

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IDENTIFIKACIJA PRILOŽNOSTI IN PREVERITEV
POSLOVNE IDEJE ZA GRADNJO STANOVANJSKEGA
DVOJČKA**

Ljubljana, 15.09.2008

Avtor: **Matjaž Doljak**

IZJAVA

Študent MATJAŽ DOLJAK izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. MATEJE DRNOVŠEK, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1.	UVOD.....	1
2.	PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI.....	4
2.1	Smeri preučevanja podjetništva.....	5
2.2	Teoretični pogledi na identifikacijo podjetniške priložnosti.....	7
2.2.1	Aktivno iskanje poslovnih priložnosti.....	8
2.2.2	Pasivno iskanje in naključno odkritje.....	9
2.2.3	Identifikacija poslovne priložnosti kot kreacija priložnosti.....	10
2.3	Drugi dejavniki vpliva na dinamiko identifikacije poslovne priložnosti.....	10
2.4	Zaznava vzorcev in dinamični proces identifikacije poslovne priložnosti.....	13
2.4.1	Prototipni modeli.....	15
2.4.2	Modeli primerov.....	15
2.5	Učenje identifikacije podjetniške priložnosti.....	17
2.6	Primer podjetniške priložnosti na trgu nepremičnin.....	19
2.6.1	Značilnosti trga nepremičnin.....	20
2.6.2	Segment stanovanjskih hiš.....	22
3.	PODJETNIŠKI PROCES.....	23
3.1	Elementi podjetniškega procesa.....	24
3.2	Identifikacija podjetniške kariere kot opcije.....	27
3.3	Ideja – tržni problem in rešitev.....	29
3.4	Mentorstvo.....	31
3.5	Poslovni načrt.....	32
4.	POSLOVNI NAČRT INVESTICIJSKE GRADNJE STANOVANJSKEGA DVOJČKA.....	34
4.1	Povzetek poslovnega načrta.....	34
4.2	Podjetje in panoga.....	35
4.2.1	Vizija.....	36
4.2.2	Poslanstvo.....	37
4.2.3	Gradbena panoga in investicijska gradnja nepremičnin.....	37
4.3	Proizvod – stanovanjski dvojček.....	38
4.4	Trg in poslovno okolje investicijske gradnje.....	39
4.4.1	Analiza trga nepremičnin na Goriškem.....	39
4.4.2	Dejavniki nakupa nepremičnine.....	43
4.4.3	Potencialni kupci stanovanjskega dvojčka in segmentacija trga.....	44
4.5	Strategija in načrt izvedbe.....	47
4.5.1	Cilji projekta.....	47
4.5.2	Določitev prodajne cene.....	47
4.5.3	Konkurenca.....	49
4.5.4	Izbor lokacije.....	50
4.5.5	Trženjska in prodajna strategija.....	51

4.5.6	Organizacija in menedžment	51
4.5.7	Nadzor gradbenega dela posla.....	52
4.5.8	Pravno okolje.....	53
4.6	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.....	55
4.7	Finančna analiza	56
4.7.1	Pridobitev finančnih sredstev	56
4.7.2	Projektno financiranje.....	56
4.8	Ekonomska ocena investicije.....	59
4.8.1	Bilanca uspeha.....	60
4.8.2	Bilanca stanja.....	60
4.8.3	Izkaz denarnih tokov	61
4.8.4	Kritična tveganja in analiza občutljivosti investicije.....	61
5.	SKLEP	63
	LITERATURA IN VIRI.....	65
	PRILOGE	71

KAZALO SLIK

Slika 1:	Načini raziskovanja podjetništva	6
Slika 2:	Potencialna vloga vpliva zaznave vzorcev na identifikacijo poslovne priložnosti	16
Slika 3:	Shematski prikaz podjetniškega udejstvovanja.....	26
Slika 4:	Relativno povpraševanje po nepremičninah	41
Slika 5:	Relativno povpraševanje po nepremičninah na različnih lokacijah v regiji.....	42
Slika 6:	Ključni dejavniki vpliva na nakup nepremičnine.....	43
Slika 7:	Ocena in segmenti neposrednega povpraševanja	46
Slika 8:	Terminski načrt projekta	62
Slika 9:	Tabela analize občutljivosti načrtovanega dobička pred davki pri spremembi določene spremenljivke	62
Slika 10:	Shematični prikaz analize občutljivosti projekta na dejavnike obrestne mere, časa prodaje, stroškov gradnje in prodajne cene.....	63

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Denarni tokovi	71
Priloga 2:	Izkaz uspeha.....	72
Priloga 3:	Bilanca stanja	73
Priloga 4:	Merila za nakup zemljišča	74

1. UVOD

»Podjetništvo je temeljnega pomena za podjetja, državne ustanove in organizacije v svetovnem merilu ter seveda družbeno blaginjo nasploh.«

(Stutely, 2003)

Podjetništvo je žareče, dinamično jedro modernega kapitalizma. Podjetnik je "gonilna sila celotnega tržnega sistema" (Mises, 1998). Podjetništvo je liberalna komponenta ekonomije, ki promovira tuje investicije, vpeljuje nove tehnologije in viša življenjski standard družbe (Barringer and Bluedorn, 1999; Bygrave, 1998; Leff, 1979; McDougall and Oviatt, 2000; Zahra et al., 2000).

Podjetniške priložnosti so v osrčju podjetniškega procesa in so ključ za nastajanje novih podjetij, panog, dejavnosti in hkrati preoblikovanje oziroma ustvarjanje novih vidikov vrednosti v obstoječih. Avtor, kot je Stevenson (2003), pravi, da je podjetniška priložnost ozko grlo podjetniške dejavnosti in tisto, kar loči dejanske podjetnike in podjetništva željne. Identifikacija podjetniške priložnosti je prvi korak v izziv podjetništva in predstavlja osnovno in najbolj prepoznavno lastnost podjetniškega obnašanja (Gaglio, 1997, Venkataraman 1997). V magistrskem delu raziskujem kako prihajajo podjetniki do priložnosti. Raziskujem, kaj je tisto, kar vpliva na zagon podjetniške miselnosti, in kako poteka proces učenja prepoznavanja poslovnih priložnosti in podjetniškega mišljenja. Pri tem se opiram na širšo definicijo podjetnika. Po tej definiciji nosi podjetnik v sebi namensko človeško aktivnost, ki prinaša inovativne komponente (postopke, proizvode, storitve) v kateri koli organizaciji (Low, MacMillan, 1988). Na konceptualni ravni podjetnik ni nujno tako dramatičen, kot ga pojasni Schumpeter (1934), po katerem podjetnik ponuja inovacijo, ki je v celoti nova ekonomiji. Zadostuje, da je podjetnik tisti, ki prinaša inovacijo, ki je nova določenemu podjetju ali organizaciji (Baumol, 1990; Penrose, 1959). Podjetniško naravnani zaposleni podjetniško delujejo z iznajdbo in evalvacijo idej o novih proizvodih, tehnologijah, o novostih glede administrativne organizacije, glede finančnih aktivnosti in dajejo smernice o vodenju in rasti organizacije (Klein, 1999). Kot poudarja Hayek (1948), je ekonomija ogromen skupek dejstev in procesov v prostoru in času. Inovativna ideja je nova za svet samo enkrat, ta ista ideja pa je lahko uporabna različnim podjetjem in skupinam kupcev v različnih časovnih in prostorskih okvirih in še vedno prinaša določene ekonomske koristi. Širša definicija podjetništva omogoča identifikacijo širšega spektra inovativne aktivnosti v organizacijah, kjer podjetništvo poteka kot subjektivni proces raziskovanja, odkritja, učenja, kreativnosti (Penrose, 1959) in aktivnosti na trgu kot ultimativnim sodnikom uspešnosti.

Magistrsko delo sem zasnoval kot kvalitativni pregled dejavnikov, ki vplivajo na to, da nekdo želi postati podjetnik, dejavnikov, ki vplivajo na identifikacijo podjetniške priložnosti ter dejavnikov, ki so ključni pri sami aktivnosti podjetniškega delovanja. Magistrsko delo omogoča bralcu vpogled v teorije in koncepte, ki so posamezniku v pomoč, ko vstopa na pot podjetništva: ugotoviti, do kolikšne mere je proces že raziskan, spoznati različne teoretske in konceptualne pristope raziskovanja preučevanega področja in spoznati ključne definicije pojmov s katerimi operira raziskovanje podjetništva. Delo omogoča oblikovanje miselnega okvira s klasifikacijo posameznih aktivnosti v širše koncepte, iz katerih lahko potencialni podjetnik črpa tisto kar potrebuje. Svoje delo umeščam pod uporabna in kvalitativna raziskovalna dela.

Magistrsko delo sestavljajo trije deli. V uvodu in prvem delu poudarjam pomen podjetništva. Navajam različna mnenja avtorjev, kje je izvor podjetniškega delovanja in predstavim smernice dosedanjega podjetniškega preučevanja. Dinamiko identifikacije poslovnih priložnosti raziščem skozi različne pristope, kot so aktivno iskanje, pasivno iskanje, naključno odkritje ali lastna kreacija poslovne priložnosti s strani podjetnika. Avtorji, kot so Baum, Locke, Smith (2001), utemeljujejo, da podjetniki identificirajo podjetniške priložnosti prek namenskega iskanja in natančnega izbora idej, kar ustreza neoklasični ekonomski teoriji, po kateri podjetniške priložnosti nastajajo ob tržnih neravnotežjih. Ardichvili et al. (2003) in Kirzner (1997) utemeljujejo, da dinamičen proces privede do izjemne ideje in odkritja priložnosti brez namenskega iskanja. Drugi avtorji, kot so Shackle (1961), Hills, Shrader in Lumpkin (1999), trdijo, da je proces identifikacije priložnosti odvisen od določenega optimalnega načina obnašanja in mišljenja, ki vodi do odkritja priložnosti in njene izpeljave. Obravnavo identifikacije podjetniške priložnosti nato razširim in raziščem dinamiko učenja procesa identifikacije poslovne priložnosti skozi kognitivne procese vzorčenja (Fiet, Close, Norton, 2004). V magistrskem delu se ukvarjam z raziskovanjem pomembnosti dejavnikov vpliva na identifikacijo podjetniške priložnosti ter z dokazovanjem, da je identifikacija podjetniške priložnosti dejansko dinamičen proces, ki se ga posameznik lahko priuči (Shepherd, DeTienne, 2001).

V drugem delu področje obravnave napeljem na podjetniški proces, kot aktivnost podjetnika "kreatorja", ki vodi do ekonomsko koristnega cilja. Podjetniški proces raziščem skozi elemente podjetniškega procesa. Opredelim značilnosti in zahteve položaja, v katerem je "potencialni podjetnik" v procesu identifikacije priložnosti in pokažem mrežo miselnih procesov in aktivnosti, ki zahtevajo od "potencialnega podjetnika", da jih optimalno izvaja. V splošnem prevladuje mnenje, da se podjetništvo začne z idejo. Poudariti želim pomembnost dejavnika prepoznavanja podjetniške kariere kot opcije oz. dobre alternative, ki dejansko pomeni začetek podjetništva na osebni ravni. Podjetništvo je v osnovi razvojni proces vsakega posameznika. Pri tem igrajo pomembno vlogo pri svetovanju in usmerjanju podjetnikov tako

imenovani mentorji. Vlogo mentorjev in pomen tovrstnega svetovanja prav tako poudarim v drugem delu. Pri tem je pomembno poudariti vezi med teorijo in prakso; kateri faktorji so pri sami podjetniški aktivnosti najpomembnejši, ne glede na to, kako jih interpretiramo.

Tretji del magistrskega dela predstavlja preveritev lastne poslovne ideje: izvedbe investicijskega projekta gradnje stanovanjskega dvojčka za trg in priprava realnega poslovnega načrta za izvedbo projekta. Ob tem predstavim, kako je potekala lastna dinamika identifikacije poslovne priložnosti v primerjavi s predstavljenimi teoretičnimi ugotovitvami. Analize in načrt aktivnosti v poslovnem načrtu predstavljajo dejansko potrditev optimalne poslovne priložnosti in služijo kot podlaga za pridobitev finančnih sredstev in soglasij, kot tudi za smerokaz v poslovnih aktivnostih. Poslovni načrt je praktična aplikacija samostojnega poslovnega načrtovanja na realen primer v praksi oz. na realno identificirano poslovno priložnost, ki je v zadnjem času prisotna v novogoriški regiji saj je prisotno veliko pomanjkanje stanovanj in stanovanjskih enot. Končni cilj pa je seveda uspešno izveden projekt v praksi. Sledita zaključek in povzetek, kjer v razpravi strnem misli o podjetništvu, podjetniški karieri in investicijskem projektu.

Cilji magistrskega dela so temeljito spoznati dinamiko identifikacije poslovnih priložnosti, celostno raziskati podjetniški proces do faze upravljanja novoustanovljenega podjetja ter skozi poslovni načrt preveriti lastno poslovno idejo investicijske gradnje stanovanjskega dvojčka. Celotno delo temelji na kvalitativni raziskavi domače in tuje literature na temo podjetništva, poslovnih priložnosti in podjetniškega procesa. V teoretičnem delu magistrskega dela raziščem preučevano področje in poudarim tisto, kar smatram za najpomembnejše. V magistrskem delu uporabljam predvsem deduktivno metodo na podlagi kvalitativne analize literature. Znotraj posameznih sklopov dela uporabljam metodo sinteze ugotovitev različnih avtorjev. V praktičnem delu preverim poslovno priložnost gradnje stanovanjskega dvojčka z izdelavo poslovnega načrta za katerega uporabljam metodologijo, ki je v uporabi izključno v praksi. Metodologija, ki sem jo uporabil temelji na dveh konceptih iz prakse, ki sta si do neke mere komplementarna. Prvi koncept, ki sem ga uporabil temelji na knjigi, ki jo je napisal Richard Stutely (*Uspešen poslovni načrt*, 2003), ki se s poslovnim načrtovanjem ukvarja že celo življenje. Metodologija, ki jo knjiga uporablja temelji izrecno na osebnem raziskovanju potencialnega podjetnika preko vseh virov, ki so posamezniku na razpolago glede na posel za katerega potencialni podjetnik piše poslovni načrt. V mojem primeru so to dobavitelji, nepremičninske agencije, investitorji, poslovna literatura, zakoni in seveda lastna kreativnost in znanje. Drugi koncept na katerega se naslanja poslovni načrt v magistrskem delu temelji na praktično uporabnem programskem orodju, ki ga uporablja Evropska Unija za promocijo podjetništva. Računalniški program in gradivo je dostopno na internetni strani www.tovarnapodjemov.org. Preko programa lahko hitro in učinkovito napišemo poslovni načrt, ki vsebuje vse značilnosti dobrega poslovnega načrta v prakse.

2. PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI

»Ne šteje kritik in ne tisti, ki poudarja, kako so mogočni padli in kaj bi lahko storilec dejanj storil bolje. Vso pohvalo si zasluži tisti, ki se bojuje v areni; tisti, čigar obraz je zaznamovan s prahom, potem in krvjo; tisti, ki hrabro vztraja; tisti, ki se moti in vedno znova razočara; tisti, ki pozna velika navdušenja, velike predanosti in se žrtvuje za vredne cilje; tisti, ki v najboljšem primeru na koncu spozna zmagoslavje velikega dosežka in v najslabšem primeru, če mu spodleti, pade drzno, da njegovo mesto nikoli ne bo ob tistih hladnih plašnih dušah, ki ne poznajo ne zmage ne poraza.«

Theodore Roosevelt (Stutely, 2003)

»Jaz sem prevzet nad podjetništvom. Podjetniki imajo drugačen pristop in popolnoma drugače gledajo na stvari. Zaposleni so z iskanjem rešitev, medtem ko drugi ljudje zapravljajo čas z pritoževanjem nad problemi. Kreacija bogastva je funkcija človeške genialnosti. Pri tem pa največji kriterij ocenjevanja podjetnika ni v tem, koliko denarja zasluži, temveč spremembe, ki jih podjetnik vnaša. In to ne samo v materialnem smislu, ampak v tem, kako vsi razmišljamo in delujemo. Države, ki bodo imele manjše število podjetnikov, bodo revnejše, tiste z veliko podjetniki pa bodo v prihodnje prosperirale. Če ne bi bilo podjetnikov, bi še danes živeli v jamah ...«

Sid Gautam (Larson, 2004)

Podjetniško udejstvovanje smatram, kot zelo zahteven proces, ki ga določa ogromno faktorjev. Vsekakor različni faktorji delujejo na ljudi na zelo individualen in subjektiven način. Odzivi ljudi so pri tem zelo različni; predvsem v tem, ali si ljudje želijo prevzeti del mogočega nadzora v svoje roke ali ne. Kot avtor magistrskega dela vidim podjetništvo predvsem v tem, da človek celostno prevzema odgovornosti svojih gospodarnih ravnanj. Ne glede na to, ali gledamo na podjetnika kot na samozaposlenega, kot ideologa hitrorastočega podjetja ali pa kot podjetno naravnane zaposlenega v večjem koncernu. Podjetnik postaja tisti človek, ki vodi v spremembe. Vezano na okolje in čas, v katerem deluje tak človek, le-ta usmerja v novosti, ki prinašajo ekonomske koristi enoti, v kateri deluje. Zaradi širine in kompleksnosti področja v magistrskem delu podjetnika na konceptualni ravni razlagam širše, praktično pa se osredotočim na potencialnega podjetnika, ki išče priložnosti z željo po ustanovitvi profitabilnega podjetja.

Dejstvo je, da le majhen del podjetnikov realizira svoje sanje in še manjši del novoustanovljenih podjetij obstane na trgu daljše obdobje. Do desetega leta delovanja propade okrog 90 % novoustanovljenih podjetij (Timmons, 1992). Poglavitni dejavniki za neuspeh so po Vincentu (1996) nizke sposobnosti odločanja in pomanjkanje strateškega načrtovanja.

Zacharakis in Shepherd (2001) k tem dejavnikom dodajata kognitivno pristranskost, preveliko samozavest ter pomanjkanje legitimnosti in denarnih sredstev (Shane, Cable, 2002). Dejavnikov neuspeha v magistrskem delu ne bom podrobneje obravnaval.

Podjetnikova vloga je iskanje in izkoriščanje priložnosti (Shane, Venkatarman, 2000). V zadnjih letih se je veliko pisalo o tako imenovanih naključnih podjetnikih in tudi precej akademskih avtorjev je posvečalo svoje delo raziskovanju tega pojava. Shane (2000) dokazuje, da le 4 % podjetnikov v njegovem vzorcu spada med tiste, ki so aktivno iskali in raziskovali priložnosti. Drugi naj bi se podjetništva lotili oz. so podjetniško priložnost odkrili naključno. Če povem drugače; večina podjetnikov je priložnost odkrila in izkoristila v povezavi s predhodnimi delovnimi izkušnjami. To je predvsem poznavanje trga, kar omogoča večjo uporabo intuicije (Burke, Miller, 1999) in kognitivnih mehanizmov hevrističnega sklepanja (Busenitz, Barney, 1997). Naj omenim, da je Bhide (1994) v svoji študiji odkril, da kar 71 % podjetnikov začne svojo podjetniško pot z idejo, ki je identična tisti iz prejšnjega podjetja.

Drugi avtorji, kot je Drucker (1998), trdijo, da večina inovacij, ki so funkcija podjetništva, nastaja z namenskim iskanjem priložnosti. Po njegovem mnenju inovacije nastajajo na podlagi skrbnih analiz dejavnikov in resursov novih priložnosti. Podjetnik naj bi aktivno iskal, poslušal in spraševal z namenom iskanja dobrih priložnosti. Ob tem je vsekakor pomembno, v katerem življenjskem obdobju je potencialni podjetnik, in področje, na katerem deluje. Kaish in Gilad (1991) sta ugotovila, da podjetniki porabijo precej več časa za iskanje priložnosti kot menedžerji. V osnovi podjetniki nosijo v sebi določeno pripravljenost in pozornost na tržno dogajanje, kar jim omogoča, da pridejo do idej in identificirajo tehtne podjetniške priložnosti (Kirzner, 1997). Nekateri avtorji, ki sledijo normativnemu pristopu, pravijo, da je podjetnik tisti, ki mora sistematično iskati, razvijati, ocenjevati in izbirati ideje, ki jih je vredno izpeljati (McGrath, MacMillan, 2000). Le-ti verjamejo v izbor ene ideje izmed večjega števila potencialnih idej. Stevenson (2003) pravi, da veliko podjetnikov začne delovati prehitro, »na prvo žogo«, na neoptimalnih priložnostih in ne pretehtajo drugih možnosti, ki se jim posredno ponujajo. Tako zmanjšujejo možnosti uspeha.

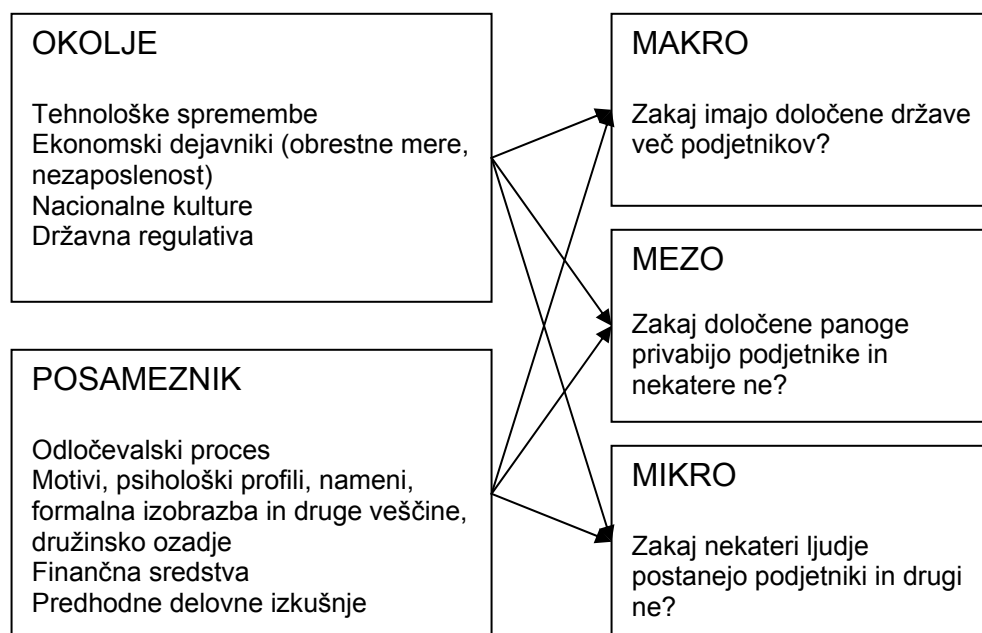
2.1 Smeri preučevanja podjetništva

V preteklosti so posamezne znanstvene veje podjetništvo preučevale nepovezano, vsaka osredotočena na svoj mali del. Posledično tako primanjkuje celostni pogled na podjetništvo. Verherul et.al. (2002) ugotavljajo, da psihologija preučuje motive in karakteristike potencialnih podjetnikov, sociologija je osredotočena na kolektivno ozadje podjetnikov, ekonomska znanost preučuje vplive podjetništva na ekonomsko klimo, poslovne znanosti pa preučujejo predvsem upravljalne vidike podjetništva. Zato je interdisciplinarno delo pri

raziskovanju podjetniške aktivnosti in priložnosti ključno za zagotovitev celostnega pogleda. Za tkanje vezi med teorijo in prakso je ta najpomembnejši.

Preučevanje podjetništva se je v preteklosti delilo na tri ravni: mikro, mezo in makro (Verheul, et. al., 2002). Študije na mikroravni se ukvarjajo predvsem z odločevalskim procesom in motivi, ki vodijo posameznike, da postanejo podjetniki, lastniki organizacij ali samozaposleni. Primarne analize na tej ravni so bile narejene s preučevanjem osebnostnih lastnosti, ravni izobrazbe, družinskih ozadij, predhodnih delovnih izkušenj in podobno.

Slika 1: Načini raziskovanja podjetništva



Vir: Thornton, P. H., The sociology of entrepreneurship, 1999, str. 24.

Raziskave na mezoravni se ukvarjajo predvsem s tržno, panožno determinanto podjetništva. Raziskovalci raziskujejo, kaj posamezna panoga ponuja podjetnikom in če obstaja ekonomska upravičenost za vstop podjetnikov v panogo, glede na to, da zato potrebujejo resurse in določeno stopnjo družbene podpore. Tretja raven se ukvarja z vprašanjem, zakaj imajo različne države različne vzorce rasti podjetništva. Poudarek je na zunanem, institucionalnem okolju, ki spodbuja tvorbo novih partnerstev in podjetij. Ob tem so faktorji, ki vplivajo na podjetništvo, preučevani na strani povpraševanja (zunanje okolje) in na strani ponudbe – podjetniško delovanje in značilnosti podjetnikov (Thornton, 1999).

2.2 Teoretični pogledi na identifikacijo podjetniške priložnosti

Naloga podjetnika je odkrivanje in izraba priložnosti, ki jih lahko najpreprosteje definiramo kot proizvode ali storitve, ki jih lahko prodamo po višji ceni, kot znašajo stroški njihove izdelave (Shane, Venkatarman, 2000).

Veliko je predlaganih definicij, kaj pravzaprav je podjetniška priložnost. Definicije se v večini opirajo na tri osnovne komponente priložnosti: potencialna ekonomska vrednost (zmožnost ustvarjanja dobička), določene vrste novost (proizvod, storitev ali tehnologija, ki je v preteklosti ni bilo v uporabi), obstoječa želja po sprejetju (moralna in zakonska) novega proizvoda, storitve ali tehnologije s strani družbe, ki ji je namenjena. V nadaljevanju bom predstavil poglede nekaterih avtorjev na podjetniško priložnost, pri tem pa je pomembno poudariti, da je dinamika identifikacije poslovne priložnosti le začetna stopnica kompleksnega podjetniškega procesa (Ardichvili et al., 2003), ki se razlikuje od evaluacije podjetniške priložnosti in aktivnih korakov implementacije priložnosti. Pokažem, da je v osnovi dinamika identifikacije poslovne priložnosti individualni ali timski proces z lastnimi vzvodi, trajanjem in zakonitostmi.

Podjetniška priložnost je ozko grlo podjetniške dejavnosti in tisto, kar loči dejanske podjetnike in podjetništva željne. Stevenson (2003) pravi, da je dejavnik ločitve med tema dvema skupinama prav dobra podjetniška priložnost. Če podjetnik nima v rokah dobre poslovne priložnosti, se glede na tveganja ne bo odločil za zagon posla. Identifikacija podjetniške priložnosti je tisti prvi korak v izziv podjetništva in predstavlja osnovno in najbolj prepoznavno lastnost podjetniškega obnašanja (Gaglio, 1997, Venkatarman 1997). Splošno priznано je, da je brez podjetniške priložnosti način izrabe resursov in vzpostavitev partnerstev nepomemben. Če podjetnik ne nosi v sebi pozitivne ocene svoje podjetniške ideje, ne razmišlja o izvedbi te ideje zaradi pomanjkanja motivacije (Keh et.al. 2002). Torej v rokah nima dobre podjetniške priložnosti, ampak le "neko" idejo. Dobra podjetniška priložnost pomeni, da podjetnik ne potrebuje nadzora nad vsemi resursi, ki jih za implementacijo priložnosti potrebuje. Če posamezniki ponudijo priložnosti, bodo drugi ponudili resurse (Schumpeter, 1934). Razvoj pomeni uporabo in aplikacijo obstoječih resursov na različne, nove načine, ne glede na to, ali količina resursov narašča ali ne (Schumpeter, 1950).

Poleg ločevanja na podjetnike in nepodjetnike se je v preteklosti preučevanje identifikacije podjetniških priložnosti odvijalo v dveh smereh. Ena smer preučevanj se je ukvarjala s preučevanjem osebnostnih lastnosti, ki so potrebne za identifikacijo podjetniške priložnosti: nagnjenost k tveganju in zaznavanje tveganja, potreba po uspehu in nadzoru (Ucbasaran, Westhead, Wright, 2001), optimizem, kreativnost, inteligentnost, motivacija itd. Druga smer preučevanj se je ukvarjala s kognitivnimi mehanizmi, ki pripeljejo posameznike do

identifikacije priložnosti: načini zbiranja, procesiranja in ocenjevanja informacij posameznikov (Keh, Foo, Lim, 2002).

V sklopu preučevanj kognitivnih mehanizmov Shane in Venkatarman (2000) ugotavljata, da sta za identifikacijo podjetniške priložnosti potrebna dva faktorja. Prvi faktor je osnovan na teoriji avstrijske ekonomske šole, da ljudje nosimo v sebi različno zalogo informacij. Za odkritje priložnosti posamezniki iščejo v obstoječi zalogi informacij. Te informacije posamezniki dopolnjujejo v sodelovanju z okoljem, glede na tehnološke spremembe in državnonormativni okvir. Asimetrije informacij pojasnjujejo, zakaj nekateri identificirajo priložnosti, drugi pač ne. Drugi dejavnik, ki vpliva na identifikacijo podjetniške priložnosti, so kognitivne sposobnosti. Posameznik nujno potrebuje določene kognitivne sposobnosti, da lahko oceni priložnost. Identifikacija priložnosti pomeni opazovanje, povezovanje in ocenjevanje vzročno-posledičnih povezav med resursi, trgom itd. In to je tisti težji del. Informacije, ki so potrebne za identifikacijo priložnosti, so največkrat zunaj tradicionalnih izobraževalnih sistemov. To kažejo zgodbe velikih podjetnikov našega časa in tudi vrsta akademskih študij. Begley in Boyd (1987) dokazujeta, da so podjetniki, ki so zgradili novo organizacijo, v povprečju manj formalno izobraženi in v povprečju starejši od posameznikov, ki podjetja upravljajo, menedžerjev. Sodoben pogled vpliva kognitivnih miselnih vzorcev na identifikacijo podjetniških priložnosti bom predstavil v nadaljevanju.

Identifikacija podjetniških priložnosti se po teoriji zgodi na štiri načine: z aktivnim iskanjem, pasivnim iskanjem, naključnim odkritjem ali kreacijo priložnosti. Prvi trije naštetih načini identifikacije ustrezajo ontološki perspektivi, da priložnosti ležijo "nekje zunaj" v okolju. Četrty način; kreacija priložnosti, pa je ontološko skladna s perspektivo, da so priložnosti proizvod podjetniškega uma. Te štiri načine bom natančneje opredelil.

2.2.1 Aktivno iskanje poslovnih priložnosti

Teoretična podlaga tistih, ki utemeljujejo proces identifikacije podjetniških priložnosti z načinom aktivnega iskanja, leži na neoklasični ekonomski teoriji. Trgi naj bi delovali v ravnotežju in podjetniki so tisti, ki odkrijejo trenutne odmike trgov iz ravnotežja in izkoristijo priložnosti. V modelu aktivnega iskanja podjetniška renta pripada tistemu, ki je sposoben odličnega iskanja. Iskalci delujejo po predpostavki, da je priložnost v okolju prisotna in razvidna tako jasno, da jih motivira v aktivno iskanje. Veliko obstoječe literature temelji na takem pristopu. Postavljanje ciljev, analiza okolja, analiza konkurenčnosti in strateško načrtovanje igrajo pri tem pomembno vlogo. Takega mnenja so Baum, Locke, Smith (2001), McDougall, Covin, Robinson in Herron (1994), Dess, Lumpkin in Covin (1997). Koncept zadostitve cilju iskanja in iskanja v okvirjeni racionalnosti omogoča realistični model iskanja,

ki ga podjetniki uporabljajo (March, Simon, 1958). Pod bolj ohlapnimi predpostavkami predstavlja iskanje razvrščanje in luščenje skozi že obstoječe priložnosti. Kreativnost v tem pogledu ne igra bistvenega pomena.

2.2.2 Pasivno iskanje in naključno odkritje

Pasivno iskanje (Ardichvili et al., 2003) in naključno odkritje (Kirzner, 1997) sta koncepta, ki tako kot aktivno iskanje temeljita na isti ontološki predpostavki. Oba procesa identifikacije temeljita na konceptu, da so priložnosti nekje zunaj. Pasivno iskanje in naključno odkritje ne predpostavljata, da je priložnost natančno opredeljena, preden je dejansko odkrita, kot je to pri aktivnem iskanju. Koncepta aktivnega in pasivnega iskanja slonita na predpostavki, da podjetniki dosegajo dobičke, ko so trgi zunaj ravnotežja (Kirzner, 1997). Pri pasivnem iskanju v takih okoliščinah posamezniki in organizacije ne začnejo z aktivnim iskanjem, saj priložnost ne more biti *ex ante* definirana. V taki situaciji ostajajo odprti oči za še nedefinirane priložnosti, ki se lahko pojavijo. Pasivno iskanje zahteva od posameznika, da deluje zavestno s povečano stopnjo občutljivosti na okolje; da je v procesu zavestnega pasivnega iskanja. Drugače je opredeljeno naključno odkritje, pri katerem raziskovalci predpostavljajo, da obstaja pri posamezniku, potencialnem podjetniku, določena stopnja naravne pripravljenosti, ki omogoča dogodek odkritja brez iskanja in z momentom naključja. Pasivno iskanje in naključno odkritje priložnosti zahtevata navdih kreativnosti pri povezavi med trenutno realnostjo in možnostmi v prihodnje. Gaglio in Katz (2001) pravita, da posameznik sprejema odločitve in deluje glede na to, kako zaznava trg in tržne spremembe. Ko se nekaj nepričakovanega zgodi, nepozorni ljudje (v podjetniškem smislu) ne zaznajo pomembnosti dogodka, ki je vplival na trg. Ostajajo v rutinskem delovanju, brez vpliva novega dogodka na stare vzorce razmišljanja in delovanja. Pozorni, podjetni posamezniki pa dogodek opazijo in cenijo novo pridobljene informacije in se začnejo spraševati, kaj se dogaja. Prek analize, razmišljanja so tako sposobni zaznati priložnost ali inovacijo, ki se je razkrila z nepričakovanim dogodkom. Stopnja pozornosti močno vpliva na zaznavo tržnih sprememb, ki praviloma vodijo do priložnosti.

Raziskave kažejo, da leži delni vzrok zadostne stopnje pripravljenosti v kognitivnih sposobnostih posameznika, kot sta inteligentnost in kreativnost (Shane, 2003). Inteligentnost je v študijah dokazana kot dejavnik, ki močno vpliva na identifikacijo priložnosti (De Wit G., 1993). S kreativnostjo je podobno, saj raziskave kažejo, da so podjetniki v povprečju bolj kreativni od nepodjetnikov (Vesalainen, Pihkala, 1999). Tudi druge osebne značilnosti igrajo pomembno vlogo pri stopnji pripravljenosti potencialnega podjetnika: optimizem, nizko zaznavanje tveganja (Krueger, Brazeal, 1994), (Stewart, Roth, 2001), motivacija, visoka samozavest.

2.2.3 Identifikacija poslovne priložnosti kot kreacija priložnosti

Drznejši pogled je identifikacija poslovne priložnosti skozi perspektivo kreacije priložnosti. Shackle (1961) pravi, da lahko posameznik z domišljijo ustvari priložnost skorajda iz nič. Priložnost tako obstaja v podjetniškem umu posameznika in se pokaže ob aktivnosti. Pri aktivnem iskanju je okolje tisto, ki skriva priložnosti. Drugače je pri pasivnem iskanju in naključnem odkritju, kjer je stopnja pripravljenosti posameznika na osnovi motivacije, znanja in izkušenj determinanta, ki določa, ali bo posameznik identificiral priložnosti. Shackle (1961) trdi, da je posameznik vir priložnosti in da je identificiranje podjetniške priložnosti kreacija le-te. Schumpeter je postavil kreativnost pri odkrivanju priložnosti na pomembno mesto: kreativna destrukcija v kapitalizmu, ki jo poganjajo podjetniki, prinaša tehnološke inovacije in ruši obstoječe stanje. Schumpeter (1934) je razlagal, da so priložnosti ustvarjene z novimi kreativnimi kombinacijami resursov, kar se pokaže v novih superiornih proizvodih, storitvah in procesih. Podjetnik ne postavi na trg le novega proizvoda, ampak spreminja tržne razmere in pogoje na trgu. Shackle in Schumpeter izhajata pri svojih razlagah identifikacije priložnosti iz različne ontološke predpostavke, kljub temu pa sta si skupna glede vpliva kreativnosti človeškega uma na kreacijo podjetniških priložnosti. Pomen kreativnosti pri identifikaciji podjetniških priložnosti je že dolgo prisoten v preučevanju podjetništva. Ardichvili et al. (2003) so dokazali, da je kreativnost eden od petih ključnih dejavnikov identifikacije podjetniških priložnosti. Long in McMullan (1984), Hills, Shrader in Lumpkin (1999) empirično dokazujejo, da je identifikacija podjetniške priložnosti v osnovi kreativni proces. Strokovnjaki na področju kreativnosti že dolgo poudarjajo, da je kreativnost veščina, ki se je da naučiti s specifičnim izobraževanjem (Amabile, 1988).

2.3 *Drugi dejavniki vpliva na dinamiko identifikacije poslovne priložnosti*

Predhodno znanje v povezavi z predhodnimi delovnimi izkušnjami močno vpliva na sposobnost identifikacije poslovnih priložnosti. Študije kažejo, da poznavanje potreb kupcev močno poveča inovativno sposobnost podjetnikov pri reševanju problemov kupcev; z drugimi besedami – poveča zmožnost podjetnikov identificirati vrednostno pomembne podjetniške priložnosti (Shane, 2000). Omenil sem poznavanje trgov, vendar sega pomen mnogo globlje, na vse ravni izkušenj, ki jih nosi posameznik s sabo skozi življenje. Primerjave med menedžerji in podjetniki kažejo, da menedžerji pogosteje sprejemajo odločitve s pomočjo večjega obsega informacij, tako v sklopu utečenih procesov kot tudi z možnostjo priprave analiz, kot podjetniki (Busenitz, 1999). Podjetniki delujejo hitreje z uporabo manjšega števila informacij in utečenih postopkov ter se zanašajo na hevristično sklepanje in intuicijo. Po Isaacku (1978) je intuicija psihološka funkcija prenosa in obdelave zaznav na nezaveden,

podzavesten način, kar je zelo pomembno pri kreativni identifikaciji priložnosti. Isenberg (1988) pravi, da izkušeni menedžerji bolj uporabljajo intuicijo in hevristiko in manj sistematično postavljanje ciljev z evaluacijo in računanjem verjetnosti dosega le-teh, kot to počnejo mladi menedžerji. Raziskava je pokazala, da izkušeni menedžerji intuitivno zaznajo problem, hitro izvajajo naučene postopke, kar omogoča hitro racionalno preveritev vzrokov problema, brez globljih analiz in študij. Rezultati pri izkušenih menedžerjih in novincih naj bi bili enaki, vendar so pri reševanju problemov izkušeni menedžerji neprimerno hitrejši. Na tak način izkušeni menedžerji hitro vpeljejo rešitve, kar predstavlja dodano vrednost izkušenega menedžerja. Podoben proces pridobivanja izkušenj, pridobivanja znanja in razraščanje socialnih mrež povečuje sposobnost izkušenih podjetnikov za identifikacijo podjetniških priložnosti in njihovo implementacijo. Povečuje se količina vzorcev, s katerimi podjetnik kognitivno operira pri reševanju problemov ob zaznavi okolja in sebe.

Intuicija ni nekakšna iracionalna komponenta človeškega uma, temveč se aktivira na preteklih izkušnjah posameznika. Burke in Miller (1999) pojasnjujeta intuicijo tudi kot čustveno komponento odločitev in čustvene vhodne stimule postavljata ob bok preteklih izkušenj pri generaciji močne intuicije. Močna intuicija vpliva na stopnjo in učinkovitost podjetnikovega pasivnega iskanja in naravne pripravljenosti pri identifikaciji podjetniške priložnosti. Prav tako je pomembna tudi pri aktivnem iskanju, ki ga v določeni meri usmerja, še posebej pa je pomembna pri kreaciji podjetniške priložnosti. Ljudje v svojem delovanju ne delujemo racionalno optimalno, saj živimo v večni nezmožnosti pridobitve vseh informacij in znanja, ki bi omogočalo optimizacijo naših odločitev (Simon, 1993), tako pri sprejemanju hitrih odločitev uporabljamo hevristiko in okvirno racionalnost (Cyert, March, 1963).

Pogost pojav, ko gledamo na velike podjetnike, je, da tem posameznikom in njihovim sposobnostim velikokrat pripisujemo vse zasluge za njihove dosežke, spregledamo pa vplive okolja, ki so te dosežke omogočali in spodbujali. Na podoben način gledamo na poslovne ideje velikih podjetnikov. Naivno bi bilo verjeti, da so ideje, kot jih poznamo skozi *post hoc* občudovanje, nastale v taki obliki in formi, kot so bile pozneje prodane trgu in smo jih spoznali kot potrošniki. Te ideje so v resnici nastajale skozi iterativni proces prilagajanja in razvoja, povezovanja oz. skozi tako imenovan proces *connecting the dots* (Jobs, 2008). Prav tako ne moremo verjeti, da posamezniki razvijejo ideje v izolaciji, ampak potencialni podjetniki za svoje podjetniške priložnosti komunicirajo, prepričujejo, organizirajo socialne akterje, kjer prihaja do diskusij in interpretacij (Dimov, 2007). Močan vpliv imajo pri tem izkušeni svetovalci oz. tako imenovani kapitalski mentorji, ki ta delikaten proces razvoja dobre ideje usmerjajo v pravo poslovno priložnost. Vpliv in pomen mentorstva bom poudaril v nadaljevanju v okviru podjetniškega procesa. Zavedati se je treba, da je ideja v svojem začetku zelo krhka oblika tržnih vzročno-posledičnih povezav, ki zahtevajo dodelave, pri tem pa je pomembno upoštevati tudi vlogo vseh deležnikov, ki so udeleženi v posameznem poslu

(Davidsson, 2003). Razvoj poslovne priložnosti pomeni dinamično, iterativno in socialno opredeljen pogled poti ideje do njene končne oblike, ko postane preverjena in tržno uresničljiva podjetniška priložnost. Sklenemo lahko, da identifikacija poslovne priložnosti ni dejanje ene osebe ali posameznika. Identifikacija poslovne priložnosti vsebuje socialni proces učenja prek novega znanja, ki ga podjetnik ustvarja za reševanje komponente neznanega in za zmanjševanje tveganja v vsaki posamezni fazi razvoja podjetniške priložnosti. Tak pogled je pomemben, saj postavi dinamiko identifikacije poslovne priložnosti v širši kontekst nad enkratno dejanje določenega posameznika v proces socialne interakcije, kreativnosti in aktivnosti.

Pripravljenost podjetnika na tveganje je prav tako močan dejavnik vpliva na dinamiko identifikacije podjetniške priložnosti. Posamezniki, ki tveganje razumejo kot izključno problem, ne posegajo po podjetniški dejavnosti in ne iščejo podjetniških priložnosti. Podjetniki so v nasprotju pripravljeni nase prevzeti tveganja, ki so v določeni meri vračunana in podjetnikom znosna, glede na potencialne donose, ki jih priložnost ponuja. Pri tem igra seveda močno vlogo premoženjski položaj in finančna strategija podjetnika. Pomemben dejavnik vpliva tveganja na identifikacijo poslovnih priložnosti je podjetnikova sposobnost analize tveganj, da realno ocenjuje različna tveganja v posameznem poslu. S svojimi upravljaljskimi in organizacijskimi sposobnostmi podjetnik nadzoruje tako tveganje in glede na te sposobnosti tudi identificira različne priložnosti. Lahko bi tvegali izjavo, da samozavestni podjetniki nižje vrednotijo tveganja kot nepodjetniki, kar jih motivira k nadaljevanju aktivnosti. Sposobnost realnega pozitivnega ocenjevanja tveganj predstavlja močan dejavnik, ki omogoča, da marsikatera priložnost, ki bi drugače ostala le na idejni ravni, postane prava in izvedljiva.

Teorija zanimivo razlaga vzroke, ki motivirajo posameznike k iskanju podjetniških priložnosti. Stopnja motivacije je ključna za posameznikov prevzam iniciative (Chandler, et al, 2002). Motivacijo za iskanje poganjajo potrebe in nezadovoljstvo, ki stimulirajo iskanje, torej želja po spremembi trenutnega stanja (Cyert, Dill, March, 1958). Zaradi nezadovoljstva in močnih potreb se posamezniki vedejo na določene načine (Robbins, 2001). Večja, kot je stopnja nezadovoljstva, več različnih alternativ bodo posamezniki poprijeli za izboljšanje stanja (March, Simon, 1958). Seveda imamo ljudje različne potrebe; različne potrebe vodijo v različne želje in stopnje truda, ki smo ga pripravljeni vložiti v določeni podjetniški smeri (Bettman, 1979). Podjetniki se pri tem razlikujejo v tem, kako močno si želijo biti samostojni, zagotavljati varnost družine in se spopadati z izzivi (Kuratko, et al., 1997). Potencialni podjetniki se razlikujejo po stopnji pripravljenosti podati se v podjetniški proces (Mitchell, et al., 2000). Različne študije na temo motivacije podajajo konfliktne rezultate in večkrat v njih motivacija vpliva na zagon posla le v manjši meri (Baum, Locke, Smith, 2001). Baum et al. na vpliv motivacije podajajo nekaj mogočih odgovorov. Prva možnost je, da motivacija ne vpliva na zagon podjetja oz. posla, drugi, da je motivacija del močnejših spremenljivk ali da so spremenljivke motivacije v dosedanje analize zajete napačno. Vedno več avtorjev pa poskuša

dokazati četrto možnost po Baumu, da je motivacija zelo pomembna le v posameznih delih podjetniškega procesa, posebej v procesu iskanja poslovne priložnosti in identifikacije poslovne priložnosti (Shane, 2003). Vsekakor različni podjetniki nosijo v sebi različne cilje: po hitrih zaslužkih, po generaciji denarnega toka, ki omogoča določen življenjski standard, nekateri bi radi zgradili velika podjetja (Bhide, 1996). Osebnostni cilji, ki slonijo na določeni motivaciji, ne določajo samo ciljne velikosti podjetja, ki ga namerava potencialni podjetnik graditi, ampak tudi proces iskanja in dinamiko identifikacije poslovne priložnosti. Verjamemo lahko, da je motivacija pomemben faktor vpliva na dinamiko identifikacije podjetniških priložnosti, predvsem v povezavi z drugimi dejavniki.

2.4 Zaznava vzorcev in dinamični proces identifikacije poslovne priložnosti

Raziskave na področju človeških kognitivnih vzorcev dajejo dodatne razlage, kako podjetniki identificirajo podjetniške priložnosti. V povezavi z aktivnim iskanjem precej študij dokazuje močan vpliv sposobnosti oz. možnosti dostopa do pravih informacij na identifikacijo priložnosti (Shane, 2003). Podjetniki, zajeti v določeno raziskavo, ki pripadajo Čikaškim slavnim podjetnikom – “*Chicago area Entrepreneurship Hall of Fame*”, so razkrili, da v procesu dinamike identifikacije poslovnih priložnosti pri iskanju le v manjši meri posegajo po javnih glasilih, kot so revije, časopisi, trgovske publikacije. Ti podjetniki raje iščejo informacije v bolj unikatnih virih, kot so osebna poznanstva in specializirane publikacije (Hills, Shrader in Lumpkin, 1999). To nakazuje na pomembnost aktivnega iskanja in poudarja, da mora biti iskanje usmerjeno (Fiet, Close, Norton, 2004). Velikokrat lahko iskanje poteka precej avtomatično in ni natančno usmerjeno (Ardichvili, Cardozo, Ray, 2003).

Za vse omenjene dejavnike vpliva obstajajo tehtni dokazi, da so dejansko pomembni in vplivajo na identifikacijo podjetniških priložnosti. Predvsem so bili v preteklosti ti dejavniki vpliva preučevani posebej in obravnavani kot samostojni spodbujevalci identifikacije priložnosti. Raziskovalci niso posvečali večje pozornosti združevanju teh dejavnikov v celovit okvir, ki bi skušal razlagati, kako ti dejavniki delujejo skupaj; kako celoten spekter dejavnikov sočasno določa proces identifikacije poslovne priložnosti. Tak pogled je zelo pomemben za razumevanje procesa identifikacije podjetniške priložnosti in za iznajdbo načinov, ki bodo podjetnikom pomagali k učinkovitejšem udejstvovanju na tem področju. Tak integriran pristop je mogoč s pomočjo raziskav osnovnega kognitivnega procesa, s področja kognitivnih znanosti: zaznave vzorcev. Tak dinamičen pristop do določene mere združuje vpliv do zdaj preučevanih dejavnikov vpliva na identifikacijo poslovnih priložnosti.

Ustanovitelj podjetja Apple in ustanovitelj podjetja Pixar Animations Steve Jobs (2008) omenjeni proces v praksi imenuje z besedami: “*Connecting the dots ...*” oz. povezovanje pik ali povezovanje vzorcev.

Proces zaznave vzorcev je proces, skozi katerega posameznik zaznava na videz kompleksne in nepovezane dogodke v obliki določljivih vzorcev (Matlin, Foley, 1997). Proces je v osnovi zaznava povezav med na videz nepovezanimi izkušnjami, trendi, spremembami in dogodki – povezave, ki tako tvorijo vzorce, ki jih posameznik med seboj povezuje. Ti vzorci nato postajajo števila, in ne nerazločljive povezave. Zaznava vzorcev, aplicirana na identifikacijo poslovnih priložnosti, predstavlja mozaik oz. matrico, ki jo poslovneži sestavljajo v procesu identifikacije poslovnih priložnosti skozi življenje. Vedno več je dokazov, da je zaznava vzorcev resnično prisotna v procesu identifikacije poslovne priložnosti. Fiet, Clouse in Norton (2004) so v raziskavi prosili serijske podjetnike (vsak izmed njih je zagnal najmanj štiri podjetja), naj opišejo njihov proces identifikacije podjetniške priložnosti. Izsledki kažejo, da so izkušeni podjetniki dejavno iskali priložnosti, in to na področjih, ki so jih že dobro poznali. Z drugimi besedami, ti podjetniki so se podajali v proces uporabe obstoječih kognitivnih vzorcev, pridobljenih na podlagi izkušenj in učenja za zaznavo povezav med na videz nepovezanimi dogodki in trendi. Podjetniki so utemeljevali, da so povezovali večje število zunanjih faktorjev v določen vzorec (*Connecting the dots ...*).

Obstajajo različni modeli, ki se osredotočajo na različne kognitivne vzorce. Procesi, ki so osnova takim modelom, so v osnovi enaki. Ti modeli slonijo na določenih predpostavkah, definicijah podjetniške priložnosti. V razpravi smo na priložnost gledali širše skozi različne ontološke predpostavke, pri zaznavi vzorcev pa bomo pogled omejili. Predpostavke ne pomenijo, da so v realnosti ti modeli, kjer niso predpostavke zadoščene, neuporabni. Modela, ki ju bom opisal, dobro in izčrpno kažeta, kako se proces identifikacije poslovne priložnosti odvija, da ga lahko kot podjetniki in raziskovalci bolje razumemo. Prva predpostavka: priložnosti se pojavijo iz kompleksnega vzorca spreminjajočih se dejavnikov – spremembe v tehnologiji, ekonomskih, političnih, socialnih in demografskih dejavnikih. Priložnosti se pojavijo v določenem časovnem trenutku pri določeni kombinaciji dejavnikov, ki jih ni bilo v preteklosti. Priložnost se v tem okviru opredeljuje kot inovacija, novost, ki pomeni pomemben mejnik razvoja, in ne le vnovična uporaba že obstoječega poslovnega modela. Druga predpostavka: identifikacija priložnosti je odvisna od kognitivnih struktur, ki jih nosijo v sebi posamezniki – tak okvir se oblikuje skozi pretekle življenjske izkušnje in se uporablja za organizacijo shranjenih informacij v spominu. To omogoča posameznikom, da lahko take informacije hranijo kot koristne in jih uporabljajo kot matrično predlogo pri sprejemanju novih informacij navidez nepovezanih sprememb in dogodkov; kognitivna osnova povezovanja informacij v vzorce, ki sugerirajo potencialne poslovne priložnosti.

2.4.1 Prototipni modeli

Prototipni modeli so široko sprejeti zaznavni vzorci in predlagajo, da posamezniki uporabljamo prototipe kot podlago za prepoznavanje vzorcev. Prototip je idealizirana predstava tipičnega predstavnika kategorije – skupine predmetov ali dogodkov, ki sodijo skupaj (Smith, 1995). Ko posameznik zazna nove dogodke ali trende, jih primerja z obstoječimi prototipi in določi, ali spadajo v določene kategorije, ki so lahko med sabo povezane ali mogoče poslovno uporabne. Prototipi predstavljajo modalno ali največkrat v predstavah ljudi uporabljeno kombinacijo atributov, ki so povezani z določenim predmetom ali vzorcem. Na primer pod pojmom “hiša” si ljudje predstavljamo vse od vile pa do vrstne hišice, sem pa ne sodijo nebotičniki, šotori ali nakupovalni centri. Prototip hiše tako tudi vsebuje attribute, kot so vrata, okna in različne sobe in kopalnice. Z uporabo prototipnih kognitivnih modelov potencialni podjetniki ustvarjajo mrežo informacij oz. prototipov v spominu z znanjem in izkušnjami na določenem področju, v povezavi s posli, panogo oz. gospodarskim delovanjem na določenem področju. Prototip je preverjena matrica, ki služi kot podlaga za gledanje na dogodke in spremembe v okolju. Ko se pojavi konstelacija dejavnikov, ki do določene mere ustrezajo prototipu, ki ga ima podjetnik v spominu, podjetnik prek matrice zazna uporabnost trenutne situacije trga in resursov. Tako lahko prepozna vzorce novih priložnosti. Identifikacija poslovne priložnosti se lahko zgodi le ob pomembnih osnovnih pogojih obstoja optimalnega vzorca prototipa, ki omogoča primerjavo informacij na pravilno organiziran način.

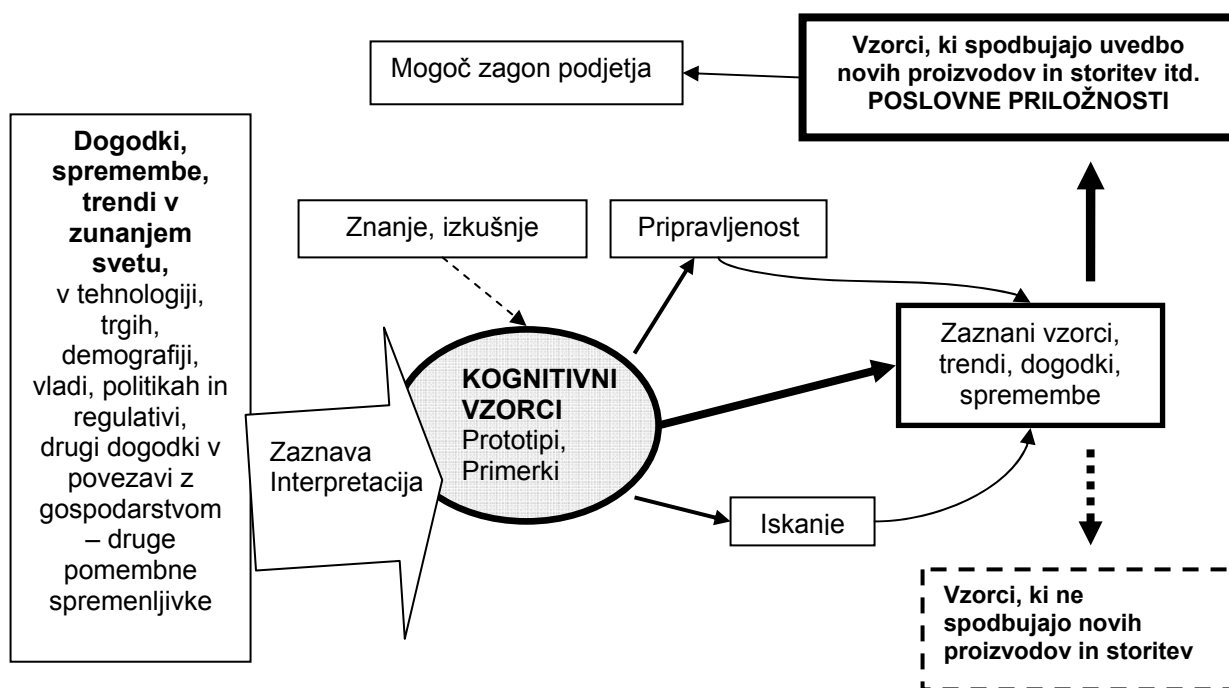
2.4.2 Modeli primerov

V nasprotju s prototipnimi modeli modeli primerov poudarjajo pomembnost specifičnega znanja in izkušenj pri prepoznavanju vzorcev, in ne nekakšnih idealiziranih prototipov (Hahn, Chater, 1997). Taki modeli primerov predpostavljajo, da se posamezniki soočajo z novimi dogodki in stimulansi in jih primerjajo s primerki in povezanimi koncepti, ki jih nosijo v spominu. Primerki se razlikujejo od prototipov po tem, da so specifično določeni in posebej razlikujejo različne dobre ali slabe kombinacije, ki so se posamezniku vtisnile v spomin. Na primer poslovne dobre prakse, ne pa idealiziran prototip. Na primer zdravnik v svojih primerkih nosi številne primerke učinkovitih zdravljenj določenih bolezni in določene negativne primerke in po teh se ravna. Primerki so zelo uporabni pri identifikaciji poslovne priložnosti, saj ne zahtevajo tvorbe idealnega prototipa. Posamezniki le primerjajo nove dogodke s primerki dogodkov ali sprememb, ki jih imajo v spominu. To je skladno s tem, kar sporočajo podjetniki, da takoj prepoznajo dobro priložnost, ko jo vidijo. Na tak način posamezniki za identifikacijo priložnosti ne opravljajo kompleksnih razmišljanj do zaključkov, kot je to pri prototipih. Raziskave kažejo, da serijski podjetniki v glavnem iščejo

priložnosti na področjih in gospodarskih panogah, ki jih poznajo oziroma o katerih imajo shranjenih največ primerkov (Fiet, 2004).

V osnovi teorija kognitivnih znanosti razlaga, da sta oba pristopa, tako prototipni kot modeli primerov, potrebna za razumevanje, kako posamezniki zaznajo vzorce, ko se pojavijo. Določeni izsledki raziskav nam kažejo, da se posamezniki, preden dobijo določeno strokovno podlago na določenem področju, zanašajo na prototipe pri primerjavi novih dražljajev in dogodkov s temi prototipnimi predstavami. Ko posamezniki pridobivajo izkušnje in znanje na določenih področjih, pa se posamezniki začnejo močneje zanašati na primerke, ki jim pomagajo zaznati vzorce (Johnson, Mervis, 1997). Zanimiva so znanstvena dognanja, da so primerki in prototipi procesirani v različnih predelih možganov. Specifično so prototipi shranjeni in procesirani na levi možganski polovici, primerki pa na desnem delu možganov (Gazzaniga, Mangun, 1998).

Slika 2: Potencialna vloga vpliva zaznave vzorcev na identifikacijo poslovne priložnosti



Vir: Baron, R. A., *Academy of management perspectives*, 2006, str. 112.

Vsa ta odkritja nam sugerirajo, da sta za identifikacijo poslovnih priložnosti potrebna oba pristopa. Proces identifikacije poslovne priložnosti poteka v več fazah in korakih. V samem začetku posameznik zazna povezanost nekaterih spremenljivk, kar pa mogoče še ni čisti vzorec, ki nakazuje na priložnost. Mogoče lahko v tej fazi temu rečemo ideja. Posameznik ve,

da je nekaj na tem in da potrebuje dodatne informacije, da zadevo od bliže preuči. Ko posameznik pridobi te informacije, takrat vzorec pridobi obliko in pomen, se izpopolni. V tem vzorcu se pojavi možnost identifikacije poslovne priložnosti (Button, 2006). V veliko primerih, ko so nastajala nova podjetja, se je dogajalo natančno tako: snovalci v samem začetku niso prepoznali vseh vidikov priložnosti, ampak le določene. Pozneje, ko so pridobili določene izkušnje in znanja, se jim je pogled na priložnost izostril, sama priložnost pa razširila.

Skozi tak pogled proces nima konca, poteka vedno skozi iterativni proces evolucije med tem, ko se podjetje razvija in raste oz. podjetnik potuje skozi življenje. Ideja, da se ideja v poslovno priložnost formira postopoma, potrjujejo tudi dejstva, da skladi tveganega kapitala večinoma ne pričakujejo, da bodo novoustanovljena podjetja postala in zavzela prav tako obliko, kot je bilo to v poslovnih načrtih. Prav nasprotno, tvegani kapitalisti se zavedajo, da se bodo velikokrat zelo dobre priložnosti pojavile v novih in predhodno neprepoznanih oblikah. Prav zato tvegani kapitalisti zelo cenijo sposobnost ustanovitelja podjetja za spremembe in prilagodljivost in take podjetnike iščejo. To je v procesu razvoja podjetja ključno; zajetje potencialno dobrih priložnosti, četudi niso bile v začetnih načrtih. Za konec je treba še enkrat poudariti, da se proces identifikacije podjetniške priložnosti ne zgodi tako, da posameznik enkratno prepozna vse povezave in vzorce priložnosti in zatem začne z gospodarskim delovanjem. V procesu identifikacije podjetniške priložnosti podjetniki postopoma "piliijo" svoje podjetniške ideje in jasniijo sliko poslovnega modela ter postavljajo cilje, in to v socialni interakciji z družbenim okoljem. Proces same identifikacije poslovne priložnosti ostaja enak: iskanje in prepoznavanje vzorcev skozi spremembe, trende, dogodke iz okolja, ki dajejo namige za nove poslovne priložnosti. Proces se nadaljuje, ko je novoustanovljeno podjetje že v teku. Raziskava, ki je primerjala nove, mlade potencialne podjetnike in serijske starejše podjetnike na področju prototipov poslovne priložnosti, je pokazala, da imajo starejši serijski podjetniki večje število poslovnih prototipov, ki so natančnejši in bogatejši v dodelavi. Osredotočajo se predvsem na pozitivno obravnavo faktorjev, ki dokazano povečujejo možnost preživetja in rasti podjetja: denarni tok, zadovoljevanje kupcev, upravljanje tveganj itd. Novinci so fascinirani nad nečim novim in iščejo priložnosti, ki odsevajo naprednejše poglede in pristope.

2.5 Učenje identifikacije podjetniške priložnosti

Teorija v osnovi potrjuje pomembnost količine znanja, kreativnosti in kognitivnih mehanizmov v procesu identifikacije podjetniške priložnosti. Corbett (2005) nadgradi omenjeni koncept in poudari pomen učenja procesa identifikacije podjetniških priložnosti. Način učenja vsakega posameznika je dejavnik, ki določa, kako potencialni podjetniki svoje

izkušnje in znanje pretvarjajo v nove koncepte, znanje oz. vzorce, kar pripomore k videnju priložnosti. Posamezniki se učimo na različne načine in tudi ti načini so različno učinkoviti za identifikacijo priložnosti. Raziskovalno delo se v sedanjosti vedno bolj ukvarja s tem, da je sposobnost identifikacije podjetniških priložnosti podobna drugim veščinam, ki se jih podjetnik priuči (i. e. menedžerske sposobnosti, sposobnosti socialnega mreženja). Proces učenja, ki se mu posamezniki izpostavljajo, vpliva na sposobnost identifikacije podjetniških priložnosti. Posamezniki se procesu učenja izpostavljajo s svobodno odločitvijo, mogoče so v tem procesu tudi vodeni, pri izbiri poklicev, del, ki jih opravljajo, panogah, v katerih delujejo, itd.

Iz poslovne literature je močno razvidna komponenta izkustvenega učenja, saj izkušeni podjetniki mlajšim potencialnim podjetnikom vedno priporočajo čim zgodnejše ukvarjanje s poslom. Poznajo pomen izkustvenega učenja, vedo, koliko časa proces učenja traja in kako vpliva na uspešnost identifikacije podjetniških priložnosti. Izkušeni podjetniki pravijo, da je s posli kot z vožnjo kolesa. V začetku je treba imeti pri učenju vožnje s kolesom ob straneh podporna kolesčka. Ker otrok v začetku še nima ravnotežja, bo najbrž prišlo do padcev, prav tako je s podjetniki. Ko se otrok prek izkušenj nauči voziti kolo, postane voznja s kolesom čista avtomatika (Kiyosaki, 2001). Taka razlaga je relativno skladna z modeli prototipov in vzorcev in tak način gledanja na proces prepoznave priložnosti se kaže kot pravilen. Dettiene in Chandler (2004) iz Utah State University z rezultati eksperimenta pri svojih učencih dokazujeta, da se posamezniki naučijo procesa identifikacije priložnosti. Z metodo eksperimenta »Solomon Four Group Designed« se pri študentih poveča tako število idej kot stopnja inovativnosti le-teh. Pokazeta tudi, da manjša nagnjenost k inovativnosti ne zavira učenja procesa identifikacije podjetniških priložnosti. Potencialni podjetniki naj bi bili sposobni kreativne interpretacije zunanjega okolja, tako da lahko vsak posameznik prepozna priložnosti znotraj lastnega koridorja znanja. Mitton (1989) razlaga: "Podjetniki imajo spretnost gledati nekaj navadnega in videti nenavadno, gledati nekaj osnovnega in videti nekaj posebnega. Posledično lahko odkrijejo priložnosti, ki spremenijo normalnost v nekaj unikatnega in nepričakovanega."

Teorija kognitivnih znanosti s področja zaznave vzorcev sugerira, da se posamezniki dejansko naučijo prepoznavati vzorce, ki so pomembni za identifikacijo poslovnih priložnosti. Ne poudarja pa v tolikšni meri, da je treba biti v stopnji pripravljenosti na priložnosti ali iskati priložnosti. Poudarja, da morajo posamezniki ali organizacije iskati priložnosti na najboljših mestih in na najbolj učinkovite načine in pri tem biti pozorni na spremembe v tehnologiji, demografiji, trgih in drugih faktorjih, ki so ključni dejavniki uspeha katerega koli posla. Medtem ko iščejo take trende in informacije, je pomembno, da posamezniki iščejo povezave, kako so ti trendi in spremembe med sabo povezani. V osnovi na tak način prepoznavajo vzorce. Taka teorija tudi nakazuje, da lahko posameznik povečuje svojo sposobnost

identifikacije pomembnih vzorcev poslovnih priložnosti s širino izkušenj in s stvarmi, ki jim je posameznik v življenju izpostavljen: različna delovna mesta, ki jih je nekdo zasedel, različne panoge udejstvovanja. Več kot bo izkušenj, več bo imel posameznik v spominu shranjenih prototipov in primerkov, več možnosti bo, da bo posameznik zaznaval vzorce in priložnosti prek navidez nepovezanih trendov in sprememb, še posebej takih, ki jih navaden gledalec ne bo imel možnosti zaznati. Podjetniki z več izkušnjami dokazano identificirajo več in boljše priložnosti, kot tisti brez izkušenj (Shepherd, DeTienne, 2001). Če primerki, ki jih nosijo s sabo posamezniki, štejejo pri identifikaciji podjetniških priložnosti, to pomeni, da je dobro, da se posamezniki izpostavljajo čim različnejšim panogam, delu in izkušnjam, ki povečujejo shranjene vzorce. Perspektiva »*Connecting the dots*« predstavja optimističen pogled na učenje sposobnosti identifikacije podjetniške priložnosti, tako za potencialne podjetnike, za obstoječe podjetnike, pedagoško delo na univerzah in še posebej v družinah, ki lahko tako učenje izvajajo, usmerjajo in spodbujajo.

2.6 Primer podjetniške priložnosti na trgu nepremičnin

V magistrskem delu poudarjam, da je identifikacija podjetniške kariere in prepričanost v njene prednosti ključna za začetek iskanja priložnosti. Ugotavljam, da identifikacija priložnosti predstavlja sprotne cilje, ki jih ima podjetnik. Zaznane priložnosti so sredstvo, da lahko podjetnik sledi viziji svojega življenja in gospodarnega delovanja. Miselni okvir potencialnega podjetnika zelo usmerja aktivnosti takšnega posameznika. Od branja določene vrste časopisov, knjig, do srečevanja ljudi oz. mreženja, ter teme pogovorov, katere posameznik vodi. Na takšen način posameznik zavestno in nezavedno začne proces podjetništva. Aktivno iskanje je zelo pomembno, saj pogloblja izkustva in zaznave, ki jih posameznik pridobiva iz okolja. Iskanje in zaznavanje priložnosti poteka po indicijah, ki jih posameznik že ima. Močna motivacija vodi do tega, da se posamezniki soočijo in odkrivajo njim popolnoma nova področja in raziskujejo trende na različnih trgih.

Ker prihajam iz Nove Gorice, dobro poznam problematiko goriške regije: pomanjkanje stanovanjskih objektov v regiji. Visoka rast cen v zadnjih nekaj letih in pomanjkanje ponudbe zemljišč problem še dodatno povečujejo. Vsak nov stanovanjski objekt, ki je bil v zadnjih letih izveden je investitor uspel prodati (večino stanovanjskih enot), že pred zaključkom gradnje. Vse to je vodilo do aktivnega zanimanja z moje strani in partnerjev, da problematiko natančneje preučimo, ker smo v njej prepoznali dobro poslovno priložnost. Priložnost se v tem primeru pojavlja, zaradi tržnega nesorazmerja med ponudbo in povpraševanjem.

Odločilen dejavnik, ki je spodbudil raziskovanje v smeri izvedbe projekta je bilo izobraževanje na področju bančnega projektnega financiranja. Pri investicijskih gradbenih

projektih je moč uporabiti relativno močan finančni vzvod, kar povečuje potencialne donose projekta. S partnerji smo priložnost najprej zaznali v gradnji in prodaji nizkoenergetskih objektov (hiš) na principu pasivne gradnje. Po pogovorih z dobavitelji in drugimi investitorji v panogi ter na podlagi natančnejših ekonomskih kalkulacij smo kasneje ugotovili, da je nizkoenergetski segment glede na kupno moč povpraševanja manj zanimiv. Po tehtnem razmisleku smo sklenili, da je projekt potrebno zasnovati predvsem tržno, preko upoštevanja želja in primarnih potreb trga pri iskanju največjega potencialnega povpraševanja. Glede na začetni kapital s katerim skupaj s partnerji razpolagamo, smo se odločili za izgradnjo stanovanjskega dvojčka izven strogega mestnega centra, kar nam omogoča nižjo ceno zemljišč in postavitev objekta v prijetno naravno okolje. Projekt stanovanjski dvojček temelji na ekonomsko optimiziranem reševanju stanovanjskega problema, kar bom natančneje predstavil v poslovnem načrtu v četrtem poglavju. V treh poglavjih, ki sledijo natančno opišem trg nepremičnin in poslovno okolje zaznane priložnosti.

2.6.1 Značilnosti trga nepremičnin

Trg nepremičnin lahko opredelimo kot stičišče kupcev in prodajalcev, ki trgujejo z lastninskimi pravicami. Zaradi specifičnosti nepremičnin kot tržne dobrine, katere kakovost in količino je težko izmeriti, ima nepremičninski trg videz neurejenosti in razdrobljenosti. Trg nepremičnin se dejansko precej razlikuje od trgov popolne konkurence. Kljub temu da na nepremičninskih trgih ne vlada popolna konkurenca, so konkurenčne sile tiste, ki imajo ključno vlogo pri določanju cen posameznih nepremičnin. Tudi če na trgu ni dveh identičnih nepremičnin, se cena oblikuje na osnovi bližnjega substituta. Nepremičnine, ki so primerljive glede na lokacijo, velikost in kakovost, navadno na trgu dosegajo podobno ceno. Zelo močan dejavnik pri odločitvah o nakupu odigra tudi čustvena naklonjenost oziroma preferenca posameznega kupca do konkretne makro- ali mikrolokacije določene nepremičnine. Ta dejavnik še dodatno oteži ocenjevanje tržne vrednosti za konkretno nepremičnino.

Za nepremičninski trg je značilno, da je zaradi upravnih in tehnoloških postopkov, ki so vezani na načrtovanje in gradnjo nepremičnin, usklajevanje ponudbe in povpraševanja mogoče le na daljši rok. Nesorazmerja med ponudbo in povpraševanjem se uravnavajo na daljše obdobje in so predmet vpliva številnih ekonomskih, družbenih in političnih dejavnikov. Če povpraševanje in ponudba na posameznem tržnem segmentu nepremičnin nista usklajena, je kratkoročno mogoče spraviti trg v ravnovesje samo s spremembo tržne cene, ker je ponudba na kratek rok fiksna. Na trgu nepremičnin je na srednji rok tako mogoče precejšnje nihanje tržnih cen: padec cen zaradi hkratne nove ponudbe velikega števila nepremičnin, pa tudi prekomerno naraščanje cen oz. tako imenovan nepremičninski balon zaradi povečanega povpraševanja in zaostajanja ponudbe nepremičnin. Ponudba nepremičnin je odvisna tudi od cen in razpoložljivosti

zemljišč, kalkulativnih stroškov v gradbeništvu, spreminjanja gradbene tehnologije in kakovosti gradnje. Lokacija in atraktivnost kraja, kjer je nepremičnina, igrata odločilno vlogo. Zelo atraktivne lokacije in kakovostni objekti so glede na povečevanje kupne moči določenega sloja prebivalstva predmet nenehnih cenovnih pritiskov rastočega povpraševanja.

Ponudba in povpraševanje na trgu nepremičnin sta izrazito lokalizirana, kar pomeni, da sta vezana na posamezno področje. Hkrati je za nepremičninski trg značilna velika funkcionalna segmentiranost trga. Zaradi sorazmerno majhnega prelivanja povpraševanja med posameznimi tržnimi segmenti obstajajo povsem različne tržne razmere v vsakem posameznem segmentu. Ker se veliko število kupcev in prodajalcev redko pojavlja na nepremičninskem trgu, običajno niso zadostno informirani o tržnih razmerah. Slaba informiranost udeležencev nepremičninskega trga je posledica dejstva, da so transakcije med prodajalci in kupci navadno zaupne narave. Danes se zadeve na tem področju že precej spreminjajo z evidenco trga nepremičnin, kjer so dostopni podatki o preteklih nepremičninskih transakcijah. Vsekakor je pridobivanje tržnih informacij zahtevno in drago opravilo, ki ga opravljajo predvsem nepremičninski izvedenci in tako dvigujejo transakcijske stroške primarnim udeležencem na trgu.

Če se osredotočimo na stanovanjske enote: hiše, večstanovanjske hiše, vrstne hiše in stanovanja v stanovanjskih blokih, take nepremičnine nosijo v sebi dve osnovni funkciji. Prvič so nepremičnine ena ključnih življenjskih dobrin vsakega posameznika oz. domovanje osnovne družbeno-ekonomske celice, ki jo predstavlja družina. Hkrati predstavlja stanovanjska enota za posameznika v povprečju daleč največji delež v njegovi premoženjski bilanci. Velik del človekove ekonomske aktivnosti je usmerjen v zadovoljevanje prav te potrebe. Nepremičninski trg v splošnem ni sposoben skrbeti za dostopnost in dosegljivost stanovanjskih enot vsem družbenim slojem, saj deluje z izključno tržnimi zakonitostmi in odraža prevladujoče pritiske na strani povpraševanja ali ponudbe, ne pa subtilnih, a eksistencialno zelo pomembnih socialnih potreb. V Evropi je veliko govora o pripravi in izvajanju zelo pomembne stanovanjske politike, ki tržna nesorazmerja rešuje na kakovosten način z zagotavljanjem primerne in cenovno dosegljivega domovanja prebivalstvu. V Sloveniji imamo prav tako precej problemov na tem področju in potrebujemo kakovostno in učinkovito stanovanjsko politiko. Obdavčevanje nepremičnin je že en korak v pravo smer, je pa to vsekakor zelo delikaten proces.

Druga komponenta, ki jo v sebi nosi nepremičnina, predstavlja za določene posameznike naložbo, ki zagotavlja potencialne kapitalske dobičke ob prodaji ali pozitivni denarni tok iz rednih najemnin. Zaradi teh značilnosti bivalnih nepremičnin sklepamo, da obstaja nenehno povpraševanje po stanovanjskih enotah v odvisnosti od gospodarske rasti oz. kupne moči prebivalstva in stopnje naravnega prirasta prebivalstva. Na osnovi tržnih podatkov lahko

ugotovimo, da so na stanovanjskem trgu cene navzdol zelo neprilagodljive. To je posledica tega, da posamezniki navadno vnovčujejo naložbe, ki prinašajo dobiček, ne pa naložb, na katerih vknjižijo izgubo. Zato investitorji običajno nepremičnine ne prodajo tako dolgo, dokler ne najdejo primerne kupca, ki je pripravljen plačati pričakovano ceno. To velja predvsem za sekundarni trg nepremičnin. Bistveno hitreje pa na manjše povpraševanje reagira primarni trg novogradenj, zaradi stroškov financiranja.

Dejavniki, ki vplivajo na lokalno povpraševanje in ponudbo nepremičnin, so predvsem karakteristike prebivalstva, njihovi dohodki in stanje v gospodarstvu – kupna moč, kreditna politika in politika obrestnih mer, davčna zakonodaja, razpoložljivost zemljišč in cene gradbenih materialov ter predvsem fond razpoložljivih stanovanjskih enot v določeni regiji. S pomočjo davčne zakonodaje lahko država usmerja uporabo nepremičnin in s tem močno vpliva na nepremičninski trg. V Sloveniji se pripravlja sprememba zakonodaje na področju obdavčevanja nepremičnin in uskladitev s smernicami EU, s katero se pričakuje spodbuditev trgovanja z nepremičninami s povečano prodajo ekonomsko neizrabljenih nepremičnin in povečanjem ponudbe najemniških nepremičnin. To bo privedlo do boljšega izkoriščanja stavbnega fonda in boljšo razporeditev davčnega bremena. Najprej je treba v Sloveniji dokončati urejanje zemljiške knjige in katastra, v nadaljevanju pa mora biti znana tudi vrednost nepremičnin s pomočjo posebnega vrednotenja, da se lahko na tej podlagi odmeri davek. Na trg nepremičnin imajo močan vpliv tudi različna nepremičninska združenja in lobiji.

Zelo pomemben dejavnik vpliva na trg nepremičnin je ponudba stavbnih zemljišč. Povpraševanje po zemljiščih je v grobem večje od ponudbe, kar vnaša nenehne cenovne pritiske. Prostorsko načrtovanje je na eni strani omejeno s kmetijsko politiko, na drugi strani pa z zakonodajo. Tako je v mestnih območjih v osnovi zreducirano na manjše otočke zemljišč, ki so primerni za gradnjo in pozidavo. Veliko slovenskih občin je v postopku sprejema novih prostorskih načrtov, ki bodo v kratkem posredno dopolnili ponudbo stavbnih zemljišč v številnih regijah.

2.6.2 Segment stanovanjskih hiš

V Sloveniji so prisotne določene tradicionalne vrednote. Povpraševanje po stanovanjih je veliko, a kljub temu ogromno ljudi prisega na bivanje v stanovanjski hiši. Precej ljudi, ki se sicer odloča za nakup stanovanja, si želi življenja v stanovanjski hiši. Omejevalni dejavnik je predvsem cena ali pa ogromna količina vloženega truda v obnovo starejše hiše ali gradnjo. Za hiše se neposredno odločajo predvsem družine srednjih starosti, se pa z večanjem kupne moči določenega sloja prebivalstva v ta segment vključujejo že nekatere mlade družine. Stanovanjski dvojček v tem pogledu predstavlja določene vrste hibrid med stanovanjsko hišo

in stanovanjem, tako da je po tej plati zanimiv potencialno vsem starostnim in družbeno-ekonomskim plastem prebivalstva. Ali se posamezniki odločajo za bivanje v hiši prek individualne gradnje ali prek nakupa novogradnje ali nakupa in obnove starejše hiše, je odvisno od posameznikovih preferenc, prostega časa in seveda finančnih sredstev.

V osnovi so v centrih mest hiše absoluten luksuz ali dediščina preteklosti. V samem mestu prednjači povpraševanje po stanovanjih, tako po željah in finančni moči potencialnih kupcev kot tudi ponudbi investitorjev. Manjša stanovanja so v povprečju cenovno precej dosegljivejša povprečnemu državljanu, ki rešuje prvi stanovanjski problem. Veliko družin v mestih si stanovanjsko hišo privoščijo šele kot nadgradnjo življenjskega standarda – selitev iz stanovanja na obrobje mesta. Drugače je na podeželju, kjer so stavbna zemljišča na voljo po relativno nižjih cenah in kjer že v kulturi obstaja določena tradicija gradnje lastne stanovanjske hiše ali prizidka.

3. PODJETNIŠKI PROCES

»Svoje večerje ne dobimo zaradi radodarnosti mesarja, pivovarja ali peka, pač pa zaradi njihovih lastnih interesov. Ne sklicujemo se na njihovo človekoljubnost, temveč na njihovo ljubezen do samih sebe, in nikoli se z njimi ne pogovarjamo o svojih potrebah, ampak o njihovih koristih.«

Adam Smith (Stutely, 2003)

Podjetništvo je oblika obnašanja in proces, pri katerem nosilci podjetniških pobud, podjetniki, iščejo poslovne priložnosti in jih uresničujejo z ustvarjanjem novega (največkrat v obliki novega podjetja), nove vrednosti, pri čemer vložijo trud in sredstva ter tvegajo, nato pa požanjejo rezultate svojih prizadevanj (Antončič, 2002). Podjetništvo je tako fazni proces, pri katerem je zagon posla ali podjetja del dinamike podjetniškega procesa. Cole (1959) pravi, da je podjetništvo aktivnost, v katero se posamezniki podajo, da spodbudijo, obdržijo ali povečajo profitabilnost posla. Collins in Moore (1970) ločita podjetnike, ki so kreatorji, gradilci novega, samostojnega podjetja, in tiste, ki opravljajo podjetniške funkcije v že obstoječih organizacijah. V naslednjem sklopu opredelim elemente podjetniškega procesa in naštejemo ključne značilnosti posameznega elementa (Antončič, 2002).

3.1 Elementi podjetniškega procesa

Poznamo tri sestavne dele podjetniškega procesa. Podjetnik predstavlja prvi element, drugi element je sama poslovna priložnost, tretji element pa viri oz. resursi, ki jih podjetnik potrebuje.

Podjetnik je tisti posameznik, ki je buden za spremembe in hitreje reagira na njih kot drugi. V svojem bistu je ustvarjalen, inovativen in je generator sprememb. Koordinira, organizira in motivira ljudi, združuje v time in navdihuje k skupnemu cilju. Podjetnik je posameznik, ki zazna priložnost in ustvari organizacijo, namenjeno izrabljanju priložnosti. Sociološko se na podjetnika velikokrat gleda kot na posameznika, ki je po lastni želji precej na družbenem obrobju normalne družbene porazdelitve. Podjetnika imajo velikokrat za outsiderja, tistega, ki igra ekskluzivnost in deluje ločeno od masovnih množic. Psihološko nosi v sebi močno potrebo po dosežkih in nagnjenost k tveganju. Gonilna sila, ki ga žene, je močnejša in izrazitejša od povprečja. Samozaupanje in samozavest, ki sta trdna, podjetniku omogočata trdnost in vztrajnost. Samonadzor (locus of control) je pri tem bistvenega pomena, z močno željo po neodvisnosti (Antončič, 2002).

Značilnosti uspešnih podjetnikov, ki jih avtorji (Antončič, 2002) navajajo, se v določeni meri kažejo v vseh posameznikih, ki uspešno krmarijo v poslovnem svetu. Le-ti v sebi združujejo vizijo, kakšna bi lahko bila prihodnost zanje in za njihova podjetja, in imajo ob tem zmožnosti, da svoje sanje – vizijo tudi uresničijo. Ne odlašajo in se hitro odločajo. Odločnost in njihova okretnost je njihov ključni dejavnik uspeha. Ko se za neko dejavnost odločijo, jo začno kar se da hitro tudi izvajati. Izvajanju svojih zamisli se popolnoma predajo, le redko se predajo, tudi takrat ne, ko se težave zdijo nepremostljive. Svojim podjetjem so popolnoma predani, včasih tudi na račun odnosov s prijatelji ali družino, delajo neutrudno. Ko si podjetnik prizadeva zagnati podjetje, neredko njegov delovni teden traja vseh sedem dni, z 12-urnim delovnim dnem. Ljubezen do tega, kar počnejo, jim daje moč v kritičnih trenutkih. Ljubezen do izdelkov in storitev, ki jih ponujajo, jim je v veliko pomoč, da so tako učinkoviti pri prodaji le-teh. Podrobnosti so odločilnega pomena pri ustanavljanju in rasti podjetja. Bogatenje ni glavno gonilo za podjetnike. Je bolj merilo njihovega uspeha. Predvidevajo, da če bodo uspešni, bodo temu primerno tudi nagrajeni. Podjetniki si delijo lastništvo svojih podjetij s ključnimi zaposlenimi, ki so odločilnega pomena za uspeh teh podjetij.

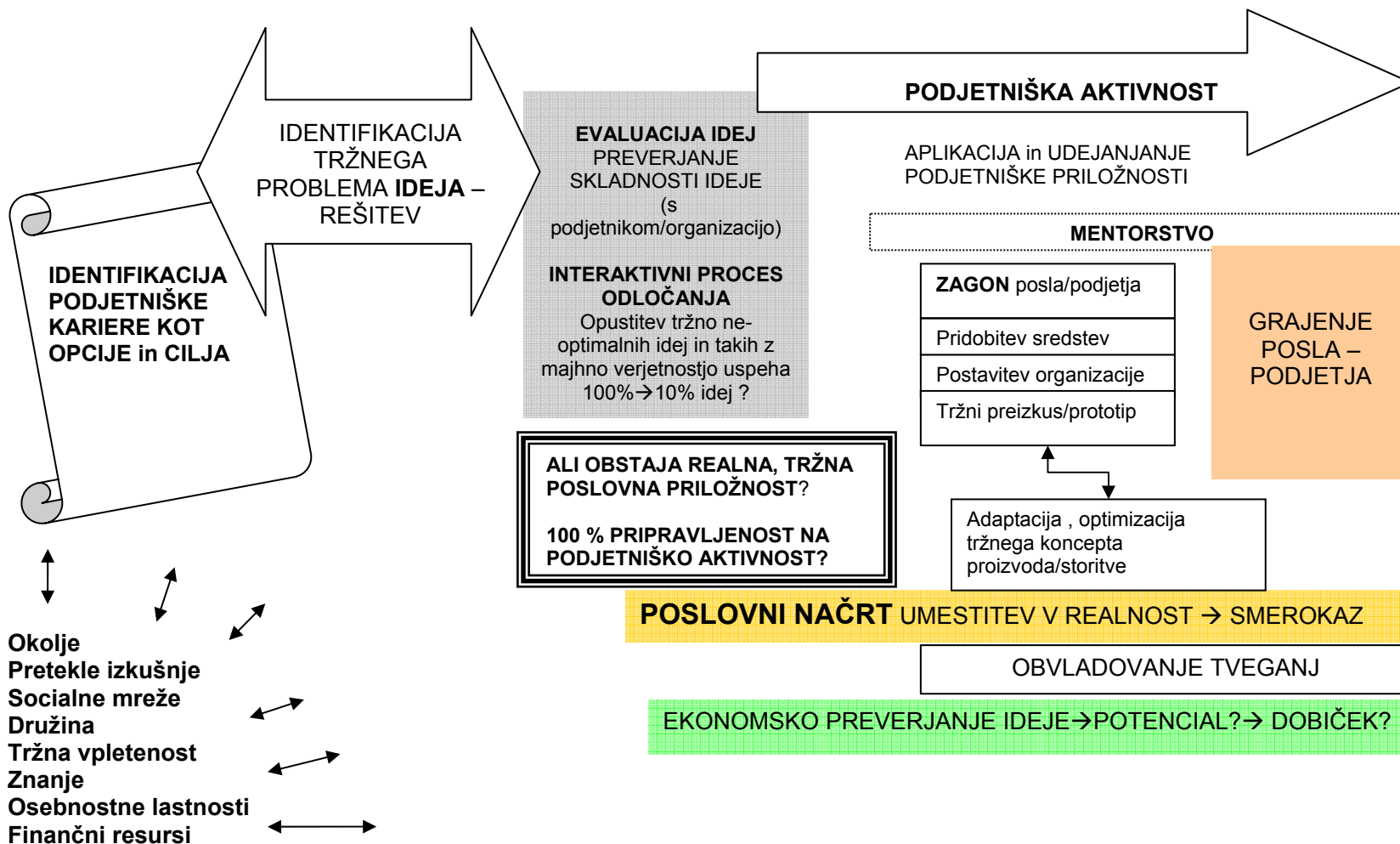
Poslovna priložnost se razvije skozi dinamičen proces identifikacije in zaznave realnosti. Poslovna zamisel ali ideja je v osnovi zamisel o novem izdelku, storitvi, ki pa še ni poslovno preverjena. Potrebuje poslovni model in realen poslovni načrt, ki tako zamisel spreminjata v dobičkonosno poslovno priložnost, ki je preverjena in uresničljiva poslovna zamisel. Posamezniki nosijo v sebi različne količine in koridorje znanja in s tem skladno tudi drugače

gledajo na poslovne zamisli. Določeni v njih vidijo neverjetno priložnost, nekateri pa samo izgubo časa, energije in denarja. Poslovna priložnost mora biti preverjena pri kupcih, porabnikih, poslovnih partnerjih in članih distribucijske verige. Pomemben člen igrajo tehniki in strokovnjaki, ki podrobnosti posameznega člana posla najbolj poznajo. Poslovni načrt predstavlja virtualni poligon za preverbo in utemeljevanje poslovne priložnosti. Oportunitetni stroški posamezne priložnosti igrajo pri tem pomembno vlogo, saj oportunitetne priložnosti postavljajo primerljivo, »benchmark« stopnjo uspešnosti, ki jo je treba preseči. Tako se poslovna priložnost vrednoti glede na nastanek, dolžino trajanja, vrednost priložnosti, izvedljivost, tveganje, donose, skladnost z osebnimi spretnostmi in cilji in primerjalno prednost glede na konkurenco.

Viri so pri tem izredno pomembni in ključni, a kot pravijo veliki podjetniki in tudi Schumpeter, se viri ob dobrih priložnostih kmalu najdejo. Kakšne vire potrebujemo za izvedbo priložnosti, koliko in v kakšnem časovnem okviru? Kakšne so pri tem potrebe dobaviteljev virov in kako zahtevno je pravočasno pridobivanje virov? To so vprašanja, ki se bodo pojavljala konstantno med samim poslom in najprej v poslovnem načrtu kot temeljnem poslovnem smerokazu.

Grafično sem proces podjetniškega udejstvovanja prikazal v sliki 3, ki sledi. Na podlagi lastnega raziskovanja sem na diagramu poudaril ključne faze podjetniškega procesa in najpomembnejše dejavnike, ki nanj vplivajo. Diagram je osnovan na treh elementih podjetniškega procesa: podjetnik, priložnost in viri sredstev.

Slika 3: Shematski prikaz podjetniškega udejstvovanja



Vir: Lasten, 2008.

3.2 Identifikacija podjetniške kariere kot opcije

*»When a change in perception takes place, the facts do not change. Their meaning does.«
Drucker (1998)*

Podjetniško preučevanje na strani povpraševanja oz. zunanjega okolja (Thornton, 1999) v celoti ne pojasnjuje zgodbe, zakaj določeni ljudje vstopijo v podjetniški proces. Tisoči ali celo milijoni oseb so dnevno izpostavljeni enakim dogodkom, spremembam, trendom zunanjega sveta, a le peščica ljudi najde povezave med njimi in izkoristi potencialno priložnost. Pri dveh posameznikih, ki imata na voljo iste informacije iz okolja in imata pri tem optimalne pogoje za zagon podjetja, se lahko zgodi, da nekdo zažene podjetniško dejavnost, medtem ko je drugi ne (Shane, 2000). Robert (1993) dodaja, da nekateri pač ne uspejo slišati priložnosti, ki trka na njihova ušesa, kljub temu da okolje pošilja znake o obstoječi priložnosti. Taki posamezniki priložnosti ne vidijo, saj nimajo razloga, da bi priložnost opazili. Priložnosti ne iščejo, niti ne vrednotijo informacij, ki bi jih lahko pripeljale do odkritja priložnosti. Menim, da je razlog v tem, da nekdo vidi prednosti podjetniške kariere. Če človek prednosti ne vidi oz. nima ponotranjene podjetniške želje, je nesmiselno govoriti o priložnostih, oz. priložnosti taki posamezniki niti ne bi izpeljali. Pripravljenost, motivacija in videnje prednosti biti podjetnik so osnovna rodovitna podlaga, na kateri lahko vzklije seme priložnosti. Ko je ta osnovna odločitev sprejeta na individualno-subjektivni ravni, postanejo pomembni drugi dejavniki. Ko posameznik sprejme odločitev, da želi biti samostojen, "sam svoj šef", z možnostjo nadzora in z namenom postati podjetnik, se začne iskanje priložnosti (Herron, Sapienza, 1992). Zatem mora potencialni podjetnik znati poiskati prave informacije in znati razbrati, katere v resnici potrebuje v posamezni fazi podjetniškega procesa (Simon, 1998). Izkušnje in znanje so v tem pogledu velika prednost, saj izboljšajo podjetnikovo sposobnost obravnave informacij (Prietula, Simon, 1989), in kot sem že predstavil, se skozi kognitivne vzorce močno povečuje sposobnost videnja priložnosti. Makrookolje ponuja podjetniku vire priložnosti, na koncu pa mora posameznik sposobno, energično, s pravimi odločitvami delovati, da lahko postane priložnost tržna konkurenčna prednost. Kiyosaki (2001) utemeljuje, da ko posameznik doseže določeno stopnjo podjetniške pismenosti, je sposoben odkrivati priložnosti v vseh segmentih relativno hitro. Še več, pravi, da so priložnosti vsepovsod. Tisti najbolj spretni so sposobni najprofitabilnejše priložnosti kreirati sami z vzpostavitvijo novih razmerij in z zadovoljevanjem deležnikov, ki v poslu sodelujejo. Zato so potrebni dobra finančna pismenost, poznavanje zakonodaje, imeti dobre svetovalce oz. biti obkrožen z ljudmi, ki so na svojih področjih pametnejši od potencialnega podjetnika ter seveda poznavanje trgov, na katerih želi podjetnik potencialno nastopiti. Osnovno vodilo in razmišljanje, ki ga v sebi nosi podjetnik, je imeti v lasti podjetje in upravljati s podjetniškim sistemom, ne pa tako imenovano korporativno mišljenje vzpenjati se po hierarhični lestvici podjetja (Kiyosaki, 2001).

Sociologinja Thornton (1999) je poudarila pomembnost socialnega konteksta, kje in kdaj se dogaja podjetništvo. Pokazati je želela, da ima socialno-okoljska komponenta velik vpliv na inovativnost oz. na pojav podjetništva. Predvsem družina in socialne mreže zelo vplivajo na pojav podjetništva. Močno se kaže njihov vpliv skozi dva poglobljena dejavnika v tej začetni fazi. Prvi je možnost in spodbuda do identifikacije podjetniške kariere kot opcije. To je proces, ki se oblikuje v času odraščanja s pomočjo zgledov iz socialnega okolja. Oseba, ki si želi podjetniškega udejstvovanja, razume prednosti podjetniške kariere. Prednosti ji predstavi socialno okolje: družina, sorodniki, prijatelji, znanci, vzorniki. Spoznanje in ponotranjanje prednosti predstavlja motivacijo in podlago, na kateri želi oseba graditi svojo prihodnost. Vsekakor je karakterna skladnost z zahtevami, ki jih uspešna podjetniška dejavnost zahteva, nujna oz. priučena. Drugi dejavnik pa je v grobem svetovalno-vodilna vloga okolja, ki usmerja samo podjetniško delovanje osebe in ji pomaga prek partnerstev in s pridobivanjem resursov.

Nekatere sodobnejše raziskave proučujejo posameznike v trenutku, ko se le-ti odločijo za podjetniško pot. Podjetniška teorija si je t. i. podjetniške namene sposodila iz vedenjske psihologije, saj so se podjetniški nameni izkazali za najustreznejšo mero za napovedovanje načrtovanega vedenja, še posebej v primerih, kadar je vedenje relativno redko, zahtevno za opazovanje in vključuje nenapovedljive časovne zamike (Krueger et al., 2000). Teorija, ki daje prednost podjetniškemu namenom, je »teorija načrtovanega podjetniškega vedenja«. Avtor omenjene teorije je Ajzen, za izhodišče pa je uporabil tezo, da so podjetniški nameni vpliven znanilec načrtovanega vedenja, kakršno je ustanovitev novega podjetja. Podjetniško dejanje lahko uvrstimo v kategorijo namernega vedenja. Tak pristop preusmerja pozornost od značilnih podjetniških lastnosti k odkrivanju podjetniških idej (Autio et al., 1997). »Teorija načrtovanega podjetniškega vedenja« je bila uporabljena v praktičnih primerih in raziskavah ter je dosegla dobre rezultate (Krueger et al., 2000). Vedenjski vzorci so pojasnili 50 % variance v podjetniških namerah in namere so pojasnile približno 30 % variance pri podjetniškem vedenju. Ti rezultati so bistveno boljši v primerjavi s »podjetniškimi značilnimi lastnostmi«, ki pojasnijo le 10 % variance pri podjetniškem vedenju. Študije torej kažejo, da ob višji stopnji nadzorovanega vedenja narašča vpliv namere na končno vedenje. Podjetniške namere so pomemben nepristranski kazalnik izbrane kariere. Veliko več je modelov o determinantah podjetniških namer kot modelov o povezavah med podjetniškimi namerami in akcijami. Katz (1988) je v svojo raziskavo vključil posameznike, katerih težnje po samozaposlovanju so bile analizirane leta 1968. Podjetniške namene je imelo 30 % vseh anketiranih. Leta 1988 je imelo svoje podjetje le 8,7 % tistih, ki so imeli podjetniške namene leta 1968. Tako je ugotovil, da so sami nameni slabi kazalniki, kar pomeni, da je odločilnega pomena tudi situacija, v kateri živi posameznik, ki namerava ustanoviti svoje podjetje, zato moramo to dejstvo upoštevati v vseh raziskavah o potencialnih podjetnikih (Autio et al., 1997).

Notranja motivacija je ključna za doseganje kreativnih rezultatov. Naivno je verjeti, da bi ljudje prepoznavali priložnosti, če nimajo podjetništva za dobro karierno opcijo. Študije na podjetnikih začetnikih in izkušenih podjetnikih kažejo, da je notranja motivacija – želja po neodvisnosti, inovativnosti in želja po dosežkih – ključni faktor pri utemeljevanju vstopa posameznika v podjetniški proces (Carter, Gartner, Shaver, & Gatewood, 2003; Rauch & Frese, 2000; Utsch, Rauch, Rothfuss&Frese, 1999). Nasprotno pa ekonomska teorija v osnovi še vedno priznava, da so ekonomske spodbude (obstoj priložnosti za dobiček) glavno gonilo podjetniških odkritij (Kirzner, 1979). Raziskave kažejo, da obljuba večje finančne nagrade pozitivno vpliva na število idej, ki jih posamezniki producirajo (Shepherd & DeTienne, 2005). Hkrati pa ni tehtnih dokazov, da finančne spodbude vodijo do kreativnejših rešitev. Eksperiment Shepherd in DeTienneja (2005) je pokazal, da finančna spodbuda vpliva na posameznike različno glede na raven izkušenj in znanje posameznika. Pozitiven učinek je zabeležen pri posameznikih z manj predhodnega znanja in izkušenj ter negativen pri posameznikih z več izkušnjami. V drugačni izvedbi eksperimenta, ko izkušnje nimajo ključnega pomena pri identifikaciji rešitev, finančna spodbuda ni bila pozitiven dejavnik identifikacije kreativne rešitve. Glede na to lahko trdimo, da finančne spodbude spodbujajo podjetniško udejstvovanje le v določeni meri, komplementarno z drugimi vzvodi, ki ženejo potencialne podjetnike. Identifikacija podjetniške kariere kot opcije predstavlja poznavanje in ponotranjanje vseh prednosti in poznavanje tudi slabosti podjetniške kariere, ki podjetnika ženejo k doseganju lastnih ciljev.

3.3 Ideja – tržni problem in rešitev

»Pomembnejših problemov, pred katerimi se znajdemo, ne moremo rešiti z razmišljanjem na enak način, kot so razmišljali tisti, ki so jih ustvarili.«

Albert Einstein (Stutely, 2003)

Prvi koraki na poti podjetništva so povezani s tem, da imamo za izhodišče dobro poslovno idejo z bolj ali manj velikim potencialom. Prvi korak do dobrih podjetniških idej je v osnovi želja po podjetniški karieri, zatem relativno nezavedno nastopi iskanje, kreativnost in pasivna pripravljenost na priložnost. Inovativno razmišljanje je ključno, ne glede na to, ali podjetnik dejansko izumlja nov proizvod ali pa uporablja kreativnost za odkritje boljših načinov trženja že obstoječih proizvodov. Podjetnik mora razmišljati v določeni meri kot inovator. Pridobivanje idej in identifikacija priložnosti poteka, kot sem že opisal, na različne načine. Vsekakor uporaba kombinacij različnih načinov iskanja povečuje sposobnost identifikacije priložnosti in spodbuja kreativnost. Iskanja podjetniške ideje in potencialnih priložnosti se je treba lotiti sistematično. Pri tem je osnovno vodilo, tako kot pri drugih stvareh v življenju,

strast in jasen motiv, zakaj želimo nečemu posvečati našo energijo. To sta temelja za doseg zastavljenjega cilja. V procesu načrtnega iskanja idej je pomembno, da si ideje zapisujemo. Načrtno iskanje idej naj poteka z določenimi smernicami, ki so nam v pomoč. Najboljše vodilo za vsakega podjetnika je zavedanje, da je prav vsaka dobra podjetniška ideja rešitev določenega problema. Večji, kot je problem, in več ljudi, kot se z njim sooča, večji potencial skriva ideja, še posebej če so nam ljudje za našo rešitev pripravljeni plačati zeleno ceno. Pri tem se lahko osredotočamo na probleme, s katerimi se soočamo sami, in na probleme, s katerimi se soočajo drugi ljudje ali podjetja. Posledica vseh realiziranih idej v preteklosti v nekem prostoru je napredek oz. razvoj. Pomembno se je zavedati, da je iskanje oz. skeniranje oz. kreativno kombiniranje treba usmeriti h kupcu oz. končnemu uporabniku. Probleme naših strank je treba popolnoma razumeti z njihovega zornega kota. Posli predstavljajo zadovoljitev interesa ljudi, kar je osnova za transakcijo oz. menjavo. Probleme in potrebe kupcev je treba toliko časa usklajevati, da se na trgu lahko doseže konsenz. Novejši načini reševanja starih problemov so dobrodošli, če so ekonomsko učinkoviti in praktično uporabni. Potrebno je zavedanje, da je za učinkovito preliminarno tržno raziskavo in tvorbo prodajne strategije potrebno prav tako ogromno kreativnosti, entuziazma in natančnosti kot sam razvoj izdelka. Vse je treba na koncu prodati: brez prodaje ni prihodkov, brez prihodkov ni posla.

Uspešne poslovneže v veliki meri odlikuje strast do raziskovanja sveta in življenja, kar jim omogoča črpanje idej in poslovnih priložnosti iz okolja in sebe. Odlikuje jih neverjetna radovednost in predvsem večina zastavljanja pravih vprašanj. Problemi, ki se najprej pokažejo, so redko taki kot v resnici. Treba je razumeti problem z več zornih kotov, zato je treba znati zastaviti prava vprašanja različnim ljudem, tako strokovnjakom z določenega področja kot nepovezanim osebam oz. potencialnim kupcem. Transformacija problema in študija nasprotja problema nam omogočita globlji pogled na stvar. Razumevanje ekstremov in vizualizacija problema in rešitve so ključni. To lahko opredelimo kot dopolnitev in razjasnitev vzorca zaznave poslovne priložnosti. Na tej točki se je treba vprašati, zakaj smo ljudje tako dobri pri odgovarjanju na vprašanja, nismo pa vedno sposobni vprašati pravih vprašanj. Je to zato, ker smo v šolskem sistemu navajeni odgovarjati na vprašanja, ki so jih postavili drugi? Če je to tako, ali bi izobraževanje podjetništva moralo temeljiti na graditvi sposobnosti spraševanja pravih vprašanj? Ali bolje, da bi bili pripravljeni vprašati sklop pravih vprašanj na pravi način (Kletz, 1994)?

Zbiranje povratnih informacij s strani vseh skupin, med katere je vpeta naša ideja, je izjemno pomembno za tako imenovano piljenje idej in dodelavo. Zelo povezano s prejšnjo metodo iskanja idej je aktivno poslušanje, prek katerega prihajamo do informacij, ki lahko generirajo ideje in potencialne priložnosti. Pri iskanju idej je treba izklopiti ocenjevanje in kritiko. Preučevanje večdimenzionalnih problemov spodbuja pridobivanje unikatnih idej. Podjetniki in izkušeni s tega področja poudarjajo, da je treba poprijeti za stvar, da jo lahko boljše razumemo

in generiramo izboljšave. Sistem nas uči, da so napake slabe, v podjetništvu pa so napake dobrodošle, saj se vsi iz njih učimo. Obstaja rek, da če ne izgubljaš pogosto oz. se ti pogosto zadeve ne posrečijo, ne poskušaš dovolj in s tem izgubljaš veliko potencialnih priložnosti. Richard Feynman, ki je nobelov nagrajenec za fiziko, za učinkovit razvoj dobrih idej poskuša čim hitreje delati napake in se pri tem učiti.

3.4 Mentorstvo

»Načrt je bil preprost. Na žalost pa je bil preprost tudi izvršni direktor.«

Richard Stutely (Stutely, 2003)

Vedno pomembnejši dejavnik uspeha, ki se skriva v ozadju uspešnih podjetnikov, je dostop do redkega vira, ki je v javnosti redko izpostavljen: globoke in dolgoletne izkušnje enega ali več tako imenovanih »poslovnih arhitektov«. Izsledki raziskav (Leonard, Swap, 2000) iz Silicijeve doline razkrivajo prav neverjetno pomembnost »kapitalskih mentorjev« pri veliki večini rastočih podjetij, ki so v preteklosti uspešno izvedla prodajo delnic na borzi (IPO). Ne glede na to, da se poudarja pomembnost mentorstva v Silicijevi dolini, tega dejavnika ne smemo zanemariti ne glede na regijo delovanja in velikost podjetnikovih načrtov. Prenekateri uspešni slovenski podjetniki zelo cenijo vlogo svojih mentorjev. Mentorji delujejo na področju večplastnega svetovanja in vzora nadobudnim podjetnikom. Sklepamo lahko, da je vloga mentorstva v tem, da usmerja zagon in ambicije mladih podjetnikov v pravo smer. Mladi podjetniki navadno v sebi nosijo ogromno znanja, zagnanosti, ambicij in entuziazma, velikokrat pa se dogaja, da jim primanjkuje izkušenj za lokalizacijo prave točke tržnega segmenta, ki je ključen. Primanjkuje jim sposobnosti grajenja organizacije zaradi manjše kredibilnosti in prepričevalskih sposobnosti, da v svoj posel privabijo talentirane posameznike. Na tak način potencialno hitro rastočim podjetjem primanjkuje osnovnih sestavin za rast.

Mentorji so starejši posamezniki, ki na svojem področju operirajo z raznolikimi izkušnjami, kljub temu pa en tak izkušen posameznik nase ne prevzema vseh vlog. Mentorji uporabljajo svoje zveze in poznanstva in tako komplementarno delujejo v prid svojega *protégéja* s pridobivanjem novih virov, spretnosti, informacij in izkušenj, ki omogočajo hitrejše učenje podjetniškemu timu. Mentorji vodijo ali svetujejo v začetnih, krhkih časih nastajanja podjetja, ko se le-ta prototipno konstruirajo, niso pa operativno udeleženi v same poslovne aktivnosti. Mentorje žene želja po podjetniškem procesu, ki so ga sami skozi izkušnje dobro spoznali. Kljub temu pa zaradi življenjskega obdobja, v katerem so, po navadi nimajo interesa individualno operativno delovati v samem projektu.

Osnovno vlogo mentorstva velikokrat igrajo izkušeni posamezniki znotraj skladov tveganega kapitala. Nekdanji 3Com CEO Bill Krause pojasnjuje, da so v Ameriki pred dvajsetimi leti

tvegani kapitalisti skrbeli za prenos tehnologij in znanja oz. mentorstvo. Danes v skladih tveganega kapitala deluje profesionalno osebje v vlogi portfolio-menedžerjev, poslovnežev in finančnih inženirjev. Vloga mentorstva se v teh finančnih institucijah po njegovem mnenju izgublja, predvsem zaradi močne specializacije, preobremenjenosti in časovnih pritiskov.

Slovenija je šele pred kratkim dobila sklade tveganega kapitala, zato je ta segment lastniškega financiranja uspešnih podjetij šele v povojih. Verjamemo lahko, da je ob koncu tranzicije in počasni menjavi generacij v upravljalnem sloju slovenske družbe v poslovnem svetu mentorstvo izrazito pomembno, zato sem se tudi odločil, da ga v svojem delu posebej izpostavim.

3.5 Poslovni načrt

»Odlične zamisli poleg zaleta in kril potrebujejo tudi pristajalna kolesa.«

Richard Stutely (Stutely, 2003)

Poslovni načrt se je v Sloveniji začel uporabljati kot temeljni poslovni dokument organiziranja, načrtovanja in analize poslovnega projekta v začetku devedesetih ob uveljavitvi tržnega sistema. V poslovnem načrtu so sistematično opredeljene vse poslovne aktivnosti, potrebne za ustanovitev podjetja in za izvedbo posameznega poslovnega projekta. Poslovni načrt opredeljuje metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti. Določena dejavnost je lahko opravljanje posla, ki vključuje le eno osebo, ali delovanje velike multinacionalke, nanaša se lahko na celotno podjetje ali le na manjši oddelek, na komercialno investiranje ali neprofitno organizacijo. Obdobje v prihodnosti je lahko prvih šest mesecev v življenju čisto novega podjetja, pet let v življenju obstoječe korporacije ali celotno trajanje določenega projekta. Običajno gre za podrobnejšo obravnavo prihodnjih dvanajstih mesecev v okviru splošnega načrta za prihodnjih tri ali pet let (Stutely, 2003).

Poslovni načrt se uporablja za veliko različnih namenov:

- uraden izraz poslovnega načrtovanja
- prošnja za sredstva
- ogrodje za odobritev
- orodje za operativno poslovno vodstvo

V praksi se običajno enačita poslovni načrt in investicijski program, čeprav je med njima bistvena vsebinska in kvantitativna razlika. Poslovni načrt praviloma zajema in opredeli iskanje poslovnih priložnosti, organiziranje podjetja in začetek poslovanja podjetja ter nastopanje podjetja na tržišču. Investicijski program pa se izdelava predvsem z namenom, da se

investitor sam dodatno prepriča o pravilnosti lastne odločitve in da hkrati o tem prepriča tudi druge vlagatelje (Györek, 2003).

Poslovni načrt omogoča preveritev poslovne zamisli in s tem zmanjšuje stopnjo negotovosti podjetnika pri odločitvah za prihodnost. S poslovnim načrtom simulacijsko obvladujemo različne situacije, z izborom najboljše rešitve za dane okoliščine. Poslovni načrt omogoči vpogled v ključne dejavnike in ozka grla poslovnega procesa, ki določajo uspešnost posla na trgu. Poslovni načrt lahko strnem v deset korakov, ki nas vodijo pri izdelavi načrta posla: opredelitev poslovne dejavnosti, opredelitev trenutnega stanja posla, opredelitev pogojev na trgu, konkurence in svojega položaja na trgu, opredelitev glavnih ciljev, razvoj strategije za doseg glavnih ciljev, vrednotenje tveganj in priložnosti, strategija za zmanjševanje tveganj in izkoriščanje priložnosti, razvoj strategije v delovni načrt, napoved prihodkov, odhodkov in denarnega toka in dokončno izoblikovanje načrta s pripravo ustrezne predstavitve za deležnike.

Podjetnik, ki izdelava poslovni načrt, je prepričan, da je njegova zamisel za organiziranje poslovne dejavnosti in nastop na tržišču pravilna. Posojilodajalci, kot so finančne institucije, se v vsebino poslovnega načrta v večji meri ne poglobljajo, saj je za njih najpomembnejše, da so odobrena posojila dobro zavarovana z različnimi instrumenti zavarovanja posojila. Banke zanima pozitiven denarni tok iz poslovanja, ki s čim višjo verjetnostjo omogoča vračilo glavnice in pripadajočih obresti za znesek kredita za dogovorjeno obdobje. Institucije, ki s podjetjem sodelujejo v obliki subvencij in nepovratnih sredstev, posvečajo največ pozornosti izpolnitvi razpisnih pogojev in oceni izpeljanega projekta v določenem roku in manj sami strategiji, ki jo podjetnik načrtuje. Ob zaključku projektov podjetij take institucije potrebujejo dokazila, ali je projekt učinkovito izpeljan, da utemljujejo izrabo javnih proračunskih sredstev, ki so namenjena spodbujanju razvoja v določenem segmentu gospodarstva. Projekt največkrat ocenjujejo na področju rasti produktivnosti in zaposlovanju delavcev. Skladi tveganega kapitala in poslovni angeli pa poslovnim načrtom praviloma posvečajo veliko pozornosti, ker aktivno sooblikujejo strategijo novostajajočega podjetja, v katerega vstopajo. V podjetje vstopijo, če ocenijo, da je poslovna priložnost dovolj zanimiva, da v njo vlagajo svoja sredstva. Inkubatorji, tehnološki parki in razvojne agencije poslovnim načrtom potencialnih podjetij prav tako posvečajo veliko pozornosti, vendar s svetovalnega in podpornega stališča. Z določenimi subvencijami in strokovnim svetovanjem v zagonških fazah svetujejo podjetnikom začetnikom pri upravljanju novonastalega podjetja.

4. POSLOVNI NAČRT INVESTICIJSKE GRADNJE STANOVANJSKEGA DVOJČKA

S partnerji ocenjujemo, da je zaradi visokega povpraševanja, minimalne ponudbe in neprekinjene dolgoletne rasti cen nepremičnin na trgu prisotna atraktivna poslovna priložnost, tako imenovane stanovanjske gradnje za trg. Verjamemo, da obstaja močno povpraševanje po kakovostnih stanovanjskih objektih, stanovanjskih hišah oz. stanovanjskih dvojčkih v okolici regijskega centra Nove Gorice, hkrati pa ni zaznati zadostne ponudbe na trgu v kratkoročnem obdobju. Ustrezna lokacija na obrobju mesta in načrtovani objekt stanovanjski dvojček združujeta relativno nizko prodajno ceno in visoko kakovost bivanja. Trg nepremičnin daje znake, da je projekt izvedljiv, tako cenovno kot kvalitativno. Zaradi obstoječe tržne priložnosti in zagotovitve resursov smo se odločili, da pripravimo poslovni načrt, s katerim tehtno preučimo poslovno priložnost in razvijemo akcijski načrt za projekt.

Teoretični del magistrskega dela predstavlja miselni okvir, da smo s partnerji začeli postavljati osnove za posel. Začeli smo z iskanjem zemlje, uvodnimi sestanki z dobaviteljem in izvajalcem Velox gradbenih sistemov. Teoretična osnova je služila za uspešne pogovore pri pridobivanju lastnih sredstev in pogovore z finančnimi institucijami. Pisanje poslovnega načrta je potekalo izključno po strukturi in nasvetih iz literature, ki je osnovana na dobrih praksah. Metodologija in način ustvarjanja poslovnega načrta je temeljila izključno na timskem delu partnerjev in pogovorih z deležniki: dobavitelji, nepremičninskimi agencijami, pravniki, bankami in gradbeniki. Analize v poslovnem načrtu so namenoma širše, s poudarkom na poznavanju nepremičninskega trga. Z dobrim poznavanjem trga smo sposobni optimizirati stanovanjski objekt in tako kar najbolj zmanjšati tveganja posla, tako z odločitvijo o tipu gradnje in kvaliteti izvedbe (torej stroških) ter postavitvi optimalne prodajne cene.

4.1 Povzetek poslovnega načrta

Dobra poslovna priložnost

V novogoriški regiji primanjkuje kakovostnih in cenovno dostopnih stanovanj oz. stanovanjskih hiš. Novogoriška regija je v zadnjih letih deležna najmanjše gradbene aktivnosti med vsemi slovenskimi regijami. Analize kažejo izjemno visoko povpraševanje in prisotnost odlične poslovne priložnosti.

Proizvod – stanovanjski dvojček

V podjetju smo zavezani trgu ponuditi stanovanjski dvojček, ki bo zagotavljal 140 m² bivalne površine na enoto na atraktivni lokaciji Goriških brd, ki so oddaljene petnajst minut vožnje od centra regije Nove Gorice. Stanovanjski dvojček bo v lepem naravnem okolju z vrtnimi

površinami, prostori bodo moderno zasnovani, s poudarkom na svetlobi. Primeren za vse, ki bi se radi umaknili iz mestnega vrveža. Za gradnjo bomo uporabili gradbeni sistem lesnih plošč z vgrajeno izolacijo Velox, kar gradnji prispeva preprostost, hitrost, varčnost in s tem zelo prijetno ter termično optimalno bivalno okolje. Glede na zahteve trga in ekonomiko bo objekt dokončan do tretje podaljšane gradbene faze. Z dobrim sodelovanjem s specializiranim izvajalcem del za gradbene materiale Velox nameravamo izpeljati glavnino gradbenih del. Stanovanjski dvojček take zasnove spada v tržni segment masivnih trdnih hiš.

Predvidena okvirna cena na kvadratni meter znaša 1.500 evrov z vključenim pripadajočim 8,5 % DDV-jem. Skupaj cena enote znaša 210.000 evrov z vključenim DDV-jem.

Konkurenčne prednosti

Konkurenčne prednosti stanovanjskega dvojčka lahko strnemo na pet prednosti: cenovna dostopnost in vsaj 30 % nižja cena na kvadratni meter kot za stanovanja v centru mesta; kakovostna izgradnja in možnost prilagoditve objekta željam kupca; prijetno okolje bivanja in precej višji bivanjski standard; primernost stanovanjske enote tako za mlade pare kot tudi za družine; preprosta in učinkovita izgradnja. Prodajo obeh enot stanovanjskega dvojčka bo začela izvajati določena nepremičninska agencija, takoj ko bo izdano gradbeno dovoljenje. Podjetje namerava v celotni poplačati najeti kredit po prevzemu stanovanjskih enot s strani kupcev. Vpis v zemljiško knjigo načrtujemo v roku petih mesecev od pridobitve gradbenega dovoljenja oz. v desetih mesecih od nakupa zemljišča.

Pričakovanja

Pričakovani dobiček ocenjujemo v višini 45.000 evrov. Glede na vložen kapital v višini 57.000 evrov tako dosegamo 80 % donos na kapital. Pozitivni neto denarni tok podjetja je odvisen izključno od prodaje obeh stanovanjskih enot. Ključno finančno tveganje pokrije že prodaja prve stanovanjske enote, ki jo nameravamo izpeljati še pred zaključkom gradnje. Pred prodajo objekta lahko zaračunamo avans na kupnino v višini 10 % cene stanovanjske enote. Bančno posojilo v obliki projektnega financiranja po principu rastoče hipoteke bo podjetje pokrivalo izključno iz kupnin prodanih stanovanjskih enot. Stroški gradnje in materialov predstavljajo 75 % vseh stroškov, stroške financiranja pa ocenjujemo z ocenjenim časom prodaje prve enote na 3,5 % vseh stroškov projekta. Bančno posojilo bomo najeli pri najugodnejši banki z okvirno 23 % lastnim vložkom in 77 % financiranja s strani banke.

4.2 Podjetje in panoga

S partnerji smo odločeni ustanoviti podjetje z namenom reševati stanovanjski problem in povečati kakovostno ponudbo novih stanovanjskih enot v Goriški regiji. Situacija na trgu

nepremičnin na Goriškem kaže močan dolgoletni pritisk na strani povpraševanja. V regiji je prisoten velik primanjkljaj dostopnih in kakovostnih stanovanjskih enot, saj ponudba stanovanj zelo počasi sledi povpraševanju. Prebivalstvo se sooča z močno naraslimi cenami nepremičnin in s slabo ponudbo tako na sekundarnem kot na trgu novogradenj.

Poslovni načrt predstavlja prvi investicijski projekt podjetja Dolfin, s katerim želi podjetje ponuditi privlačen stanovanjski dvojček na zanimivi lokaciji v bližini centra regije. Za trg bo le-ta zelo atraktiven, saj bo združeval cenovno dostopnost in privlačnost novega doma v naravnem okolju. Kupcem bo podjetje zagotovilo kakovostno gradnjo in odlično funkcionalnost objekta z uporabo najučinkovitejših gradbenih materialov.

Podjetje bo začelo z svojo dejavnostjo, ko bomo s partnerji določili in izbrali primerno zemljišče za izgradnjo prvega projekta. Tik pred nakupom zemljišča bomo podjetje ustanovili in registrirali v Novi Gorici. Pravno-organizacijska oblika podjetja bo družba z omejeno odgovornostjo z ustanovitvenim kapitalom 57.000 evrov. Podjetje bomo ustanovili trije partnerji in ga poimenovali Dolfin d.o.o., podjetje za investicije in finančno svetovanje. Iskanje, evaluacija in izbor primernih zemljišč trenutno poteka na več lokacijah. Ustanovitev podjetja in nakup zemljišča sta predvidena v naslednjih mesecih.

Investicijski projekt gradnje stanovanjskega dvojčka je interdisciplinaren projekt. Ponujeni proizvod stanovanjski dvojček je treba v celoti zgraditi, kar zahteva poznavanje gradbeništva. Gradbeni del projekta je osrednji, proizvodni del posla, ki je glavna stroškovna komponenta projekta. Posel hkrati zahteva dobro poznavanje finančne stroke, ekonomike poslovanja, postopkov in načinov financiranja ter nenehni finančni nadzor.

4.2.1 Vizija

Podjetje Dolfin, d.o.o. je predano cilju postati kakovostni, prepoznavni investitor in organizator gradnje nepremičninskih projektov v širši Goriški regiji. Organsko rast bo podjetje dosegalo iz dobičkov od prodaje nepremičninskih objektov stanovanjske gradnje in obnove nepremičnin. S svojim butičnim pristopom in majhnostjo bo podjetje v začetku delovalo v nišnem segmentu manjših investicijskih gradenj. Majhnost bo podjetju omogočala sprejem in izvedbo manjših projektov, ki bodo za večja podjetja nezanimiva. Tako investicijsko podjetje bo prilagodljivo in poslušno za želje trga. Podjetje bo predvidoma v povezavi s tržnimi razmerami izpeljalo en projekt letno. V petem letu namerava podjetje izpeljati projekt v stroškovni vrednosti milijon evrov.

4.2.2 Poslanstvo

Poslanstvo podjetja Dolfin je pri projektu stanovanjskega dvojčka ponuditi zainteresiranim kupcem kakovosten dom oz. bivalno okolje na zanimivi lokaciji, ki združuje bližino do centra regije in lepoto naravnega okolja. Seveda po zanimivi in zelo konkurenčni ceni, kar zainteresiranim kupcem predstavlja kakovostno rešitev stanovanjskega problema ali cenovno dostopen umik iz mestnega središča v naravnejše in prijetnejše okolje stanovanjske hiše.

4.2.3 Gradbena panoga in investicijska gradnja nepremičnin

V gradbeni panogi se je v zadnjih letih pojavilo večje število novih gradbenih podjetij, tako da se v segmentu gradbenih projektov konkurenca povečuje. Večja gradbena podjetja so Gradis, GPG, SCT, Primorje, Beograd, Vegrad, Energoplan. Gradbena podjetja sodelujejo v investicijskih projektih gradnje stanovanjskih enot kot izvajalci, velikokrat pa tudi kot samostojni investitorji in organizatorji investicijskih projektov. Investicijski nepremičninski projekti večjih gradbenih podjetij so usmerjeni predvsem v projekte, ki zahtevajo višje finančne vložke, večjo organizacijo in posledično dosegajo absolutno višje dobičke. Pri večjih projektih vlada relativna izenačenost med gradbenimi podjetji in močna konkurenca, saj približno deset največjih podjetij po prihodkih v Sloveniji realizira nekaj manj kot 30 % celotnih prihodkov gradbene panoge. Podatki iz panoge kažejo, da se večja delež nizkih gradenj v celotnem obsegu gradnje v Sloveniji, kar povečuje konkurenco v visoki gradnji.

V panogi investicijske gradnje stanovanjskih objektov za trg je prisotnih precej podjetij srednje velikosti in nekaj manjših, tudi samostojnih podjetnikov. Značilnost investicijske gradnje malih podjetij je, da so podjetja predvsem regijsko locirana in prek investicijskih projektov gospodarno delujejo predvsem v matični regiji, kjer poznajo teren in trg nepremičnin. Nepremičnine so v določenem območju in nosijo v sebi faktorje vpliva iz tega območja, ki jih ni moč spreminjati. Investicijska panoga stanovanjske gradnje prevzema nase značilnosti trga nepremičnin, v katerem črpa osnovne signale za svoje gospodarno delovanje.

Načrtovani projekt podjetja Dolfin – stanovanjski dvojček je gradbeno manj zahteven projekt, še posebej z uporabo novejših in naprednejših gradbenih materialov, ki združujejo hitrost, preprostost in fleksibilnost gradnje. V osnovi je tak projekt skoraj neprimerljiv z večjimi gradbenimi projekti. Med večje objekte uvrščamo industrijske, poslovne in večje stanovanjske objekte, kot so stanovanjski bloki, trgovski centri, proizvodni obrati itd. Med večje projekte spadajo tudi infrastrukturalni, vodni in dolžinski objekti, kot so: vodovod, hidroelektrarne, jezovi, mostovi, ceste, železnice in podobno.

Gradbena panoga predstavlja za projekt podjetja Dolfin nabor dobaviteljev in izvajalcev, med katerimi bo podjetje Dolfin konkurenčno izbiralo proizvode in storitve, ki jih potrebuje za investicijo. V gradbeni panogi se oblikujejo cene materialov in storitev, ki so potrebni za izgradnjo. Gradbena panoga predstavlja za projekt nabor inputov, ki določajo kalkulativno stroškovno ceno zgrajenega kvadratnega metra objekta. Gradbena komponenta projekta predstavlja finančno gledano približno 70 % vseh stroškov projekta, zato je dobro načrtovanje gradnje ključno za zagotavljanje ekonomske učinkovitosti investicije.

4.3 Proizvod – stanovanjski dvojček

Podjetje želi trgu ponuditi stanovanjski dvojček, ki bo združeval optimalno kombinacijo več različnih značilnosti nepremičnine: privlačnost in funkcionalnost novograjenega objekta, stanovanjska enota, ki dopušča interpretacijo enote kot stanovanja ali hiše, kakovostna izgradnja z naprednejšimi materiali, sončnost in naravno okolje, dobro lokacija v bližini centra regije in konkurenčna cena v primerjavi s primerljivimi stanovanji in stanovanjskimi hišami v regiji. Doseganje takih ciljev v celoti določa strategijo podjetja v projektu.

Tipologijo gradnje bomo v podjetju skrbno izbrali in s pridihom raznovrstnosti poskrbeli za skladnost novega objekta z okoljem. Prostori bodo moderno zasnovani z naravno svetlobo kot pomembnim vzvodom kakovostnega bivanja. Velikost stanovanjske enote bo okvirno 140 m², kar predstavlja optimalno bivalno velikost za družinski dom (največ 5-članske družine). Parcela, na kateri bo objekt, bo na atraktivni lokaciji v Goriških brdih, kar pomeni petnajst minut vožnje od mesta Nova Gorica. Stanovanjski dvojček bo primeren za vse, ki bi se radi umaknili iz mestnega vrveža, in za ljubitelje naravnega okolja, saj bo posamezni stanovanjski enoti pripadalo tudi precej vrtnih in travnatih površin (200 m²). Zunanji bivalni prostor bo skrbno načrtovan in grajen tako, da bo omogočal čim več preživljanja časa zunaj. Vsaka enota bo imela po dve parkirni mesti in urejen skupen dostop do objekta. Taka zasnova proizvoda ne izključuje širšega spektra kupcev, saj bo dvojček zaradi konkurenčne cene potencialno zanimiv tudi za mlade družine in mlade pare, ki si lahko za ceno stanovanja (80 m²) v centru Nove Gorice z majhnim doplačilom privoščijo precej bolj kakovostno bivanje v enoti stanovanjskega dvojčka na 140 m² površine.

Glede na zahteve trga in ekonomiko investicije smo se v podjetju odločili, da trgu ponudimo stanovanjski dvojček, ki bo dokončan do tretje podaljšane gradbene faze: popolnoma dokončana zunanost hiše s streho, fasado in okni ter urejena okolica. Notranost hiše bo dokončana do stopnje napeljave glavnih strojnih elementov in električne napeljave. Z dobrim sodelovanjem s specializiranim izvajalcem del za gradbene materiale Velox nameravamo izpeljati glavnino gradbenih del. Stanovanjski dvojček take zasnove spada v tržni segment

masivnih trdnih hiš in omogoča kupcem relativno fleksibilnost pri urejanju notranjosti. Povpraševanje po nepremičnini poleg glavnega dejavnika, cene, v večji meri določa predvsem lokacija, infrastrukturna urejenost ter socialno okolje, v katerem je objekt. Vse te dejavnike skuša podjetje optimizirati in najti tisto idealno kombinacijo za proizvod, ki bo ciljnemu trgu ponudil pravo rešitev.

Za gradnjo bomo uporabili gradbeni sistem lesnocementnih plošč z vgrajeno izolacijo VELOX, kar prispeva gradnji preprostost, hitrost, varčnost ter zelo prijetno in termično optimalno bivalno okolje. Podjetje VELOX je avstrijskokoroško družinsko podjetje za proizvodnjo gradbenega materiala in rešitev na področju gradnje, ki je prisotno na trgu že pol stoletja. Nenehne tehnične izboljšave in desetletne izkušnje podjetja sovpadajo z zahtevami tržišča, tako da gradbeni materiali zagotavljajo kakovost in optimalno podporo. Gradbeni sistem VELOX je masiven, ki ga hkrati odlikuje trajna vrednost v času.

Proizvodi podjetja VELOX so ekološko preizkušeni in sledijo naravnemu poteku surovin; od proizvodnje, faze vgradnje, pa vse do ekološko sprejemljivega odstranjevanja oz. recikliranja. Najpomembnejši material, ki se uporablja za proizvodnjo naravnega gradbenega materiala oplaščenega betona, so lesni ostanki. Z minimalno porabo energije se lesni sekanci (89-odstotni delež) v udarnih drobilnikih zmanjšajo in z rudninami, cementom (10-odstotni delež) in vodo oblikujejo v lesnocementno izolacijsko ploščo. Preprečevanje obremenjevanja okolja, še posebej ohranjanje čistosti zraka in voda, predstavlja vodilo Veloxove proizvodne tehnologije. Ostanki proizvodnje se spet vračajo v proizvodni proces. Zelo dobra ocena ekološke bilance, izdane s strani raziskovalnega centra Seibersdorf, dokazuje, da so proizvodni postopki VELOX okolju prijazni in v skladu s trajnostnim razvojem.

V podjetju s strokovnimi svetovalci in arhitekti načrtujemo pripravo projektnega načrta, takoj ko se bomo odločili in kupili zemljišče na ustrezni lokaciji. Lokacija s prostorskim načrtom oz. lokacijsko informacijo in koeficientom pozidave do določene mere določa, kakšen tip in kakšna postavitev objekta sta zemljišču primerna. Kriterije pri izboru lokacije bom natančneje predstavil v nadaljevanju, obrazec meril za nakup zemljišča pa je v prilogi 4.

4.4 Trg in poslovno okolje investicijske gradnje

4.4.1 Analiza trga nepremičnin na Goriškem

Majhna ponudba stanovanj je značilnost celotnega območja Republike Slovenije ne samo Goriške. Urbanistični inštitut RS ocenjuje pomanjkanje stanovanj v Sloveniji na 40.000 enot.

Po oceni nekaterih strokovnjakov primanjkuje približno 100.000 stanovanj za aktivno uporabo oziroma za stalno bivališče. Upoštevajoč trend cepitve gospodinjstev je po grobih ocenah neto primanjkljaj stanovanj oziroma stanovanjskih površin mnogo večji. Za dobro delovanje nepremičninskega trga bi bil namesto primanjkljaja zaželen celo presežek stanovanj. Raziskave so pokazale, da je v primerjavi z evropskimi standardi v Sloveniji 25.000 stanovanjskih enot premajhnih glede na število članov, ki v njih bivajo. Zanimiv je podatek, da imamo v Sloveniji dovolj velik fond stanovanj, med katerimi je ogromno neaktivnih stanovanj: primanjkuje jih v regijah, kjer je največ povpraševanja; veliko je praznih neaktivnih stanovanj, ki v nedogled čakajo na prodajo ali oddajo svojih lastnikov.

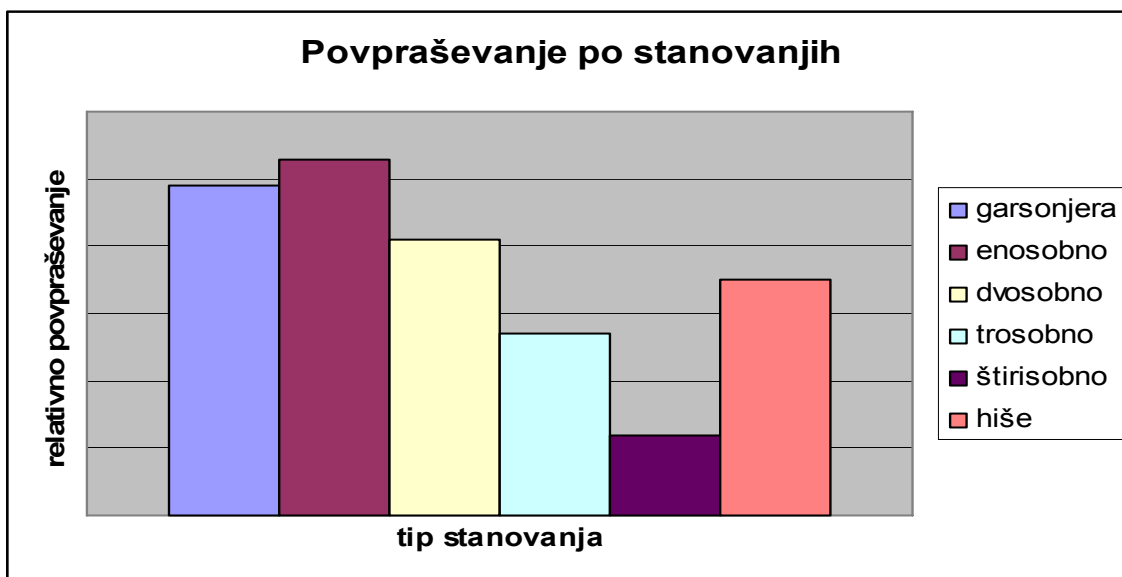
Statistični viri in udeleženci na trgu nepremičnin na Goriškem sporočajo, da je ponudba stanovanjskih enot v regiji majhna ali kvečjemu srednja. Obveščeni viri pravijo, da v ožji regiji primanjkuje najmanj 1.000 stanovanj. Goriška regija je regija, v kateri se je v zadnjih sedmih letih zelo malo gradilo v primerjavi z drugimi regijami. Med razloge navajajo pomanjkanje stavbnih zemljišč. Nepremičninski posredniki na Goriškem ocenjujejo, da ponudbe stanovanj primanjkuje tudi v okolici Nove Gorice, kjer je le-ta zelo skromna. So pa cene zunaj središča precej nižje in dostopnejše. V regiji primanjkuje tudi neprofitnih stanovanj, zato poskuša problem reševati Stanovanjski sklad občine Nova Gorica. Ker pa se sooča s pomanjkanjem sredstev, si pomaga tako, da nekaj stanovanj gradi za trg, izkupiček pa namenja za gradnjo neprofitnih stanovanj. Po analizi, ki jo je med varčevalci stanovanjske nacionalne sheme opravil Stanovanjski sklad, na območju Goriške statistične regije po sprostitev varčevalne sheme po novem stanovanju povprašuje prek 500 varčevalcev. V Mestni občini Nova Gorica pa so izračunali, da bi bilo treba za zadostitev potreb po nepremičninah na leto zgraditi ali prenoviti najmanj 180 stanovanj, kar je podatek iz leta 2004. Stanje se v zadnjih treh letih ni bistveno spremenilo.

Novograjena stanovanja so bila v preteklosti v Goriški regiji pogosto prodana, še preden so bila zgrajena. Visoko povpraševanje po novogradnjah je še vedno prisotno, kljub temu da so visoke cene že pokazale primanjkljaj v kupni moči prebivalstva. Visoke cene so po ocenah v zadnjem letu v povprečju glede na kupno moč prebivalstva dosegale maksimume in bodo težko sledile trendu rasti tudi v prihodnje. Cene stanovanj so v zadnjih šestih letih rasle nekje od 15 % do 20 % letno. Zaznati je tudi vpliv nižje rasti cen stanovanj na italijanski strani meje s trenutnimi cenami, ki so nekje za 15 % do 20 % nižje kot na slovenski strani, kar bo zadrževalo nadaljnjo rast cene stanovanj na slovenski strani meje. Na Goriškem je bilo v letošnjem letu naprodaj okrog 120 novograjenih stanovanj, s povprečno ceno 2.200 evrov za kvadratni meter. V splošnem novograjena stanovanja redko dosegajo površino nad 100 m², morda le 5 % stanovanj, ki pa so v ožjem centru mesta, tako investitorji zahtevajo višjo ceno na kvadratni meter. Velika stanovanja v regiji so krepko nad finančnimi možnostmi velike večine prebivalstva. Na Goriškem pričakujejo izgradnjo približno 750 novih stanovanj v šestih

letih, kar je po naših analizah še vedno pod povpraševanjem, seveda bo pa ob tem prišlo do zaustavitve rasti cen.

Obveščeni viri ocenjujejo, da je povpraševanje po stanovanjih močnejše v primerjavi s stanovanjskimi hišami. Največje povpraševanje je po garsonjerah, enosobnih in nato dvosobnih stanovanjih. Razloge za to lahko iščemo v količini sredstev, ki so potrebna za nakup manjših enot v primerjavi s kupno močjo prebivalstva, predvsem mladega, ki stanovanje najbolj potrebujejo. V današnjem času je na Goriškem značilno množično preseljevanje, predvsem mladih, v mesto s podeželja, kjer je večja možnost dobre zaposlitve in udobnega življenja. Prisoten je tudi obraten trend preseljevanja iz mesta na obrobje s tendenco umikanja v bolj umirjeno, podeželsko okolje. To so predvsem ljudje srednje starosti, pa tudi mladi. Na četrtem mestu ljudje povprašujejo po hišah. Najmanj je povpraševanja po trisobnih in štirisobnih stanovanjih. Dejstvo je, da so štirisobna stanovanja v absolutnem znesku zelo draga in primerljiva s cenami hiš, ki so precej večje in imajo pripadajočo okolico. Zanimive so tudi ugotovitve, da je situacija na trgu poslovnih in industrijskih nepremičnin ravno obratna in trenutno ponudba presega povpraševanje.

Slika 4: Relativno povpraševanje po različnih tipih nepremičnin

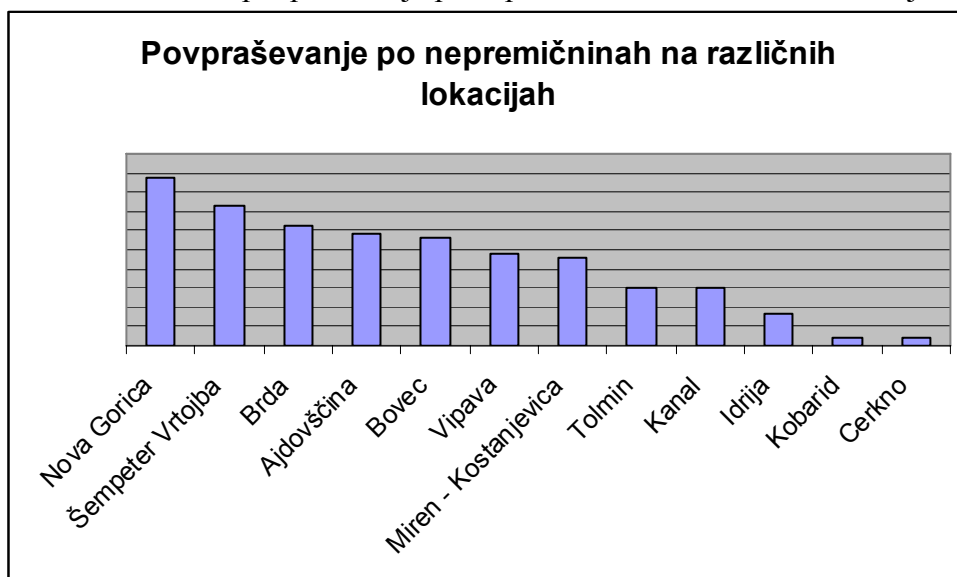


Vir: Keber, A., Anketa med nepremičninskimi agencijami, Gradivo za interno rabo nepremičninske agencije, 2007

Nepremičninske agencije ocenjujejo, da je povpraševanje po nepremičninah največje v Novi Gorici, sledi ji Šempeter pri Gorici. Opazen je trend preseljevanja v mesto s precej odročnejših krajev iz severnejše Soške doline in Trnovske planote. Veliko se proda starih hiš, ki so potrebne adaptacije. V Ajdovščini in Vipavi je povpraševanje srednje. Z leti se je sicer povečalo, saj se veliko mladih zaradi izboljšane cestne infrastrukture in bistveno nižjih cen,

glede na Novo Gorico in Šempeter pri Gorici, odloča za nakup nepremičnin v omenjenih občinah. Po nepremičninah v Idriji, Cerknem, Kanalu in Kobaridu se zelo malo povprašuje, saj so te lokacije predvsem za mlade nezanimive, ker iščejo boljše pogoje v večjih mestih. V Brdih in Bovcu ostaja srednje povpraševanje. Goriška brda so zanimiva predvsem zaradi odlične lege, saj niso bistveno oddaljena od večjega mesta, poleg tega pa so idealna lokacija za starejše osebe, ki se želijo umakniti iz mestnega vrveža v mirno okolje.

Slika 5: Relativno povpraševanje po nepremičninah na različnih lokacijah v regiji



Vir: Keber, A., Anкета med nepremičninskimi agencijami, Građivo za interno rabo nepremičninske agencije, 2007

Pomemben mozaik na trgu nepremičnin na Goriškem predstavljajo tudi tuji kupci, ki povprašujejo po nepremičninah v Sloveniji. Tujci povprašujejo predvsem po vikendih in hišah v gorah, na Krasu in v Brdih. Zanimivo je, da se predvsem upokojeni Angleži vse pogosteje odločajo za življenje v Sloveniji. Poleg Angležev se za nakupe starih hiš zanimajo še Italijani. To velja tudi za zamejske Slovence, ki si želijo vrnitve v deželo svojih prednikov. Italijani sicer veliko povprašujejo po poslovnih prostorih. Za tujce so zelo zanimiva Goriška brda, saj gre za idilične kraje z veliko sonca in zelenja. S strani tujcev je na Bovškem in v Soški dolini veliko zanimanja predvsem za apartmaje in vikende.

Če ob koncu še enkrat primerjam ponudbo in povpraševanje na stanovanjskem trgu, lahko poudarim, da povpraševanje bistveno presega ponudbo, in to nekajkratno.

4.4.2 Dejavniki nakupa nepremičnine

Najmočnejši dejavniki, ki vplivajo na nakup nepremičnine, so najprej cena, nato lokacija in starost stanovanja ali stanovanjske hiše. Mnenje nepremičninskih agentov je znano, da je najpomembnejši in glavni dejavnik nakupa prav cena. Nepremičnine so velika investicija in povprečno gospodinjstvo potrebuje vrsto let za nakup le-te. Drugi pomemben dejavnik je lokacija. Dejavnika, ki sta pomembna pri nakupu, sta še stanje in starost nepremičnine. Ta dva atributa sta medsebojno povezana, saj lahko z leti nepremičnina prehaja v slabše stanje.

Ti dejavniki določajo in postavijo posameznika pred dilemo, ali je mogoče bolj smotrni nakup novejši, dražje nepremičnine ali nakup starejši, cenejši nepremičnine, ki je potrebna obnove. Parkirna mesta so dejavnik, ki igrajo pomembno vlogo predvsem v večjih mestih, so pa pri novogradnjah standardno določena po stanovanjski enoti.

Glavni razlog za nakup nove nepremičnine je po mnenju strokovnjakov nakup večje nepremičnine, torej obstoječa želja po prehodu v večji bivalni prostor družine. Pri prehodu iz manjše v večjo nepremičnino igra ključen dejavnik cena in potrebno doplačilo za novo. Drugi razlog za nakup nepremičnine je menjava lokacije, tretji pa so lahko finančne težave, kar pa pomeni prehod na manjšo stanovanjsko enoto zaradi sprostitve dodatnih sredstev za plačilo obveznosti. Pri ločitvi se pogosto dogaja, da par ali družina proda večjo nepremičnino in kupi dve manjši.

Slika 6: Ključni dejavniki vpliva na nakup nepremičnine



Vir: Keber, A., Anкета med nepremičninskimi agencijami, Gradivo za interno rabo nepremičninske agencije, 2007

4.4.3 Potencialni kupci stanovanjskega dvojčka in segmentacija trga

Dve stanovanjski enoti stanovanjskega dvojčka na atraktivni lokaciji v Goriških brdih velikosti 140 m², petnajst minut vožnje od Nove Gorice, v lepem naravnem okolju spadata v segment dvojstanovanjskih hiš, ki je zanimiv širšemu spektru ljudi, ki povprašujejo po stanovanju ali stanovanjski hiši v Goriški regiji, odločujoči dejavnik zanimivosti pa bo seveda cena. Najverjetneje so to domačini iz regije in potencialno tudi tujci. Butična gradnja in majhen projekt omogočata, da se stanovanjski dvojček, lokacija ter vse kvalitativne lastnosti objekta izbirajo tako, da zadovoljijo čim širši tržni segment, da spodbudimo čim večje povpraševanje po enoti.

Potencialne kupce enote stanovanjskega dvojčka delimo v več segmentov, saj menimo, da je stanovanjski dvojček na predvideni lokaciji določene vrste hibridni proizvod, ki se ga lahko uporabno interpretira na več načinov. To ga dela potencialno zanimivega širšemu spektru kupcev. Potencialni kupci se zavedajo, da so cene stanovanj v centru mesta zelo visoke in stanovanj primanjkuje. Zavedajo se, da bivanje v samem centru mesta ni najbolj kakovostno glede narave, gostote poseljenosti, parkirnih mest, zasebnosti in mnogih drugih dejavnikov. Cene večjih stanovanj dosegajo visoke vrednosti, kar jih naredi cenovno primerljive s hišami v okolici mest, ki ponujajo večjo kakovost bivanja. To v skupnem znesku praktično pomeni: stanovanje novogradnja 80 m² v mestu ali za isto ceno novograjena hiša 140 m² v bližini mesta in v naravnem okolju.

Enoto stanovanjskega dvojčka lahko interpretiramo kot novograjeno stanovanje, zato se lahko zanj potencialno odločajo posamezniki, ki povprašujejo predvsem po novograjelih stanovanjih. Trisobno stanovanje v centru dosega približno enakovredno ceno kot precej večja enota v stanovanjskem dvojčku. Menimo, da vedno več ljudi ocenjuje bivanje zunaj centra za zelo optimalno, torej za večjo vrednost za plačani denar, kljub temu da v samem začetku ti posamezniki povprašujejo po stanovanju v mestu. Prelivanje med tema dvema segmentoma je mogoče. V ta segment spadajo ljudje, ki si želijo izboljšani življenjski standard bivanja v novograjenem stanovanju in preselitev iz starega stanovanja. Z ugotovitvijo prednosti, ki jih enota stanovanjskega dvojčka ponuja: cena, lokacija, kakovost in okolje, in primerjavo z željami posameznika lahko postane zanj enota v dvojčku potencialno zanimiva. Potencialni kupci so lahko tudi premožnejši mladi ljudje, ki jim starši pomagajo pri nakupu stanovanjske enote za svoj novi dom, kljub temu da so si v osnovi morda želeli bivati v stanovanju.

Drugi segment potencialnih kupcev predstavljajo družine, ki si po dolgotrajnem bivanju v stanovanjskih blokih v mestu želijo odmakniti na obrobje mesta, v naravno in umirjeno okolje, kjer bodo v socialno obvladljivi velikosti soseske vzpostavili višjo kakovost življenja. To so predvsem družine srednjih let, ki interpretirajo enoto stanovanjskega dvojčka kot hišo.

Kupnina predstavlja za ta segment v večini zamenjavo starega stanovanja z enoto stanovanjske hiše z minimalnim doplačilom.

Tretji segment, ki je potencialno zanimiv, so tujci, ki se vedno bolj zanimajo za lepe hiše v naravnem okolju, predvsem na Krasu, Bovcu in precej tudi v Goriških brdih. Z dobrim trženjem in pomočjo nepremičninskih agencij predstavlja ta segment realen potencial.

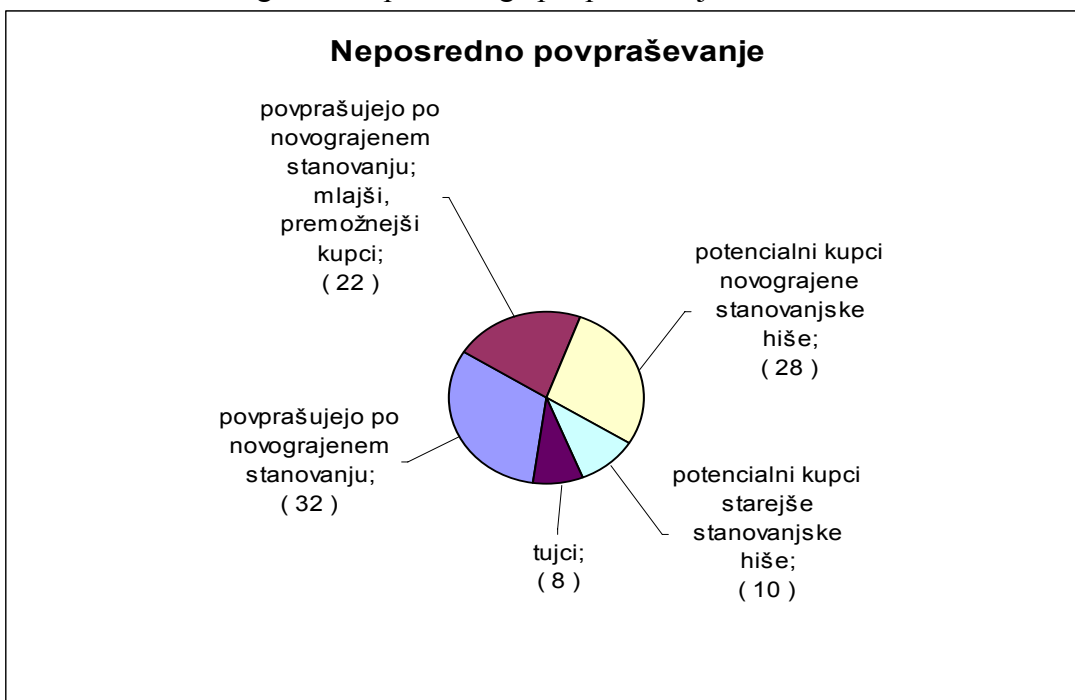
Četrti segment kupcev so ljudje, ki v osnovi povprašujejo po starejšem stanovanju ali stanovanjski hiši, ki ni novogradnja. Omejena ponudba in visoke cene starejših stanovanj in hiš ter visoki stroški prenove lahko spodbudijo iskalce stanovanja ali hiše, da postane novograjeni stanovanjski dvojček potencialno zanimiv.

Financiranje nakupa nasplošno poteka predvsem v obliki gotovinskega pologa in hipotekarnega posojila. Brez kreditov si bodo lahko privoščili stanovanjsko enoto zelo premožni posamezniki in kupci, ki bodo pred tem prodali svoje staro stanovanje. Poznavalci pravijo, da se v večini ljudje odločajo za nakup stanovanj, za najemnine se odločajo predvsem mladi, ki ne zmorejo plačila tako visokih mesečnih obrokov kredita.

Potencialni kupci cenijo življenje na obrobju, ki je bolj umirjeno v prijetnem okolju, ki ponuja obilo priložnosti za sprehode in preživljanje časa v naravi. Hkrati pa združuje bližino do centra regije, kjer so zaposlitvene priložnosti in socialna infrastruktura. Vsekakor je za bivanje na taki lokaciji potrebno prevozno sredstvo za vsakega družinskega člana, če je to le mogoče, kar pa stroškovno predstavlja precej manjši zalogaj v primerjavi z višjo ceno samega stanovanja v centru mesta. Potencialni kupci bodo ljudje, ki so prepričani, da je za hišo na Goriškem primernejša masivna termično učinkovita gradnja v primerjavi z montažno gradnjo. Zavedamo se, da bomo z izbiro optimalne lokacije, ki bo sončna, dostopna, blizu centra in cenovno ugodna, že pomembno vplivali na to, da bo proizvod zanimiv najširšemu krogu ljudi.

Ocenjujemo, da je za tak proizvod v regiji prisotno potencialno povpraševanje na ravni 300 posameznikov in družin. Do takšnega podatka smo s partnerji prišli preko številnih pogovorov z akterji na nepremičninskem trgu. Razpoložljivi trg ocenjujemo na 100 posameznikov, torej tistih, ki imajo izražen interes za regijo Goriških brd in takšen tip objekta. To imenujemo neposredno povpraševanje, torej število posameznikov, ki si bodo enoto ogledali in resno razmišljali o nakupu. Na to število se tudi osredotočamo in znotraj tega segmenta iščemo dva potrebna kupca. Menimo, da je ocenjeno povpraševanje na nivoju 100 posameznikov oz. ogledov zadovoljiva stopnja neposrednega povpraševanja in vodi do hitre prodaje. Segmenti neposrednega povpraševanja so predstavljeni v diagramu, ki sledi.

Slika 7: Ocena in segmenti neposrednega povpraševanja



Vir: Lastna ocena povpraševanja na podlagi analiz in pogovorov z akterji na nepremičninskem trgu, 2008

Kupci, ki ne bodo povpraševali po stanovanjskem dvojčku, so premožnejše družine in posamezniki, ki si želijo samostojne novogradjene hiše in so za to pripravljeni plačati več. Veliko ljudi čuti, da je že v samem bistvu stanovanjske hiše to, da si samostojen in brez neposrednih sosedov v objektu. Po proizvodu tudi ne bodo povpraševali tisti, ki si izrecno želijo večje stanovanje v centru regije, in tisti, ki potrebujejo ali zmorejo kupiti zelo majhno stanovanje. V podjetju načrtujemo projekt, ki bo vseboval skupek lastnosti in kvalitet, ki bodo zanimive za najširšo publiko. Taka strategija je nujna zaradi visokih stroškov financiranja, če enote ne bi prodali daljše obdobje, kar pomeni več kot 6 mesecev. Zadevamo se, da zahteva stanovanjska enota, ki je zgrajena do tretje podaljšane faze, še precej sredstev za opremo in za nakup vseh potrebnih bivanjskih komponent, ki so nujne za življenje. Menimo, da so zneski urejanja drugih stanovanjskih hiš in preurejanja stanovanj podobni in predvidevamo, da imajo to potencialni kupci tako ali drugače v mislih o svojem novem domovanju. To deloma negativno vpliva na segment mlajših kupcev oz. družin, saj si vsi teh dodatnih sredstev ne morejo več privoščiti. Hkrati zaključna dela v lastni režiji in samostojen nakup opreme hiše dajeta stroškovno komponento dela izgradnje v roke kupcev, ki lahko bolj ali manj ekonomizirajo glede na zmožnosti. Izgradnje na ključ v podjetju v prvem projektu ne bomo uporabili, četudi bi lahko v tem segmentu mogoče pridobili večji potencialni trg, bi pa to seveda prineslo s sabo nižjo konkurenčnost v primerjavi s stanovanji.

4.5 Strategija in načrt izvedbe

4.5.1 Cilji projekta

Posel se začneja z izborom in nakupom zemljišča na trgu nepremičnin, ki skupaj z lokacijskim in prostorskim načrtom delno določajo arhitekturno-gradbene rešitve gradbenega dela projekta. Zelo pomemben je izbor lokacije. Sledi pridobitev projekta in gradnja objekta. Ko je gradbena faza zaključena, nastopi prodaja objekta na nepremičninskem trgu. Nepremičninski trg obdaja arhitekturno gradbeni del posla z dveh strani: prek lokacije zemljišča in s prodajo proizvoda stanovanjskega dvojčka na trgu. Cilji, ki jih podjetje Dolfin zasleduje v projektu, so:

- a) optimalen izbor lokacije, tako kvalitativno kot finančno v skladu z možnostmi z nakupom v naslednjih nekaj mesecih,
- b) priprava pravilnega koncepta in arhitekturnega načrta za projekt glede na lokacijo,
- c) pridobitev finančnih sredstev s strani banke,
- d) natančen nadzor in optimizacija stroškov gradnje in drugih storitev,
- e) kakovosten gradbeni nadzor na objektu in minimizacija verjetnosti kvalitativnih in skritih napak,
- f) uspešna in hitra prodaja prve enote v treh mesecih od pridobitve gradbenega dovoljenja,
- g) zadovoljstvo kupcev in pridobitev dobrega imena v regiji ob zaključku projekta

Ključno za podjetje je pri projektu paziti na kakovost objekta, ki je za naše kupce in dobro ime podjetja ključna. Financiranje projekta je seveda ključen dejavnik, brez katerega posla ne moremo izvesti, zato je pridobitev sredstev in izbor ugodnejše ponudbe ene od bank ključno.

4.5.2 Določitev prodajne cene

Predvidena okvirna cena znaša 1.500 evrov na kvadratni meter z vključenim pripadajočim 8,5 % DDV-jem. To pomeni 210.000 evrov na enoto s 140 kvadratnimi metri in s pripadajočim zemljiščem velikosti 350 m² z vključenima dvema parkirnima mestoma.

Več dejavnikov vpliva na določitev prodajne cene. Razdelimo jih lahko v dve skupni. Prva skupina dejavnikov, ki vpliva na prodajno ceno, so ponudbeni in stroškovni dejavniki izgradnje objekta ter zahtevan donos na kapital. Ker v tem trenutku v podjetju še nismo pridobili natančnega načrta za objekt, lahko stroškovno ceno kvadratnega metra tehtno in poučeno ocenimo. V podrobno strukturo stroškov izgradnje in gradbene količnike se v

poslovnem načrtu ne bomo spuščali. V podjetju načrtujemo gole stroške gradnje, brez vštete stroška zemljišča, brez financiranja in brez davkov v višini 700 evrov na kvadratni meter. Natančno bomo stroškovno ceno preučili ob pripravi dokumentacije za pridobitev gradbenega dovoljenja, za kar pa nujno potrebujemo izbrano zemljišče in temu prilagojen arhitekturni načrt. Ekonomika stroškov bo takrat natančnejša, kar nam bo omogočilo optimizacijo ekonomike celotnega posla in uvedbo morebitnih sprememb. Po posvetovanju z izvajalci in poznavalci panoge ocenjujemo, da bo razlika med načrtovanimi in dejanskimi stroški minimalna.

Druga skupina dejavnikov so dejavniki potencialnega povpraševanja, ki neposredno določajo mogoč razpon prodajne cene. To so predvsem lokacija, atraktivnost objekta in primerjava s stanovanji in stanovanjskimi hišami, ki so bližnji ali neposredni substituti našemu proizvodu. Zato je poznavanje nepremičninskega trga v regiji izredno pomembno. Lokacija prek dejavnikov povpraševanja in ponudbe določa prodajno ceno kvadratnega metra stanovanjske enote, pri tem pa se pojavita dva nasprotujoča vpliva. Zemljišče, ki je zelo blizu centra mesta ali na bolj elitnih lokacijah, je dražje, kar posledično vodi v povečanje stroškovne cene projekta in glede na zahtevan donos na kapital vodi do višje prodajne cene. Ocenjujemo, da je povečanje stroškovne cene na kvadratni meter zaradi dražje lokacije proporcionalno nižje od stopnje povišanja prodajne cene, ki ga omogočajo faktorji povpraševanja na mestni lokaciji. Investitor lahko ob prodaji pobere višji potrošniški presežek nad samimi stroški, ki ga je kupec pripravljen plačati zaradi visokih cen na trgu nepremičnin na mestnih lokacijah. Take lokacije so pri prvem projektu zunaj finančnega dometa našega podjetja. Na drugi strani cenejše zemljišče predstavlja nižje stroške na kvadratni meter enote in omogoča konkurenčnejšo ceno v primerjavi s trgom nepremičnin v regiji. Hkrati pa je zaradi majhne ponudbe enot v absolutnem številu v regiji povpraševanje po stanovanjskih enotah z minimalno oddaljenostjo od centra regije še vedno precej visoko in omogoča visoko dodano vrednost. Na podlagi analiz, ki smo jih v podjetju opravili, ocenjujemo, da se cene novograjenih hiš zunaj centra gibajo v povprečju med 1.400 in 1.900 evri na kvadratni meter. Največji pomen ima absolutna prodajna cena, ki določa raven povpraševanja. Absolutno cenejše, manjše enote dosegajo višje povpraševanje kot večje enote, tudi ob precej dražji ponudbeni ceni kvadratnega metra, ker so absolutne kupnine glede na kupno moč potencialnih kupcev dosegljivejše.

Lokacija je ključna variabilna komponenta, na katero lahko v podjetju vplivamo, zato iščemo lokacije, ki bodo optimalne; v naravnem okolju in primerni bližini centra regije in katerih cena ne presega 45.000 evrov. Z vidika ekonomike posla je optimalno manjše zemljišče 850 m² oz. zemljišče z možnostjo višjega razmerja pozidave. Na tak način zmanjšujemo prispevek stroška zemljišča na kvadratni meter neto površine objekta. Prodaja se samo neto bivalna površina, ki v sebi nosi vse stroškovne komponente večjega zemljišča.

4.5.3 Konkurenca

Neposredno konkurenco predstavljajo tista podjetja, ki načrtujejo gradnjo in prodajo v enakem časovnem okviru, kot to načrtujemo v našem podjetju, ne glede na to, ali gre za večji stanovanjski projekt ali manjšo investicijo. V tem času se posledično poveča ponudba na trgu in to potem posledično vpliva na potencialni prodajni čas stanovanjske enote stanovanjskega dvojčka. Menimo, da povečana ponudba novograjenih stanovanj še vedno popolnoma ne odloča o prodajljivosti naše stanovanjske enote dvojčka, saj vseeno spada stanovanjski dvojček v relativno drugačen segment povpraševanja, ki je v določeni meri samostojen.

V Goriški regiji trenutno poteka nekaj stanovanjskih gradbenih projektov. Stanovanjski kompleks 80 stanovanj na Rejčevi ulici v Novi Gorici gradi Kraški zidar. Drugi projekt, ki poteka v Šempasu, gradi investicijsko podjetje z imenom Zemono d. o. o. V Novi Gorici se pričakuje nov stanovanjski projekt, imenovan Majske poljane, podjetja Primorje, ki naj bi ponudil 200 stanovanjskih enot do začetka leta 2011. V regiji trenutno poteka več manjših projektov, ki pa jih je težje izslediti. Ocenjujemo, da se povpraševanje v obdobju 3 let bistveno ne bo spremenilo, torej bo ostalo na visoki ravni in precej nad ponudbo.

Ponudba starejših stanovanjskih hiš je v določenem obsegu pomemben dejavnik pri preučevanju prodajljivosti enote stanovanjskega dvojčka. Zavedati pa se moramo, da je večina starejših hiš potrebna korenite prenove in nakupa pohištva, kar zahteva precej dodatnega truda in denarja. Hkrati pa dosega na trgu starejše hiše precej visoke cene. Ljudje se velikokrat raje odločajo za novogradnjo, ki je sicer malce dražja, a se na daljši rok izkaže za udobnejšo in preprostejšo rešitev. Pri odločanju ljudi za novogradnjo pa ugotavljamo, da je na trgu čedalje bolj prisotna dilema, ali naj se odločijo za masivno gradnjo, torej gradnjo z zidaki ali betonsko konstrukcijo, ali za montažno hišo. Ponudba obeh segmentov je vedno bogatejša v tipih in vrstah hiš in predvsem tudi v vseh cenovnih razredih. Na trgu so prisotne tako cenejše masivne hiše, prav tako tudi zelo drage montažne hiše. V Goriški regiji in v Sloveniji nasploh glede na bolj tradicionalne vrednote Slovencev prevladuje težnja, da se ljudje v večji meri odločajo za masivno gradnjo. Take odločitve lahko utemeljujemo z navezanostjo domačinov na domači kraj, relativno nemobilnostjo prebivalstva in z gledanjem na domačo hišo kot na nekaj najtrajnejšega v življenju posameznika. Montažne hiše veljajo za netrajno opcijo v očeh ljudi in predstavljajo predvsem uporabnost hiše, ne pa dolgotrajno naložbo, ki hrani in plemeniti vrednost.

4.5.4 Izbor lokacije

V podjetju smo se odločili za lokacijo, ki ustreza centralni makrolokaciji Nove Gorice. Glede na prerez in strukturo povpraševanja in komplementarno temu cene zemljišč smo se v podjetju odločili za stanovanjski dvojček izbrati lokacijo, ki je od 10 do 15 minut vožnje z avtomobilom zunaj mesta. Možnosti so bile v tem pogledu tri. Ali se usmeriti proti notranjosti Vipavske doline, ki postaja vedno bolj zanimiva, ali se usmeriti proti Trnovski planoti, kjer relativno ugodne cene zemljišč prispevajo k atraktivnosti lokacije, ali pa za lokacijo stanovanjskega dvojčka iščemo primerno zemljišče v Goriških brdih. Odločili smo se za iskanje primerne zemljišča v Goriških brdih zaradi več dejavnikov. Menimo, da je okolje Goriških brd bolj atraktivno kot ostali dve, in to predvsem tudi za tujce. Ocenjujemo, da je zaradi padca državljanske meje zdaj nemoten dostop prek italijanske smeri skrajšal prevozní čas med Brdi in Novo Gorico, kar je faktor, ki povečuje zanimivost. Cene zemljišč so v določenih predelih Goriških brd še vedno zmerne, kar povečuje zanimivost naložb tako za investitorja v obliki nižjih začetnih vložkov kot tudi končne prodajne cene, ki je posledično nižja z istim pričakovanim donosom. V sklopu makrolokacije so pglavitni dejavniki odločitve tip in vloga naselja, kjer bo stanovanjski objekt, ter oddaljenost od centra regije.

Kot sem že nekajkrat omenil je mikrolokacija zelo pomembna. Za analizo mikrolokacije smo v podjetju tudi izdelali merila za nakup zemljišča, ki so v obliki obrazca v prilogi 4. poslovega načrta. Mikrolokacija ključno vpliva na emocionalno komponento in všečnost stavbe, ki je na tej mikrolokaciji zgrajena. Dejavniki mikrolokacije, ki so po našem mnenju ključni: sončna lega, postavitvev parcele v primerjavi z drugimi naravnimi sestavinami zemljiškega območja, umeščenost med druge parcele ter ureditev soseske. Zelo pomembne so možnosti, ki jih ponuja zemljišče prek lokacijske informacije, prostorskega načrta in količnika pozidave. Pomembna je ekonomska izraba zemljišča, kar pomeni, da potrebujemo zemljišče, ki je zazidljivo s čim višjim količnikom pozidave. Hkrati potrebujemo čim manjše zemljišče, vendar ne na račun izgube atraktivnosti enote zaradi pomanjkanja zelenih površin in vrtnega dela parcele. V praksi se zelo majhna zemljišča redko pojavijo na trgu in so hitro prodana, tako da se bo v tem segmentu treba zadovoljiti s praktično optimalno varianto. Zelo pomembne pri izboru mikrolokacije so tudi stroškovne komponente same gradnje: oddaljenost različnih komunalnih priključkov, potrebna zemeljska dela in prilagajanje zemljišča, dovoz in dostop, geomehanske lastnosti tal, vodna izpostavljenost. Vse te dejavnike upoštevamo pri izboru zemljišča in lastne odločitve na podlagi analiz čim bolj optimiziramo, smo pa seveda vezani predvsem na ponudbo na trgu in lastno iznajdljivost pri pridobivanju informacij o potencialnih zemljiščih. Prvi dejavnik uspeha in začetek projekta predstavlja nakup zemljišča.

4.5.5 Trženjska in prodajna strategija

Marketinško strategijo smo v podjetju zastavili relativno preprosto. S trženjem bomo začeli sami, že ob pridobitvi gradbenega dovoljenja. V določenih revijah, speciliziranih revijah za oglase, na internetnih straneh ter v lokalnih časopisih bomo nekajkrat objavili oglase o prodaji enot stanovanjskega dvojčka. Oglase, ki jih bomo uporabljali za trženje, in količino pojavnosti bomo spotoma usklajevali glede na izkazano povpraševanje in odzivnost na prvo serijo oglasov. Za prodajo nepremičnin je treba imeti licenco nepremičninskega posrednika, zato je potrebno prodajo izpeljati prek nepremičninske agencije. V osnovi načrtujemo informiranje in trženje sami, da na tak način spodbudimo večji krog povpraševanja. Za samo prodajo in tehnično izpeljavo prodaje bomo najeli usluge ugledne nepremičninske agencije z visoko pojavnostjo. Pri prodaji stanovanjskih enot je zelo pomembna osebna, direktna prodaja in širitev glasu o ponudbi enot stanovanjskega dvojčka. V veliki večini bomo direktno informiranje ljudi opravljali partnerji sami in v prvi fazi skrbeli za ogleda parcele in gradbišča. Če bo pogodba sklenjena že v začetnih fazah projekta, bomo upoštevali tudi želje kupcev in gradnjo do določene mere prilagodili. Morda za višjo ceno izpeljali projekt dlje, do pozne pete gradbene faze. Vse je odvisno od strank in stališč, ki bodo takrat prisotna pri pogajanjih o nakupu. Za pripravo pogodb in pravno uskladitev prodajnega posla nam bo v pomoč nepremičninska agencija. Nepremičninska agencija v osnovi za svoje storitve računa 2 % kupnine nepremičnine. Nepremičninsko agencijo nameravamo vključiti v prodajo objekta že v začetni fazi gradnje. Domnevamo, da se bo prodaja obeh enot zgodila le, ko bo objekt že postavljen in bodo potekala zaključna dela, saj lahko potencialne stranke objekt tudi že vidijo. Nepremičninska agencija ima precej izkušenj pri prodaji. Z upoštevanjem zakona, ki določa področje prodaje nepremičnin, bomo ob podpisu prodajne pogodbe pred zaključkom gradnje in pred predajo enote kupcu prejeli 10 % prodajne cene enote z vključenim DDV-jem. Celotno kupnino bomo prejeli po opravljenem prevzemu objekta od izvajalca in po dodelitvi uporabnega dovoljenja ter po uradni predaji objekta kupcu z vpisom v zemljiško knjigo, ki se mora izvesti v šestdesetih dneh od izdaje uporabnega dovoljenja. Pri predaji objekta bomo kupcu izročili tudi predvideno 10-letno garancijo za skrite napake na objektu. V našem interesu je prodajo in predajo objekta izvesti v čim krajšem času, da lahko projekt zaključimo in optimiziramo stroške financiranja.

4.5.6 Organizacija in menedžment

Organizacija je v projektu postavljena po principu projektnega vodenja. Vodstveni tim sestavljata dve osebi, po poklicu magistra ekonomije z dvo- in petletnimi delovnimi izkušnjami na področju financ in kontrolinga ter nabave in trženja. Podjetniški tim odločitve sprejema po posvetovanju. Kot vodja projekta bom predvsem skrbel za gradbeno-financi del

posla in usklajevanje z izvajalci in dobavitelji. Drugi član vodstvene ekipe bo poskrbel za trženje in prodajno komponento posla. Specifične aktivnosti, kot so arhitekturna zasnova, projektiranje, gradbena dela, gradbeni nadzor, bomo naročali zunaj podjetja, kot storitev. Projektni vodstveni tim bo usklajeval in nadziral usposobljene strokovnjake, ki bodo vključeni v posamezen sklop projekta. Podjetje Dolfín vstopa v prvi projekt izključno kot investitor in razvijalec ter nase prevzema predvsem koordinacijo in finančno-ekonomsko funkcijo organiziranja investicijske gradnje.

4.5.7 Nadzor gradbenega dela posla

Uspešnost investicijskega projekta je v veliki meri odvisna od učinkovite izvedbe, zato je treba v vseh fazah načrtovanja razmišljati o njegovi praktični izvedljivosti. Zelo pomemben je uspešen operativni gradbeni nadzor in finančni nadzor nad gradbenimi deli. Oba sta instrumenta obvladovanja tveganj pri projektu. Njun skupni pomen so zadovoljne stranke in dosežen donos. To pomeni sklenjen posel optimalno za obe strani: v prvi vrsti za kupce in nato za investicijsko podjetje, ki objekt gradi in prodaja.

Nadzor na gradbenem delu projekta bomo zagotavljali na več načinov. Najprej z izborom dobrega in poštenega izvajalca, ki jamči za svoje delo in velja v očeh investitorjev in kupcev za kakovostnega. Pri pripravi načrtov in projekta za gradbeno dovoljenje bomo na podlagi zbranih ponudb pripravili izbor materialov in storitev določenega izvajalca. Pripravili bomo načrt nabave materialov po fazah ter načrt in terminski načrt gradbenih del. Takrat bo znana tudi natančna finančna konstrukcija in natančna struktura stroškov, ki bo osnova za finančni nadzor s pomočjo gradbenega dnevnika in zbranih ponudb. Na podlagi načrtov nabave in gradbene izvedbe bomo usklajevali in nadzirali postopek gradnje objekta.

Nadzor nad projektom bomo izvajali s primerjanjem izvedbe z načrtom tako na finančnem kot na gradbenem področju. Pri manjših odstopanjih govorimo o obvladljivih odstopanjih. Večina projektov se ne realizira po predvidenem načrtu. Za proces nadzora potrebujemo natančne in pravočasne informacije. Nadzor bomo izvajali sproti in sprejemali odločitve za korekcije morebitnih odstopanj, ki se bodo z gotovostjo pojavila. Evidentiranje opravljenega dela v določenem časovnem obdobju v gradbenem dnevniku oz. knjigi obračunskih izmer nam daje osnovo za obračun opravljenih del. Pri gradbenih projektih se tak nadzor izvaja s potrditvijo gradbenih dnevnikov in izstavljenih situacij. Nadzorne aktivnosti se osredotočajo na vprašanja: ali so bile načrtovane aktivnosti izvedene v dogovorjenih rokih, v načrtovanih stroških, v načrtovani kakovosti in ali so cilji projekta s čimer koli ogroženi. Ustrezen nadzor projekta nam bo omogočil, da hitreje odkrijemo odstopanja od načrta in da imamo na voljo

dovolj časa, da odpravimo neskladja in se čim bolj približamo zelenemu cilju, tako finančno kot gradbeno kvalitativno.

4.5.8 Pravno okolje

Z vidika pravne stroke je gradnja in prodaja nepremičnin večplasten proces, kjer lahko posamezna nepremičninska transakcija vsebuje več pravnih institutov, ki postopoma privedejo do končnega cilja, to je do sklenitve prodajne pogodbe in vpisa lastninske pravice v zemljiško knjigo. Področje graditve objektov in prometa z nepremičninami v grobem ureja Zakon o obligacijskih razmerjih, Zakon o graditvi objektov ter Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb.

V primeru nakupa stanovanjske enote, ki jo podjetje gradi za trg, lahko govorimo o terminskem poslu. Nakup nepremičnine je za kupca tvegan, ker se lahko zgodi, da podjetje posla ne bo izpeljalo v predvidenem roku ali predvidene kakovosti. Če podjetje med izvajanjem projekta zaide v težave, kupcu ne bo moglo predati bremen proste kupljene stanovanjske enote oziroma mu ne moglo vrniti plačane kupnine. Pred sklenitvijo kupoprodajne pogodbe kupci običajno preverijo, ali je zemljišče, na katerem se bo gradil stanovanjski objekt, bremen prosto, ali je za gradnjo objekta izdano pravnomočno gradbeno dovoljenje in ali je podjetje, ki načrtuje graditi objekt, finančno sposobno izpeljati projekt. Praviloma velja, da daljše, kot je časovno obdobje, v katerem prodajalec izpolnjuje pogodbene obveznosti, večja je negotovost, ki ji je izpostavljen kupec. Načelo vestnosti in poštenja prodajalcu narekuje, da kupca seznaniti s tem, ali je nepremičnina oziroma zemljišče, na katerem se ta gradi, obremenjeno s hipoteko. Prav tako prodajalec pravilom ne bi smel pred izdajo pravnomočnega gradbenega dovoljenja sklepati prodajnih pogodb, ker se lahko gradnja takega objekta zavleče za nedoločljivo obdobje.

Pri investicijskih projektih gradnje in prodaje stanovanjskih enot za trg se običajno sklepajo pogodbe o izdelavi projekta, gradbene pogodbe, pogodbe o tehničnem nadzoru nad gradnjo in prodajne pogodbe. Pri pogodbi o izdelavi projekta gre za pravno razmerje med naročnikom projekta in projektantom. Pri gradbeni pogodbi gre za pravno razmerje med naročnikom projekta in izvajalcem. Pogodba o tehničnem nadzoru nad gradnjo ureja pravno razmerje med naročnikom in nadzornim inženirjem. Prodajna pogodba ureja pravno razmerje med prodajalcem in kupcem.

Celostno področje nepremičnin ureja vrsta zakonov, ki se hitro spreminjajo. V naslednjih točkah bom navedel glavne, ki urejajo to področje.

Stanovanjski zakon ureja vrste stanovanjskih stavb, pogoje za vzdrževanje stanovanjskih stavb, pogoje za načrtovanje stanovanj, lastninsko-pravna razmerja in upravljanje v večstanovanjskih stavbah, stanovanjska najemna razmerja, gradnjo in prodajo novih stanovanj, pomoč pri pridobitvi in uporabi stanovanja, pristojnosti in naloge države na stanovanjskem področju, pristojnosti in naloge občin na stanovanjskem področju, pristojnosti organov in organizacij, ki delujejo na stanovanjskem področju, registre ter inšpekcijsko nadzorstvo nad uresničevanjem določb tega zakona.

Zakon o nepremičninskem posredovanju določa nepremičninskim družbam in nepremičninskim posrednikom pogoje za opravljanje posredovanja v prometu z nepremičninami, pravila za varno in skrbno poslovanje pri nepremičninskem posredovanju, ki so jih nepremičninske družbe in nepremičninski posredniki dolžni upoštevati pri svojem delu. Določa pristojnost ministrstva, pristojnega za posredovanje v prometu z nepremičninami. Opredeljuje strokovne predloge za posamično ocenjevanje tržne vrednosti nepremičnine, določa javne evidence in ureja inšpekcijsko nadzorstvo nad izvajanjem zakona.

Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb določa pravila o prodaji stanovanj in enostanovanjskih stavb, z namenom zaščititi končne kupce pred tveganjem neizpolnitve obveznosti investitorja oziroma vmesnega kupca kot prodajalca po prodajni pogodbi.

Zakon o zemljiški knjigi; zemljiška knjiga je javna knjiga, namenjena vpisu in javni objavi podatkov o pravicah na nepremičninah in pravnih dejstvih v zvezi z nepremičninami. Uvedba elektronske zemljiške knjige bo pospešila reševanje tekočih zadev in odpravila nastale zaostanke.

Zakon o urejanju prostora ureja prostorsko načrtovanje in uveljavljanje ukrepov za izvajanje načrtovanih prostorskih ureditev, zagotavljanje opremljanja zemljišč za gradnjo in vodenje sistema zbirk poslovnih podatkov.

Po vstopu v EU je morala Slovenija odpreti svoj trg državam članicam EU. To velja tudi za nepremičninski trg, začela so veljati temeljna načela prostega pretoka storitev, svoboda opravljanja storitev in pravica do ustanavljanja in vodenja podjetji, pod pogoji, ki jih za slovenske državljane določata *Zakon o gospodarskih družbah* in *Zakon o nepremičninskem posredovanju*, če se ustanovitev izvede v Sloveniji (Kožar, 2003, str. 22). Z vstopom Slovenije v EU pa je trg postal prost. Pogoj vzajemnosti je skladno s slovensko zakonodajo izpolnjen, če lahko Slovenec v tuji državi kupi nepremičnino pod enakimi ali podobnimi pogoji, kot je to za tujca urejeno v Sloveniji. *Zakon vzajemnosti* še vedno velja za vse druge nečlanice EU.

4.6 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

<p>Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relativno preprost gradbeni projekt - Delo z dobrimi izvajalci in svetovalna pomoč glede strokovnih zadev - Motiviran in odločen vodstveni tim - Sposobnost ponuditi trgu zanimiv, kakovosten in cenovno dostopen proizvod - Preprosti gradbeni proces in odlični gradbeni materiali Velox - Najverjetneje izvedba tipskega projekta, ki olajša tveganja in izvedbo - Izkušena nepremičninska agencija za trženje in prijateljski odnosi z lastnikom - Potencialne lokacije so izredno atraktivne in tudi cenovno zanimive - Socialna mreža v regiji, nadzor, arhitekti - Dober poslovni načrt 	<p>Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zemljišče še ni izbrano - Mogoča variacija ekonomske kalkulacije - Manj izkušenj z gradbenimi deli - Točna ocena stroškov je mogoča na konkretnem projektu - Manjša vsota začetnega kapitala
<p>Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visoko povpraševanje, ki je sposobno še velike absorpcije cenejših stanovanj - Zadostna kupna moč kupcev - Razgrnitev novega prostorskega načrta in večja ponudba zemljišč v krajih okrog Nove Gorice - Konkurenca pomeni samo količino stanovanj v ponudbi na trgu - Prepoznavna nepremičninska agencija, ki bo dvojček prodajala 	<p>Nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Panoga v zadnjem času privablja precej podjetnikov - Časovni pritisk dodatne ponudbe - Banke težje odobrijo kredite oz. lahko pričakujemo višje obrestne mere - Visoka rast cene surovin v zadnjem letu - Čas trajanja od nakupa zemljišča do pridobitve gradbenega dovoljenja načrtovan na 4 mesece. Lahko precej več. - Zmanjšana kupna moč kupcev zaradi visoke inflacije in višje cene kreditov - V splošnem je ponudba zemljišč omejena na velike parcele, kar zahteva večje lastne vložke

4.7 Finančna analiza

4.7.1 Pridobitev finančnih sredstev

Sredstva za izvedbo projekta načrtujemo v podjetju pridobiti s projektnim financiranjem s strani banke. Pri kateri banki bomo črpali dolžniška sredstva, nismo še določili in je odvisno od konkurenčnosti ponudbe posameznih banke ter njihove ocene tveganosti projekta. Praviloma mora biti lastna udeležba pri projektnem financiranju najmanj 20 % (način financiranja in drugi pogoji sodelovanja so stvar dogovora med banko in investitorjem). Pogoji kreditiranja so dodatno odvisni od vrste zavarovanja, bonitete podjetja in ročnosti kredita ter poslovnega sodelovanja z banko. Zavedamo se, da kot novoustanovljeno podjetje predstavljamo višje tveganje za banko, ki zahteva višjo stopnjo zavarovanja kredita. V ta namen pričakujemo stopnjo lastnega vložka v projekt na ravni 23 % stroškovne vrednosti projekta, kar je tudi razvidno iz naših projekcij.

Sredstva nameravamo črpati projektno in po fazah v koordinaciji z zahtevami izvajalskih podjetij po plačilu za njihove storitve in material. Pri sami gradnji bomo najverjetneje uporabljali manjše število izvajalcev; enega glavnega in nekaj manjših. Sredstva banke nameravamo črpati na podlagi ročnosti izdanih faktur izvajalcev, ki jih pričakujemo nekje v treh do štirih ciklih projekta. Sredstva bodo namenjena izključno pokrivanju tekočih obveznosti po ročnosti. V podjetju pričakujemo tudi prodajo prve enote dvojčka že v gradbeni fazi projekta, kar nam zagotavlja dodatna sredstva, ki niso obremenjena z obrestmi na ravni 10 % prodajne cene enote. Denarni tok projekta, izkaz uspeha in bilanco stanja bom predstavil posebej. V naslednjem poglavju bom natančneje opredelil projektno financiranje in navedel zahteve banke za odobritev kredita v obliki dokumentacije, ki jo je treba predložiti pri pogajanjih za sredstva.

4.7.2 Projektno financiranje

Projektno financiranje je v zadnjem času postalo ena izmed pomembnejšij oblik zagotavljanja srednjeročnega in dolgoročnega kapitala za financiranje investicijskih projektov. Gre za obliko financiranja projekta, kjer je finančna struktura organizirana na način, da prihodnji prihodki projekta predstavljajo glavni vir servisiranja in kjer premoženje projekta predstavlja glavni vir zavarovanja. Finančna struktura v projektu in stopnja dolžniškega vira financiranja je odvisna od velikosti in tveganosti projekta. Ključni faktor, ki opredeljuje, ali je prihodnji projekt primeren za projektno financiranje, je stopnja zanesljivosti prihodnjih prihodkov projekta. Projektno financiranje je tako po pravni kot po finančni strukturi kompleksnejše od klasičnega

financiranja, saj zahteva od udeležencev bistveno bolj natančno oceno ekonomske in finančne upravičenosti projekta.

Shema projektnega financiranja v bistvu predpostavlja vzpostavitev novega, t. i. projektnega podjetja, ki ga ustanovijo za projekt zainteresirani vlagatelji oziroma sponzorji projekta in na ta način izločijo financiranje investicije iz svojih bilanc; projektno podjetje kot samostojna pravna oseba s sredstvi, pridobljenimi iz poslovanja v obdobju trajanja projekta, ustvarjenim dobičkom, kapitalom in pozitivnim denarnim tokom jamči za vračilo virov financiranja in zahtevano donostnost, kar morajo po predvidenih scenarijih izkazovati tudi projekcije poslovanja projektnega podjetja.

Razliko med projektnim in podjetniškim načinom financiranja projektov lahko opišemo tudi drugače; podjetniške finance so tradicionalne finance, kjer je osnovni vir za vračanje podjetje sponzor oziroma matično podjetje, ki odgovarja s svojim celotnim premoženjem, in ne projekt sam. Upniki, zlasti banke, pri svoji odločitvi za kreditiranje sicer upoštevajo uspešnost projekta, da ta ne bi ogrozil sposobnosti podjetja za poravnavanje njegovih obveznosti oziroma vračanje sredstev, vendar je za odločitev o financiranju najpomembnejše splošno finančno stanje podjetja, torej uspešnost poslovanja, premoženje, denarni tokovi, nezanimljiv pa je tudi potencial nadaljnje rasti prihodkov. Upniki so tako v primeru, če projekt propade, v precejšnji meri zavarovani pred neplačilom, kar je sicer odvisno od splošne finančne slike podjetja oz. ali je podjetje kljub propadu projekta sposobno nadaljevati s poslovanjem. Pri projektnem financiranju je drugače, saj lahko v primeru propada projekta tako kreditodajalec kot investitor nosita velike izgube. V našem primeru gre za financiranje projekta v obliki rastoče hipoteke s strani banke, ki ji narašča vrednost z izvajanjem del in gradnjo objekta. Tržna cena objekta je v vsakem primeru nad stroški projekta, kar zagotavlja visoko raven zavarovanja posojilodajalca.

Projektno financiranje zahteva kompetentno študijo izvedljivosti projekta (feasibility study), z opisom ekonomske in finančne utemeljenosti (soundness) projekta ter njegove politične in okoljevarstvene sprejemljivosti. Študija izvedljivosti projekta mora med drugim obsegati tudi naslednje informacije:

- tehnični opis projekta, vključno z diagramom procesa in prostorsko razporeditvijo;
- podrobno izpeljani (ocenjeni) operativni stroški projekta (podrobni podatki tudi o uporabljenih cenah in količinah);
- nabava surovin in materiala, vključno z oceno razpoložljivosti; priložiti relevantne pogodbene dokumente;
- opis posloводства projektnega podjetja, načrta usposabljanja zaposlenih, potrebnih kvalifikacij in ocenjenih stroškov za zaposlene;

- okoljevarstveni, socialno-kulturni in socialno-ekonomski vidiki projekta; poročila o oceni vplivov projekta na okolje, identifikacija občutljivih lokacij, potrebni okoljevarstveni ukrepi za zmanjšanje škodljivih vplivov na okolje ter potrebna soglasja in dovoljenja v tej zvezi;
- ocena ustreznosti predvidenih stroškov in časovnih okvirov realizacije projekta ter ocena tveganj in posledic preseganja teh predpostavk projekta (time&cost overrun);
- časovni načrt gradnje in začetek poslovanja projektnega podjetja; časovni mejniki; tržne informacije glede proizvodov projektnega podjetja, vključno s predstavitvijo razvoja cen in obsega prodaje za obdobje preteklih 5–10 let; konkurenčni položaj, sedanje in prihodnje stanje ponudbe in povpraševanja; napovedi, identifikacija in geografska lokacija glavnih kupcev; trženjske in distribucijske strategije; opis načrtovanih trženjskih aktivnosti in sklenjenih (pred)pogodb; garancije za odkup proizvodov (off-take pogodbe, take-or-pay klavzule ipd.);
- podrobni podatki o stroških projekta, z jasno razdelitvijo na glavne kategorije, kot npr.: stroški izgradnje in zagona, obresti v času gradnje, (potreben) obratni kapital, načrtovani viri financiranja projekta, vključno z nazivi finančnih institucij, zneskov, valut, ročnosti in oblik financiranja;
- napoved denarnega toka (cash flow) za celotno odplačilno dobo zavarovanih kreditov, vključno z analizo občutljivosti (osnovni oz. realni scenarij, optimistični scenarij, pesimistični scenarij), zagotovila o pokrivanju mogočih primanjkljajev sredstev za normalno poslovanje projektnega podjetja (stand-by aranžmaji; sponzorji, finančne institucije, drugo);
- uporabljene predpostavke pri napovedovanju denarnega toka (cash flow), vključno s podlago za predviden obseg prodaje, višino cen, operativne in administrativne stroške, amortizacijske metode, davke, inflacijo, tečajne razlike, izvozne licence, vpliv lokalnih oblasti, ipd.;
- identifikacija tveganj projekta in mitigacijskih tehnik.

Ker gre v primeru gradnje stanovanjskega dvojčka za manjši projekt, banke za odobritev sredstev oz. kredita v obliki projektnega financiranja zahtevajo manj obsežno dokumentacijo in dokazila.

Temeljna dokumentacija za odobritev kredita v primeru projekta stanovanjskega dvojčka:

- originalni izpis iz sodnega registra (ne starejši od 30 dni)
- obvestilo Statističnega urada RS o razvrstitvi po dejavnosti za poslovne subjekte (AJPES)
- kopija potrdila o davčni številki pravne osebe
- kopija osebnih dokumentov zakonitih zastopnikov podjetja, s pripisano davčno številko in krajem rojstva
- bilanca stanja, izkaz poslovnega izida za zadnja tri leta poslovanja
- medletni računski izkazi (BS, IPI) z obrazložitvami terjatev in obveznosti podjetja

Dodatna dokumentacija v primeru izgradnje objekta:

- investicijski program, poslovni načrt
- lokacijska odločba ali gradbeno dovoljenje ali adaptacijsko dovoljenje (če ne gre za financiranje pripravljalne faze izgradnje),
- dokumentacija o pridobitvi zemljišča in plačilu stroškov priprave in opremljanja stavbnega zemljišča (v kolikor ni drugače dogovorjeno),
- zemljiško-knjižni izpisek zemljišča, kjer poteka gradnja, kopija katastrskega načrta,
- predračun za gradbena, obrtniška in instalacijska dela (če to ni vključeno že v investicijski program).

V nekaterih primerih tudi:

- dokumentacija za oceno realnosti predračunske vrednosti: ponudbe, predpogodbe, informacije dobaviteljev oz. izvajalcev del, kalkulacije investitorja ali projektantskih in konzultacijskih organizacij, predračun za gradbena, obrtniška in inštalacijska dela,
- dokumentacija za oceno realnosti tržne analize, vezano na dokazila o možnostih prodaje (pogodbe, povpraševanja, pisma o nameri),
- pogodba med vsemi udeleženci, ki se vključujejo v gradnjo posameznega stanovanjsko-komunalnega programa in s katero so urejene medsebojne pravice in obveznosti;
-

4.8 Ekonomska ocena investicije

Gradbeno investicijski projekt najprej ocenimo z dinamičnim preučevanjem donosnosti. Glede na obstoj donosnih alternativ, stroškov financiranja in tveganj smo s partnerji ocenili strošek kapitala na 15 % letno. Neto sedanja vrednost tako znaša 45.000 eur, kar potrjuje zanimivost projekta. Takšen način analize uspešnosti investicije je bolj relevanten v primeru izbora enega izmed več možnih projektov.

Interna stopnja donosnosti projekta znaša 8,6 % mesečno. S pomočjo interne stopnja donosnosti izračunamo mesečni strošek kapitala, tako, da je neto sedanja vrednost projekta enaka 0. V primeru našega projekta znaša strošek kapitala mesečno le 1,3%, kar pomeni, da je NSV projekta pozitivna in da je projekt ekonomsko izredno zanimiv.

Donos na investirani kapital je v projektu na ravni 80 % vložnega kapitala po davkih (od dohodka pravnih oseb), kar potrjuje zanimivost projekta in odločitev, da je projekt ekonomsko izredno zanimiv in podjetniškod sprejemljiv. Donos na investiran kapital je v absolutnem znesku 45.000 evrov. Če upoštevamo še obdavčitev izplačanih dividend, postane donos na kapital projekta 65 %.

Doba vračanja investicijskega projekta je ocenjena na 10 mesecev od nakupa zemljišča, kar pomeni do dneva prevzema dveh stanovanjskih enot s strani obeh strank ter nakazilo preostalih 90 % kupnine stanovanjske enote s strani obeh strank.

Stroške financiranja v projektu stanovanjskega dvojčka ocenjujemo na ravni 10 % letno. V ta strošek so vštete obresti najema kredita ter vsi stroški zavarovanja posojila. Ocenjujemo, da investicija presega strošek kapitala prek 65 %, kar še dodatno potrjuje sprejemljivost investicije.

4.8.1 Bilanca uspeha

Bilanca uspeha projekta je v prilogi 2 v dodatku magistrske naloge. V izkazu uspeha načrtujemo prihodke od prodaje v višini 418.000 evrov. Odhodke iz poslovanja ocenjujemo na ravni 241.000 evrov. 52 % odhodkov poslovanja predstavljajo stroški materiala, nakup vseh potrebnih gradbenih materialov in surovin. Stroški storitev, arhitekturnega načrta, gradnje objekta, nadzora in plačilo vseh potrebnih soglasij ocenjujemo na ravni 41% odhodkov iz poslovanja. 1 % odhodkov predstavlja strošek amortizacije, 5 % pa strošek DDV-ja.

Stroške financiranja ocenjujemo na ravni 10.000 evrov, kar predstavlja 7 % celotnega stroškovnega dela projekta. Poslovni izid iz rednega delovanja ocenjujemo na ravni 138.000 evrov, kar predstavlja 33 % prihodkov od prodaje. Davek od dohodka pravnih oseb bo obračunan v višini 35.000 evrov. Čisti dobiček projekta ocenjujemo na ravni 103.000 evrov ali 25 % prihodkov od prodaje.

4.8.2 Bilanca stanja

Bilanca stanja projekta je v prilogi 3 v dodatku magistrske naloge. Zaradi manj pomembne analize same bilance stanja smo v poslovni načrt vključili le začetno in končno obliko bilance stanja. Bilanca stanja se bo v času projekta bistveno spreminjala na strani sredstev z večanjem vrednosti zgrajenega objekta in na strani obveznosti do virov sredstev prek virov financiranja iz naslova najetega kredita. Ob prodaji obeh enot in vračilu najetega posojila načrtujemo končno stanje aktive na ravni 103.000 evrov. Glede na to, da načrtujemo izgradnjo naslednjega projekta, bomo prosta denarna sredstva iz naslova kapitala in zadržanih dobičkov investirali v nakup novega zemljišča v vrednosti 98.000 evrov. Druga prosta sredstva bodo na transakcijskem računu. Kapital bo v osnovi ostal na ravni 57.000 evrov. Zadržani dobički bodo 45.000 evrov.

Glavno računovodsko bilanco, ki je najpomembnejša za izvedbo projekta, predstavlja izkaz denarnih tokov, ki je osnovna ekonomska kalkulacija celotnega projekta, zato bom natančneje opisal posamezne finančne transakcije v analizi izkaza denarnih tokov.

4.8.3 Izkaz denarnih tokov

Izkaz denarnih tokov predstavlja glavno računovodsko finančno orodje za oceno izvedljivosti projekta. Ključni pri projektu so seveda pritoki in odtoki denarja poslovanja podjetja v celotnem trajanju projekta. Ključen del analize je potreben znesek kredita, ki ga podjetje potrebuje za izvedbo projekta. Podjetje načrtuje najem posojila z začetkom petega meseca od nakupa zemljišča. Črpanje kredita bo projektno razdeljeno na štiri mesece: 5. mesec 64.000 evrov, 6. mesec 60.000 evrov, 7. mesec 50.000 evrov in 8. mesec 15.000 evrov. Celotno trajanje kreditiranja s strani banke ocenjujemo časovno na 7 polnih mesecev, kar posledično določa pripadajoče stroške financiranja. Celotno glavnico nameravamo poplačati v 10. mesecu na ravni 189.000 evrov. Obresti bomo plačevali mesečno od dneva najema prvega paketa sredstev. Skupaj ocenjujemo stroške financiranja na ravni 10.000 evrov. Sam izkaz denarnih tokov ne odpira prisotnosti večjih tveganj. Tveganja lahko pričakujemo na področju večjih stroškov in morebitne poznejše prodaje, kar bi imelo posledice na plačilo 10 % avansa s strani kupca. Večji stroški bi pomenili večjo potrebo po bančnih sredstvih ter morebitno potrebo po dodatnem lastnem kapitalu. Poznejša prodaja bi prav tako povečala obdobje financiranja s strani banke in zmanjšala likvidna sredstva v zaključni fazi projekta, kjer avans kupcev uporabimo za plačilo obveznosti do dobaviteljev.

4.8.4 Kritična tveganja in analiza občutljivosti investicije

S partnerji ocenjujemo kritična tveganja projekta predvsem na dveh segmentih. Prvi segment je predvsem časovna komponenta posla. Čas trajanja do pridobitve gradbenih dovoljenj je pomemben. Ocenjujemo, da bo projekt za izgradnjo v skladu z novim prostorskim planom občine in da bo gradbeno dovoljenje odobreno v načrtovanem roku; največ 4 mesece od nakupa zemljišča. Druga časovna komponenta posla, ki lahko precej odstopa od pričakovanj je čas prodaje obeh stanovanjskih enot. V podjetju načrtujemo čas prodaje največ 5 mesecev, torej, da bosta obe stanovanjski enoti prodani v roku. Gradnja in prodaja enot se bo začela s pridobitvijo gradbenega dovoljenja, torej v petem mesecu. V podjetju načrtujemo prodajo prve enote v sedmem mesecu, druge pa v devetem mesecu. Takrat, bo tudi objekt zaključen in potrebno bo narediti formalni prevzem s strani strank in vpisati lastnike v zemljiško knjigo, kar načrtujemo, da bo izvedeno v desetem mesecu.

Slika 8: Terminski načrt projekta

MESEC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	■										nakup zemljišča
	■	■	■	■	■						pridobitev gradbenega dovoljenja
					■	■	■	■	■		gradnja objekta
					■	■	■	■	■		prodaja st. enot
									■		zaključna dela
										■	prevzem enot in vpis v zemljiško knjigo

Vir: Lastno načrtovanje, 2008

Glede na analizo občutljivosti in tudi mnenje partnerjev, ki smo v poslu udeleženi, časovna komponenta tveganj ne predstavlja večje ekonomske nevarnosti. Vpliv stroškov financiranja ni tako velik, da bi ogrozil uspešnost projekta, če z prodajo ne bi zamujali več kot 40 % od načrtovanega.

Drugi segment tveganj, ki so izredno pomembna predstavlja gradbeni del posla oz. gradbena stroškovna komponenta posla in s tem povezane garancije izvajalcev. Tveganja, ki se jim izpostavljam v poslu, so nenadzorovani gradbeni stroški oz. precejšnje odstopanje gradbenih stroškov od načrtovanih preko skritih napak oz. napačnega načrtovanja. Natančne kalkulacije bomo pripravili ob projektu za pridobitev gradbenega dovoljenja, kadar bomo še natančneje ocenili ekonomsko sliko investicije. Ključen pri gradnji je seveda tudi gradbeni nadzor.

Analiza občutljivosti investicije nam pokaže ključne dejavnike, ki vplivajo na ekonomsko uspešnost izvedenega projekta. To nam pove naklon funkcije kategorije, ki jo ocenjujemo, kar prikažem v sliki 7. Obrestna mera in čas prodaje prve stanovanjske enote bistveno ne vplivata na dobiček pred davki. Naklon njunih funkcije je skoraj enak nič, ob tem, da imamo na y-osi predviden dobiček posla pred davki, na x-osi pa odstotno povečanje stroškovne kategorije.

Slika 9: Tabela analize občutljivosti načrtovanega dobička pred davki pri spremembi določene spremenljivke

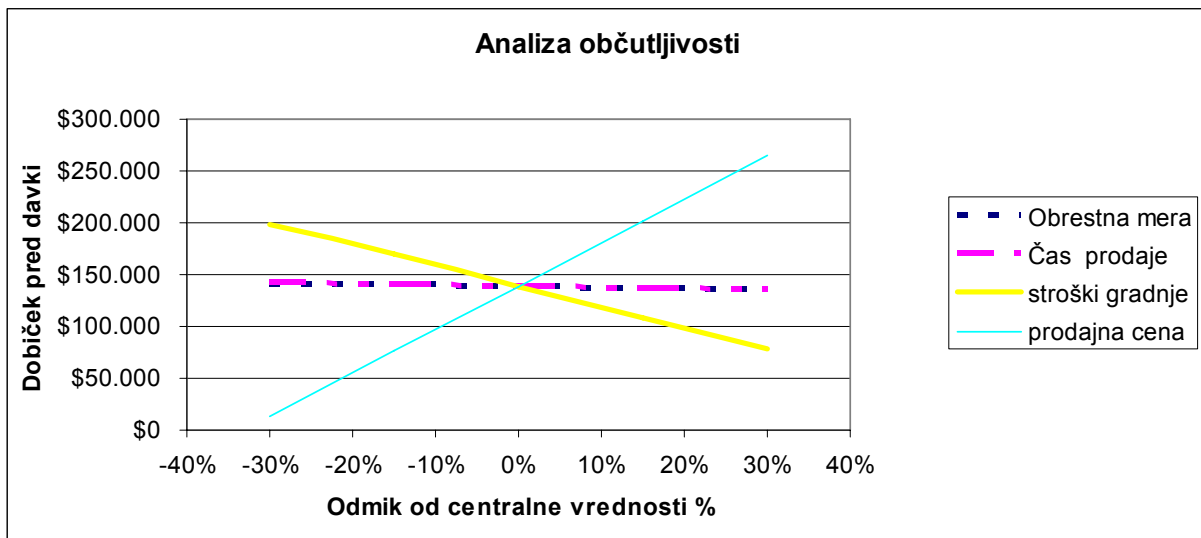
Odklon od osnovne vrednosti	Obrestna mera	Čas prodaje	Stroški gradnje	Prodajna cena
-30%	\$140.769	\$141.766	\$197.579	\$13.439
-15%	\$139.274	\$139.174	\$169.174	\$76.439
0%	\$137.779	\$137.779	\$137.779	\$137.779
15%	\$136.284	\$136.184	\$107.879	\$202.439
30%	\$134.789	\$134.789	\$77.979	\$265.439
Rang	-5.980	6.977	119.599	252.000

Vir: Lasten izračun, 2008

Pozitivni rang stroškov financiranja in časa prodaje lahko zaokrožimo na 7.000 evrov, kar pomeni, da 30 % povečanje spremenljivke obrestne mere in časa prodaje ne pomeni bistvenih

rizikov. Bistvena tveganja bi se pojavila, če bi čas prodaje presegli za več kot 40%; torej sedem mesecev. Zmanjšanje dobička, ki bi iz tega izhajalo bi bilo večje od 7.000 evrov.

Slika 10: Shematični prikaz analize občutljivosti projekta na dejavnike obrestne mere, časa prodaje, stroškov gradnje, ter prodajne cene



Vir: Lastna finančna analiza izpeljana iz izkaza denarnih tokov, 2008

Ključni dejavnik uspeha so seveda stroški gradnje. 15 % višji stroški gradnje bistveno zmanjšajo dobiček pred davki na 108.000 evrov, kar pomeni kar 22 % zmanjšanje dobička. To je razvidno iz strme funkcije stroškov gradnje, ki strmo zmanjšuje dobiček, ki ga lahko dosežemo v poslu. Stroški gradnje so ključni dejavnik za uspeh projekta, zato je treba stroške natančno načrtovati (projekt za gradbeno dovoljenje, projektna dokumentacija) in spremljati (gradbeni dnevnik).

5. SKLEP

V magistrskem delu sem raziskoval okvirje, v katerih deluje podjetnik. Raziskoval sem kako podjetnik razmišlja, kako išče priložnosti, jih izbira in analizira pred začetkom delovanja. Raziskavo sem nadgradil še z načini kako se podjetniki svojih lastnosti in sposobnosti priučijo. Vse to sem preizkusil na sebi in za prvi podjetniški projekt pripravil poslovni načrt.

Poslovni načrt temelji na poslovni priložnosti, ki smo jo s partnerji zaznali na nepremičninskem trgu. Nepremičninski trg na Goriškem namreč že daljše obdobje kaže močne znake pomanjkanja kakovostnih in cenovno dostopnih stanovanj. Zato sem pripravil projektno zasnovo za izgradnjo stanovanjskega dvojčka na področju Goriških brd. Trgu želimo ponuditi

kakovostno rešitev stanovanjskega problema v neposredni bližini regijskega centra. Stanovanjski dvojček se bo nahajal na atraktivni lokaciji, v lepem naravnem okolju in z moderno zasnovanimi prostori. Primeren bo za vse, ki bi se radi umaknili iz mestnega vrveža. Smatramo, da bo objekt izredno zanimiv za širši segment kupcev in da s prodajo stanovanjske enote ne bo težav. Poslovni načrt je v podjetniški zgodbi šele začetek in smerokaz za aktivnosti, ki jih bomo s partnerji izvajali v bodoče.

Med pisanjem magistrskega dela sem zaznal pomembnost še nečesa, kar je v literaturi precej zapostavljeno in na čemer bi, po moje mnenju, moral biti tudi v teoriji večji poudarek. To je razvoj oz. zagon podjetniške miselnosti pri ljudeh. Pomembno je poudariti, kako pomembna je identifikacija podjetniške kariere in ponotrnanje njenih prednosti za sposobnost zaznave poslovnih priložnosti.

Vsekakor je v državi pomembno oblikovati podjetnikom naklonjeno okolje, vzpostaviti platformo, ki omogoča preprosto ustanavljanje podjetij. V Sloveniji danes to imamo. Na podlagi lastnega podjetniškega udejstvovanja smatram, da v slovenski družbi manjka predvsem nekaj drugega; podjetniško naravnana mladina. To lahko dosežemo predvsem z predstavitvijo prednosti in optimalnih značilnosti podjetniškega delovanja. Biti podjetnik je v svetu nekaj cenjenega, pri nas pa se še vedno povezuje z oduševanjem in nepoštenostjo. Celo v mlajšem družbenem tkivu opazam takšna negativna mnenja. V Sloveniji želimo biti napredni, želimo postati država, ki spada v svetovno elito družbene razvitosti. To bomo dosegli le tako, da bomo sistemsko vzgajali mlade, da si sami ustvarijo prihodnost preko podjetništva, inovativnosti in prepoznavanja priložnosti. V Sloveniji potrebujemo nova podjetja, ki temeljijo na znanju in tehnologijah prihodnosti, ki prinašajo visoko dodano vrednost. Za to je potrebno ljudi vzgajati že od malih nog, vrtcev, osnovnih in srednjih šol, ko se mlada osebnost šele oblikuje. Izziv leži tudi na ramenih univerzitetnih profesorjev na fakultetah, da v študentih spodbujajo podjetniško žilico. Najprej potrebujemo napredne posameznike, ostalo se bo razvilo samo po sebi.

LITERATURA IN VIRI

1. Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation. *A cross-disciplinary perspective*: 139–166. England: Norwegian university press.
2. Antončič, B. (2002). Spletne strani Boštjana Antončiča. Najdeno 22. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.geocities.com/bostjanantoncic/EF/urp_predavanje1.html
3. Ardichvili, A., Cardozo, R., Ray, S. (2003). A theory entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of business venturing*, (18), 105–123.
4. Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of management perspectives*. (2), 104–120.
5. Baron, R.A., & Shane, S.A. (2005). *Entrepreneurship: A process perspective*. Cincinnati: Southwest.
6. Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic management journal*, (20), 421–444.
7. Baum, J., Locke, E., Smith, K. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292–303.
8. Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship, productive, unproductive and destructive. *Journal of political economy*, (98), 893–919.
9. Begley, T. M., Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of business venturing*, (2), 79–93.
10. Bettman, J. R. (1979). An information processing theory of consumer choice. Reading, MA: Addison–Wesley.
11. Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard business review*, (4), 150–161.
12. Bhide, A. (1996). The questions every entrepreneur must answer. *Harvard business review*, (12), 120–130.
13. Burke, L. A., Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of management executive*, (13), 91–99.
14. Busenitz, L., Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in organizations: Biases and heuristics in strategic decision–making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30.
15. Bygrave, W. B. (1998). Building an entrepreneurial economy. *Business strategy review, London business school*, (9), 11–18.
16. Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G. & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, (18), 13–39.
17. Chandler, G. N., Dahlqvist, J., Davidsson, P. (2002). Opportunity recognition processes: a taxonomy and outcome implications. *Frontiers for entrepreneurship research*, Wellesley: Babson College.

18. Cole, A. H. (1959). *Business enterprise in its social setting*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
19. Collins, O. F., Moore, D. G. (1970). *The organization makers*. Appleton-Century-Crofts. New York, NY.
20. Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473–491.
21. Cyert, R. M., Dill, W. R., March, J. G. (1958). The role of expectations in business decision making. *Administrative science quarterly*, 3(3), 307–340.
22. Cyert, R. M., March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice–Hall.
23. Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: some suggestions. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. Elsevier/JAI Press, (6), Oxford, UK, 315–372.
24. De Wit, G. (1993). Models of self-employment in a competitive market. *Journal of economic surveys*, (7), 367–397.
25. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic management journal*, 18(9), 667–695.
26. Dettiene, R. D., Chandler, N. G. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning and Education*, (3), 242–257.
27. Dimov, D. (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship theory and practice*. (9), 713–731.
28. Dimov, D. (2007). From opportunity insight to opportunity intention: the importance of person–situation learning match. *Entrepreneurship theory and practice*, (7), 561–584.
29. Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, (12), 149–157.
30. Fiet, J. O., Clouse, V. G. H., Norton, W. I., Jr. (2004). *Systematic search by repeat entrepreneurs. Opportunity identification and entrepreneurial behavior*. Greenwich: Information age publishing.
31. Gaglio, C. M. (1997). Opportunity identification: review, critique and suggested research directions. *In advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. 139–202.
32. Gaglio, C. M., Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Journal of small business economics*, (16), 95–111.
33. Gazzaniga, M. S., Ivry, R. B., & Mangun, G. R. (1998). *Cognitive neuroscience: The biology of the mind*. New York: Norton.
34. Hahn, U., & Chater, N. (1997). Concepts and similarity. In K. Lamberts & D. Shanks (Eds.), *Knowledge concepts and categories* (43–92). Cambridge, MA: MIT Press.
35. Hayek, F. A. (1948). *Individualism and economic order*. Chicago university press. Chicago.
36. Herron, L. & Sapienza, H. J., (1992). The entrepreneur and the initiation of the new venture launch activities. *Entrepreneurship theory and practice*, 49–56.

37. Hills, G. E., Shrader, R. C., Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers for entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College.
38. Hills, G., Schrader, R., Lumpkin, T. (1999). Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers of entrepreneurship research*, 216–227.
39. Internetne strani nepremičninskih agencij, ki delujejo na Goriškem, v letu 2008.
40. Isaack, T. (1978). Intuition: an ignored dimension of management. *Academy of management review*, (10), 917–922.
41. Isenberg, D. J. (1988). How seniors managers think. *Decision making*, Cambridge university press, Cambridge: London, 525–539.
42. Jobs, S. (2000). Govor ob zaključnem dnevu študentov na univerzi Stanford. <http://video.google.co.uk/videoplay?docid=6791277826275399315>. Najdeno 18. marca 2008 na spletnem naslovu Video Google.
43. Johnson, K. E., & Mervis, C. B. (1997). Effects of varying levels of expertise on the basic level of categorization. *Journal of Environmental Psychology: General*, (126), 248–277.
44. Kaish, S., Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests and general alertness. *Journal of business venturing*. (6), 45–61.
45. Katz, J. & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, (13), 429–441.
46. Keber, A., (2007). Interno gradivo nepremičninske agencije
47. Keh, H. T., Foo, M. D., Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: the cognitive process of entrepreneurs. *Entrepreneurship practice and theory*, Winter, 125–148.
48. Kirzner, I. (1979). Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship. Chicago: Chicago University Press.
49. Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economics literature*, (35), 60–85.
50. Kiyosaki, R. T. (2001). *Rich dad, poor dad*. New York: Warner business books.
51. Klein, P. G. (1999). Entrepreneurship and corporate governance. *Quarterly journal of austrian economics*, (2), 19–42.
52. Kletz, T. (1994). Analog Science Fiction, (1), 156–195.
53. Krueger, N. F. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship theory and practice*, (24), 5–23.
54. Krueger, N. F., Brazeal, D. H. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, (19), 91–104.
55. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. (1997). An examination of owner's goal in sustaining entrepreneurship. *Journal of small business management*, (1), 24–33.
56. Larson, L. (2004). Sid Gautam: The essence of entrepreneurship. *Trustee*, (57), str. 28–30.
57. Leff, N. A. (1979). Entrepreneurship and economic development: the problem revisited. *Journal of economic literature*, (17), 46–64.
58. Leonard, D., Swap, W. (2000), Gurus in the garage. *Harvard business review*. (11), 71–82.

59. Long, W., McMullan, W. (1984). Mapping the venture opportunity identification process. *Frontiers of entrepreneurship research*, 567–591, Wellesley: Babson college.
60. Low, M., MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of management*, (14), 139–161.
61. March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
62. Matlin, M.W., & Foley, H.J. (1997). *Sensation and perception*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
63. McDougall, P. P., Covin, J. G., Robinson, R. B., Herron, L. (1994). The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic management journal*, 15(7), 537–555.
64. McDougall, P., Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management journal*, (43), 902–908.
65. McGrath, R. G., MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston: Harvard business school press
66. Mises, L. (1998). *Human Action: A Treatise on Economics*. Auburn: Ludwig von mises institute.
67. Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of management journal*, (43), 974–993.
68. Mitton, D. G. (1989). The complete entrepreneur. *Entrepreneurship theory and practice*, 13 (3), 9–20.
69. Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
70. Podjetniški sklad. Najdeno 3. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/>
71. Prietula, M. J. & Simon, H. A. (1989). The experts in your midst. *Harvard Business Review*, (2), 120–124.
72. Računovske informacije in gradiva. Najdeno 3. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com>
73. Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Chichester, NY: Wiley. 101–142.
74. Razni podatki o nepremičninah. Najdeno 3. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.nepremicnine.net>
75. Robbins, S. P. (2000). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
76. Robert, M. (1993). Opportunity search: What's that knocking at the door? *The journal of business & industrial marketing*. (8), 24–39.
77. Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard university press. (9)
78. Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism, and democracy*. Tretja izdaja. New York: Harper.

79. Shackle, J. G. S. (1961). *Decision, order and time in human affairs*. Cambridge, England: University press.
80. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organizational science*, (11), 448–469.
81. Shane, S. (2003). *The individual–opportunity nexus approach to entrepreneurship*. Aldershot, United Kingdom: Edward Elgar.
82. Shane, S., Cable, D. (2002). Network ties, reputation and financing of ventures. *Management science*, (48), 364–381.
83. Shane, S., Venkatarman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, (25), 217–226.
84. Shepherd, D. A., DeTienne, D. R. (2001). Discovery of opportunities: Anomalies, accumulation and alertness. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley: Babson College.
85. Simon, H. A. (1993). Altruism and economies. *AEA papers and proceedings*, (8), 156–161.
86. Simon, H. A. (1998). Information 101: it's not what you know; it's how you know it. *The journal for quality and participation*, (8), 30–33.
87. Slovenski podjetniški portal. Najdeno 3. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/content.aspx?rootnodeid=9>
88. Smith, E. E. (1995). Concepts and categorization. In E. E. Smith & D. N. Osherson (Eds.), *Thinking*, 2nd ed. (3–33). Cambridge, MA: MIT Press.
89. Stanovanjski zakon. (2003). Uradni list RS (št. 69/2003).
90. Statistični letopis Republike Slovenije 2006 (2007). Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 10. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/letopis_n.htm.
91. Stevenson, H. H. (2003). Batten briefings from the Darden school of business administration. An interview.
92. Stewart, W. H., Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 86, 145–153.
93. Stutely, R. (2003). *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
94. Stvarnopravni zakonik. (2002). Uradni list RS (št. 87/2002).
95. Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual review of sociology*, (25), 19–46.
96. Timmons, J. A. (1992). *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Irwin: Homewood.
97. Tovarna podjetij: Programsko orodje za pisanje poslovnih načrtov. Najdeno 28. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.tovarnapodjetij.org>
98. UcBasaran, D., Westhead, P., Wright, M. (2001). The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. *Entrepreneurship practice and theory*, (25), 57–80.
99. Utsch, A., Rauch, A., Rothfuss, R., & Frese, M. (1999). Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *Journal of Small Business Management*, (3), 31–42.

100. Venkatarman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. *In advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. Greenwich: JAI Press.
101. Verheul, I., Bosma, N., Van Der Nol, F., Wong, T. (2002). Entrepreneurship: determinants and policy in the EU – US comparison. *Determinants of entrepreneurship in the United States of America*. Boston: Academic publishers.
102. Vesalainen, J., Pihkala, T. (1999). Motivation structure and entrepreneurial intentions. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley: Babson College.
103. Vincent, V. C. (1996). Decision-making policies among Mexican-American small business entrepreneurs. *Journal of small business management*, (10), 1–13.
104. Zacharakis, A. L., Shepherd. (2001). The nature of information and overconfidence on venture capitalist' decision making. *Journal of business venturing* (16). 311–332.
105. Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I., Hitt, M. A. (2000). Privatization and entrepreneurial transformation: emerging issues and a future research agenda. *Academy of management review*, (25), 509–524.
106. Zakon o graditvi objektov (ZGO–1). (2007). Uradni list RS. (št. 110/2002, spremembe: Ur.l. RS, št. 97/2003 Odl.US: U–I–152/00–23, 41/2004–ZVO–1, 45/2004, 47/2004, 62/2004 Odl.US: U–I–1/03–15, 102/2004–UPB1 (14/2005 popr.), 92/2005–ZJC–B, 93/2005–ZVMS, 111/2005 Odl.US: U–I–150–04–19, 120/2006 Odl.US: U–I–286/04–46, 126/2007)
107. Zakon o nepremičninskem posredovanju. (2003). Uradni list RS (št. 42/03).
108. Zakon o ugotavljanju vzajemnosti. (1999). Uradni list RS (št. 9/99).
109. Zakon o urejanju prostora. (2002). Uradni list RS (št. 110/02).
110. Zakon o varstvu kupcev stanovanj in stanovanjskih stavb (ZVKSES). (2004). Uvodna pojasnila in vzorci pravnih aktov Plavšak, Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga 1: Denarni tokovi

Projekt dvojček – CASH FLOW

	YTD	Mesec 1	Mesec 2	Mesec 3	Mesec 4	Mesec 5	Mesec 6	Mesec 7	Mesec 8	Mesec 9	Mesec 10	Mesec 11	Mesec 12	TOTAL
% prodaje projekta	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TERMINSKI PLAN		Nakup zemljišča – pridobitev gradb. dovoljenja					Gradnja objekta			Prodaja enot		prevzem enot-vpis v ZK		
% pobran denar								10%		10%		180%		100%
Enota 1	-	-	-	-	-	-	-	20.917	-	-	188.253	-	-	209.170
Enota 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.917	188.253	-	-	209.170
Prihodki	-	-	-	-	-	-	-	20.917	-	20.917	376.506	-	-	418.340
% dokončanja projekta	0%	0%	0%	0%	5%	25%	30%	35%	5%					100%
Zemljišče	-	45.000	-	-	-	9.100	45.500	54.600	63.700	9.100	-	-	-	182.000
Gradnja objekta	-	-	-	-	1.500	-	-	-	-	-	-	-	-	2.500
Soglasja	-	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.500
Priprava projekta	-	6.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000
Arhitekturna podpora	-	-	-	-	-	200	400	-	400	-	-	-	-	8.500
Gradbeni nadzor	-	-	-	-	-	2.000	1.500	2.000	1.500	-	1.500	-	-	5.500
Stroški administracije	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	-	5.067
Stroški trženja in prodaje	-	-	-	-	-	1.000	-	203	-	203	3.660	-	-	9.800
Stroški financiranja	-	-	-	-	-	490	1.470	1.960	2.744	2.940	196	-	-	14.694
Stroški DDV	-	-	-	-	-	-	-	1.469	-	1.469	11.755	-	-	280.561
Stroški	-	53.000	500	500	11.100	49.690	58.470	69.833	14.244	5.113	17.611	500	-	280.561
Denarni tok pred davkom od dobička	-	(53.000)	(500)	(500)	(11.100)	(49.690)	(58.470)	(48.916)	(14.244)	15.804	358.894	(500)	-	137.779
Davek od dohodka pravnih oseb	-	-1.148	-1.148	-1.148	-1.148	-1.148	-1.148	-1.148	-1.148	-1.148	-1.148	-1.148	-21.815	-34.445
Kapital	57.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57.000
Bančno posojilo	76,8%	-	-	-	-	63.531	59.618	50.064	15.392	-	-	-	-	188.605
Neto odlivi	-	(54.148)	(1.648)	(1.648)	-	(63.086)	(59.618)	(50.064)	(15.392)	-	-	(1.648)	(21.815)	(269.068)
Neto prilivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.656	300.746	-	-	315.402
Vračilo glavnice kredita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(188.605)	-	-	(188.605)
Prosta denarna sredstva (deficit)	57.000	(54.148)	(1.648)	(1.648)	0	444	0	0	0	14.656	112.141	(1.648)	(21.815)	103.334
Kumulativni denarni tok	57.000	2.852	1.204	(444)	(444)	0	0	0	0	14.656	126.797	125.149	103.334	103.334

Priloga 2: Izkaz uspeha

Izkaz uspeha – 12 mesecev – Čas trajanja projekta													
Obdobje:	Mesec 1	Mesec 2	Mesec 3	Mesec 4	Mesec 5	Mesec 6	Mesec 7	Mesec 8	Mesec 9	Mesec 10	Mesec 11	Mesec 12	SKUPAJ
Prihodki iz poslovanja													
Prihodek prodaje na domačem tržišču	0	0	0	0	0	0	20.917	0	20.917	376.506	0	0	418.340
Prihodek prodaje na tujem tržišču													0
Drugi prihodki													0
SKUPAJ PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	20.917	0	20.917	376.506	0	0	418.340
Odhodki poslovanja													
Material				8.000	22.000	44.000	25.000			41.250			140.250
Storitve	8.000	500	500	3.100	27.200	13.000	41.403	11.500	703	5.660	500	0	112.067
Delo													0
Amortizacija	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375			3.750
NETO STROŠKI DDV (8,5% ali 20%)	0	0	0	0	0	0	1.469	0	1.469	11.755	0	0	14.694
SKUPAJ ODHODKI	8.375	875	875	11.475	49.575	57.375	68.248	11.875	2.548	59.040	500	0	241.372
Poslovni izid poslovanja	-8.375	-875	-875	-11.475	-49.575	-57.375	-47.331	-11.875	18.369	317.465	-500	0	176.967
PRIHODKI FINANCIRANJA													0
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	490	1.470	1.960	2.744	2.940	196	0	0	9.800
Poslovni izid rednega delovanja	-8.375	-875	-875	-11.475	-50.065	-58.845	-49.291	-14.619	15.429	317.269	-500	0	137.779
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	20.917	0	20.917	376.506	0	0	418.340
SKUPNI ODHODKI	8.375	875	875	11.475	50.065	58.845	70.208	14.619	5.488	59.236	500	0	280.561
Celotni dobiček/izguba	-8.375	-875	-875	-11.475	-50.065	-58.845	-49.291	-14.619	15.429	317.269	-500	0	137.779
Davek na dobiček (25%)	1.148	1.148	1.148	1.148	1.148	1.148	1.148	1.148	1.148	1.148	1.148	21.815	34.445
ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	-9.523	-2.023	-2.023	-12.623	-51.213	-59.993	-50.439	-15.767	14.281	316.121	-1.648	-21.815	103.334
Kumulativni neto dobiček/izguba	-9.523	-11.546	-13.569	-26.193	-77.406	-137.399	-187.838	-203.605	-189.324	126.797	125.149	103.334	

Priloga 3: Bilanca stanja

Bilanca stanja – 1 leto – Začetek in konec projekta		
	Leto 0	Leto 1
STALNA SREDSTVA		
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva		
Patenti, licence, organ. str, str. razvijanja	0	0
II. Opredmetena dolgoročna sredstva		
Zemljišče	45.000	98.334
Zgradbe		
Oprema	10.000	
III. Dolgoročne finančne naložbe		
Dana posojila		
Vezane vloge pri banki		
Naložbe v delnice/obveznice		
SKUPAJ	55.000	98.334
GIBLJIVA SREDSTVA		
I. Zaloge		
materiala		
drobnega inventarja		
II. Terjatve iz poslovanja		
do kupcev		
do države		
III. Kratkoročne finančne naložbe		
Dana posojila		
Vezane vloge pri banki		
Naložbe v delnice/obveznice		
IV. Denarna sredstva		
gotovina		
devizni račun		
TR	2.000	5.000
Skupaj	2.000	5.000
SKUPAJ	57.000	103.334
KAPITAL		
Osnovni kapital	57.000	57.000
Rezerve		
Nerazdeljen dobiček		46.334
Skupaj	57.000	103.334
DOLGOROČNE REZERVACIJE		
Rezervacije		
Skupaj	0	0
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI		
do dobaviteljev, delavcev, države		
do dobljenih kreditov		
do razdelitve dobička		
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI		
do dobaviteljev, delavcev, države		
do dobljenih kreditov		
do razdelitve dobička		
Skupaj	0	0
SKUPAJ	57.000	103.334

Priloga 4: Merila za nakup zemljišča

MERILA ZA NAKUP ZEMLJIŠČA

(Ocena ustreznosti lokacije, umeščenosti, karakteristike stavb in zunanje ureditve)

LOKACIJA:

SKUPNA OCENA:

VELIKOST ZEMLJIŠČA:

Cena na m2:

ocene 1 – 5

zazidalni del (m2)

koeficient 1 – 10

kmetijski del (m2)

Naselje

tip naselja in vloga
oddaljenost od centra regije (km in min vožnje)
prometna povezava
dostopnost z javnim prevozom
trend razvoja mesta, vasi
priseljevanje, odseljevanje
kakovost vplivnega prostora
število prebivalcev
starostna struktura prebivalcev

koef.

komentar:

koef.	komentar:
10	
10	
5	
3	
5	
7	
2	
2	
2	

Dostopnost družbene infrastrukture in oskrbnih dejavnosti

šola
vrtec
šport
druženje
zabava
trgovine
zdravnik

koef.	komentar:
4	
4	
2	
2	
2	
4	
4	

Zemljišče in lega

sončna lega
postavitev (nad, pod, ob ...)
umeščenost med druge parcele
možnosti na zemljišču/kakovost zemljišča
ekonomska izraba zemljišča

koef.	komentar:
10	
10	
9	
8	
8	

Kumunalna opremljenost in stroški

oddaljenost različnih priključkov
vrste priključkov (kanalizacija, voda, elektrika, tel)
zemeljska dela za postavitve objekta – variante
dovoz in dostop (možnost ureditve)
geomehanske lastnosti tal zemljišča plus hidro
strošek komunalne opremljenosti
strošek zemeljskih del

koef.	komentar:
3	
4	
3	
4	
10	
7	
7	

Tipologija gradnje

ustreznost tipologije gradnje
skladnost obstoječega grajenega okolja
vnašanje pestrosti/raznovrstnosti tipov objektov

koef.	komentar:
7	
4	
3	

Zunanja arhitekturna zasnova projekta:

prihodnji zunanji bivalni prostor
prihodnja lega in postavitve (osončenost) stavbe
zaščita pred pogledi iz drugih objektov

koef.	komentar:
2	
3	
5	