

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ NEPREMIČNINE ZA TRŽNO GRADNJO Z ANALIZO
TVEGANJ V POSAMEZNI FAZI RAZVOJA**

Ljubljana, marec 2010

JANA HLADNIK TRATNIK

IZJAVA

Študentka Jana Hladnik Tratnik izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko doc. dr. Andrejo Cirman, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30. 3. 2010

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Oris teme magistrskega dela	1
1.2	Namen in cilji magistrskega dela	2
1.3	Metode dela	3
1.4	Očrt naloge po poglavjih	3
2	OPREDELITEV POJMOV IN UDELEŽENCEV ZNOTRAJ PROCESA RAZVOJA NEPREMIČNINE	4
2.1	Opredelitev pojma nepremičnine	4
2.1.1	Nepremičnine za tržno gradnjo	4
2.2	Trg nepremičnin	5
2.3	Investiranje v nepremičnine	6
2.4	Tveganja v procesu razvoja nepremičnine	8
2.5	Udeleženci v procesu razvoja nepremičnine	11
2.5.1	Razvojniki nepremičnine	11
2.5.2	Javni sektor	13
2.5.3	Inženirji	14
2.5.4	Pravniki	15
2.5.5	Izvajalec	15
2.5.6	Upravnik	15
2.5.7	Tržni raziskovalci	16
2.5.8	Končni uporabniki	16
3	RAZVOJ NEPREMIČNINE	17
3.1	Prva faza: rojstvo ideje in tržna raziskava	19
3.1.1	Rojstvo ideje	19
3.1.2	Tržna raziskava	20
3.1.3	Tveganja in upravljanje s tveganji v prvi fazi razvoja	25
3.2	Druga faza: obdelava ideje	26
3.2.1	Pridobitev in nakup ustreznega zemljišča	27
3.2.2	Tveganja in upravljanje tveganj v drugi fazi razvoja	29
3.3	Tretja faza: izvedljivost projekta	30
3.3.1	Študija izvedljivosti	31
3.3.2	Tržna analiza	32
3.3.3	Načrti	33
3.3.4	Ocena stroškov	36
3.3.5	Ocena vrednosti	37
3.3.6	Tveganja in upravljanje tveganj v tretji fazi razvoja	38
3.4	Četrta in peta faza: priprava in podpis pogodb za izvedbo projekta	39
3.4.1	Financiranje razvoja nepremičnine	40
3.4.2	Ostale aktivnosti v četrti in peti fazi	45
3.4.3	Tveganja in upravljanje tveganj v četrti in peti fazi razvoja	47

3.5 Šesta in sedma faza: gradnja ter dokončanje projekta.....	49
3.5.1 Gradnja	50
3.5.2 Dokončanje projekta in otvoritev	53
3.5.3 Trženje nepremičnin.....	53
3.5.4 Tveganja in upravljanje tveganj v šesti in sedmi fazi razvoja.....	59
3.6 Osmo fazo: upravljanje nepremičnine	62
3.6.1 Osnove upravljanja glede na faze razvoja nepremičnine	63
3.6.2 Trojno upravljanje	64
3.6.3 Razvoj strateškega načrta za nepremičnino	66
3.6.4 Tveganja in upravljanje tveganj v osmi fazi razvoja.....	67
4 ANALIZA PROJEKTA TRŽNE GRADNJE PODJETJA PRIMORJE d.d.	
STANOVANJSKA SOSESKA SONČNI LOG v Logatcu	69
4.1 Predstavitev podjetja Primorje d.d.....	69
4.2 Predstavitev projekta	70
4.2.1 Oblikovanje in opis objektov	71
4.3 Namen in cilji projekta Sončni log.....	72
4.4 Analiza tveganj projekta glede na fazo razvoja nepremičnine	73
4.4.1 Razvoj in izbor ideje ter nakup zemljišča	73
4.4.2 Izvedljivost projekta.....	76
4.4.3 Izbor sodelavcev in podpis pogodb.....	78
4.4.4 Gradnja in dokončanje projekta	80
4.4.5 Upravljanje nepremičnine	85
SKLEP.....	87
LITERATURA IN VIRI.....	88
PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1:	Tveganje glede na fazo razvoja nepremičnine	10
Slika 2:	Osemfazni model razvoja nepremičnine	18
Slika 3:	Viri financiranja podjetja	41
Slika 4:	Proces strateškega upravljanja trženja.....	55
Slika 5:	Življenjski cikel nepremičnine	64
Slika 6:	Pogled na stanovanjsko sosesko Sončni log	70
Slika 7:	Pogled na stanovanjsko sosesko Sončni log	71

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Cena m ² stanovanja v prvi in drugi fazi gradnje	82
Tabela 2:	Cena m ² stanovanja v tretji fazi gradnje	82

1 UVOD

1.1 Oris teme magistrskega dela

Razvoj nepremičnin (angl. *real estate development*) ima velik vpliv na sodobno družbo. Dotakne se vsakogar v procesu oblikovanja grajenega okolja. Nepremičnine, pod katerimi razumemo vse grajeno okoli nas, so produkt, ki zadovoljuje človeške potrebe na več ravneh, tako primarni kot sekundarni. Razvoj nepremičnin pomeni obenem razvoj družbe in se zato, da bi zadovoljil njene potrebe, nenehno spreminja in razvija (Miles, Berenes, Eppli & Weiss, 2007; Peca, 2009, str. 29-34).

Gradnja stanovanj, ki lahko predstavljajo osnovno zavetje ali pa sprostitevno okolje in so namenjena prodaji na trgu, je postala pomemben način investiranja kapitala tako za velika podjetja kot tudi za zasebne investitorje (Eldred, 2009, str. 1). Pomembno se je zavedati, da je trg nepremičnin nepredvidljiv in so procesi, ki zaobjemajo razvoj posamezne nepremičnine, dolgotrajni in zapleteni. Od začetne ideje pa do zaključka lahko traja tudi več let, zato je potrebno k tem procesom, če želimo biti pri investiranju uspešni, pristopiti strateško in učinkovito. Prav dolgoročnost izvedbe projektov in visoka stopnja odzivnosti na spreminjajoče se razmere na trgu sta lastnosti, ki tveganja, katerim je investitor pri investiranju v nepremičnine izpostavljen, povečujejo. Ugotavljanje tveganj pri razvoju nepremičnine in njihova kontrola mora biti prioriteta vsakega razvojnika in investitorja razvojnega projekta, če želi, da bo projekt uspešen (Dillon, 2008).

Nepredvidljivost in spremenljivost trga nepremičnin lahko pojasnimo z dogajanjem, ki je trg zaznamovalo v zadnjih letih. Pred začetkom finančne krize¹ je rast prodajnih cen stanovanj dalj časa strmo naraščala. Vzroke lahko iščemo v povečanem povpraševanju v primerjavi s ponudbo na trgu. Povečano povpraševanje izhaja predvsem iz demografskih dejavnikov (število gospodinjstev vsako leto narašča), iz okrepljene gospodarske rasti, večanja dohodkov gospodinjstev, nižjih obrestnih mer, bolj prilagodljive ponudbe bank na področju stanovanjskih posojil ter nenazadnje v sprostivni Nacionalne stanovanjske varčevalne sheme (NSVS). Kljub temu, da je bila gradnja v tem času intenzivnejša, pa povečanega povpraševanja ni uspela zadovoljiti, predvsem zaradi pomanjkanja zemljišč za gradnjo (Pirc, 2008).

Pok ameriškega nepremičninskega mehurčka med leti 2006 in 2007, ki je posledično omajal finančni trg in prešel v globalno finančno krizo, je konec leta 2008 zaznamoval tudi Slovenijo. Ameriški nepremičninski mehurček je nastal zaradi širokosrčnega kreditiranja bank in drugih institucij, kar je privedlo do velikega povpraševanja na trgu in s tem visokega dviga cen nepremičnin. Posledično se je ta mehurček začel napihovati, ker so

¹ Pojem finančna kriza (splošno uporabljeni) predstavlja vrsto tipov kriz, ki se pojavijo na posameznih segmentih finančnih trgov in lahko prizadenejo večje število povezanih ekonomij. Posledice so moteno delovanje finančnega sistema in umirjanje ekonomskih aktivnosti (Lajh, 2007).

ljudje množično nakupovali nepremičnine zato, da bodo kredite poplačali z dobičkom od prodaje. Kmalu pa so kupci ugotovili, da so njihove finančne obveznosti nesorazmerne njihovim dohodkom in večje od znižane vrednosti kupljene nepremičnine. Preveč napihnjene cene nepremičnin so začele padati. Počil je nepremičninski balon, ki je posledično vodil v zlom finančnega trga. Negotove razmere na finančnem trgu so vplivale na nepremičninski trg tudi v Sloveniji. Likvidnostne težave bank so se začele odražati v nesposobnosti dajanja kreditov oziroma zaostitvi pogojev za odobritev kredita in dvigu obrestnih mer, kar je vodilo v skoraj popolno ustavitev gradnje in razvoja nepremičnin v tem času (Štiblar, 2009; Shiller, 2008, str. 5-12).

Potreba po gradnji in s tem razvoju nepremičnine je konstantna, saj se družba, tehnologija in nenazadnje okus nenehno spreminjajo in razvijajo (Miles et al., 2007, str. vii). Na podlagi tega dejstva predpostavljam, da se tudi v negotovih časih gradnja ne bo ustavila, zato je še toliko bolj pomembno, da investitor pristopi h gradnji zavedajoč se procesov, ki so za dosego zelenega rezultata nujno potrebni in poskuša s tem tveganje neuspešnosti projekta zmanjšati.

V magistrski nalogi poskušam odgovoriti na vprašanje, kako zmanjšati tveganje pri razvoju nepremičnine. Razvoj nepremičnine je celovit proces, ki vključuje več faz in ravni ter integracijo in sodelovanje različnih ljudi in institucij, ki samo v povezavi z dobro strategijo in pravo osebo, razvojnikom (angl. *real estate developer*), lahko doseže svoj cilj. V svoji nalogi opisujem celovit model razvoja nepremičnine, ki ga primerjam z realno investicijo v Sloveniji.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

Prepogosta praksa podjetij, ki razvijajo ali investirajo v nepremičnine, je da se premalo zavedajo procesov razvoja, ki so potrebni, da je nepremičninski projekt uspešen. Delujejo predvsem intuitivno, kar se je v predhodnem obdobju sicer velikokrat pokazalo tudi kot uspešna strategija. V negotovih časih in dejstvu, da se je v zadnjih letih v panogi izrazilo povečala tudi konkurenca, končni kupec pa je zaradi lahko dostopnih informacijskih virov postal veliko bolj izobražen, postaja tak način delovanja vse bolj tvegan.

Namen magistrskega dela je proučiti procese, ki tvorijo razvoj nepremičnine od prve ideje do dokončnega projekta. V nalogi bom preučila model razvoja nepremičnine na osnovi tuje in domače literature. Z analizo te literature želim dognanja predstaviti na razumljiv način, tako da bo magistrska naloga lahko predstavljala dokument, ki bo nudil hiter, strukturiran in razumljiv pregled procesov. Poleg celovitega pregleda vseh delov procesa se bom magistrski nalogi podrobneje posvetila analizi dejanske investicije v stanovanjsko nepremičnino v Sloveniji z vidika uporabe obravnavanega modela razvoja nepremičnine in s poudarkom na tveganjih v posamezni fazi razvoja. Z analizo realne investicije bom

poskusila potrditi ali ovreči hipotezo, da je sledenje predstavljenemu modelu razvoja nepremičnine ključno za izvedbo uspešnega nepremičninskega projekta.

Primarni cilj magistrskega dela je izdelati nalogo, ki bo kadru, ki se ukvarja z razvojem nepremičnine, služila kot oporna vsebina pri načrtovanju bodočih aktivnosti v zvezi z razvojem nepremičnine in bo vodilo vsem udeležencem procesa, ki lahko s svojim delom bistveno pripomorejo k uspešnosti projekta.

1.3 Metode dela

Metode dela, ki jih bom uporabila pri izdelavi magistrskega dela, temeljijo predvsem na preučevanju teoretične podlage, t.j. domače in tuje strokovne literature v zvezi s strateškim načrtovanjem procesov pri gradnji nepremičnin in razvojem nepremičnin. Pri analizi modela razvoja nepremičnine se bom poslužila opisne metode in metode kompilacije. Viri informacij so v večji meri sekundarni podatki, ki se nanašajo na pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in člankov, ki se ukvarjajo z obravnavano tematiko. V analitičnem delu naloge, kjer bom analizirala realen projekt, pa bom poleg sekundarnih podatkov, internega gradiva podjetja uporabila tudi primarne podatke, ki jih predstavljajo pogovori s ključnimi udeleženci nepremičninskega projekta. Uporabljena bodo znanja in spoznanja drugih magistrskih in diplomskih nalog s podobno tematiko, kot pomemben informacijski vir pa bom uporabila tudi svetovni splet. Veliko težo bodo imela spoznanja, strokovno in teoretično znanje iz področja arhitekture, pridobljeno na dodiplomskem študiju na Fakulteti za arhitekturo in znanja ter izkušnje, ki izhajajo iz večletnega dela v arhitekturnem biroju gradbenega podjetja, kjer se ukvarjam predvsem z načrtovanjem nepremičnin za prodajo na trgu. Pri izdelavi dela bom uporabila tudi teoretična znanja, ki sem jih pridobila med magistrskim študijem na Ekonomski fakulteti.

1.4 Očrt naloge po poglavjih

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri poglavja, dodatno pa je tematika razdelana v posameznih podpoglavjih. Uvodnemu delu, kjer bom predstavila problematiko magistrskega dela, namene in cilje magistrske naloge ter metode dela, sledi drugo poglavje, kjer bom opredelila osnovne obravnavane pojme ter udeležence procesa razvoja nepremičnine, ki predstavljajo podlago za razumevanje naslednjih poglavij. Osrednji del naloge predstavlja tretje poglavje. V njem bom predstavila celovit proces razvoja nepremičnine od začetnih faz pa do dokončanja projekta skozi večfazni model, ki izhaja iz literature s temeljnim poudarkom na tveganjih v posamezni fazi in upravljanju z njimi. Četrto poglavje je namenjeno analizi konkretnega primera razvoja stanovanjske nepremičnine Sončni log v Logatcu investitorja gradbenega podjetja Primorje d.d. Spoznanja, pridobljena v tretjem poglavju, so ogrodje analize primera, v katerem ugotavljam ali je bil v literaturi utemeljen model pri izvedbi projekta uporabljen ali ne in kako je to vplivalo na tveganje projekta in njegovo končno uspešnost. Zadnji del predstavlja sklepni del, kjer povzemam glavne ugotovitve, ki izhajajo iz magistrskega dela.

2 OPREDELITEV POJMOV IN UDELEŽENCEV ZNOTRAJ PROCESA RAZVOJA NEPREMIČNINE

2.1 Opredelitev pojma nepremičnine

Nepremičnina je **zemljišče s pripadajočimi sestavinami**. To pomeni, da nepremičnino tvorita skupaj zemljiška parcela in stavba, ki na zemljišču stoji. Nepremičnina vsebuje tudi vse pritikline, to je dele nepremičnin pod zemljo in nad njo (Zakon o evidentiranju nepremičnin, Ur. l. RS, št. 47/2006, 65/2007; Premik, 2007, str. 17).

Nepremičnino definirajo tri različne kategorije lastnosti in prav zaradi teh treh specifičnih lastnosti so nepremičnine tako posebna kategorija dobrine. Najprej lahko opredelimo nepremičnino z njenimi **fizičnimi lastnostmi**, ki so: nepremičnost (od tod tudi ime), neuničljivost, heterogenost (vse nepremičnine so si med seboj različne). **Ekonomske lastnosti**, ki opredeljujejo nepremičnino, so: redkost (v določenem trenutku je na trgu vedno na voljo le omejena količina nepremičnin), ekonomska in fizična lokacija (nepremičnino opredeljujejo njena dostopnost, možnost uporabe, osebne preference kupcev – omenjena lastnost je izredno relativna in odvisna od okolja), soodvisnost ter dolga povračilna doba nepremičninskih investicij. **Institucionalne lastnosti** opredeljujejo lastnosti, ki so odvisne od lokalnih, regionalnih, državnih regulativ in zakonitosti. Prav ta lastnost opredeljuje raznovrstnost pogojev vsake nepremičnine posebej (Cirman et al., 1999, str. 3; McGivernon, 2007).

Nepremičnine lahko razvrstimo na: stanovanjske nepremičnine, poslovne nepremičnine, industrijske nepremičnine, kmetijske nepremičnine, nepremičnine za posebne namene ter javne nepremičnine. Na podlagi namena njihovega razvoja pa jih razvrstimo na: nepremičnine za znanega uporabnika, nepremičnine za tržno gradnjo ter nepremičnine, ki predstavljajo javno dobro (Alloway et al., 2003, str. 14).

2.1.1 Nepremičnine za tržno gradnjo

Nepremičnina, namenjena za tržno gradnjo, je tista, ki je na novo zgrajena (rekonstruirana, obnovljena) z namenom prodaje na trgu (New York Real Estate Glossary, 2008). To so nepremičnine, ki niso zgrajene za znanega kupca, ampak objekti, ki so zasnovani z namenom proste prodaje na nepremičninskem trgu. Objekti, ki so najpogosteje namenjeni za tržno gradnjo, so stanovanja, hiše, poslovni prostori, redkeje tudi večnamenske hale (bodisi montažne ali klasično grajene).

Take nepremičnine imajo posebne lastnosti. So največkrat novogradnje, ki nastanejo bodisi zaradi povečanega povpraševanja na trgu (primer večstanovanjskih stavb) ali pa zaradi razvoja okoliščin, ki povečanje povpraševanja na trgu šele napovedujejo (primeri gradenj obrtnih con). Namenjene so neopredeljenemu znanemu kupcu, čeprav so zgrajene na

predpostavki, da realni končni kupec obstaja. Pri taki gradnji se poskuša doseči univerzalnost in fleksibilnost, kar pomeni, da se raznolikost enot zaradi težnje po fleksibilnosti in ustreznosti neznanemu kupcu manjša.

2.2 Trg nepremičnin

Trg nepremičnin lahko na splošno opredelimo kot srečanje prodajalcev in kupcev, ki si med seboj želijo izmenjati (kupujejo, prodajajo) določeno nepremičnino. Kljub temu, da gre za izmenjavo dobrine, ki jo lahko ovrednotimo, ima nepremičnina obenem tudi določene posebnosti (kvaliteta in količina sta težko izmerljivi) in iz tega izhajajo tudi posebnosti samega nepremičninskega trga. Trguje se ne le z dobrino, tj. nepremičnino v fizičnem stanju, ampak tudi z lastniškimi pravicami. Rezultat delovanja trga nepremičnin je razporeditev uporab zemljišč, ki odraža socialne in ekonomske preference in potrebe neke skupnosti ali področja (Cirman et al., 1999, str. 8; Kahr & Thomsett, 2005, str. 44-45).

Opredelimo ga lahko kot svojevrsten trg. Kot dve dodatni značilnosti lahko omenimo, da si večina kupcev (predvsem stanovanj) rešuje primarno bivanjsko vprašanje in je zaradi tega pripravljena vložiti vsa svoja sredstva oziroma večji del naložbe financira z dolgoročnim posojilom (na drugih trgih to ni značilno). Druga značilnost je dolgoročnost sklepanja poslov (Pšunder & Torkar, 2004, str. 1-32).

Funkcije trga nepremičnin so (Cirman et al., 1999, str. 10-12):

- **Menjava lastništva** in porazdelitev zemljišč in obstoječega prostora različnim namenom uporabe (prodaja, najem zemljišča ali nepremičnine za specifično rabo).
- **Informiranje.** Za odločitve povezane z nakupom, prodajo, najemom ipd. morajo biti udeleženci znotraj trga informirani s tekočimi informacijami glede gibanja cen, višini najemnin, vrednosti primerljivih nepremičnin ipd.
- **Prilagajanje.** Pomembno je spremljati spremembe ekonomskih in socialnih potreb, ki se pojavljajo vzporedno. Prilagoditev novim razmeram lahko lastnikom doprinese nove priložnosti, zato je pomembno, da se na spremembe odzivajo.

Na trgu nepremičnin vladajo razmere nepopolne konkurence. Take razmere so rezultat specifičnih lastnosti trgovalne dobrine - nepremičnine, katere vrednost se bistveno spreminja predvsem zaradi njenih »neotipljivih lastnosti« (za razliko od fizičnih lastnosti, ki so otipljive), kot so kupčeve preference, dostopnost, lokacija, lokalne posebnosti. Zato je potrebno vsako nepremičnino obravnavati kot edinstven produkt (Kahr & Thomsett, 2005, str. 56).

Lastnost nepremičnine je njena nepremičnost, homogenost in trajnost, kar pomeni, da je neka točno določena nepremičnina fiksno locirana ter podvržena regijskim, lokalnim posebnostim ter pretežno lokalnemu povpraševanju. Zato obstajajo razlike med

nepremičninami zgrajenimi na enem ali drugem področju. Med seboj si podobne nepremičnine na različnih področjih običajno ne konkurirajo, saj veljajo razmere lokalizirane konkurence.

Nepremičninski trg je slojevit. Potencialni kupci iščejo zanje točno določeno nepremičnino. Zaradi spreminjanja bodisi ekonomskih, demografskih ali drugih trendov lahko postane povpraševanje po določeni nepremičnini večje, kar se kaže v različnem gibanju ponudbe in povpraševanja na različnih podtrgih. Slaba informiranost tržnih udeležencev izhaja iz težko primerljivih podatkov v zvezi s cenami, s prodajo in vrednostjo nepremičnin, zato se tržni udeleženci pogosto poslužujejo izvedencev, kar viša transakcijske stroške (Cirman et al. 1999, str. 10).

2.3 Investiranje v nepremičnine

Z ekonomskega vidika so investicije najpomembnejši razvojni dejavnik in jih lahko opredelimo na več načinov (Senjur, 2002, str. 167):

- Investicije so izdatki, namenjeni povečevanju in ohranjanju obsega kapitala.
- Investicije so vsak namenski izdatek za povečanje prihodnjega dohodka.
- Po statistični opredelitvi so investicije tisti del družbenega proizvoda, ki ni potrošen. Dobimo jih tako, da od družbenega proizvoda odštejemo osebno in javno porabo.

Investicijske izdatke lahko razdelimo v tri kategorije. Prvo kategorijo predstavljajo poslovne fiksne investicije, ki so sestavljene iz podjetniških izdatkov za trajnejše stroje, opremo in zgradbe kot so npr. tovarniške. Druga vrsta investicij so stanovanjske investicije, ki so sestavljene iz investicij v stanovanja², tretja vrsta investicij pa so investicije v zaloge (Senjur, 2002, str. 167). Predmet moje magistrske naloge so stanovanjske investicije.

Nepremičnine se že od nekdaj uporabljajo kot oblika naložbe, od katere se pričakuje določen donos. Odločitev za investiranje se običajno kaže v analizi tveganj in donosov. Investitorji se za investiranje v nepremičnine odločajo iz različnih nagibov in sicer (Cirman et al., 1999, str. 68):

- Investitor predvideva, da bo tržno povpraševanje v prostoru dovolj veliko, da bodo pobrane najemnine zadostovale za pokritje tekočih stroškov in ustvarile dodaten presežek, ki bo predstavljal del donosa.
- Pričakuje se, da bo ob prodaji po določenem obdobju posedovanja naložbe investitor lahko realiziral kapitalski dobiček, kar tudi prispeva k donosnosti naložbe.

² Investicije v stanovanja lahko opredelimo kot investicije v tržno pomembne nepremičnine, ki niso namenjene osnovni dejavnosti podjetja ali posameznika ampak služijo za prodajo na trgu (Eldred, 2009, str. 4)

- Pomemben motiv za vlaganje v nepremičnine je razpršitev premoženja. Naložba v nepremičnine ima zaradi nizke korelacije z naložbami v delnice ali obveznice zelo dober učinek na zmanjšanje tveganja s pomočjo razpršitve premoženja.
- Zanimariti ni mogoče niti davčnih učinkov, saj so nepremičnine pogosto deležne bolj spodbudnega davčnega obravnavanja kot mnoge druge oblike naložb (odvisno od institucionalne ureditve v posamezni državi).

Osebo, ki investira, imenujemo investitor oziroma naložbenik. Pojem opredeljuje fizično ali pravno osebo, ki poseduje določena finančna sredstva in jih naloži v točno določeno naložbo z namenom, da se njegova sredstva oziroma vložek skozi proces izbrane naložbe oplemenitijo (Investorglossary, spletni slovar, 2009). Investitor gradnje za trg je oseba, ki naroča ali izvaja gradnjo eno ali večstanovanjsko stavbo na zemljišču, katerega lastnik je oziroma ima na zemljišču stavbno pravico, z namenom, da stavbo proda kupcem (Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb, Ur. l. RS, št. 18/2004, v nadaljevanju ZVKSES). Pravno formalno nastopa kot investitor gradnje nepremičnine fizična ali pravna oseba, ki lahko izhaja iz zasebnega ali javnega sektorja (država). Pogosto se pod določeno pravno osebo skriva več investorjev, katerih razmerja so sledeča (Miles et al., 2007 str. 39-44; Eldred, 2009, str. 21-25):

- **Investicijsko partnerstvo.** Velikokrat v investiciji nastopa več investorjev, ki delujejo kot partnerji na principu »joined venture partnership«, kar pomeni, da v investicijo vstopajo vsak s svojim deležem in so na podlagi tega deleža kasneje udeleženi tako pri tveganjih kot tudi pri dobičkih. Taka partnerstva so značilna, kadar ima npr. en partner lastništvo zemljišča, drugi partner pa potrebna finančna sredstva.
- **Posredni investitorji.** Posredno lahko kot investitorji nastopajo tudi posamezni izvajalci projekta. Svoj vložek v projekt zamenjajo za delež lastništva končnega projekta.

V Sloveniji se kot investitorji stanovanjskih objektov večjega obsega največkrat pojavljajo večja podjetja kot so to npr. nepremičninska investicijska podjetja ali vse bolj pogosto tudi gradbena podjetja. Gradbeno podjetje ima pred ostalimi investitorji določene prednosti. Ostali investitorji nastopajo zgolj kot lastniki kapitala oziroma zemljišča, ostale vire morajo zagotoviti drugje. Ker je proces do izvedbe in prodaje nepremičnine zapleten in dolgotrajen ter od investitorja zahteva določena znanja, je zagotovitev ostalih potrebnih virov lahko tvegana. Gradbeno podjetje ima na drugi strani na voljo tudi ostale vire. Usposobljeno delovno silo, ki vsebuje kadre na različnih nivojih od gradbenih delavcev, delovodij do inženirjev, lastne notranje službe kot so načrtovalske skupine, priprava dela, marketing, finančna služba, računovodstvo ter gradbena operativa. So lastniki gradbene mehanizacije ter gradbenega materiala. Poleg tega imajo gradbena podjetja v večini vzpostavljeno socialno mrežo poznanstev z dobavitelji, kooperanti ter projektanti.

2.4 Tveganja v procesu razvoja nepremičnine

Tveganje je lastnost procesa, ki je rezultat nepoznane prihodnosti. Ker je prihodnost negotova, lahko nekateri dogodki vplivajo na pričakovani izid nepremičninskega projekta, še posebej zato, ker je razvoj nepremičnine dolgoročen proces. Vsak dogodek ima lahko na projekt pozitiven ali pa negativen vpliv. Pozitiven vpliv označimo kot priložnost, negativen vpliv pa kot tveganje. Dejstvo, da obstaja določena možnost, da se bo neko dejanje v prihodnosti zgodilo in vplivalo na razvijajoči se projekt, pomeni da se mora razvojnik do te možnosti opredeliti in ima torej možnost izbire, ali bo v projekt investiral tudi če se zaveda, da ima lahko dejanje v prihodnosti negativne posledice (Gehner, 2008, str. 42; Gehner et al., 2007, str. 5-6).

Razvojnik na prihodnost nima vpliva, lahko pa vpliva na dejavnike tveganja. Vpliv je omejen, kar je posledica pomanjkanja nadzora, informacij in časa. Če bi namreč razvojnik imel popoln nadzor, bi vplival na to, da se zgodi najboljši scenarij za njegov projekt in bi se na ta način izognil tveganjem. Analogno tveganj ne bi bilo, če bi imel na voljo popolne informacije, takrat bi bila odločitev o alternativni z gotovostjo najboljša. Enako bi se zgodilo, če bi imel na voljo neomejen čas (Gehner, 2008, str. 42; Dillon, 2008).

Tveganje lahko opredelimo kot možnost, da se bo neko dejanje v prihodnosti zgodilo vključno s posledicami, ki jih lahko ima za razvijajoči se projekt. Pri razvoju nepremičnine se posledice merijo s finančno izgubo, saj je osnovni cilj investiranja v nepremičnino oplemenitev vloženih finančnih sredstev. Negativne posledice pri razvoju nepremičninskega projekta so lahko opustitev projekta, pojav dodatnih velikih stroškov za izvedbo projekta, zmanjšanje predvidenih prihodkov, zamude pri izvedbi projekta ter spremembe na projektu. Iz vidika posledic lahko tveganja razdelimo na dve kategoriji, to so tveganja, ki neposredno vplivajo na zmožnost dokončanja projekta in tveganja, ki vključujejo velike spremembe oziroma stroške, ki izvedljivost ogrožajo (Gehner, 2008, str. 43).

Vrste tveganja pri investiranju v nepremičnine (Mušič, 2007, str. 9-12; Loosemore et al., 2008, str. 4-84):

- **Likvidnostno tveganje.** Nepremičnine so nelikvidna oblika sredstva in se po likvidnosti ne morejo primerjati z alternativnimi oblikami naložb kot so delnice, obveznice ali skladi. Za prodajo nepremičnine je zaradi njene individualiziranosti potreben daljši čas, saj se lahko v primeru nujne prodaje to odrazi v občutnem znižanju cene.
- **Fizično uničenje.** Nepremičnina je fizično sredstvo na realnem zemljišču in je lahko podvržena fizičnemu uničenju bodisi zaradi naravnih dejavnikov (poplave, nesreče, ipd.) ali pa uničenju zaradi drugih dejavnikov – vandalizem.
- **Spremembe gospodarskega okolja.** Spreminjanje lokalnega ali regionalnega gospodarskega razvoja vpliva na gibanje vrednosti nepremičnine. Naraščanje inflacije v gospodarstvu niža realne cene nepremičnin in s tem donosnost investitorja (z izjemo,

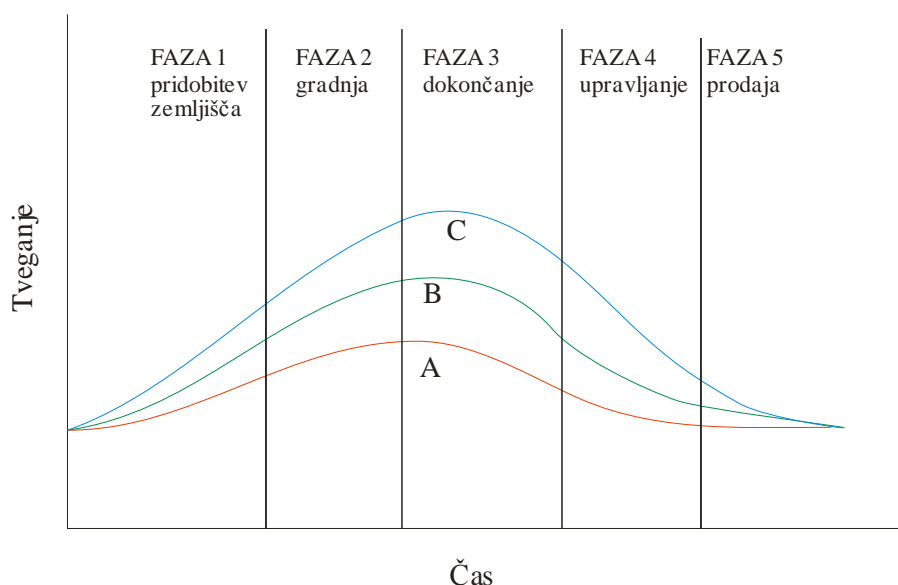
kadar se cene lahko prilagodijo inflaciji). Nepremičnine so močno vezane na lokalno okolje, zato na njih vpliva lokalna zakonodaja, davčna in monetarna politika. Ker se okolje nenehno spreminja, lahko postanejo nepremičnine hitro zastarele v svoji namembnosti in uporabljenih materialih.

- **Poslovno tveganje.** Na nepremičninskem trgu obstaja določeno povpraševanje po stanovanjskih (in drugih) nepremičninah. Zmanjšanje ekonomske aktivnosti lahko privede do propada podjetij, nižanja osebnih dohodkov potencialnih kupcev, preseljevanja, kar se lahko odrazi v zmanjšanem povpraševanju na trgu in posledično nižanju cen nepremičnin (Cirman et al. 1999, str. 71).

Opredelitev tveganj glede na proces razvoja nepremičnine (Gehner, 2008, str. 44):

- **Tveganja v zvezi z razvojem zemljišča** (angl. *land development risks*). Zemljišča ni mogoče kupiti – njegova cena je previsoka glede na lastnosti, ki jih ima.
- **Tveganja v zvezi s projekti** (angl. *design risks*). Na določenem zemljišču ni možno izvesti vseh predvidenih zahtev, načrti predvidevajo predrago izvedbo, zaradi sprememb in popravkov načrtov se gradnja lahko bistveno podaljša.
- **Tveganja povezana s pravno možnostjo gradnje** (angl. *entitlement risks*). Nepridobitev gradbenega dovoljenja, sprememba urbanističnih načrtov ipd. se lahko odrazijo v podaljšanju izvedbe načrtov in celotnega projekta.
- **Finančna tveganja.** Razvojniki ne pridobi finančnih sredstev, potrebnih za izvedbo projekta.
- **Tveganja pri gradnji.** Stroški gradnje lahko presežejo predvidene stroške, kar se lahko odrazi v podaljšanju časa izvedbe, preveč zapleteni detajli, ki izhajajo iz načrta, lahko prav tako podaljšajo čas gradnje ali pa se odrazijo v napakah ob uporabi nepremičnine - reklamacije.
- **Tveganja pri prodaji.** Slaba ocena predvidenih prodajnih cen lahko podaljša čas prodaje (če želimo prodati za enako ceno).

Slika 1: Tveganje glede na fazo razvoja nepremičnine



Legenda: A – Investicijski projekt bo dokončan pred rokom (sposobnost financiranja nad planom)
B – Investicijski projekt bo končan v roku (financiranje po planu)
C – Investicijski projekt bo končan z zamudo (nezadostno financiranje)

Vir: W. Brueggeman & J. Fisher, *Real estate Finance and Investments*, 2005, str. 433.

Pristop k upravljanju s tveganji

Kontrolo tveganj procesa razvoja nepremičnine lahko razvojniki izvede na štiri načine (Gehner, 2008, str. 44; Peyton, & Bardzik, 2008):

- **Zmanjšanje in odprava tveganj.** Tveganja se lahko zmanjšajo ali odpravijo z uporabo različnih tehnik kot so analiza trga, analiza zemljišča, izvedba študije izvedljivosti, prilagoditev projekta urbanističnim načrtom, sodelovanje z javnostjo – državnimi organi in lokalnimi skupnostmi, s sprotno kontrolo projekta in podobno.
- **Prenos tveganja na druge.** Pri pripravi pogodb vseh sodelujočih v procesu je potrebno natančno opredeliti dolžnosti in delež tveganja, ki ga nosi posameznik. Za opravljeno delo mora biti odgovoren tisti, ki ga je izvedel. Gradnjo se lahko tudi zavaruje in s tem prenese delež tveganja na zavarovalnico. Za določeno premijo je podjetje v primeru nastopa neugodnega dogodka upravičeno do povračila določenih stroškov. Taka zavarovanja so zaradi unikatnosti nepremičninskih projektov redka in povezana običajno z visokimi stroški premij.
- **Izogibanje tveganju.** Če tveganja ni mogoče zmanjšati, je način upravljanja izogib le temu. To pomeni popolno spremembo strategije projekta ali pa opustitev projekta.
- **Sprejetje tveganja.** Drugi način upravljanja, če tveganja ne moremo zmanjšati ali preložiti, je sprejetje tveganja. Sprejetje tveganja je smiselno samo v primeru, da je finančno ozadje projekta dovolj stabilno, da pokrije morebitne posledice uresničitve neugodnega dejanja.

Osnovni načini upravljanja s tveganji so (Thompson & Perry, 2003, str. 8-10; Gehner, 2008, str. 45-46; Greer & Kolbe, 2003, str. 258-263):

- **Finančni inženiring** (angl. *financial engineering*). Naloga razvojnika je obvladovanje stroškov skozi celotni proces razvoja nepremičnine. Stroški morajo nastati čim kasneje, finančni prilivi pa kar čim prej.
- **Pravni inženiring** (angl. *legal engineering*). V procesu razvoja nepremičnine se pripravi in podpiše veliko število pogodb na vseh nivojih, pogodbe z državnimi organi, pogodbe s sodelavci, izvajalci, kupci, najemniki in drugimi. Pravno svetovanje in priprava pogodb tveganja, ki bi izhajala iz pogodb, zmanjšujejo.
- **Produktni inženiring** (angl. *product engineering*). Kontrola nad projekti, detajli, materiali ter gradnjo, izvedba natančnih časovnih načrtov in sledenje le tem bistveno zmanjša tveganja, ki izhajajo iz fizičnega razvoja izdelka/objekta.

Vsa tveganja, ki nastanejo med razvojem nepremičnine, je težko opredeliti, saj so odvisna od mnogih dejavnikov. To pomeni, da lahko tudi neko dejanje ali dogodek, ki sam po sebi v določenih razmerah ne predstavlja tveganja, ogrozi projekt. Tveganja in upravljanje s tveganji v posamezni fazi razvoja bom opredelila v sklopu opisa posamezne faze.

2.5 Udeleženci v procesu razvoja nepremičnine

2.5.1 Razvojniki nepremičnine

Kot ključnega udeleženca v procesu bom najprej opredelila razvojnika nepremičnine (angl. *real estate developer*). Če poiščemo vzporednico s slovensko opredelitvijo, bi lahko razvojnika nepremičnine opredelili kot projektne vodje določene nepremičnine, ker pa je njegova vloga širša, bom uporabljala prvotni izraz.

Razvojniki nepremičnine je kot filmski producent, ker v svoji funkciji združuje potrebne talente za doseg njihovih ciljev in prevzame odgovornost za upravljanje s posamezniki na način, da zagotovi izpolnitev potenciala projekta. Njegova pglavitna lastnost je proaktivnost³ (angl. *proactivity*), kar pomeni, da je oseba, ki stvari uresničuje. (Miles et al., 2007, str. 15). To je tista oseba, ki vodi proces in medsebojna razmerja med vsemi udeleženci znotraj procesa od začetka do konca. Opredeljujejo ga njegove osebne lastnosti, po katerih se razvojniki med seboj razlikujejo. Nekateri so nagnjeni k delovanju na lokalnem področju, druge vlečejo globalni projekti, nekateri se ukvarjajo samo z razvojem določene vrste nepremičnin, spet tretji želijo svoje znanje izpopolnjevati vedno z novimi različnimi projekti, in podobno.

³ Proaktivnost – nagnjenost k udejanjanju v nasprotju z reaktivnostjo, ki pomeni zgolj odziv na dejanja (Free dicionary, 2009; Samsa, 2006, str. 19).

Poglavitne dejavnosti in lastnosti, ki jih razvojniki nepremičnine mora imeti in opravljati, so (Miles et al., 2007, str. 16, 41):

- **Vztrajnost in obenem fleksibilnost.** Projekt je pred svojo dokončno izvedbo podvržen mnogim spremembam, zato sta poglavitni lastnosti, ki jih mora razvojniki imeti, sposobnost hitrega prilagajanja na novo nastalo situacijo in ustrezen ter hiter odziv nanjo.
- **Kreativnost.**
- **Jasno videnje** cilja in potrebnih procesov, da cilj doseže.
- **Sposobnost prepričati druge**, da lahko spremeni njihove sanje v realnost.
- **Prepoznavanje** bodočih najemnikov oziroma kupcev.
- **Vodenje razširjene skupine** strokovnjakov različnih področij, katerih delo temelji na razvojnikovih odločitvah ter najemanje eksternih strokovnjakov v različnih fazah procesa.
- **Sodelovanje z javnostjo** in pridobivanje finančnih sredstev v zameno za obresti (posojila) ali pa deleža znotraj projekta.
- Pri vseh zgoraj naštetih dejavnostih razvojniki **upravlja s tveganjem** (angl. *risk management*) skozi kompleksne procese in razmerja med njimi od prvega dne pa do dokončanja projekta.

Naloge razvojnika so sestavljene iz preskakovanja med vlogami kreatorja, promotorja, pogajalca, managerja, voditelja, upravitelja tveganja, investitorja. Ta kompleksnost njegove vloge ga razlikuje od navadnjega podjetnika. Zato lahko razvojnike opredelimo kot podjetniške inovatorje (angl. *enerpreneurial innovator*) (Miles et al., 2007, str. 16; Peca, 2009, str. 32).

V procesu razvoja nepremičnine je udeleženi veliko posameznikov, zato pri razvoju nepremičnine govorimo predvsem o razvojnem teamu. Znotraj posamezne faze ima vsak izmed njih nekatere naloge in mora seveda imeti tudi nekatere lastnosti razvojnika. Le te so omejene na določen proces in časovno obdobje. Poglavitna in ključna lastnost razvojnika je ta, da proces vodi od prve ideje pa do konca in krovno upravlja z vsemi fazami procesa.

Razvojniki nepremičnin se delijo na podlagi vzgibov in področja, na katerem delujejo. Tako ločimo dva tipa razvojniki: razvojniki privatnega sektorja in razvojniki javnega sektorja (Miles et al., 2007, str. 40-41):

- **Razvojniki privatnega sektorja** iščejo maksimalen možen dobiček v zameno za določeno tveganje in vložek njihovega dela in denarja. Vzgibi, ki jih opredeljujejo, so plačilo za izvedeni projekt, ki je opredeljeno kot neposredno plačilo za izvedbo projekta, delež dobička od prodaje, možnost pridobitve lastniškega deleža nad nepremičnino, osebno in profesionalno zadovoljstvo ob izpeljavi projekta ter ugled. Razvojniki v zasebnem sektorju je podvržen določenemu tveganju. Tvega vloženi čas in denar pred

pridobitvijo garancije, da bo projekt izveden. Glede na delež lastništva projekta tvega tudi vložen kapital ter je odgovoren za dolgove projekta.

- **Razvojnike javnega sektorja** za razliko od zasebnega vodijo drugačni vzgibi. Vodijo jih cilji ekonomskega razvoja in altruistični vzgibi kot je npr. revitalizacija degradiranega območja znotraj mesta ali izgradnja soseske za socialno ogrožene. Razvojnika javnega sektorja lahko opredelimo kot javnega podjetnika (angl. *public entrepreneur*). V javnem sektorju so to državni uslužbenci in prejemajo za svoje delo fiksno plačilo. Običajno razvijajo javno pomembne projekte na nivoju države, regije ali pa v lokalnem merilu z namenom razvoja območja na več nivojih – urbanističnem, socialnem, ekonomskem ipd. Njihovo tveganje je izrazito manjše kot v zasebnem sektorju, saj za temi projekti v pretežnem deležu vedno stoji država, ki prevzema tveganje. Razvojniki tvegajo zgolj svoj ugled ali pa delovno mesto ob neuspešno opravljenem projektu.

Pomembno se je zavedati, da so razvojniki sicer odgovorni za projekt, vendar pa je proces tako zapleten, da so v vseh fazah potrebna posebna znanja, ki jih lahko zagotovijo samo strokovnjaki, ki morajo pod vodstvom razvojnika delovati kot team, zato da je lahko projekt uspešen. Razvoj nepremičnine je dinamičen in dolgotrajen proces, ki se iz faze v fazo spreminja. Naloga razvojnika je najti, zaposliti in motivirati vse udeležence zato, da bo dosežen cilj (Peca, 2009, str. 33).

2.5.2 Javni sektor

Javni sektor predstavljajo državne institucije, lokalne skupnosti oziroma vse službe, ki se pojavljajo znotraj procesa in imajo funkcijo zastopanja javnega interesa. Državo predstavljajo javni organi, ki so odgovorni za legalizacijo oziroma potrditev projekta. Na lokalni ravni je to občina, ki sprejema in predlaga občinske prostorske plane, ki so dokument urbanističnega razvoja mesta in jih je potrebno pri izdelavi dokumentacije upoštevati. Na državni ravni so to razna ministrstva (predvsem ministrstvo za okolje in prostor), ki s pripravo in izdajo zakonov (npr. Zakon o graditvi objektov, 2009, v nadaljevanju ZGO; Zakon o urejanju prostora, v nadaljevanju ZureP, ipd.) in pravilnikov oziroma priporočil urejajo področje gradnje na državni ravni. Organi, ki so pristojni za potrjevanje projekta, so tudi vsa ministrstva in javna podjetja, ki upravljajo z infrastrukturo, ki so na danem območju pristojna za izdajo soglasij. Projekt brez pridobljenega soglasja ne pridobi gradbenega dovoljenja. Organi na lokalni ravni, ki so odgovorni za pregled upoštevanih pravilnikov in zakonov ter pristojni za izdajo potrdil o ustreznosti projekta (gradbeno dovoljenje, uporabno dovoljenje), so upravne enote.

Znotraj procesa razvoja nepremičnine srečujemo javni sektor tekom celega procesa, najbolj pa je njegova vloga pomembna v začetnih fazah projekta, ob potrditvi ideje, pridobivanju gradbenega dovoljenja, pri procesu gradnje skozi inšpekcijske službe in pa ob koncu projekta ob izdaji uporabnega dovoljenja.

Posebno razmerje, ki se lahko pojavi znotraj procesa med javnim in zasebnim sektorjem, je javno/zasebno partnerstvo. Do takega partnerstva pride, kadar zasebni razvojniki skupaj z državnimi organi razvija projekt, ki vsebuje komponente javnega in zasebnega (Miles et al., 2007, str. 44). Kot primer naj omenim npr. izgradnjo stanovanjske soseske, ki bo vsebovala tako profitna stanovanja kot tudi stanovanja namenjena socialno ogroženim. Tako partnerstvo je značilno tudi v začetnih fazah procesa, ko zaradi skupnega interesa zasebni investitor in država oziroma lokalna skupnost pripravljata npr. občinske podrobne prostorske načrte (ki opredeljujejo zidavo in program širšega območja, ki vsebuje tako javne kot tudi zasebne programe) ali pa skupno rešujejo komunalno opremljenost območja.

2.5.3 Inženirji

Velika večina dejavnosti je osredotočena na procese, ki se nanašajo na dejansko gradnjo objekta. Zato je potrebno vplesti znanje različnih profilov strokovnjakov, ki delujejo na področjih raziskav terena (geologi), izrisa geodetskih načrtov (geodeti), izrisa vseh vrst arhitekturnih načrtov (arhitekti, krajinski arhitekti), priprave načrtov za zagotovitev mehanske stabilnosti objektov (gradbeni inženirji), komunalne opreme (komunalni inženirji), izris opreme (inženirji elektrotehnike, strojništva, varstva pri delu, požarne varnosti, ...), in drugi. Naloge inženirjev opredeljuje Zakon o graditvi objektov (ZGO, 2009).

Vsem tem profilom je skupno, da se znotraj procesa pojavijo v določenem trenutku in skupaj delujejo kot skupina. Obdobje njihovega delovanja je običajno omejeno in točno določeno z nalogo, ki jo izvajajo. Edini, ki se znotraj procesa razvoja nepremičnine pojavljajo skozi celotno obdobje, so arhitekti, ki so odgovorni za izdelavo tako idejnega projekta kot vseh ostalih podrobnih projektov objekta. Odgovorni so za estetiko, uporabno vrednost, gradbeno stabilnost in javno sprejemljivost projekta. V razvoj so lahko vključeni na dva načina. Razvojniki jih lahko kontaktira v začetnih fazah projekta in skupaj zasnujejo osnovno idejo projekta. V tem času, ko se objekt grobo zasnuje, je arhitektova naloga tudi ta, da svetuje, na kakšen način bi se lahko zmanjševali stroški – vrednostni inženiring. Drugi način pa je natečajni način, ko razvojniki razpiše projektno nalogo in v določenem času pridobi ideje več zainteresiranih arhitektov oziroma arhitekturnih podjetij in izbere tisto, ki najbolj ustreza potrebam (Miles et al., 2007, str. 45).

Za večje projekte in predvsem tiste, kjer gre za izdelavo načrtov širšega območja (še posebej če gre za projekte, ki zahtevajo predhodno izdelavo občinskih podrobnih prostorskih načrtov), je potrebno najeti urbaniste. Njihova naloga je grajeno okolje razviti in vplesti v obstoječe grajeno in naravno okolje na način, da bo sprejemljivo za javnost. Inženirji so običajno plačani na način plačila za opravljeno nalogo oziroma izdelan projekt. Plačilo za arhitekta, ki običajno prevzamejo krovno nalogo nad ostalimi, znaša od 2 do 7 % vrednosti projekta (Miles et al., 2007 str. 47; Zbornica za arhitekturo in prostor Slovenije, 2009, v nadaljevanju ZAPS).

2.5.4 Pravniki

Znotraj procesa potekajo različne interakcije med subjekti, ki potrebujejo pravno znanje in storitve. Sklepajo se pogodbe med lastniki, izvajalci, podizvajalci, nakupujejo se zemljišča, nepremičnine, zaposluje se kader in najema kredite. Pomembno je, da se v proces vključi tudi pravnik, katerega naloga je opravljati vse posle, povezane s pravniškimi storitvami in (najpomembnejše) opozarjati na morebitne nepravilnosti znotraj procesa iz pravnega vidika. Proces je dolgotrajen in kompleksen, zato je potrebno stroške, ki bi lahko nastali zaradi pravnih težav, zmanjšati na najnižjo možno raven.

2.5.5 Izvajalec

S pojmom izvajalec opredeljujemo osebo - podjetje, ki je odgovorno za fizično izvedbo projekta oziroma gradnjo. Običajno je za gradnjo izbran generalni izvajalec, ki za uresničitev gradbenih ciljev lahko zaposli tudi več podizvajalcev. Število podizvajalcev je odvisno od osnovnih virov generalnega izvajalca in pa od same kompleksnosti gradnje (Peca, 2009, str. 35). Način izbora izvajalca se običajno opravi na podlagi oddaje ponudb. Izvajalec oceni vrednost predvidenega dela in odda ponudbo. Vrednosti dela in materiala se izračunajo na podlagi natančnih kalkulacijskih elaboratov, ki izhajajo iz internih gradbenih norm ter ocenjenih del podizvajalcev in vrednosti materiala (Primorje d.d., Gradbene norme 2006; Smolej, 2000 str. 12; Pajk, 1995). Pri zasebnih investicijah je izbor izvajalca velikokrat opredeljen z medsebojnimi vezmi med podjetji (predhodne pozitivne izkušnje in podobno) oziroma se izbor opravi na podlagi oddanih ponudb. Ključno vlogo pri izboru igra cena, vendar pa je potrebno poudariti, da je potrebno pri izboru veliko težo posvetiti predvsem referencam in izkušnjam izvajalskega podjetja na podobnih projektih.

Razmerja med investitorjem in izvajalcem so običajno na relaciji do glavnega izvajalca, s katerim je bila podpisana pogodba. Ostali gradbeni podizvajalci običajno niso v neposrednem razmerju z investitorjem (lahko tudi) ampak so v razmerju z glavnim izvajalcem, ki jih za določeno plačilo najame za izdelavo dela (Peca, 2009, str. 35).

2.5.6 Upravnik

Upravnik je tista oseba, ki z nepremičnino upravlja po zaključku gradnje skozi celotno njeno življenjsko dobo. Odgovoren je za njeno vzdrževanje, upravljanje, odgovoren je do lastnikov in najemnikov ter za razmerja med njimi. Upravnika se običajno izbere proti koncu projekta. V primeru upravljanja kompleksne gradnje (hoteli, varovana stanovanja,...) je smiselno stopiti v stik z upravnikom že med razvojem projekta. Dobro načrtovan in oskrbovan objekt, ki ga upravlja dober upravnik, lahko lastnikom prihrani veliko denarja. Možen je izbor notranjega upravnika ali pa najem podjetja za upravljanje. Ta odločitev izhaja predvsem iz dejavnikov kot so lokacija nepremičnine, kompleksnosti upraviteljskega

posla ter razpoložljivih notranjih resursov (Miles et al., 2007, str. 60; Galaty et al., 2003, str. 288-289).

2.5.7 Tržni raziskovalci

Podrobna tržna raziskava je predpogoj za odločitev o izvedbi projekta. Podatki, ki jih pridobimo z njo (kot bom opisala v tretjem poglavju), so ključnega pomena skozi razvoj celotnega procesa razvoja nepremičnine. Posamezniki, ki opravljajo tržno raziskavo in kasneje tudi analizo, so tržni raziskovalci. Njihovo delo je priprava študije trga, ki vključuje podatke o stanju na trgu, konkurenci, povpraševanju, potencialnih kupcih. Tržno raziskavo običajno opravljajo za to usposobljena podjetja, ki se jih v ta namen najame (v Sloveniji npr. razna nepremičninska podjetja kot je podjetje Metropola ipd.) ali pa se tržna raziskava izvede znotraj teama, kar pomeni, da mora razvojniki zaposliti za to usposobljen kader. V odvisnosti od obsežnosti raziskovanega področja in potrebnih podatkov (ki so, če razvojniki oziroma investitor deluje lokalno, lahko več časa uporabni in se jih lahko uporabi tudi kot grobo osnovo za sočasne druge tržne projekte) je bolj smiselno najeti za to usposobljeno podjetje, ki največkrat z določenimi podatki že razpolaga obenem pa ima tudi širši pogled in lahko pričakujemo, da bodo ti podatki sicer dražji, ampak bistveno bolj natančni (Kahr & Thomsett, 2005, str. 11).

2.5.8 Končni uporabniki

Kupec je oseba, ki ima možnost (sredstva in sposobnost) za nakup. Lahko kupuje z namenom zadovoljitve osebne ali skupne - družinske potrebe, oziroma nakupuje za špekulativne namene. Kupec in uporabnik nista vedno ista oseba. Včasih je v vlogi kupca lahko tudi več oseb (npr. ko odločitev o določenem nakupu sprejema več oseb). Končni uporabnik je pri nepremičnini, ki je namenjena tržni gradnji neopredeljen, tako da je celotna gradnja prilagojena za zadovoljitev fiktivnega uporabnika, ki ga grobo opredeljuje tržna analiza. Na splošno velja, da je potrebno pri tržni gradnji, zagotoviti tako mero fleksibilnosti enote, da lahko zadovolji čim širši krog morebitnih uporabnikov, ki jih lahko predstavljajo družine z majhnimi otroki, samske osebe, starejše osebe in drugi.

Končni uporabnik lahko nepremičnino uporablja za bivanje, za občasno bivanje (počitniška stanovanja) ali pa lastniško nepremičnino odda v najem oziroma jo proda. Končni uporabnik je tako lahko lastnik ali pa najemnik, vedenje obeh pa je popolnoma različno. Medtem, ko lastnik in obenem uporabnik nepremičnino ocenjuje na podlagi njene življenjske dobe, je najemnik običajno bistveno manj zavzet in motiviran (Miles et al., 2007, str. 61-62).

3 RAZVOJ NEPREMIČNINE

Razvoj nepremičnine je večplasten posel, ki opredeljuje dejavnosti, katerih končni rezultat je obnova, ponovna oddaja obstoječih zgradb oziroma nakup nezazidanega zemljišča in prodaja obogatenih zemljišč (izgradnja novih objektov) drugim (Miles et al., 2007, str. 3-4; Peca, 2009, str. 4-6).

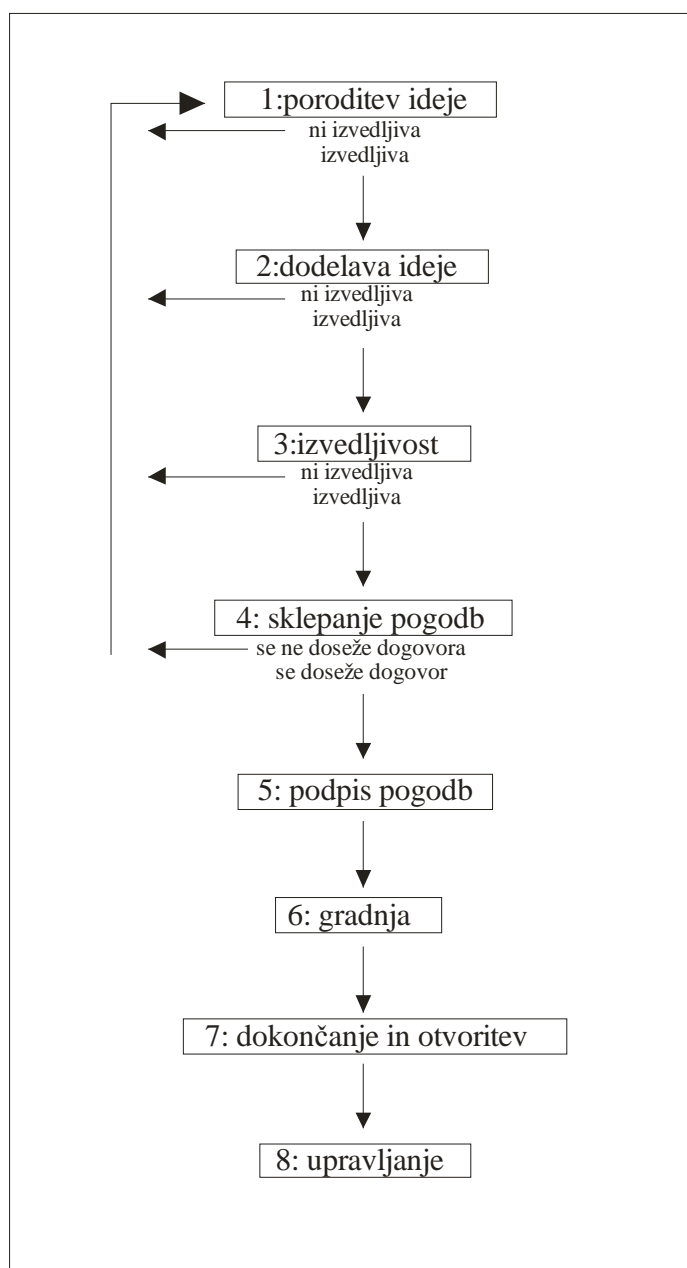
Razvoj nepremičnine je drugačen od gradnje nepremičnine. Bistvena razlika, ki jo je opredelil razvojniki Luis Lesser v članku v New York Timesu (1963) je prav razvoj. » Mi ne samo da gradimo, ampak tudi kupujemo zemljo, financiramo posel, pridobivamo najboljše izvajalce...«

Razvoj nepremičnine se začne z idejo, ki obrodi sadove, ko kupci-najemniki oziroma lastniki nepremičnine zavzamejo nepremičnino. Za to, da se ideja prelevi v resničnost, so potrebni zemljišče, delovna sila in delo, kapital, upravljanje, podjetništvo in široko definirane partnerske vezi (Miles et al., 2007, str.7).

Definicija razvoja nepremičnine je preprosta, sam proces pa postaja zaradi vse bolj zapletenih interakcij znotraj množice procesov s časom vedno bolj zapleten. Znajti se in uspešno voditi projekte med različnimi nivoji, kjer so potrebna strokovna znanja, zahteva na vseh področjih pripravljenega vodjo (biti mora formalno izobražen in imeti mora veliko izkušenj »na terenu«) (Peca, 2009, str. 32). Da je lahko projekt pod trenutnimi pogoji izpeljan do konca je potrebno vedno večje število različnih strokovnjakov, ki delujejo na različnih nivojih: raziskovanje, obdelava podatkov, interakcija z javnostjo, obdelovanje projektov, gradnja, upravljanje objektov, revidiranje, nadzor in podobno.

Miles et al. (2007, str. 6-7) uvajajo večfazni model (Slika 2), ki opisuje proces razvoja nepremičnine preko osmih stopenj od same začetne ideje preko razvojnih faz do dokončane projekta. Razvoj nepremičnine obsega nekaj ključnih elementov kot so: pridobitev ideje, razvoj ideje, testiranje izvedljivosti ideje, pogajanje za vse potrebne pogodbe, podpis pogodb, izgradnjo objekta, dokončanje in njegovo otvoritev ter na koncu upravljanje izgrajenega projekta.

Slika 2: Osemfazni model razvoja nepremičnine



Vir: M. E. Miles et al., *Real estate development: Principles and Process*, 2007, str. 7.

V tabeli je prikazano linearno sosledje procesov. V praksi ni taka linearnost nikoli dosežena in bi bila realna samo v idealnih pogojih. Kot smo že ugotovili, na nepremičninskem trgu idealni pogoji ne obstajajo. Miles et al. (2007, str. 6-8) zato poudarjajo, da je za razumevanje modela potrebno poznati nekaj osnovnih predpostavk:

- Proces razvoja nepremičnine ni skoraj nikoli linearen. Linearna predstavitev v tabeli nudi le okvirni pogled nad procesi in je oblikovana na tak način zaradi lažjega razumevanja. Resnično kompleksnost in povezave med fazami in udeleženci v procesu

je težko predstaviti v kateri koli obliki tabele.

- Razvoj je umetnost, ki je kreativna in kompleksna. Deloma je logična, deloma pa je intuitivna. V tabeli je prikazana večina korakov, ki so potrebni za uspeh. Dveh komponent pa se ni mogoče naučiti: to sta kreativnost in kreativni nagon (angl. *creative drive*).
- V vsaki fazi je potrebno imeti vpogled nad preostalimi fazami in sicer zato, ker se je potrebno zavedati, da vsaka odločitev v določeni fazi vpliva na preostale. Z zavedanjem preostalih faz je odločitev, ki je osamljena, lahko preprosta, zapletena ali obratno.
- Sam proces zahteva interakcijo med različnimi funkcijami (financiranje, upravljanje, trženje, ...) v vseh osmih fazah.
- Model je zasnovan za realne razmere, predstavlja pa idealno različico procesa. Predpostavljen je za dobro informiranega vodjo - razvojnika, ki uporablja analizo trga, analizo stroškov ipd. Ne zanaša se na možnost, da je razvojniki intuitivna oseba s čutom in se pri svojem delu zanaša na nekonvencionalne metode.
- Pomembno je poudariti, da je proces razvoja nepremičnine interdisciplinaren in dinamičen. Je kompleksen proces in pozornost je potrebno posvetiti vsem pogledom izvedbe grajenega okolja – politično, ekonomsko, fizično, legalno, sociološko ipd.
- Vsak proces postaja vedno bolj globalen in sicer v smislu interakcije med udeleženci, ki niso nujno vsi lokalno izbrani – arhitekt je lahko v eni državi, medtem ko so lahko vsi načrti izdelani drugje, kjer je delovna sila cenejša. V globalnost usmerjajo tudi svetovne migracije ljudi, ki spreminjajo življenjski slog ljudi in njihove potrebe, kar se odraža v spreminjajočih se potrebah po izrabi nepremičnin.

3.1 Prva faza: rojstvo ideje in tržna raziskava

3.1.1 Rojstvo ideje

Celoten proces razvoja nepremičnine se začne iz osnovne ideje, ki je povod za vse ostale aktivnosti v procesu. Fazo, katere sad je osnovna ideja, bi lahko opredelili kot prvo stopnico na poti do uresničitve cilja. Od vseh procesov je ta faza najbolj kreativna in najbolj široka. Navdušenje nad identificiranjem neizpolnjene človeške potrebe in izdelava izdelka, ki bo to potrebo izpolnil s profitom, je tisti vzvod, ki vodi razvoj (Miles et al., 2007, str. 235).

Za pridobitev dobre ideje ni posebnega recepta. Ideje se porodijo na različne načine, načrtno ali pa popolnoma spontano in nepričakovano. Jasno je, da je kot predpogoj potrebno imeti informacije, ki pa jih posamezniki lahko interpretirajo na različne načine.

Za razvojniki dobro idejo se običajno skrivajo dobre informacije in pa izkušnje, kar lahko označimo kot dober »čut za trg«. Proces iskanja ideje pa ni zgolj intuitiven in kreativen, ampak je precejšen del procesa matematičen. Dejstvo je, da se veliko redkeje zgodi, da se najprej iz nič porodi dobra ideja, ki se na koncu odrazi v uspešen projekt, kot se

dogaja, da razvoj temelji na neki že obstoječi razvojni skupini, ki za doseg svojih ciljev potrebuje dobre ideje zato, da lahko posel in razvoj sploh obstajata. To pomeni, da razvojniki, ki so zaposleni v določenem podjetju, načrtno iščejo morebitne dobre ideje in jih preverjajo ali so lahko uspešne. V tej fazi je razvojniki ves čas aktiven opazovalec in raziskovalec. V vseh njegovih dnevni procesih analizira trg okrog sebe in njegova radovednost, zanimanje, zmožnost opazovanja, povečajo možnosti za pridobitev ideje (Miles et al., 2007, str. 235; Webb, 2003, str. 19-22).

Če razumemo razvoj nepremičnin kot celovit proces od začetka do konca, je jasno, da je razvojniki (in njegov team) tisti, ki je največkrat odgovoren in pa zaslužen za pridobitev ideje. Tej fazi, ki je tudi najbolj zanimiva, posveti večji del svojega časa. Kot sem že zapisala, je dobra ideja običajno seštevek več dejavnikov, torej izkušenj, poznavanja informacij pa tudi drugih dejavnikov kot so – pravi čas, pravo mesto ipd. Včasih je ideja zgolj plod razvojnikove domišljije, včasih pa izhaja od drugih, na primer od lastnikov zemljišč, ki želijo investirati oziroma prodati, od uporabnikov določenega prostora ali pa virov financiranja.

Za pridobivanje idej se razvojniki poslužujejo tehnik pridobivanja idej kot so viharjenje možganov (angl. *brainstorming*), nominalni skupinski proces (angl. *nominal group process*), metoda delfi (angl. *Delphi method*), skeniranje okolja, metoda osredotočenih skupin ter anketiranje (Miles et al., 2007, str. 243; Adler & Ziglio, 1996, str. 3-16; Cory, 2003, str. 8-9).

Prva faza se konča, ko razvojniki analizira pridobljeno idejo in ugotovi če je primerna ali ne. Metoda analize, ki se uporablja v tej fazi, je metoda hitre analize, pri nas bi jo lahko označili kot analizo čez palec (angl. *back of the envelope*). Tehnika temelji na grobi oceni pričakovanih prihodkov in stroškov. Ker ideje v tej fazi še niso podrobno opredeljene, je natančne vrednosti težko določiti. Vrednosti se zato opredeljujejo na podlagi izkušenj ocene vrednosti stroškov in pa pričakovanih prihodkov, odvisnih od predvidene cene, ki jo bo kupec pripravljen plačati za izdelek. Od pričakovanega celotnega dohodka se odšteje pričakovane stroške in uskladi z ocenjenim kapitalskim donosom, ki ga pridobimo na podlagi ocene primerljivih nepremičnin. Če je pridobljena vrednost ugodna, se ideja v tej fazi sprejme (Brueggeman & Fisher, 2006, str. 261).

3.1.2 Tržna raziskava

Tržna raziskava je zbiranje podatkov, ki morajo biti obdelani in dani v taki obliki, da se jih lahko uporabi v procesu odločanja. Proces ni zgolj zbiranje »surovih« podatkov iz raznih virov, temveč tudi apliciranje specifičnih metod za analiziranje pridobljenih podatkov (Chaston & Mangles, 2005, str. 11).

Podatki, ki jih pridobivamo s tržno raziskavo, so pomembni v vseh fazah razvojnega procesa. Predstavila jo bom v sklopu prve faze, ker sta tržna raziskava in analiza pomemben predpogoj za opredelitev potencialno uspešnih idej. Pred samo odločitvijo o gradnji nepremičnine oziroma pred vsako poslovno odločitvijo je jasno, da je potrebno razumeti trg. Potrebno je pridobiti zunanje in notranje informacije, podatke, ki upravičijo odločitev oziroma podajo parametre, na podlagi katerih bo lahko razvojniki zasnovali pravilno strategijo nadaljnjih procesov. Z analizo trga se pridobi podatke o konkurenci, ki je prisotna na trgu, podatke o gibanju cen, podatke o potencialnih kupcih, o trendih na trgu (Kahr & Thomsett, 2005, str. 29).

Raziskave so sestavljene iz več faz (Cirman et al., 1999, str. 13):

- **Omejitev tržnega področja**, ki je določeno z območjem konkurence izbrane nepremičnine. Nanjo vplivajo fizični, socialni, pravni in ekonomski faktorji.
- **Analiza ekonomske osnove** je analiza osnovnih virov, zaposlitve, dohodka, populacije in ekonomskih trendov.
- **Analiza trenutnega stanja na trgu**, ki se nanaša na interakcijo preteklih faktorjev ponudbe in povpraševanja ter **analiza ponudbe in povpraševanja**, ki zajema izbor dejavnikov ponudbe in povpraševanja, zbiranje podatkov in končno vrednotenje le teh.
- **Projekcije in zaključki**, ki napovedujejo prihodnje gibanje cen in povpraševanja ter oceno tržnega deleža.
- **Analiza potencialov projekta**. Z upoštevanjem fizičnih, socialnih, pravnih, ekonomskih ter finančnih faktorjev računamo potencialne dobičke.

Analiza trženjskega okolja

Podjetje mora prepoznati priložnosti in nevarnosti, ki se lahko pojavijo na trgu. V ta namen se opravljajo regionalne in nadregionalne nepremičninske raziskave, območne raziskave, tržna in lokacijska analiza za različne vrste nepremičnin, mikrografska segmentiranje, predmetna in projektna analiza (Kahr & Thomsett, 2005, str. 32-49).

Potrebna je raziskava lokacije, ki nudi podatke o ustreznosti objekta, o dobičkonosnosti, ali je lahko pridobiti kupce, ali bodo kupci zadovoljni, ali je možno ponuditi alternativne izdelke. Analiza okolja mora vsebovati natančno mikro in makro analizo lokacije. Lokacijska analiza je analiza, ki je namenjena izboru ustrezne lokacije oziroma je pomembna pri oceni potenciala obravnavane lokacije. Pridobljeni rezultati morajo biti taki, da se jih lahko primerja in vrednoti. Analiza mora podati tudi podatke o vrednosti bodoče ali obstoječe stavbe, o možnostih, ki jih nepremičnina ima oziroma bo imela.

Dejavniki makro okolja, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja oziroma lahko vplivajo na povpraševanje na trgu, so demografski dejavniki (zavzemajo spremembe, ki se dogajajo na področju prebivalstva, gibanje prebivalstva, starostna struktura, etnične, izobrazbene sestavine, spremembe v tipu gospodinjstev), dejavniki naravnega okolja (danosti -

vodnatost, razgibanost terena, trdnost tal; količina surovin, energija, podnebje), dejavniki gospodarskega okolja (gospodarska razvitost/nerazvitost), dejavniki politično pravnega okolja (zakoni, predpisi, politično stanje v državi, na regionalnem in lokalnem okolju, davki), dejavniki tehnološkega okolja (spremenjeni načini poslovanja podjetij, novi materiali, trendi v oblikovanju, internet, ipd.) ter kulturno okolje (Cirman et al., 1999, str. 10-12; Kotler, 1996, str. 150-171).

Dejavniki so med seboj soodvisni in se prepletajo, zato je včasih nemogoče razporediti določen pojav, ki vpliva na trg nepremičnin, zgolj v en sklop dejavnikov. Slaba gospodarska razvitost povzroči preseljevanje prebivalstva in slabšo kupno moč. Slaba gospodarska razvitost je lahko posledica neprimernega naravnega okolja, lahko pa si posledične faze sledijo tudi drugače. Na silnice makro okolja podjetje ne more vplivati, saj so od njega neodvisne. Uspešni razvojniki ovire, ki lahko nastanejo v okolju, dolgoročno prepozna in se nanje odziva in prilagaja.

Potrebe in povpraševanje

Kakšne potrebe bodo nastale na trgu in kakšno bo povpraševanje po določeni nepremičnini, je težko napovedati. Ljudje smo bitja in imamo svoje potrebe, ki jih želimo zadovoljiti. Človeška potreba je občutek pomanjkanja, ko smo prikrajšani za osnovno zadovoljstvo (Habjanič & Ušaj, 1998, str. 9). Po Maslowovi⁴ lestvici sodi potreba po nepremičnini (dom, varnost) med osnovne človeške potrebe (pri posameznikih, ki prvič rešujejo stanovanjsko problematiko), lahko pa jo na lestvici uvrstimo tudi višje kot pri potrebi po uveljavitvi, kadar gre npr. za nakup luksuznega počitniškega stanovanja (Cirman et al., 1999, str. 75).

Vsi trgi obstajajo zato, ker obstajajo potrebe. Potrebe povzročijo nastanek povpraševanja in na podlagi povečanega povpraševanja se razvija trg, razvijajo se novi izdelki in metode, da bi proizvajalci ter prodajalci potrebe kupcev zadovoljili.

Pri nepremičninah gre za povpraševanje po določeni specifični nepremičnini. Povpraševanje je močno vezano na lokalno omejenost področja, na katerem se nepremičnina nahaja. Povedano drugače, povpraševanje na trgu je lokalno pogojeno, zato je pomembno, da investitor, ki se odloči za izgradnjo nepremičnine, ki jo bo prodal na trgu, razume, da so realne potrebe in iz njih povpraševanje tiste, ki nastanejo na specifičnem lokalnem trgu.

Trendi

Pri raziskavi trga je pomembno slediti in dati pozornost trendom, ki se na trgu pojavljajo. Čeprav pri nepremičnini ne govorimo o standardnem izdelku in je v vsakem primeru le ta manj podvržen spremembam in inovacijam na njem kot je večina ostalih dobrin, je potrebno slediti trenutnim smernicam v oblikovanju. Tem smernicam je potrebno slediti pri izboru materialov, oblikovanju dodatnih površin ter dodatnih storitev, ki so lahko vpeljava novih

⁴ Abraham Maslow, A Theory of Human Motivation, 1943.

varnostih sistemov (ključ na prepoznavanje prstnega odtisa), vpeljava tehničnih novosti (centralni sesalni sistem, naprednejše ogrevalne naprave). Pri sledenju trendom pa je pomembno, da investitor ne pozabi na zadovoljevanje potreb potrošnika. Potrošnik je pripravljen za določeno nepremičnino porabiti točno vnaprej določeno količino svojih sredstev. Novosti v tehnologiji in gradbeništvu povečajo vrednost nepremičnine le do določene vrednosti, ki bistveno ne odstopa od vrednosti t.i. osnovne nepremičnine (tista ki zadovoljuje osnovne potrebe potrošnika). Investitor mora, če želi biti konkurenčen, na podlagi natančne raziskave trga ugotoviti ali mu lahko določene izboljšave prinesejo želeno večjo dodano vrednost. Slednje je na primer možno pri potrošnikih z večjo kupno močjo, ki kupujejo luksuzna stanovanja na izpostavljenih lokacijah.

Konkurenca

Dejavnik ožjega okolja nekega razvojnega procesa je njegova neposredna in posredna konkurenca. Prisotnost konkurence lahko pomeni nevarnost za projekt (Porter, 2008, str. 86). Investitor mora prepoznati vse konkurente in slediti njihovim akcijam (Kotler, 1996, str. 224-225). Za podjetje so največji konkurenti tisti, ki želijo zadovoljiti potrebe istih kupcev in imajo podobno ponudbo. Kaj to pomeni? Tudi če iz vseh ostalih dejavnikov izhaja, da bo projekt uspešen, je velika verjetnost, da le ta ne bo prinesel pričakovanih rezultatov (razporeditev kupcev), če je v bližini v teku projekt s podobno vsebino.

Na nepremičninskem trgu so lahko neposredni konkurenti investitorji, posredniki, gradbena podjetja in pa državne ustanove, ki se ukvarjajo z gradnjo in posredovanjem nepremičnin. Podjetje mora nenehno primerjati svoje izdelke, cene, tržne poti in tržno komuniciranje s svojo konkurenco. Tako lahko ugotovi, na katerih področjih ima konkurenčne prednosti in na katerih določene pomanjkljivosti (slabosti). O konkurentih mora izvedeti veliko, še preden jih začne primerjati. Narediti mora raziskavo in analizo konkurentov. Podjetje najprej opredeli svoje neposredne in posredne konkurente. Nato mora te konkurente sistematično analizirati. Iz analize je potrebno izluščiti:

- **kakšne strategije** uporablja konkurenca (največji konkurenti so tisti, ki se usmerjajo na iste ciljne trge in imajo isto strategijo),
- **cilje konkurentov**, saj lahko le tako izvemo, kaj in kako nameravajo svoje cilje doseči ,
- **prepoznavati prednosti in slabosti konkurenta.**

Primerjalna analiza (angl. *benchmarking*) je orodje, s katerim se podjetje primerja z običajno najboljšim konkurentom. Z opazovanjem, raziskavo in zbiranjem podatkov se poskuša ugotoviti in primerjati, v katerih procesih in nivojih je učinkovitejše podjetje boljše od njega. Benchmarking je orodje, ki omogoča prepoznavanje lastnega podjetja, njegove prednosti in slabosti ter odkriva prednosti in slabosti konkurenčnega podjetja (Ušaj & Habjanič, 1998, str. 22).

Konkurenčna podjetja znotraj panoge so v določenih odnosih, in sicer: **spor** (razmerje je naravnano k uničevanju nasprotnika), **tekmovanje** (vzporedno prizadevanje, ki se običajno kaže v obojestranskih izboljšavah, zanima jih cilj), **sožitje** (koeksistenca, podjetji delujeta neodvisno, se izogibata oziroma ne razmišljata drug o drugem), **sodelovanje** (v primeru večjih poslov se konkurenti združujejo med seboj), **zarota** (konkurenčni podjetji sodelujeta z namero uničiti tretje konkurenčno podjetje) (Ušaj, Habjanič, 1998, str. 22; Kahr & Thomsett, 2005, str. 112-113).

Po Falku (1997, str. 145-147) se intenzivnost konkurence v panogi kaže v:

- **Tekmovalnosti med že obstoječimi konkurenti.** Cenovna konkurenca (cene zaradi večje konkurence padajo), intenzivnejše je oglaševanje, izboljšujejo se dodatne storitve ipd.
- **Nevarnosti novih konkurentov.** Vstop novih konkurentov v panogo kot so gradbena podjetja, novi investitorji, državni sklad.
- **Pogajalski moči investitorjev.** Veliki investitorji imajo večje pogajalske moči.
- **Pogajalski moči dobaviteljev.** Lastniki zemljišč, lastniki objektov – vplivajo na cene.

Nakupno vedenje porabnikov

Za uspešno končno prodajo in trženje projekta je potrebno poznati tako porabniške trge kot nakupno vedenje potrošnikov. Načrtovanje trženja se razlikuje glede na vrsto nakupnega vedenja, ki je lahko kompleksno nakupno vedenje, nakupno vedenje usmerjeno k zmanjševanju neskladja, običajno nakupno vedenje in nakupno vedenje, usmerjeno k raznolikosti (Kotler, 1996, str. 190-192).

Nakup je pri nepremičninah poseben proces, saj gre v veliki večini za življenjski nakup, za katerega kupec potrebuje veliko vsoto denarja. Zato je proces nakupa za kupca pomemben, posveča mu veliko pozornosti, potrebna so pogajanja, proces je običajno dolgotrajen. Poglavitni dejavniki nakupnega vedenja so (Kotler, 1996, str. 173-188) kulturni dejavniki (vera, narodnost, rasna skupina, družbeni sloj,...), družbeni dejavniki (na vedenje posameznika vplivajo različne družbene skupine), osebni dejavniki (osebne značilnosti, starost, poklic, ...) in psihološki dejavniki (motivacija, zaznavanje, stališča,...).

Proces nakupovanja izhaja iz zaznanja potrebe (potreba po lastnem stanovanju, potreba po naložbi, ipd.). Tržnik mora spoznati, iz česa določene potrebe izhajajo in kupcu ponuditi ustrezen proizvod. Tej fazi sledi kupčevo zbiranje informacij o izdelku - nepremičnini, ki lahko zadovolji njegovo potrebo, nato sledi ocenjevanje zbranih informacij ter nakup. Ko je nakup izvršen, sta možna dva scenarija. Če je zaznana korist večja od pričakovane, je kupec zadovoljen, če je manjša, se pojavi občutek neugodja. Prodajalec mora vedno stremeti k temu, da bo kupec v trenutku nakupa zaznal večjo korist.

3.1.3 Tveganja in upravljanje s tveganji v prvi fazi razvoja

Tveganje v prvi fazi razvoja lahko označimo kot **nizko**, če govorimo o tveganju opustitve projekta v prvi fazi, kar pomeni, da razvojniki oziroma investitor v tej fazi v primeru nezmožnosti izvedbe projekta ne tvega veliko. Napačna odločitev v prvi fazi pa pomeni **visoko** tveganje za projekt. Prva faza razvoja je namenjena zgolj izboru potencialno izvedljivih idej in ne predvideva večjih finančno obremenilnih dejavnosti, ki bi predstavljale finančno tveganje (Miles et al., 2007, str. 245). Finančni vložek je majhen (če v tej fazi ne pride do nakupa zemljišča) in se nanaša predvsem na financiranje predhodne tržne raziskave, analizo predvidenih zemljišč za gradnjo, izdelavo osnovnih načrtov (običajno na idejnem nivoju) za preveritev potenciala določenega zemljišča. Sklenejo se pogodbe z nekaterimi strokovnjaki, ki bodisi opravijo določeno dejavnost potrebno za izbor ideje (tržni raziskovalci, arhitekti). Razvojniki lahko že v tej fazi izbere nekatere člane razvojnega tima.

Tveganja v prvi fazi se nanašajo na (Gehner, 2008, str. 43; Mušič, 2007, str. 10):

- **Raziskavo trga.** Temeljita predhodna raziskava trga poda ključne elemente. Ti opredeljujejo bodoče zahteve, ki jih bo moral projekt vsebovati. Če je raziskava trga pomanjkljiva in ne nudi realnih podatkov o stanju na trgu, lahko zavede razvojnika, ki se na podlagi podatkov raziskave odloča o »grobi« izvedljivosti ideje. Tveganje se odraža v podaljševanju časa izvedbe prve faze, ki lahko zaradi sprememb v kasnejših fazah vodi v splošno podaljšanje časa izvedbe projekta.
- **Izbor sodelavcev.** Že v prvi fazi razvojniki izbere nekatere sodelavce, ki bodo sodelovali pri razvoju projekta. Izbor napačnega sodelavca (njegove lastnosti in način dela ne sovpadajo z načinom dela in željami razvojnika) se odrazijo v težavah pri komunikaciji ter v nepopolnih oziroma pomanjkljivih projektih, ki lahko podajo napačne rezultate in vodijo v podaljšanje časa izvedbe prve faze.
- **Oceno izvedljivosti izbrane ideje.** Hitra ocena izvedljivosti se nanaša na ocene stroškov in pričakovanih prihodkov projekta. Če sta eden ali pa oba parametra napačno podana, lahko to privede do lažno pozitivne ali negativne ocene. Posledica je lahko opustitev dobre ideje ali pa napredovanje slabe ideje v nadaljnje faze, kar se lahko izkaže v podaljšanju časa izvedbe prvih faz procesa.
- **Analizo zemljišča.** Zemljišče, predvideno za gradnjo, ima lahko vrsto na zunaj nevidnih omejitev, ki so lahko fizične, pravne ali socialne narave. Predhodne raziskave zemljišča opredelijo omejitve. Nepopolne raziskave se lahko v kasnejših fazah izkažejo kot nezmožnost graditi na zemljišču in s tem opustitev projekta.

V prvi fazi, kot tudi v vseh ostalih fazah igrajo pri **upravljanju s tveganji** pomembno vlogo razvojniki lastnosti (Miles et al., 2007, str. 251-252):

- **Poznavanje samega sebe.** Razvojniki, ki dobro poznajo svoje sposobnosti (finančne, intelektualne in čustvene), bolje upravljajo s pritiski, ki se pojavljajo med razvojem.
- **Poznavanje lastnega vtisa na druge.** Dober razvojniki mora razumeti, kakšna je njegova funkcija in kako njegovo funkcijo vidijo ostali udeleženci v procesu. Vtis razvojnika mora biti skozi vse faze razvoja tak, da mu njegovi sodelavci in ostali udeleženci v procesu zaupajo, saj lahko le na tak način uspešno izpolnjujejo svoje naloge.
- **Poznavanje svojega teama.** Da bi zmanjšali tveganja v vseh fazah, je potrebno posebno pozornost posvetiti izboru svojih sodelavcev, saj so ti ključnega pomena za uspešnost projekta. Razvojniki mora opredeliti lastnosti, ki jih mora imeti sodelavec na projektu in se nanašajo predvsem na znanja, usposobljenost, zmožnost delovanja v teamu ter način dela. Sestaviti mora namreč učinkovit team. Pravi ljudje lahko zmanjšajo tveganja, ki se nanašajo na procese, za katere so zadolženi.
- **Koordinacija.** Učinkovit team potrebuje učinkovitega vodjo, ki mora delo svojih sodelavcev že od začetnih faz koordinirati in upravljati.
- **Biti vedno na tekočem.** Razvojniki mora biti v vsakem trenutku seznanjen z dogajanjem na trgu, stanju v gospodarstvu, državi, da se lahko pripravi na morebitne spremembe.
- **Etično obnašanje.** Etično obnašanje vseh udeležencev procesa bistveno zmanjša možnost legalnih zapletov, ki se lahko izkažejo v podaljševanju časa izvedbe projekta.

Ostali načini za obvladovanje tveganj v prvi fazi so procesi, ki jih predstavljajo raziskava trga, analiza zemljišč, analiza sodelavcev z namenom pridobitve verodostojnih in natančnih podatkov za vrednotenje izvedljivosti pridobljenih idej.

3.2 Druga faza: obdelava ideje

V prvi fazi sem predstavila proces pridobivanja idej. Velika večina ne obrodi zelenih sadov, zato ne napredujejo v naslednje faze procesa. Nekatere, še posebej tiste, katerih hitri izračun pokaže obetajoče rezultate, pa pri razvojniki vzbudijo določen interes in začne se druga faza, kjer se osnovne ideje obdelajo.

Najpomembnejši cilj druge faze je obdelati oziroma preveriti v prvi fazi pridobljeno idejo do te mere, da se razvije v projekt s pripadajočim zemljiščem ali pa idejo opustiti, preden so prisotni večji stroški (Miles et al., 2007, str. 269). Na tej točki je potrebno pridobiti primerno zemljišče in preveriti osnovno pravno in fizično izvedljivost projekta. Osnovna ideja dobi dejanske lastnosti, tlorisno velikost, višino natančnejše izmere, natančnejši program, pridobi se primerno zemljišče, na osnovnem nivoju se že začnejo vse pravne in druge funkcije, ki ob koncu faze lahko potrdijo ustreznost ideje.

Za pridobitev ustreznega zemljišča in obdelavo ideje mora razvojniki usklajeno upoštevati vse spodaj opisane naloge (Miles et al., 2007, str. 270) :

- opazovati okolje: morebitno konkurenco, politično okolje, ipd.,
- analizirati trg: okolico, ki lahko ponudi ustrezno zemljišče za gradnjo,
- analizirati konkurenco: kaj v raziskovanem okolju počne konkurenca,
- nadaljevati z obdelavo študije finančne izvedljivosti, kar pomeni periodično ponavljati hitre analize števil in časovno projekcijo denarnih tokov,
- izdelati tržne, fizične, pravne in politične kriterije projekta,
- s projektom seznaniti vse v procesu pomembne javne osebe in mestne urbaniste, da se zagotovi in uskladi lasten in njihov interes ter ugotovi, kateri so možni zadržki,
- določiti osnovne načrte in potrebe za pridobitev ustreznega zemljišča,
- analizirati možna zemljišča z namenom pridobiti tisto, ki najbolj zadovoljuje iskane kriterije,
- izbira zemljišča,
- pogajanja za nakup zemljišča,
- kontrola tveganja v drugi fazi procesa.

Ključno vprašanje, na katerega je potrebno dobiti odgovor v drugi fazi, je vprašanje ali je izbrana ideja izvedljiva na točno določenem zemljišču.

3.2.1 Pridobitev in nakup ustreznega zemljišča

Zemljišča, namenjena gradnji, so redka dobrina, še redkeje pa naletimo na gradbeno zemljišče, ki je primerno, komunalno opremljeno, dostopno ter tržno zanimivo. Količina vseh gradbenih zemljišč je omejena, zato je nakup zemljišča (če želi razvojniki graditi tržno donosno npr. stanovanjsko sosesko) kompleksen proces. Logično je, da se cene zemljišč v večjih središčih oziroma področjih, kjer je povpraševanje večje, gibajo visoko, zemljišča zaradi povpraševanja dosegajo visoke cene, posledično so dražje tudi na njih zgrajene nepremičnine. Zemljišče lahko doseže tudi 30 % vrednosti celotne investicije (Davis, 1995, str. 64-65). Obratno se dogaja na nezanimivih lokacijah. O uravnoteženi ponudbi zato ne moremo govoriti. Prepoznavanje dobrega zemljišča ali pa nepremičnine je težka naloga predvsem zato, ker je dolgoročno vnaprej težko napovedovati mehke parametre, zaradi katerih lahko nezanimivo zemljišče postane tržno zanimivo in obratno (Eldred, 2006, str. 48-50).

Razvojniki iščejo zemljišča na različne načine, običajno preko prodajnih oglasov, kjer so nanizana različna zemljišča, ki so v prodaji. Drugi način je študija urbanističnih načrtov, kjer se kažejo perspektivna nova zemljišča in nato neposreden kontakt z lastniki teh zemljišč, tudi če niso v prodaji. Tretji način pa izhaja iz izrabe dobrih socialnih mrež, kjer različni profili ljudi, ki imajo zaradi narave svojega dela vsakodnevne podatke o zemljiščih (npr. pravniki), opozorijo na možne potencialno zanimive nepremičnine.

Zemljišče opredeljujejo tako fizične kot pravne lastnosti. Ko je potencialno zemljišče določeno, je potrebno preveriti ali njegove lastnosti ustrezajo predvidenemu projektu: njegova velikost, oblika, lega, geološke značilnosti in druge omejitve ter ali ima zemljišče urejeno lastništvo in ali na njem obstajajo kakršni koli pravni zadržki (stavbne pravice, služnosti ali pa hipoteke, plombe oziroma drugi vpisi, ki onemogočajo gradnjo).

Ovrednotenje nepremičnine poda kupcu oziroma prodajalcu osnovno vrednost, ki je v večini primerov zgolj izhodišče za nadaljnja pogajanja. Vrednost je zelo subjektivno vezana prvina. Če je ocenjena z vidika subjektivnega uporabnika, je to vrednost v uporabi. Vrednost, ki je dosežena na trgu, je bolj objektivna in jo imenujemo vrednost v menjavi (Cirman et al., 1999, str. 14). Pogajanja za nepremičnino so umetnost barantanja med dvema osebama ali strankama za sklenitev sporazuma o določeni zadevi, ki je sprejemljiv za oba in doseči sporazum o prodaji (Lidstone, 1995, str. 4).

Pri procesu pogajanja je pomembno, da sta tako kupec kot prodajalec enako informirana v zvezi z nepremičnino. V nasprotnem primeru se lahko cena bistveno spremeni, največkrat ugodno za prodajalca, saj ta običajno razpolaga z več podatki kot kupec. Na uspešnost pogajanj vplivata obe strani. Kupcu se uspešnost ustrezno zmanjšuje, če nakupuje življenjsko pomembne nepremičnine (nujno potrebno stanovanje ipd.), če je v časovni stiski, ko je prisotno veliko povpraševanje po nepremičnini in je čas pogajanj zelo kratek. Na drugi strani pa je za kupca ugodno, če mora prodajalec nepremičnino nujno prodati (npr. selitev v tujino, denarna stiska, ipd.) oziroma če po nepremičnini ni velikega povpraševanja (Pivar & Harlan, 1995, str. 5).

Pri običajnih pogajanjih, ki niso pogojene niti s stisko kupca niti prodajalca, so za uspešnost pomembne pogajalske sposobnosti obeh strani. Za pogajanja so, kot sem že omenila, pomembne okoliščine (pogoji kot so dejanska cena izdelka, lastnosti izdelka, kakšne so spremne storitve, lastnosti kupca – prodajalca), pomembna je strategija pogajanja in pogajalska taktika. Bistvo pogajanj je uravnesiti točko zadovoljstva kupca in prodajalca (Lidstone, 1995, str. 27).

Uspešna pogajanja so odvisna od tega, da že med pripravami natančno ugotovimo kupčeve potrebe, naše potrebe, točko ravnotežja, vrednost koncesij kupcu, korist naših koncesij kupcu (kar povečuje njihovo vrednost), pričakovano začetno stališče kupca, način, kako lahko kupca potisnemo iz njegovega začetnega položaja do točke ravnotežja (Lidstone, 1995, str. 28; Pivar & Harlan, 1995, str. 5).

3.2.2 Tveganja in upravljanje tveganj v drugi fazi razvoja

Proces razvoja nepremičnine ni strogo linearen, faze se med seboj tudi prepletajo. Prva in druga faza razvoja sta velikokrat sočasni, še posebej takrat, ko ideja izhaja iz ustreznega zemljišča, zato so tveganja, ki so značilna za prvo fazo, prisotna tudi v drugi fazi razvoja. Glavna aktivnost druge faze je oblikovanje oziroma prilagoditev ideje izbranemu zemljišču in nakup zemljišča.

V drugi fazi so prisotni večji finančni vložki v projekt, zato se stopnja tveganja poveča. Rezultat druge faze razvoja je nakup zemljišča, ki predstavlja velik delež končnih stroškov celotne investicije. Tveganja v drugi fazi razvoja se nanašajo predvsem na dejavnosti v zvezi z nakupom zemljišča.

V drugi fazi razvoja so prisotna naslednja tveganja (Gehner, 2008, str. 43-44):

- **Tveganje v zvezi z razvojem zemljišča.** Kadar ideja izhaja iz zemljišča, ki je že v lasti investitorja in se proces razvoja nepremičnine prilagaja zemljišču, so pomembne razvojne možnosti, ki jih zemljišče ponuja. Če na zemljišču obstajajo določene omejitve, kot so nezmožnost graditi zaradi naravnih ali drugih omejitev ali pa je potrebno za gradnjo izvesti določene dejavnosti, ki so bodisi dolgotrajne bodisi povezane s (pre)visokimi stroški, se lahko tveganje izkaže v opustitvi projekta ali pa v podaljšanju roka izvedbe.
- **Finančno tveganje.** Pri nakupu zemljišča, ki pomeni znaten finančni vložek, se v primeru, da na zemljišču gradnja ni možna, pojavi visoko finančno tveganje za investitorja. Zemljišče ostaja v njegovi lasti. Ker ni primerno za gradnjo, ga je težko prodati, to pa vpliva na znižanje cene in finančno izgubo. Drugi primer finančnega tveganja, ki lahko predstavlja opustitev projekta, je nezmožnost financiranja zemljišča. Razvojniki poišče pravo zemljišče, ki ustreza zahtevam, ne pridobi pa sredstev za njegovo financiranje.

V drugi fazi razvoja so za **upravljanje s tveganji** pomembne naslednje dejavnosti (Miles et al., 2007, str. 293-294; Villasenor, 2007, str. 269-272):

- **Analiza in raziskave zemljišča.** Pred nakupom zemljišča se je potrebno prepričati ali je na zemljišču možno graditi oziroma ali je možno zgraditi zelene objekte. Da bi lahko prišli do teh informacij, je potrebno opraviti raziskave terena, ki podajo informacije o morebitnih fizičnih in naravnih omejitvah (prisotnost podtalnice, nestabilen teren, prisotnost nevarnih rudnin in podobno) in pa raziskavo pravnih omejitev za gradnjo kot so obremenitve zemljišča s služnostmi, stavbnimi pravicami, pregledati občinske prostorske načrte, ki opredeljujejo gradnjo, omejitve, ki izhajajo iz zakonodaje (varovana območja) in drugo. Raziskava zemljišča predstavlja finančni vložek, ki pa je v primerjavi s ceno zemljišča zanemarljiv.

- **Nakup zemljišča z opcijo.** Finančno breme nakupa zemljišča lahko zmanjšamo z nakupom z opcijo. To pomeni, da za predvideni nakup zemljišča prodajalcu plačamo medsebojno dogovorjen znesek (aro kot odškodnino) v zameno za opcijo odstopa od nakupa. Opcija je časovno omejena in medsebojno dogovorjena. V tem času ima razvojniki možnost raziskati okoliščine in dodelati projekte, zemljišče pa mu je za čas trajanja opcije zagotovljeno. Finančno tveganje tega pristopa se nanaša na izgubo vplačanega zneska, ki pa je običajno občutno nižji od cene zemljišča.
- **Posebna pogodba za nakup zemljišča.** Tveganje lahko zmanjšamo tudi s pripravo posebne pogodbe, ki vključuje posebne pogoje (garancijo) za kupljeno zemljišče. Prodajalcu se sicer izplača celotna kupnina (glede na dogovor), vendar pa morajo biti za dokončno izvedbo posla izpolnjeni tudi s posebnimi klavzulami dorečeni parametri, ki so običajno osredotočeni na možnost gradnje na zemljišču. Če se izkaže, da na zemljišču gradnja ni mogoča, je razvojniki upravičeni do vračila kupnine. Posebno tveganje tega pristopa nastopi, ko je gradnja sicer mogoča (zadostitev kriterijem pogodbe), povezana pa je z zelo velikimi stroški. Takrat je razvojniki obvezan zemljišče kupiti.
- **Prilagoditev ideje glede na javno mnenje.** Javno neodobranje projekta, ki lahko izhaja bodisi iz nasprotovanja lokalne skupnosti ali iz nasprotovanja državnih organov, lahko privede do večjih časovnih odmikov od zastavljenega časovnega roka izvedbe projektov in morebitnih pravnih zapletov. Predhodna pogajanja z akterji javnega sektorja in izdelava javnosti sprejemljivega projekta lahko tveganja občutno zmanjšajo.
- **Izbor zemljišča, ki ni predviden za gradnjo.** Zemljišča, namenjena gradnji, običajno spremlja visoka prodajna cena. Sledenje informacijam o prostorskih načrtih (morebitne širitve mesta), gibanju prebivalstva, odpiranju novih delovnih mest v bližini in podobno, lahko razvojniki izkoristi za nakup zemljišč, ki še niso namenjena gradnji in prodaji, obstaja pa velika verjetnost, da se bo to v prihodnosti zgodilo. Taka zemljišča so cenejša, pogajanje z lastniki je zaradi manjšega povpraševanja in navidezne nezanimivosti lažje. Tveganje, ki mu je pri tem pristopu razvojniki lahko podvržen, je tveganje nakupa zemljišča, kjer dalj časa ne bo mogoče graditi.

3.3 Tretja faza: izvedljivost projekta

Tretja faza razvojnega procesa – formalna študija izvedljivosti – poveže vse predhodno opravljene raziskave in projekcije v zaključke, ki predstavljajo vrednost in stroške (Miles et al., 2007, str. 449).

Študija izvedljivosti je dokument oziroma aktivnost, ki se pojavlja že od prve faze procesa, kjer se ugotavlja osnovna izvedljivost izbrane ideje s hitro analizo in se nadaljuje preko druge faze, kjer se osnovna ideja razširi z dodatnimi podatki in se hitra analiza opravi na podlagi dodatnih sprememb osnovne ideje. V drugi fazi se mora o izvedljivosti projekta prepričati sam razvojniki, da lahko suvereno nadaljuje z ostalimi fazami. V tretji fazi pa mora izvedljivost projekta predstaviti tudi drugim ključnim udeležencem v procesu. Cilj tretje faze je torej formalna predstavitev uspešnosti projekta, ki jo predstavlja študija

izvedljivosti. V to fazo skladno z linearnim razvojem napredujejo ideje, ki so se izkazale za uspešne v obeh dveh predhodnih fazah (Miles et al., 2007, str. 391; Sirota, 2004, str. 42).

Tretjo fazo predstavljajo vse aktivnosti, ki natančneje opredelijo izbrano idejo in zahtevajo podrobnejše študije ter bistveno večji finančni vložek. Finančni vložek se skladno z višino faze v procesu povečuje. Ob koncu tretje faze se ideja še vedno lahko izkaže kot neizvedljiva in jo lahko razvojniki opusti, kar pa se odraža v bistveno večjih stroških kot ob koncu prve ali druge faze.

Definicijo izvedljivosti je podal James E. Graaskamp v svojem članku leta 1972: »Nepremičninski projekt se smatra kot izvedljiv, ko nepremičninski analitik določi, da obstaja ugodna možnost, da bodo zadovoljeni objektivni cilji po tem, ko se preizkusi določene aktivnosti v kontekstu specifičnih omejitev in omejenih virov« (Miles et al., 2007, str. 392).

Izvedljivost definirajo naslednje predpostavke (Miles et al., 2007, str. 393):

- Izvedljivost še ne pomeni gotovosti ampak samo veliko možnost, da bodo cilji uresničeni.
- Izvedljivost je opredeljena z izpolnjevanjem točno določenih ciljev, ki morajo biti opredeljeni pred začetkom študije.
- Aktivnosti, ki so v študiji preizkušene, so pomembne, kar pomeni, da ni pomemben zgolj končni cilj ampak tudi preizkušen način, kako ga doseči.
- Da je projekt lahko izvedljiv v natančno določenih omejenih okoliščinah, morajo biti temu prilagojeni tudi natančno določeni viri oziroma resursi.

3.3.1 Študija izvedljivosti

Študija izvedljivosti je dokument, ki je opredeljen kot formalen dokaz ali je projekt izvedljiv ali ne. Vsebuje kratek uvod, analizo trga, predhodne načrte, ovrednotenje pričakovanih stroškov, informacije v zvezi z viri financiranja, pravno formalno ozadje ter ocenjeno vrednost projekta. Študijo se izdelava za vsak projekt oziroma različico projekta posebej. Njena vsebina oziroma obseg variira na podlagi velikosti in kompleksnosti projekta. Glede na obseg variira tudi število posameznih strokovnjakov, ki jih je za izvedbo dobre študije izvedljivosti potrebno vključiti v njeno izdelavo. Namenjena je ključnim udeležencem v procesu, predvsem bodočim investitorjem in finančnim institucijam, zato je potrebno za vsakega udeleženca pripraviti poseben, osredotočen izvod, ki poudarja njemu ključne parametre. Študijo lahko izdelava sam razvojniki oziroma njegov team ali pa v ta namen razvojniki najame za to usposobljeno zunanje podjetje (Miles et al., 2007, str. 393; Sirota, 2004, str. 42).

Osnovne sestavine študije so (Miles et al., 2007, str. 395) povzetek, načrti, fotografije lokacije, tridimenzionalna predstavitev projekta, analiza trga, ovrednotenje, ki iz analize

trga izhaja, predvidena ocena stroškov, terminski plan razvoja ter opisi izdelovalcev projekta.

Kritični analitični elementi, ki jih mora študija vsebovati, so (Miles et al., 2007, str. 396):

- Ciljni trg projekta, ki je opredeljen od globalnega proti lokalnemu.
- Natančna analiza ciljnega trga, ki vsebuje število potencialnih kupcev, njihove zahteve in njihovo finančno stanje, v povezavi s specifičnim projektom.
- Opredelitev konkurenčnih nepremičnin na območju s poudarkom na prednostih in slabostih, ki jih opredeljujejo.
- Natančno analizo različic projekta z individualno oceno vsake izmed njih.
- Pregled tveganj optimalne različice z ustreznim načinom upravljanja s tveganjem.
- Potrditev izvedljivosti iz vidika vsakega udeleženca projekta posebej.

3.3.2 Tržna analiza

Podatki, ki jih pridobimo iz tržne raziskave in nato analize, so temeljnega pomena pri pripravi študije izvedljivosti. Osnove tržne raziskave sem opredelila v poglavju 3.1.2., v tem poglavju pa bom predstavila specifičnost podatkov, ki jih mora tržna analiza v tretji fazi zagotoviti.

Če so podatki pridobljeni v predhodnih fazah služili kot groba ocena dogajanja na trgu, da se je lahko preverila možnost izvedbe projekta, je tretja faza tista točka, kjer morajo biti podatki podani natančneje in se vežejo na podrobnejši projekt z izbrano lokacijo, ustreznim zemljiščem in natančno opisano vsebino projekta. V tej fazi torej potrebujemo več podatkov za analizo.

V študiji je potrebno najprej preveriti nacionalne ekonomske razmere in predvideti dolgoročne trende, obenem pa se je potrebno zavedati lastnosti izbrane regije, lokacije, soseke in ne nazadnje izbranega zemljišča. Natančno je potrebno preučiti primerljive projekte in ugotoviti, kakšne so njihove lastnosti, prednosti in slabosti zaradi izboljšanja oziroma prilagoditve projekta, da bo lahko zadovoljil potrebe na dani lokaciji (npr. če se pri konkurentu opazi trend večje prodaje nepremičnine zaradi več zagotovljenih parkirnih mest ali zaradi več drugih dodatnih storitev npr. fitness, je potrebno razmišljati v smeri zagotovitve več kapacitet parkiranja oziroma ponudbi več dodatnih storitev).

Analiza trga se zaključí s segmentiranjem trga in s podatki, koliko enot, za kakšno ceno in s kakšnimi lastnostmi ter v kakšnem časovnem obdobju bo na določenem zemljišču trg sposoben absorbirati nepremičnino (Miles et al., 2007, str. 396).

3.3.3 Načrti

Načrtovanje objekta, namenjenega za prodajo na trgu, je eden izmed pomembnejših korakov razvojnega procesa. Načrtovanje bi v standardnem procesu lahko primerjali z razvojem izdelka, vendar pa je po svojih posebnostih drugačno. Izhaja iz vhodnih podatkov pridobljenih na podlagi želja investitorja, ter natančne analize trga (povpraševanje, vrsta kupcev, ipd.), zemljišča, veljavne zakonodaje in vseh ostalih pomembnih podatkov, potrebnih za gradnjo. Lahko je »dober« ali pa »slab«, kar je pri večstanovanjski gradnji zelo pomembno. Dober načrt se izkaže v tem, da vsebuje faktorje kot so dober izkoristek tlorisov na ravni investitorja in prodaje, vsečnost z vidika kupca, funkcionalnost z vidika uporabe in vzdrževanja, oblikovna sprejemljivost iz urbanističnega vidika kar je predpogoj za sprejemljivost objekta v javnosti. Slab načrt npr. ne vsebuje nekaterih ali pa nobenega izmed zgoraj omenjenih faktorjev. Na splošno velja predpostavka, da so dobri načrti dražji, arhitekti pa svojo ceno postavljajo glede na stavbo in ne na ekonomiko objekta. Načeloma nihče ne naroči načrta objekta s predpostavko, da bo racionalen in da bo prihranil denar (Davis, 1995, str. 2; Tucillo, 1999, str. 6).

Gradnja stanovanjskih objektov za trg bi morala z vidika investitorja vsebovati oboje, arhitekturno in ekonomsko sprejemljivost. Arhitekturna sprejemljivost se nanaša na izpolnjevanje vseh estetskih, funkcionalnih in tehničnih zahtev, ki jih sodobna stavba mora izpolnjevati. Prav tako mora izpolnjevati svojo vlogo z vidika celovitosti in spoštovanja grajenega. Arhitektura namreč nosi tudi vlogo oblikovanja okolja in zato mora nov objekt rahločutno pristopati do svojega okolja. Ekonomska sprejemljivost pomeni uporabo vseh parametrov, ki omogočajo racionalno izrabo prostora, izrabo enostavnih detajlov in oblikovnih elementov, funkcionalno izrabo resursov. Med obema pristopoma, ekonomskim in arhitekturnim, obstaja meja izključevanja. Principi estetike in oblikovanja prostora, kar je značilno za arhitekturno oblikovanje in načrtovanje, kaj kmalu niso več skladni s principi racionalizacije, ki izhajajo iz ekonomske plati. Arhitekturni presežki so velikokrat neracionalni (Davis, 1995, str. 3), prevelik poudarek na sami ekonomski sprejemljivosti pa lahko vodi v gradnjo (pre)visoke gostote (angl. *high density housing*), ki lahko poleg svoje anonimnosti, bazičnosti (gradnja premajhnih osnovnih stanovanjskih celic), urbanistične nesprejemljivosti, privede tudi do socialnih nevšečnosti (Schittich, 2004, str. 12).

Oblikovanje in načrtovanje vplivata na okoli 70 % stroškov, ki so povezani z izgradnjo. Stroški izdelave načrta v osnovi pomenijo 2-7 % stroška celotne investicije. Dober načrt lahko investitorju prihrani delež stroškov. Prihranjeni odstotki so odraz izbire racionalnejših rešitev, ki zahtevajo manj zapleteno izvedbo, bolj enostavne detajle, izbor učinkovitejših in racionalnejših materialov (Davis, 1995, str. 3). Ceno arhitekturnega načrta ureja Zbornica za arhitekturo in prostor Slovenije, ki podaja osnovne cene storitev v arhitekturnem načrtovanju (ZAPS, aplikacija arhigram, 2009). Seveda pa je končna cena načrta odvisna od več faktorjev in sicer: ugleda arhitekta, njegovih referenc, posebnosti načrtovanega projekta, časovnega okvirja, v katerem mora biti načrt izdelan, zahtevnosti projekta in drugo.

Naloge arhitekta kot izdelovalca načrta so lahko znotraj procesa razvoja nepremičnine bolj ali manj obsežne oziroma omejene. Dejstvo je, da je arhitekt tisti strokovnjak, ki zasnuje objekt in ga najbolj pozna v vseh svojih plasteh, saj je odgovoren za njegovo načrtovanje. Zato je največkrat prav arhitekt tisti, ki prevzame upravljanje načrtovanja in gradnje pod vodstvom razvojnika. Njegove naloge so poleg fizične izvedbe načrtov še komuniciranje z ostalimi inženirji, ki so potrebni za dokončanje načrtov, upravljanje z načrtom, spremljanje gradnje in skladnosti gradnje z načrti, preverjanje kakovosti gradnje, opozarjanje na napake. Arhitekt je odgovoren tudi za podajanje informacij in predlogov razvojniku ter ga opozarjati na napake in morebitne možnosti izboljšav (Davis, 2008; Miles et al., 2007, str. 45-46; Ratajczik, 2009).

Načrt je tehnični dokument, sestavljen iz tehničnih risb, ki prikazujejo lastnosti, obliko, višino, konstrukcijo, obdelave, prostorsko razporeditev, opremo, izračune in detajle objekta. Posamezni načrt je del projekta, ki ga predstavlja skupek inženirskih risb, ki predstavljajo celovito obdelavo projekta. Za načrte so odgovorni njegovi načrtovalci, ki delajo pod vodstvom odgovornega vodje projekta in njemu tudi odgovarjajo (ZGO, 2009). Načrt lahko rišejo samo načrtovalci z ustreznim strokovnim znanjem. To so univerzitetni diplomirani inženirji arhitekture, strojništva, gradbeništva, elektro inženirji in drugi strokovnjaki, ki sodelujejo pri pripravi posameznih načrtov (ZGO, 2009). Da lahko posamezen strokovnjak načrt izdela in ima le ta veljavo, mora opraviti strokovni izpit in pridobiti ustrezno licenco. Natančni načrti so osnova za ovrednotenje stroškov gradnje in fizično gradnjo objekta.

Pri načrtovanju, ki je večfazni proces, poznamo več končnih izdelkov, ki jih imenujemo projekti in so glede na raven obdelave in podatkov, ki jih nudijo, značilni za posamezne faze. Idejna zasnova (IDZ) in idejni projekt (IDP) se izvedeta v začetnih fazah procesa, ko gre za izbor ustrezne oblike in velikosti objekta oziroma za pogajanja in pogovore o nakupu zemljišča in podobno. Za pridobitev gradbenega dovoljenja se izdela projekt za izdajo gradbenega dovoljenja (PGD), za fizično izvedbo objekta – gradnjo se izdela projekt za izvedbo (PZI), za pridobitev uporabnega dovoljenja pa projekt izvedenih del (PID) (ZGO, 2009; Pravilnik o projektni dokumentaciji, 2008).

Optimizacija procesa načrtovanja

Kot večino procesov lahko tudi načrtovanje optimiziramo. Produkt optimizacije načrtovanja je na eni strani prihranek časa, ki je namenjen procesu, na drugi strani pa lahko z nekaterimi koraki predvidimo najpogostejše napake, ki običajno nastanejo med gradnjo. Ekonomska učinkovitost, ki mora izhajati iz procesa načrtovanja, je vnaprejšnje oblikovanje takega objekta, ki bo poleg funkcionalnosti ter ustreznega oblikovanja optimiziral izbor materialov ter minimiziral število zapletenih detajlov na objektu. Načrtovalca, ki bo izdelal načrte za gradnjo objekta, izbere investitor oziroma razvojniki sam. Največkrat je to arhitekturno biro (ni pa to nujno: ko gre za specifične objekte, kjer je tehnologija osnovna sestavina, kot je npr. čistilna naprava, je lahko osnovna projektantska skupina tudi strojno ali elektro projektantsko podjetje), ki prevzame izdelavo celotnega projekta do pridobitve uporabnega

dovoljenja s tem, da si pridobi ustrezne zunanje sodelavce. Osnovno načelo projektiranja stanovanjskega objekta je uskladiti funkcionalnost, estetiko in uporabnost v eni sami stavbi, kompleksu. Vse to je omogočeno samo s tesnim sodelovanjem strokovnjakov različnih področij.

Učinkovitost pri načrtovanju dosežemo kadar (Davis, 1997, str. 83-112):

- Je proces načrtovanja usklajen.
- Razvojniki izbere ustrezno projektantsko podjetje že v začetni fazi procesa tržne gradnje in ga v delo uvede že v fazah odločitve (z izdelavo osnutkov, na morebitnem zemljišču, kot pomoč pri izbiri, če izbira med več zemljišči ipd.).
- Projektantsko podjetje razpolaga z ustrezno strokovno izobraženo skupino. Da se izogneta površni obdelavi detajlov, morata projektant in investitor ustrezno opredeliti čas, namenjen projektiranju. Vsaka napaka v projektu je lahko zamudna za gradbišče ali pa se lahko pokaže kot slaba kakovost dokončanega objekta.
- Je izdelana projektna naloga, ki mora vsebovati vse potrebne podatke za projektanta⁵.
- Inženirji projektanti med celotnim procesom tesno sodelujejo med seboj. Smiselno je oblikovanje delovnih skupin, ki istočasno delajo na enem projektu.
- Razvojniki dnevno sodelujejo s projektantom in ga seznanja z njegovimi pričakovanji. Projektant mora natančno vedeti stališče investitorja v zvezi s cenovno opredelitvijo zasnovanega objekta, da se izogne kasnejšim spremembam objekta. Prav tako mora projektant svoje rešitve že med načrtovanjem predstavljati investitorju, ki mora osnutke potrditi.
- Si projektant in investitor ustvarita ustrezno socialno mrežo, ki vsebuje odnose z upravnimi organi in soglasodajalci, da bo pretok informacij čim krajši.
- Projektant izdelava kvalitetne projektantske popise, saj so ti pomemben del načrtovanja in osnova za pravilen izračun stroškov gradnje in lahko ob slabi izvedbi povzročijo bistvene razlike med pričakovano in dejansko ceno gradnje.
- Je načelo oblikovanja, ki mu mora slediti arhitekt (zaradi specifičnih lastnosti projektiranja nepremičnin za nepoznanega kupca), funkcionalnost in pa fleksibilnost. Včasih je težko napovedati trende, s fleksibilnim tlorisom pa lahko zadovoljimo več vrst kupcev.
- Zaradi dolgotrajnih rokov pridobivanja projektnih pogojev, soglasij in gradbenega dovoljenja, projektantsko podjetje stremi k optimiziranju ostalih procesov (poleg projektiranja kot osnovne dejavnosti). Poenostavljene morajo biti tudi vse ne le načrtovalske dejavnosti (oblikovanje dokumentacije, urejanje arhiva, izrisovanje ipd.).
- Se pri načrtovanju natančno sledi terminskemu planu.

Projekti morajo biti uporabni in morajo biti izdelani v primernem času. Odlaganje začetka gradnje zaradi tega, ker projekti še niso dokončani, povzroča dodatne stroške. To privede do

⁵ Zato bi morala imeti zakonsko predpisano vsebino, kar do danes še ni urejeno.

dveh možnih izidov: oddaja neustreznih projektov, ki se kažejo v velikih zastojih med gradnjo in napakah na objektu ali pa v zakasnitvi same gradnje, kar pomeni mrtvi čas za gradbeno podjetje, ki ima za gradnjo običajno predpisane točno določene roke.

Vzvodi za obvladovanje stroškov projekta z učinkovitim načrtovanjem so naslednji (Davis, 2008):

- Izbira oblike tlorisa lahko bistveno vpliva na izrabo prostora in skupne stroške. Podolgovata stavba z jedrom hodnikom in več stanovanji je stroškovno učinkovitejša kot je intimnejši stolpič z enim jedrom brez hodnikov, ki napaja zgolj par stanovanj na etažo.
- Zasebni zunanji prostor je lahko balkon, loža ali atrij (v pritličnih stanovanjih). Balkon je običajno pripet na fasado, ni pokrit in predstavlja običajno najcenejšo⁶ prodajno površino, loža je dražja saj je iz treh strani zaprta, najdražji (ker govorimo o fizični uporabi zemljišča) pa je atrij. Uporaba balkonov namesto lože lahko bistveno poceni gradnjo.
- Uporaba preizkušanih, zanesljivih in v detajlih enostavnih materialov.
- Načrtovanje predpripravljenih (prefabriciranih) sob v stavbi (montažna kopalnica, kuhinja) pri velikem številu stanovanj lahko elemente, kot je kopalnica, načrtujemo enake in jih lahko izvedemo kot predpripravljene. Pri večji količinah pomeni to prihranek v času in denarju. Težava pri tako izdelanih sobah je v tem, da mora biti gradnja zelo natančna in je v primeru odstopanj lahko izdelan element neustrezen in ga ni mogoče vgraditi. Prav tako niso mogoče spremembe med gradnjo.

3.3.4 Ocena stroškov

Ocena stroškov temelji na seštevku vseh predvidenih materialnih in nematerialnih stroškov skozi vse faze procesa. V to oceno so všteti stroški nakupa zemljišča, izboljšave zemljišča, izvedbe osnovne in druge infrastrukture, stroški pridobivanja pravnih dokumentov (soglasij, služnosti, gradbenih dovoljenj), stroški projektantov in drugih strokovnjakov, stroški predhodnega raziskovanja osnovnih gradbenih tal, stroški gradbenega materiala, dela, stroški financiranja (stroški obresti, stroški inflacije), trženja (oglaševanje, promocija, stroški posredovanja), stroški pred odprtjem (čiščenje, krašenje ipd.), pravni, računovodski stroški, stroški nadzora, plače razvojnikov itd. Natančnejše stroške je mogoče izračunati na podlagi že znanih dejstev, torej cene nekaterih parametrov (cena zemljišča, cene določenih pogodb) in na podlagi natančne kalkulacijske analize, ki izhaja iz natančnih načrtov in popisov, ki se opravijo po točno določenih gradbenih standardih upoštevajoč cene dela in materialov ter stroškov režije, nadzora, projektiranja idr. (Eldred, 2006. str. 49, Miles et al., 2007, str. 407).

⁶ Kadar je klasična obdelava (cena je odvisna od obdelave).

Celoten proces je dolgotrajen, zato je natančne stroške težko napovedati tudi takrat, če se upošteva varnostni faktor, ki izhaja iz dolgoročnega opazovanja obnašanja trga. Cene materialov pa tudi drugih parametrov kot so cene finančnih storitev ali pa na splošno ekonomske razmere, so nepredvidljive in lahko podvržene velikim spremembam, ki lahko vplivajo na končne stroške projekta. Zato je potrebno stroške med procesom previdno opazovati in kalkulacije temu prilagajati ter v primeru večjih odstopanj sprejeti ukrepe za obvladovanje povečanih stroškov (npr. zamenjavo materialov – če se poveča cena določenega materiala).

3.3.5 Ocena vrednosti

Za pridobitev podatkov o vrednosti projekta so potrebne vse aktivnosti povezane s študijo izvedljivosti. Na podlagi tržne raziskave je opredeljen načrt prodaje ali pa oddaje v najem predvidenih enot za točno določeno ceno, predvideni so tudi vsi stroški, ki jih bo proces zahteval. Ocena končne vrednosti projekta je tisti parameter, ki podaja končno odločitev, ali je projekt izvedljiv ali ne.

Vse predpostavke računanja, še posebej končne cene najema oziroma prodaje, morajo biti primerjane s primerljivimi projekti v primerljivem okolju in vrednosti morajo biti temu prilagojene oziroma celo popravljene glede na izboljšave nasproti ostalim projektom. To je tudi element, ki ga mora vsebovati dobra študija izvedljivosti (Miles et al., 2007, str. 407-409).

Pridobivanje predvidene vrednosti projekta temelji na podobnem principu, kot so bile zgodnje ocene grobe vrednosti, s tem, da so v tej fazi že natančneje opredeljene in temeljijo na realno predvidenih prihodkih in stroških. Potencialni prihodki projekta, ki jim odštejemo skupne neprodajne površine, predstavljajo bruto prihodek. Če bruto prihodu odštejemo obratovalne stroške, dobimo neto obratovalni dohodek. S poznavanjem diskontne stopnje se lahko vsi predvideni denarni tokovi projicirajo na sedanjo vrednost. Projekt zadovolji Graaskampovo definicijo izvedljivosti, če je sedanja vrednost prihodnjih denarnih tokov (popravljen za predvideno tveganje) večja od sedanje vrednosti vseh pričakovanih stroškov, ki vključujejo vse elemente, potrebne za zadovoljitev pravnih, fizičnih in etičnih načel in z upoštevanjem vseh finančnih in človeških virov, ki so potrebni za izpolnitev projekta (Miles et al., 2007, str. 408-409; Brueggeman & Fisher, 2005 str. 433-435; Dolenc, 2004, str. 36).

Ko so določene vse stroškovne predpostavke in je ocenjena predvidena vrednost, je naloga razvojnika, da analizira in predvidi možne scenarije s spreminjanjem parametrov. Nekoliko večji finančni vložek na začetku se npr. lahko izkaže v velikih prihrankih v naslednjih fazah projekta (primer dobrega načrta objekta).

3.3.6 Tveganja in upravljanje tveganj v tretji fazi razvoja

V tretji fazi se opredeljujejo vsi parametri, ki so ključni za odločitev o nadaljevanju procesa razvoja nepremičnine. Eden izmed poglobitvenih faktorjev je tudi tveganje. V študiji izvedljivosti se opredeli vsa morebitna tveganja in vplive, ki jih lahko imajo ta tveganja na izvedljivost projekta. Tveganja so podlaga za izdelavo različic projekta, katerih rezultati so podlaga za končno odločitev. Že sama študija izvedljivosti je proces, katerega končni rezultat je opredelitev tveganj in izbor strategij upravljanja z njimi.

Tveganja, značilna za tretjo fazo razvoja, so naslednja (Miles et al., 2007, str. 411-412):

- **Nepopolna analiza trga.** Študija izvedljivosti mora podati ključne parametre, na podlagi katerih se bo razvojniki odločili o nadaljnjih aktivnostih. Predpogoj za odločanje mora biti natančna analiza okolja. Nepopolna ali površna analiza trga lahko poda zavajajoče podatke in vse nadaljnje odločitve se lahko izkažejo kot tvegane oziroma napačne. Tveganje se lahko izkaže v občutnem podaljšanju časa izvedbe projekta in s tem povezanimi stroški (zaradi prilagajanja projekta realnim razmeram, če so ugotovljene) ali pa v izvedbi projekta, ki ne bo zadovoljil finančnih pričakovanih investitorja.
- **Nepopolni načrti.** Podlaga za oceno vrednosti in gradnjo so natančni načrti, ki morajo predvideti vse detajle, pomembne za dokončno izvedbo. Če načrti niso popolni, se lahko to izkaže v nepravilni optimistični ali pesimistični oceni vrednosti, kar se lahko odrazi v prvem primeru v dodatnih stroških in končni nezadovoljivosti projekta ali pa se zaradi pesimistične ocene projekt pred izvedbo opusti. Tveganje nenatančnih načrtov se lahko izkaže v nepravilnostih pri gradnji in s tem povezanimi stroški objekta v obratovanju, v zapletenih detajlih ter spremembah in prilagoditvah, ki podaljšujejo proces gradnje. Nepopolni načrti lahko povzročijo porast stroškov gradnje in s tem ogrozijo izvedljivost ali donosnost projekta.

Za upravljanje s tveganji v tretji fazi razvoja je ključno:

- **Izbor zanesljivih sodelavcev.** Razvojniki mora natančno izbrati posameznike in podjetja, ki bodo sodelovala v procesu. Izbor pravega podjetja oziroma posameznika, ki izvaja tržno analizo, načrte oziroma druge aktivnosti znotraj procesa, mora biti proces, ki mu je posvečeno dovolj pozornosti. Najem določenega strokovnjaka se lahko izkaže v povečanih stroških določene faze, ki pa se običajno uravnovesijo s prihranki v kasnejših fazah (čas, stroški). Podjetja z več izkušnjami na podobnih projektih ter priznana podjetja, ki morajo zaradi svojega ugleda delati dobro, so običajno manj tvegana izbira od nepoznanih podjetij (Miles et al., 2007, str. 251).
- **Izvedba natančne projektne naloge.** Načrtovalci in drugi udeleženci procesa morajo za dobro izvedbo njihovega dela pridobiti čim večje število vhodnih podatkov. Eden izmed načinov upravljanja s tveganjem nepopolnih ali neustreznih načrtov je izdelava natančne

projektne naloge, ki vsebuje vse potrebne podatke. Izdelava projektne naloge zahteva razvojniki čas, izkaže pa se pri boljši obdelavi načrtov ter manj usklajevanju v začetnih fazah, ki so lahko časovno obremenjujoča (Davis, 1995, str. 92).

- **Delegiranje odgovornosti izvajalcem načrtov in drugih dejavnosti.** Drugi način za zmanjšanje tveganja napak pri analizi trga in izdelavi načrtov je izdelava pogodbe, kjer je natančno opredeljeno pričakovano delo določenega strokovnjaka. To pomeni, da se morebitno tveganje nastanka napak delegira tudi na izvajalca, ki je zato bistveno bolj motiviran svoje delo izvesti natančno (Miles et al., 2007, str. 293-295).
- **Časovno upravljanje.** Za vsak proces mora razvojniki opredeliti časovno normo izvedbe, ki mora biti realna. Izvedba natančne analize v samo nekaj dneh ni mogoča, prav tako ne morejo biti izdelani popolni načrti v samo nekaj tednih. Vse dejavnosti, ki so pomembne za dokončanje tretje faze, je zato potrebno naročiti že v začetnih fazah razvoja.

3.4 Četrta in peta faza: priprava in podpis pogodb za izvedbo projekta

Z odločitvijo, da je projekt izvedljiv, ima razvojniki na voljo dovolj informacij, da okrog sebe zbere potreben in ustrezen razvojni team. V četrti fazi se pripravijo pogodbe, da se lahko z ustreznimi viri projekt začne fizično izvajati. Peto fazo predstavlja formalna izvedba in sprejetje pripravljenih pogodb. Ker sta fazi v direktni povezavi in sosledju, ju bom obravnavala pod enotnim poglavjem.

Do sedaj je razvojni team predstavljal razvojnika in omejeno število ostalih strokovnjakov. Ti so z razvojniki podpisali bolj ali manj omejene pogodbe, ki so se nanašale predvsem na procese kot so raziskave, izdelava osnovnih načrtov ipd., ki so služile določiti izvedljivosti projekta. V četrti fazi je projekt odobren, kar pomeni, da je potrebno izvesti vse potrebne predpogoje, da se gradnja lahko začne. Ker so v študiji izvedljivosti podani vsi parametri izvedbe projektov, je potrebno skladno z njo poiskati in najeti potrebne vire, da bo lahko projekt izveden (Peca, 2009, str. 34-35). Ti viri so arhitekti, drugi inženirji, izvajalci, podizvajalci, dobavitelji, tržniki in drugi, ki so pomembni za dokončno izvedbo. Z vsakim posebej se sklene posebna pogodba, ki natančno opredeljuje vse parametre, ki morajo biti izpolnjeni, da se zmanjšajo morebitna tveganja. Parametri so za vsakega udeleženca v procesu specifični. V pogodbah se opredeljuje poleg cene predvsem obseg dela, časovna opredelitev, odgovornost ter razmerje v odnosu do ostalih udeležencev.

Kvalitetne pogodbe so za razvojnika ena izmed metod za kontrolo tveganja, saj se v pogodbi jasno opredelijo navodila za fizične, finančne, marketinške in operativne aktivnosti, ki bodo potekale med gradnjo, ob otvoritvi in med delovanjem objekta. Če so vse pogodbe sestavljene pravilno in so konsistentne ena z drugo, potem je kolektivno tveganje članov razvojnega teama bistveno zmanjšano (Miles et al., 2007, str. 449).

V četrti in peti fazi se uresničujejo odločitve, ki izhajajo iz študije izvedljivosti. To so odločitve o (Miles et al., 2007, str. 450):

- obliki in načinu financiranja,
- okoljskih vprašanjih,
- dokončnih načrtih (izbor arhitekturnega podjetja in ostalih inženirjev, potrebnih za izdelavo načrta) ter izvajalcih (izbor krovnega izvajalca in morebitnih podizvajalcev),
- večjih najemnikov (če se gradi poslovno stanovanjski objekt, se že v tej fazi išče morebitne najemnike ali kupce poslovnega dela objekta),
- o lastniških deležih,
- o državi kot partnerju.

V peti fazi se vse izbrane odločitve formalizirajo in sledi podpis pogodb z izbranimi poslovnimi subjekti.

3.4.1 Financiranje razvoja nepremičnine

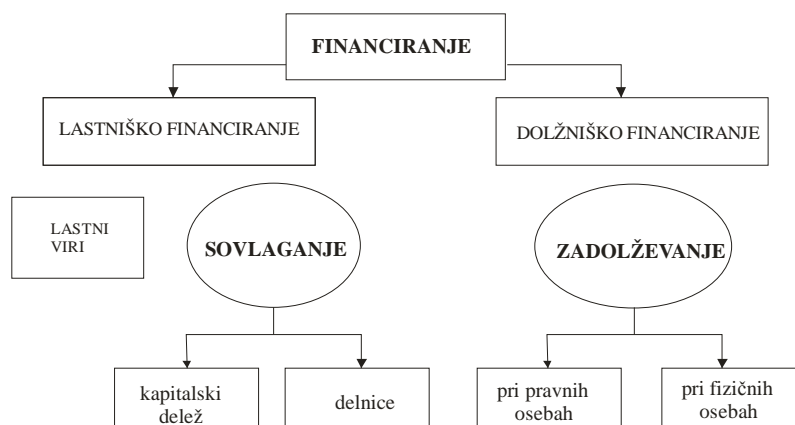
V četrti fazi se sprejemajo odločitve o financiranju projekta. Pred to fazo razvojniki oziroma investitor vlagata večinoma lastna finančna sredstva in sam sprejema vsa tveganja z namenom ugotoviti ali je projekt izvedljiv ali ne. Vložena sredstva do te faze so v primerjavi s celotnimi stroški relativno majhna, vendar ne zanemarljiva. Pri odločitvi o izvedbi pa samo lastna sredstva običajno niso dovolj, zato bom v tem poglavju splošno opisala, kakšne možnosti financiranja pri razvoju nepremičnine lahko uporabimo.

Lastnost nepremičnine je njena dolga življenjska doba. Njeno osnovno ceno definirajo stroški gradnje, ki so za tako vrsto dobrine relativno visoki, cena na trgu pa je definirana še z ostalimi objektivnimi in subjektivnimi faktorji. Ko govorimo o investiranju v gradnjo nepremičnin, se finančni zalogaj, ki ga mora razvojno podjetje/investitor vložiti v nepremičnino, bistveno poveča. Pogosto se zgodi, da razvojniki nimajo na razpolago dovolj lastnih sredstev, zato si mora del sredstev pridobiti od drugod (Cirman et al., 1999, str. 51, Potočnik, 2000, str. 210).

V procesu gradnje za trg lahko vsak izmed udeležencev nastopa kot investitor. To so končni investitor, potrošnik, investitorji z dejavnostjo najema in leasingodajalci, investitorji za nadaljnjo prodajo in seveda so investitorji, ki so lahko tudi sami gradbeni izvajalci. Vsak izmed njih se sreča z odločitvijo, kako financirati investicijo in sicer z lastnimi sredstvi ali z zadolžitvijo.

Vire financiranja delimo na lastniške in dolžniške vire financiranja. Pod lastniške vire spadajo lastna sredstva, ki jih ima investitor na voljo iz lastnih prihrankov, dolžniški viri pa so razne oblike posojil, kot so običajna bančna posojila, hipotekarno posojilo ali financiranje z leasingom.

Slika 3: Viri financiranja podjetja



Vir: J. F. Weston & E. F. Brigham, 1993 v T. M. Jančar, *Financiranje inovacij v malih in srednjih podjetjih*, 2006, str. 14.

Za investitorja nepremičnine za prodajo na trgu je pomembno, da ob prodaji nepremičnine doseže svoj cilj in sicer oplemenitenje lastnega vložnega kapitala, zato je pomembno, za kakšno obliko financiranja nepremičnine se odloči.

Lastna sredstva

Lastna sredstva kot vir financiranja so sredstva, ki izhajajo iz prihrankov podjetja iz tekočega in akumuliranega dohodka. Kadar v vlogi investitorja nastopajo gospodarske družbe, so možni vir kapitala različni investitorji, ki svoj kapital združujejo v sklad lastniškega kapitala, namenjenega za financiranje nepremičnin. V tem primeru postanejo lastniki deležev, oziroma se dobiček od prodaje sorazmerno razdeli med investitorje. Takšnih združevanj je v porastu gradnje nepremičnin za trg vedno več. Financiranje z lastniškimi sredstvi pomeni pridobitev sredstev za investicijo v zameno za lastništvo (Brigham & Erhardt, 2008, str. 12; Cirman et al., 1999, str. 51).

Financiranje izključno iz lastnih sredstev je zelo redko. Pojavlja se predvsem pri manjših investicijah. Gradnja nepremičnine pa je običajno kompleksen in finančno zahteven proces, zato se investitorji večkrat odločajo za kombinacijo financiranja z lastniškim in dolžniškim kapitalom (Džanič, 2006, str. 25).

Dolžniški viri financiranja

Za dolžniški kapital je značilno, da med najemnikom in ponudnikom takega kapitala nastane neko upniško razmerje, ki se zaključi tako, da najemnik vrne posojeno glavnico in plača običajno dogovorjene obresti. Posojilodajalec ne pridobi lastniških pravic, ampak zahteva zavarovanje (Tajnikar, 2000, str. 344).

Osnovni dolžniški viri, ki jih povečini uporabljajo investitorji, so posojila. Za gradnjo obsežnejših projektov se pri nas in v svetu najemajo posojila. Pogosto posojila najemajo vsi udeleženci gradnje (investitor, izvajalci, podizvajalci). Nekateri sodelujejo le z eno banko, drugi z več bankami. Obrestne mere se določijo glede na projekt, ugled podjetja in glede na druge lastnosti podjetja oziroma projekta. Ugodnejša posojila dobijo podjetja, ki imajo višje bonitete. Pomembna je tudi bonitetna ocena. Preden banka dodeli posojilo, temeljito preveri posojilojemalca in projekt, za katerega se jemlje posojilo.

Upošteva tveganje, banke raje kreditirajo gradnjo za znanega kupca, saj je le ta manj tvegana kot gradnja za trg. Pri kreditiranju gradnje za trg napravijo obsežne analize trga in projekta ter se na njihovi osnovi odločijo za morebitno odobritev posojila. Banke spremljajo časovno realizacijo projekta. Da investitor pridobi posojilo, mora zbrati obsežno dokumentacijo, ki jo mora predložiti banki in z njo dokazovati smiselnost in uspešnost projekta ter svojo sposobnost rednega vračanja kredita. Dokumentacijo sestavlja študija izvedljivosti, dokazila o gradbenih izkušnjah, referencah, letna poročila, dokazila o nekaznovanosti in drugo.

Najpogostejši vir dolžniškega financiranja so torej posojila, ki jih ponujajo banke oziroma finančne ustanove, ki ponujajo kratkoročna, srednjeročna in dolgoročna posojila. Posamezniki se pri nakupu nepremičnine najpogosteje odločajo za dolgoročna posojila. Pri razvojniki, ki upravljajo z različnimi viri financiranja, pa so pogostejša posojila na krajši rok. Posojilodajalec lahko za posojena sredstva zahteva zavarovanja, zato so lahko posojila zavarovana ali nezavarovana (Cirman et al. 1999, str. 52; Brueggeman & Fisher, 2005, str. 466). Nezavarovana so običajno nenamenska posojila, ki predstavljajo le manjši odstotek potrebnih virov, za višja posojila pa finančna ustanova zahteva zavarovanje, ki je lahko v obliki posebnega zavarovanja zavarovalne družbe, lahko so vrednostni papirji, poroki ali pa lahko investitor kot zavarovanje ponudi nepremičnino.

Hipotekarno posojilo je posojilo, zavarovano z zastavno pravico na nepremičnini. Pri gradnji za trg se običajno zastavi še nezgrajena nepremičnina, ki je predmet posojila, lahko pa se kot zavarovanje zastavi katera koli druga nepremičnina, običajno v lasti posojilojemalca (npr. zemljišče). Če dolžnik terjatve v za to določenem času ne poravnava, se zastavljena nepremičnina na zahtevo upnika lahko proda in terjatve se poplačajo iz prodajnega izkupička.

Gledano širše in upošteva investitorje in kupce, je tudi **leasing** oblika dolžniškega financiranja projekta oz. nepremičnine. Predstavlja obliko srednjeročnega in dolgoročnega financiranja. Leasing je zakup premičnine ali nepremičnine, ki lahko preide v last zakupnika po plačilu določene zakupnine (Stepan, 2000, str. 6). Poznamo več vrst leasinga, ki so povezani z načinom njihovega računovodskega izkazovanja. Najpomembnejša sta finančni in poslovni oziroma operativni leasing. Glede na vrsto sredstva, za katerega je namenjen leasing, glede na dobo in vrsto odplačevanja ter glede na nekatere druge parametre,

razlikujemo še nekaj oblik leasinga: leasing premičnin in nepremičnin, pravi in nepravi leasing, leasing z možnostjo odkupa, leasing glede na čas najema, leasing potrošnih dobrin, investicijski leasing, proizvodni leasing (Potočnik 2000, str. 209).

Osnovna razlika med leasingom nepremičnine in posojilom je v tem, da je v primeru posojila lastnik nepremičnine investitor, posojilodajalec pa se zavaruje na različne možne načine (tudi hipotekarno), pri leasingu pa je oziroma postane lastnik nepremičnine leasingodajalec in to ostane vse do trenutka odplačila celotnega leasing dolga. Pravno formalno leasingodajalec kupi nepremičnino in jo da nato v najem ter v uporabo in rabo leasingojemalcu. Ker je leasingodajalec lastnik nepremičnine in s tem visoko zavarovan, lahko nudi veliko večji obseg zadolževanja kot posojilodajalci in to je tudi največja prednost leasinga. Z uporabo leasinga, s katerimi pridobijo investitorji pomembne dolžniške vire financiranja, razvojniki omogočijo razvoj in gradnjo objekta. S tega vidika je zelo pomembno, da razvojniki pozna vse oblike in možnosti leasinga tako v primerih, če nastopa sam kot investitor, ki potrebuje to obliko financiranja, kot v primerih pridobivanja soinvestitorjev in seveda direktnih kupcev. V tujini se leasing družbe in banke že dolgo ukvarjajo z gradbenimi projekti za trg, vse pomembnejši investitor pa postajajo tudi v Sloveniji.

Razvojniki se z leasingom srečuje na dveh povsem različnih ravneh. Najprej kot s sredstvom, s katerim lahko pridobi potrebna finančna sredstva za razvoj in izgradnjo nepremičnine, neposredno sam oziroma s pridobitvijo soinvestitorjev. Druga raven je seveda uporaba leasinga pri trženju in prodaji. Razvojniki investitorji v mnogih primerih tržijo nepremičnino kot leasingodajalci, vendar pa to ne velja za gradbena podjetja.

Financiranje gradnje za trg v gradbenem podjetju

Gradbeno podjetje se odloča za investiranje v gradnjo za trg iz različnih razlogov. Eden izmed pomembnejših je uporaba prostih lastnih virov. Seveda je enako pomemben razlog vlaganje sredstev, lastnih in dolžniških, da bi dosegli čim višji dobiček. Ker imajo gradbena podjetja le malo prostih lastnih sredstev, je njihov pretežni vir financiranja dolžniški kapital. Iz tega izhaja, da gradbena podjetja niso največji ponudniki stanovanj, ampak so to razni inženiringi, nepremičninske družbe in druge finančne združbe, ki želijo maksimizirati dobičke na kratki rok, za izvedbo pa najamejo gradbene izvajalce.

Če se torej osredotočim na vire financiranja v gradbenem podjetju, ko je le to investitor gradnje za trg, velja naslednje: podjetje na podlagi projektov in izvedbenih načrtov čim bolj natančno oceni vse stroške objekta gradnje po obsegu in časovni komponenti nastanka. Kvaliteten in natančen načrt je nato osnova načrtovanemu denarnemu toku v vseh fazah izvedbe oziroma gradnje. Gradbena podjetja v osnovi zasledujejo cilj, da nepremičnine prodajo čim prej, po možnosti že v predfazah in v fazah gradnje. Na ta način breme financiranja prevalijo na novega investitorja. Zaradi tega se ponavadi za potrebe

financiranja gradnje zadolžujejo le kratkoročno in srednjeročno, odvisno od sprotnih potreb po likvidnih sredstvih. Če govorimo o podjetju, ki je visoko likvidno, bo le to gradnjo za trg financiralo z višjim deležem lastnih sredstev.

Lastna sredstva tako podjetje uporablja predvsem za začetne faze gradnje, nakup zemljišča, izvedbo načrtov, pridobitev dovoljenj in začetne faze gradnje. Kasnejše faze pa investitor običajno oziroma lahko financira iz finančnih virov kupcev stanovanj. Ker investitor nastopa kot prodajalec nepremičnine, vire financiranja zagotavlja s predprodajo oziroma zgodnjo prodajo nepremičnin v gradnji. Na podlagi Zakona o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb (Ur. l. RS, št. 18/2004, v nadaljevanju ZVKSES), ki ureja odnose in dolžnosti kupcev in prodajalcev nepremičnine, lahko kupec in prodajalec skleneta pogodbo o prodaji še pred dokončanjem gradnje. Na njeni podlagi kupec vplača aro, ki pa ne sme presežati 10 % vrednosti obravnavane nepremičnine. Zato je najemanje kratkoročnih kreditov smiselno, saj ne gre za zagotavljanje večinskega dela potrebnih sredstev.

Običajno torej gradbeno podjetje kot investitor gradnje za trg le to financira z najetjem posojil. Tu se ponudba bančnih institucij prilagaja in omogoča gradbenim podjetjem in seveda ostalim investitorjem najetje posojil, ki so časovno prilagojena potrebam. Banke se tem potrebam vse bolj prilagajajo in nudijo ustrezne kredite tudi v obliki projektnega financiranja.

To je oblika financiranja, kjer odločitev za financiranje temelji na analizi bodočih denarnih tokov in materialnem zavarovanju projekta oz. objekta. Finančna struktura je organizirana na način, da prihodnji prihodki projekta predstavljajo glavni vir vračila posojila. Bistvo projektnega financiranja je v tem, da banka oceni projekt, pregleda prihodnje tokove projekta (vir vračila projekta) in financira določen projekt ne glede na bilančno moč kreditojemalca. Najpomembnejši dejavnik, ki opredeljuje kvaliteto projekta, je stopnja zanesljivosti prihodnjih prilivov iz naslova projekta.

Za podjetje je ključnega pomena pridobivanje rednih plačil, zato je potrebno do kupcev pristopiti na način, ki zagotavlja čimbolj optimalno finančno poslovanje. Medsebojne odnose med prodajalci in kupci stanovanjskih nepremičnin ureja ZVKSES, ki opredeljuje dolžnosti tako prodajalca, ki mora kupcu zagotavljati kvalitetno nepremičnino (zavarovano z bančnimi garancijami za odpravo napak idr.), kot tudi dolžnosti kupca do prodajalca, ki se nanašajo na uporabo in dolžnosti plačila nepremičnine. Investitor mora prihodnje finančne tokove zavarovati. Pri tem je pomembno sodelovanje z bodočimi kupci. Že med gradnjo se sklepajo pogodbe o prodaji nepremičnine, kjer se natančno določijo plačilni roki. Pred dokončanjem objekta je prodajalec upravičen do max. 10 % vrednosti nepremičnine (ZVKSES), preostalo plačilo pa se običajno izvede pred končno predajo nepremičnine (če se prodajalec ni odločil ponuditi drugačnih plačilnih pogojev, v primeru kreditirane prodaje stanovanja pa je možnost zavarovanja denarnega toka s hipoteko). Prav tako ima prodajalec v primeru plačilne nediscipline kupca možnost odstopiti od pogodbe in nepremičnino

ponuditi drugemu kupcu. Upravljanje terjatev je tako v tesni povezavi s prodajno funkcijo podjetja (Kunšek, 2009).

Tu bi želela navesti tudi obliko financiranja, ki jo gradbeno podjetje kot investitor pri gradnji za trg velikokrat uporabi. V financiranje objekta vključi tudi svoje podizvajalce. Pri izbiri podizvajalcev je eden izmed pomembnih faktorjev tudi podizvajalčeva sposobnost kreditiranja izvedenih del. Tako podizvajalčevo kratkoročno sofinanciranje se velikokrat predvidi že v pogodbah, nemalokrat pa šele ob nastalih finančnih težavah in povzroča v Sloveniji zelo znano finančno nedisciplino.

3.4.2 Ostale aktivnosti v četrti in peti fazi

Odločitev o okoljskih vprašanjih gradnje

Zavedanje in ohranjanje okolja, v katerem živimo, je postalo v zadnjih letih eden izmed osnovnih dejavnikov razvoja civilizirane družbe. Državna zakonodaja poskuša s stalnim opazovanjem in raziskovanjem preko različnih instrumentov zaščititi okolje, zato se ažurno pripravljajo in obnavljajo podatki o zaščiteni vodovarstvenih območjih, krajinskih parkih, posebnih naravovarstvenih območjih. Z vstopom v Evropsko unijo smo prevzeli tudi večino evropskih naravovarstvenih smernic kot so npr. smernice za določitev območja Natura 2000 (Zakon o ohranjanju narave, 2004, v nadaljevanju ZON).

Projekt mora biti izveden tako, da spoštuje tako opredeljena območja in mora biti grajen na način, da se zmanjšajo negativni vplivi na neposredno okolico. Negativni vplivi, ki so lahko neposreden ali posreden produkt gradnje so (Miles et al., 2007, str. 458-465):

- nevarni odpadki, ki so lahko posledica odkopavanja npr. radioaktivnih tal, rušenja obstoječih objektov, grajenih iz zdravju škodljivih gradbenih materialov (azbest),
- uhajanje nevarnih plinov kot posledica odkopavanja tal (radon),
- erozija tal kot posledica sekanja dreves,
- prekinitev ali deviacija podzemnih vodnih žil, ki lahko v neposredni okolici povzročijo poplave oziroma druge negativne posledice.

Država lahko gradnjo na omenjenih območjih regulira z izdajanjem soglasij na občutljivih območjih oziroma z inšpekcijo na območjih, kjer pride do pojava nevarnih odpadkov. Stroški oziroma negativne posledice, ki se lahko pojavijo, so veliki in lahko pomenijo opustitev ali zaustavitev gradnje ter plačilo globe. To lahko bistveno poveča operativne stroške. Da bi se lahko okoljskim vprašanjem izognili oziroma do njih pristopili na pravi način, je potrebno pred nakupom zemljišča izdelati obširno študijo področja tako s pravnega kot geološkega vidika in nato projekt zasnovati tako, da bo negativne vplive, ki jih lahko gradnja prinese, zmanjšal na najnižjo možno raven.

Težnja po večji ekološki sprejemljivosti grajenega, ki izhaja iz prizadevanj po zmanjšanju negativnih vplivov na okolje, se odraža tudi v sodobnih smernicah oblikovanja objektov. To je tako imenovana trajnostna arhitektura (angl. *sustainable architecture*). Pravilniki, sprejeti v zadnjih letih, že upoštevajo smernice o ohranjanju in smotrni izrabi energije (Energetski zakon, 2007), ki predvidevajo zmanjšanje porabe energije ter uporabo alternativnih virov za ogrevanje in pripravo tople vode. Gradnja na načelih trajnostnega razvoja temelji na zmanjšanju negativnega vpliva na okolje in ohranjanje okolja za generacije, ki prihajajo. Gradnja energetske varčnih in pasivnih hiš tako postaja vse bolj pomembna tudi pri nas. Za investitorje nepremičnin predstavlja ekološka vrednost gradnje novo priložnost v očeh kupca nepremičnine.

Odločitev o načrtih in izvajalcih

Načrtovalci in izvajalci so tisti udeleženci v procesu, ki so fizično odgovorni za nastanek in izvedbo projekta. Do te faze je razvojniki lahko sodeloval z več arhitekti ali pa je, kot imajo izkušeni razvojniki v navadi, že v prvi fazi sklenil do sedaj še neformalno pogodbo z enim projektantom, ki uživa pri razvojniki zaradi predhodnih izkušenj velik ugled. Izbor tako arhitekta kot izvajalca ne smeta biti naključna, saj je tudi njun ugled velik faktor pri pridobivanju finančnih in drugih sredstev. Projekti, ki vsebujejo načrte priznanega arhitekta stanovanjske gradnje, združenega z zanesljivim izvajalcem, imajo večjo možnost pridobitve tako virov kot finančnih sredstev. Imajo tudi več možnosti za pridobivanje bodočih kupcev kot projekti, ki omenjenih lastnosti nimajo. Predpostavka izhaja iz dejstva, da večina kupcev, ki se z arhitekturo in gradnjo ne ukvarjajo, ne zmore iz načrtov in projektov razbrati prednosti in pomanjkljivosti in se zato odloča na osnovi zaupanja v arhitekta in izvajalca. Zato je lahko odločilen faktor, če se razvojniki odloči za izkušenega projektanta, katerega ugled lahko deluje v njegovo korist (Miles et al., 2007, str. 456-457; Ratajczik, 2009).

V tej fazi priprave pogodbe se seveda pojavi vprašanje cene projektanta. Arhitekt je običajno nagradjen z nagrado oziroma vnaprej določeno ceno za točno določeno opravljeno delo. Cena za to delo, ki jo postavi izkušeni in priznani projektant je v primerjavi z neizkušenim in nepoznanim zelo visoka. Izbor neizkušenega torej lahko pomeni sicer nižjo ceno, na drugi strani pa bistveno večje tveganje. Ima pa neizkušeni projektant v primerjavi z izkušenim eno bistveno prednost, to je motivacijo, kar lahko razvojniki, če se odloči zanj, izkoristi v svoj prid.

Pogodbe, ki se pripravijo pri izboru projektanta, so običajno predpripravljene pogodbe, ki vsebujejo elemente, prepisane s strani Zbornice za arhitekturo in prostor Slovenije (ZAPS). Pogodba, ki jo pripravi razvojniki, mora vsebovati natančno definirano razmerje med njim in projektantom z opredelitvijo obsega dela, priprave načrtov, vodenja projekta, izdelave dodatnih detajlov ipd. in mora opredeliti lastništvo dokončanega načrta. Najpomembnejša lastnost izbora izvajalca je zmožnost opraviti predvideno delo, zato je potrebno od izvajalca zahtevati garancije, da lahko delo opravi. V pogodbi se določi cena za opravljeno delo, ki je odvisna od več faktorjev, tudi od načina gradnje (če je gradnja intenzivna, vezana na kratki

rok, je cena nekoliko višja), časovni okvir gradnje, določi se rok izvedbe projekta, izvajalec se zaveže projekt dokončati, nedokončanje pa se kaže v kazni za izvajalca (Posebne gradbene uzance, 1977).

Podpis pogodb

Ob koncu četrte faze so izbrani vsi glavni udeleženci gradnje objekta: arhitekti, finančne družbe, izvajalci. Pogajanja v četrti fazi so uskladila vse parametre za vsakega udeleženca posebej in peto fazo opredeljuje formalen podpis pripravljenih pogodb. Običajno so formalni podpisi pogodb udeležencev povezani med seboj, saj na primer finančna institucija ne želi podpisati pogodbe, če ni izbran zanesljiv izvajalec, razvojniki ne želi podpisa pogodbe z izvajalcem, če nima zagotovljenih finančnih virov za izvedbo gradnje. Formalni podpis pogodbe je zavezujoč in izvajanje projekta se po podpisu lahko začne.

3.4.3 Tveganja in upravljanje tveganj v četrti in peti fazi razvoja

Četrta in peta faza predstavljata formaliziranje sprejete odločitve. Do konca pete faze morajo biti zbrani vsi finančni in fizični viri potrebni za gradnjo. Do te faze finančni vložki sicer niso bili zanemarljivi, v razmerju s celotnimi stroški pa predstavljajo majhen delež, ki ga je bil investitor pripravljen tvegati zato, da preveri, če je njegova ideja izvedljiva. Formaliziranje pogodb z načrtovalci, izvajalci, dobavitelji in finančnimi institucijami pomeni obvezo izvedbe projekta. Če je bila pred tem možnost opustitve projekta realna in je predstavljala zmerno finančno tveganje, je od te faze naprej tveganje povezano z bistveno večjimi stroški.

Tveganja, značilna za četrto in peto razvoja so naslednja:

- **Tveganje izbora finančnega vira.** Za izvedbo projekta je potrebno pridobiti zadostne finančne vire. Če jih investitor ne uspe pridobiti, projekta ni mogoče izvesti. Tako je največje tveganje projekta v četrti in peti fazi nezmožnost pridobitve finančnih sredstev za gradnjo. Projekt se običajno financira s kombinacijo različnih finančnih možnosti, običajno z lastniškimi in dolžniškimi sredstvi. Izbor načina financiranja (predvsem dolžniškega) je odvisen od obsežnosti in vrste projekta ter končnih ciljev projekta ter faze razvoja, v kateri se projekt nahaja. Izbor nepravega načina financiranja (kratkoročno posojilo, če ne pride do prilivov ob predvidenem času ali pa dolgoročno posojilo, ki predstavlja dolgoročno obveznost in stroške ob morebitnih spremembah pogodbe) se lahko izkaže kot tveganje dokončne izvedbe projekta (Miles et al., 2007, str. 170).
- **Tveganje izbora pravega izvajalca.** Podobno kot v predhodnih fazah, kjer se je oblikovalo pogodbe z različnimi strokovnjaki za opravljanje različnih del procesa, sta četrta in peta faza tisti, kjer se izbere in sklenuje pogodbo s krovnim izvajalcem, ki bo fizično izpeljal gradnjo. Tveganje izbora nepravega izvajalca, ki nima dovolj izkušenj in pravih virov, se lahko izkaže v podaljšanju časa gradnje ter nekvalitetni izvedbi, ko bodo

za dokončanje potrebna popravila ali pa se bodo nepravilnosti izkazale pri uporabi – reklamacije. S tem so povezani dodatni stroški (Davis, 1995, str. 87).

- **Tveganje sestave prave pogodbe.** S podpisom pogodbe se določijo vsi bistveni kriteriji, potrebni za izvedbo določenega dela (cena del, čas dela, obseg dela). Če so vsi ali kateri izmed omenjenih kriterijev v pogodbi opisani nenatančno ali pa v pogodbo niso vključeni, razvojniki/investitor tvega porast stroškov za izvajanje dela (če delo ni natančno opredeljeno), podaljšanje časa izvedbe (če ni natančno naveden časovni okvir oziroma če ni opredeljena kazen za prekoračitev časovnega roka), prevzem odgovornosti za slabo izvedena dela (če ni opredeljena odgovornost) in drugo (Miles et al., 2007, str. 171).

Za **upravljanje s tveganji v četrti in peti fazi razvoja** so pomembne naslednje dejavnosti (Miles et al., 2007, str. 481-484):

- **Izdelava natančne študije izvedljivosti pri izboru financiranja.** V študiji izvedljivosti, izdelani v tretji fazi, se podrobno analizira projekt in opredeli njegovo vrednost, časovno opredelitev, cilje in načine financiranja. Študija izvedljivosti je dokument, na podlagi katerega pridobivamo finančna sredstva. Tveganja izbora finančnega vira lahko bistveno zmanjšamo, če izvedemo dobro študijo izvedljivosti in jo dobro predstavimo ponudnikom finančnih virov.
- **Uporaba preverjenih načinov za izbor izvajalcev.** Izbor izvajalca mora slediti preverjenim načinom izbire, ki izhajajo iz načel javnega naročanja. Osnova za pridobivanje ponudb mora biti natančno izdelan projektantski popis (ki opisuje količino ter vrsto dela ter natančno količino materiala), na podlagi katerega ponudniki podajo svoje ponudbe. Ponudbam morajo biti priložene dodatne priloge kot so dokazi o referenčnih delih, izkušnjah, ustrezni izobrazbi zaposlenih, ustreznih resursih, priloge o finančnem stanju, priloge o nekaznovanju in podobno. Izbor ponudnika ne sme biti vezan izključno na ceno, ampak mora temeljiti na natančni preučitvi vseh bistvenih lastnosti izvajalca.
- **Najem pravnih svetovalcev.** Proces razvoja nepremičnine je dolgotrajen in je potrebno že od začetnih faz sklepati veliko pogodb bodisi pri nakupu zemljišča, pogodb z javnim sektorjem, pogodb z izvajalci, kupci in drugimi. Najem pravnega svetovalca, ki bo skrbel za pravilnost pogodb in s tem zmanjšal tveganja, ki izhajajo iz same pogodbe oziroma tveganja, ki izhajajo iz vseh pravnih dejavnosti, je zato smiselno že v začetnih fazah razvoja, najbolj pa pride do izraza v četrti in peti fazi razvoja. Pravni svetovalec ima nalogo svetovati razvojniki pri pripravi pogodbe, načinu pogajanja, pravilnosti postopkov in pravnemu zavarovanju v procesu ter nalogo končne formalizacije in pravnega pregleda pogodb. Najem trajnega svetovalca ima prednosti, ki se odražajo predvsem v poznavanju projekta, ki ga svetovalec ima. Cena takega najema je lahko predvidena kot stalno mesečno plačilo v obdobju trajanja projekta ali pa se plačilo obračuna na podlagi opravljenih storitev (Gehner, 2008, str. 42).

3.5 Šesta in sedma faza: gradnja ter dokončanje projekta

Šesta faza predstavlja dejansko izvedbo projekta. To fazo opredeljuje omejen časovni okvir, v katerem simultano potekajo predvsem procesi gradnje kot tudi procesi aktivnega trženja projekta. Razvojniki so v tej fazi najbolj obremenjeni tako z vidika tveganja kot z vidika osebne finančne obremenitve. Za razliko od predhodnih faz, kjer je bil dejanski finančni vložek relativno majhen, se z gradnjo in podpisom pogodb finančno tveganje razvojnika bistveno poveča, saj je pri projektu obremenjen s financami, garancijami in človeškimi viri (Miles et al., 2007, str. 487).

Za nadzor gradnje razvojniki izbere strokovnjaka, ki bo v njegovem imenu skrbel za usklajevanja. V večini primerov je to odgovorni projektant arhitekture, ki projekt pozna in je tudi s svojim ugledom odgovoren za to, da bo projekt izveden tako, kot si ga je zamislil. Oseba, ki opravlja vlogo projektne vodje, mora biti izkušena v gradbenem smislu za hitro reševanje nastalih problemov.

Zavedati se je potrebno, da se lahko vsako najmanjše odstopanje projekta od predvidenih parametrov izkaže v neuspehu. V fazi gradnje se na gradbišču pojavlja veliko število udeležencev, ki opravljajo svoje delo. Uspeh je mogoče doseči samo s stalnim nadzorom in usklajevanjem.

Osebe, ki jih razvojniki običajno imenuje v svoj ožji team in skrbijo za nadziranje in vodenje gradnje, so (Miles et al., 2007, str. 489; Peca, 2009, str. 32):

- **Projektne vodje.** Arhitekt ali pa drugi gradbeni strokovnjak, ki bdi nad gradnjo in morebitnimi spremembami ter koordinira delo ostalih strokovnjakov, da delujejo usklajeno z namenom doseči cilj: dokončanje objekta z obvladovanjem sprememb in stroškov.
- **Vodja trženja.** Skozi celoten proces gradnje potekajo tržne aktivnosti, oglaševanje, prodaja, za katere je odgovoren. Naloga vodje trženja je pridobivati povratne informacije morebitnih kupcev zaradi prilagajanja in izboljšave projekta za zadovoljitev njihovih potreb.
- **Finančnik.** Upravlja s proračunom projekta in skrbi za plačilo računov, skrbi za optimalno izrabo sredstev, ki so na voljo, za doseganje ekonomskih ciljev projekta. Finančnik na pobudo ostalih članov tima prilagaja proračun na način, da ocenjuje stroške morebitnih alternativnih rešitev in preizkuša če bi proračun spremembe dopustil.
- **Nadzor.** Vsako gradbišče mora imeti nadzorno službo, ki jo opravljajo za to usposobljeni strokovnjaki z ustreznimi delovnimi izkušnjami. Nadzor je imenovan neodvisno in deluje za zaščito interesov investitorja. Običajno nadzor predstavlja predstavnik nekega drugega projektantskega podjetja in vključuje strokovnjake za vsakega izmed načrtov. Nadzor je odgovoren za opozarjanje na napake, sklicuje operativne sestanke, pregleduje detajle in načrte ter gradbeno knjigo. Samo objekt, ki ga

je odobril nadzor, lahko pridobi ustrezno dokumentacijo. Nadzor lahko potrdi ali zavrže vsako spremembo na objektu in predstavlja najučinkovitejše orodje za optimizacijo fizičnega dela gradnje (ZGO, 2009; Slana, 2006, str. 24-25; Krušnik, 2004, str. 31-37).

- **Upravitelj objekta.** Med fazo gradnje opozarja na morebitne dolgoročne vplive sprememb na upravljanje v kasnejših fazah.

3.5.1 Gradnja

Gradnja predstavlja fizično gradnjo objektov. Prevzame jo gradbeno podjetje, ki je sklenilo pogodbo za izgradnjo in odgovarja neposredno razvojniku. Krovno izvajalsko podjetje običajno opravi večino gradbenih del, za dokončanje objekta pa potrebuje tudi kapacitete podizvajalcev, ki jih najame skladno s potrebami. Faze gradnje morajo biti usklajene in točno načrtovane, da je omogočeno časovno načrtovanje uporabe potrebnih virov. Faze gradnje si sledijo od predpriprave terena in gradbišča, ki se lahko začne že pred izdajo gradbenega dovoljenja, od najbolj grobe faze priprave terena in osnovnih betonskih del, ki predstavljajo izkope in betoniranje temeljev ter konstrukcije, preko zidarskih, tlakarskih, mavčno kartonskih del do instalacijskih in finalnih del v objektu.

Pred gradnjo je potrebno oblikovati ustrezno delovno skupino, vodjo gradbišča, delovodje, ter ustrezno skupino kvalificiranih delavcev. Vodja gradbišča in delovodja preučita načrte in naredita terminski plan aktivnosti. Pred načrtovanjem aktivnosti mora investitor ali pa izvajalec pridobiti ustrezne zunanje podizvajalce za izdelavo finalnih, krovskih in drugih del, za katere izvajalec ni usposobljen. Po pripravi načrta sledi zakoličenje objekta, ki ga opravijo za to usposobljeni strokovnjaki – geometri (ZGO, 2009).

Krovni izvajalec skrbi za časovno in fizično usklajevanje faz gradnje in potrebnih podizvajalcev. V natančnem terminskem planu, ki ga pripravi, so točno opredeljena časovna obdobja namenjena posamezni fazi (Primorje d.d., Delovne norme, 2006). Z gradnjo strehe ni mogoče pričeti, dokler ni dokončana konstrukcija objekta in tako dalje. Ker se gradnja izvaja na odprtem, so vse faze procesa izpostavljene atmosferskim nevšečnostim, kar lahko povzroča zamude v gradnji. Glede na letni čas se predvidene zamude zaradi vremenskih vplivov sicer vračunajo v časovno terminski, dejansko pa atmosferskih vplivov vnaprej ni mogoče predvideti. Prav zaradi nepredvidenih zamud in sprememb na objektu se vzpostavi med razvojnikom in krovnim izvajalcem običajno zelo zapleteno razmerje, zato je še posebno pomembno, da razvojniki aktivno sodelujejo v procesu gradnje.

Gradnja obsega fizično dokončanje projekta, kar pomeni, da se popolnoma zaključijo vse faze tako definiranih prostorov kot tudi tistih, ki še nimajo znanega kupca. Izdelava se zunanja ureditev z vsemi svojimi elementi in projekt je tako pripravljen za pridobitev uporabnega dovoljenja.

Med gradnjo večkrat prihaja do sprememb. Prav spremembe so eden izmed dejavnikov, ki lahko gradnjo upočasnijo oziroma lahko objekt bistveno podražijo zaradi fizičnih stroškov (kot so zamenjave materialov) in pa drugih operativnih stroškov kot so stroški dela zaradi zamenjav ali pa stroški nedelovnih dni ipd. Da ne bi nastajale spremembe in napake, morajo vsi udeleženci procesa tesno sodelovati. Predvsem je pomembno sodelovanje:

- projektanta s predstavnikom investitorja,
- predstavnika gradbišča s projektantom in obratno,
- nadzornika s projektantom in gradbiščem.

Za usklajevanje in sodelovanje vseh zgoraj opisanih udeležencev je zadolžen razvojnik oziroma njegov namestnik, ki ga predstavlja vodja projekta za investitorja in vodja objekta za izvajalca. Zato so pomembni usklajevalni sestanki, ki morajo biti vsaj enkrat na teden oziroma po potrebi. Usklajevalni sestanki za potrebe fizične gradnje objekta se imenujejo operativni sestanki in ponavadi potekajo na samem gradbišču, kjer so prisotni vsi odgovorni v zvezi z gradnjo (Slana, 2006, str. 31).

Kako doseči učinkovitost pri gradnji

Gradnja je podobna proizvodnji novega izdelka s tem, da je gradnja objekta vsakič znova gradnja novega in posebnega izdelka, ki ima svoje specifične lastnosti. Procesov zato ni mogoče popolnoma optimizirati, mogoče pa jih je organizirati tako, da dosežejo maksimalno učinkovitost. Za zagotovitev učinkovitega funkcioniranja gradbišča, v skrajševanju časa izdelave, v hitrem reševanju napak, zmanjševanju napak pri gradnji zaradi malomarnosti idr., je potrebno upoštevati niz dejavnosti:

- Natančno je potrebno izdelati terminski plan procesov gradnje in ga dosledno upoštevati.
- Za gradnjo nepremičnine za stanovanjsko rabo, namenjeno prodaji na trgu, je potrebno izbrati posebno skupino izvajalcev z izkušnjami na tem področju. Pomembno je, da so na gradbišču prisotni strokovnjaki, ki znajo probleme in napake prepoznavati in reševati.
- Nujni so redni sestanki tako s projektantom kot z investitorjem.
- Investitor in projektant morata tekoče sporočati spremembe na gradbišču.
- Projektant mora že v projektu stremeti k poenostavitvi detajlov, kar se kaže v obvladovanju gradnje in s tem prihranku časa.

Vzvodi za zmanjšanje stroškov gradnje objekta

Najboljši vzvod za obvladovanje stroškov pri gradnji večstanovanjskih objektov je natančno poznavanje svojega ciljnega trga in kupca ter ponudba natančno tega, kar si želi, brez dodatnih stroškov na dodatkih, ki z vidika kupca niso cenjeni. Na tak način lahko investitor zgradi točno tako stanovanje (objekt), ki bo zadovoljevalo kupčeve potrebe, obenem pa bo

investitor natančno vedel, katere vrednote so pomembne in na katerih lahko niža stroške (Davis, 2008; Schittich, 2007, str. 5-56; Mitchell, 2008, str. 12-37).

- **Dvakrat je potrebno premisliti vsako uporabo detajlov in materialov.** Vsaka stvar, ki se jo gradi, je lahko podvržena zapletom. Razmerje med stroški, vrednostjo in koristmi⁷ mora biti natančno preučeno, da se lahko sprejme pravilne odločitve. Izbira enostavnega tlorisa in volumna objekta poenostavi več procesov kot so temeljenje, opaženje betonskih sten in drugo.
- **Kreativnost pri oblikovanju zunanosti objekta.** Enostavna oblika objekta omogoča večjo fleksibilnost pri izrabi vpetih elementov na fasadi (vhodi, balkoni, lože).
- **Poenostavitev notranjih prostorov.** V očeh kupca ni pomembna le velikost samega stanovanja, pomembnejša je funkcionalna izraba prostorov. Pomembno je dati prostor in vrednost prostorom, ki so pomembni, ter zmanjšati oziroma odstraniti prostore, ki ne dodajajo vrednosti. To lahko dosežemo z združevanjem in s tem virtualnim večanjem bivalnih prostorov (skupna dnevna soba, kuhinja in jedilnica), zmanjševanjem hodnikov, namesto dveh kopalnic izvedba le ene, ki je večja in razkošnejša. Fleksibilnost tlorisa ima velik učinek na kupca, tako ima občutek in možnost, da si svoje stanovanje uredi glede na potrebe.
- **Uravnovežiti je potrebno lepoto in vrednost.** Uporaba okolju prijaznih in dolgotrajnih materialov lahko občutno zniža stroške vzdrževanja in prepreči reklamacije. Priporoča se uporaba standardizacije, kjer je to mogoče (uporaba enakih elementov po celotni stavbi).
- **Zunanja ureditev z vizijo skupnosti.** V večstanovanjskih objektih prihaja do težav pri zagotavljanju kvalitetnega zunanjega prostora za intimno rabo. Stanovanjem v pritličju je mogoče zagotoviti delež površine kot atrij, ostali pa imajo na uporabo zgolj balkone. Zunanje površine je mogoče načrtovati s prihrankom tako, da se okrog objektov vzpostavi zunanjo ureditev, ki omogoča izrabo prostega časa na prostorih, ki so lahko večnamenski- piknik, posedanje, otroška igra.
- **Industrializacija čim večjega števila elementov v objektu** (medetažne plošče, stene, celotne sobe). Gradnja s prefabrikati poceni gradnjo zaradi krajšanja časa gradnje in zmanjšanja delovne sile, predvsem podizvajalcev, ima pa tudi nekaj negativnih lastnosti.
- **Izbor podizvajalcev.** Kljub virom, ki jih lahko ima gradbeno podjetje, vseh del na objektu ne more izpeljati samo, zato mora najeti podizvajalce (za kleparska, obrtniška dela ipd.). Pomembna je izbira preizkušenih podizvajalcev, ki imajo dobre reference. Da bi bili pri svojem delu še dodatno motivirani, je večje podizvajalce potrebno vezati v partnerski odnos s pogodbo⁸, ki zagotavlja vzpostavitev učinkovitega tima. Za zagotovitev učinkovitega dela podizvajalcev je eden izmed vzvodov tudi predaja dela v

⁷ cost/value/benefit

⁸ Partnerski odnos lahko temelji na udeležbi pri dobičku pri večjih podizvajalcih ter na zagotovitvi nadaljnjega dela za kvalitetno izvedbo pri manjših podizvajalcih.

kompletu, kar pomeni, da podizvajalec prevzame več faz dela⁹ in za komplet nudi tudi garancijo.

3.5.2 Dokončanje projekta in otvoritev

Dokončanju projekta sledijo faze preizkušanja in optimizacije zgrajenega prostora. Objekt se pripravi za nadaljnjo uporabo, prodajo oziroma oddajo v najem. Predhodno je potrebna inšpekcija pristojnih organov, ki po dokončanju presodijo če je objekt primeren za uporabo ali ne. Pravno formalno se po končani gradnji izvede tehnični pregled (ZGO, 2009; Pravilnik o projektni dokumentaciji, 2008), kjer se na objektu srečajo predstavniki vseh institucij, ki so v procesu pridobivanja gradbenega dovoljenja bodisi posredovale svoja soglasja ali pa so kako drugače odgovorne za pregled objekta.

Po pregledu se ob izpolnjevanju vseh bistvenih elementov za varno uporabo objektu izda uporabno dovoljenje, ki je predpogoj za vselitev in uporabo. Otvoritev spremljajo tržne aktivnosti, ki so se odvijale med celotno gradnjo in dosežejo svoj vrhunec z vselitvijo in dokončno predajo prodanih stanovanj.

3.5.3 Trženje nepremičnin

Trženje je družbeni in upravljalni proces ustvarjanja in menjave izdelkov ali njihovih vrednosti, v katerem posamezniki ali skupine dobijo to, kar potrebujejo ali želijo. Usmerjeno mora biti tako, da je izdelek na voljo v pravem času na pravem mestu po ceni, ki je sprejemljiva za kupca in ob ustreznem komuniciranju. Je vodilni proces ugotavljanja potrošnikovih potreb in njihovega zadovoljevanja z oskrbo potrošnika s pravim izdelkom oziroma storitvijo, katerega končni rezultat je doseganje ciljev podjetja. Trženje ni le prodaja določenega izdelka, ampak je celovit proces, ki se začne z raziskavo in prepoznavanjem potreb in povpraševanja na trgu. Prepoznati je potrebno potrošnika in njegovo nakupno vedenje, da se na podlagi tega oblikujeta trženjska strategija in trženjski načrt, ki izhajata iz opredelitve trženjskih ciljev podjetja. Potrebno je ustrezen izdelek razviti in izdelati, ga ustrezno pozicionirati na trg, opredeliti njegovo ceno in poskrbeti za njegovo prodajo. (Kotler 1996, str. 6-8; Habjanič & Ušaj, 1998, str. 9).

Trženje nepremičnin ima svoje posebnosti, čeprav osnove ostajajo enake. Potrošnik ima določeno potrebo, ki smo jo v primeru nepremičnin opredelili kot osnovno potrebo po varnosti (to je potreba po domu, bivalni enoti, stanovanju - velja za potrošnike, ki z nakupom nepremičnine rešujejo svoje stanovanjsko vprašanje). Razvojno podjetje, ki želi nastopati kot prodajalec na trgu nepremičnin, mora jasno opredeliti svoje cilje, saj bo lahko

⁹ Npr. podizvajalec končnih tlakov prevzame polaganje izolacije, estrihov ter končnega tlaka. Na tak način je primoran kvalitetno izvesti vse faze, saj v nasprotnem primeru nosi posledice napak. V primeru, da prevzame samo fazo zaključnega tlaka, lahko za morebitne napake krivi izvajalca predhodne faze, zato si lahko privoščijo manj kvalitetno izvedbo.

le tako oblikovalo primerno strategijo, ki bo te cilje uresničila. Najprej mora prepoznati potrebe in povpraševanje na trgu, opredeliti mora potrošnika in njegovo vedenje, spoznati in slediti mora konkurenci, nato mora oblikovati ustrezen izdelek (v tem primeru mora zgraditi ustrezne bivalne enote), ki bodo potrošnika zadovoljile, obenem pa mora biti konkurenčno. Zaradi specifičnih lastnosti nepremičninskega trga je potrebno, da podjetje strategije oblikuje na podlagi temeljite opredelitve ciljnega potrošnika, njegovih potreb in jih združi s cilji podjetja (Džanič, 2006, str.12). Nepremičnino mora ustrezno ovrednotiti, čemur sledijo aktivnosti povezane z izbiro ustreznih tržnih poti, pozicioniranja in tržne komunikacije, ki bo dosegla ciljne potrošnike. Proces trženja je pri poslovanju z nepremičninami ključnega pomena, saj je to celovit proces, ki z raziskavo poda smernice pred gradnjo in zagotavlja uspešen zaključek procesa – v tem primeru prodaje (Sandhusen, 1993, str. 356; Fisher, 2007, str. 205-210).

Proces trženja nepremičnin je lahko usmerjen na **zaporedje nalog**, ko ima investitor običajno v lasti zemljišče, ki ga želi uporabiti za izvedbo tržne gradnje. Izdela se projekt in izvršijo se procesi gradnje, na koncu prodajalec/investitor poišče primerne kupce za pridobljene nepremičnine in jih proda. Takšen način je bil značilen za začetne faze vstopa investitorjev tržne gradnje in je prisoten tudi danes. Danes pa se vse več uveljavlja pristop **ustvarjanja vrednosti**: bistvena razlika je v tem, da slednji izhaja iz trga, kar pomeni da investitor prepozna potrebe in povpraševanje na trgu, opredelijo se ciljni trgi, podjetje se na trgu pozicionira tako, da poskuša zadovoljiti potrebe ciljnih potrošnikov in za njih ustvariti kar največjo vrednost (Cirman et al., 1999, str. 76; Fisher, 2007, str. 205-210).

Opredelitev trženjskih ciljev in oblikovanje trženjske strategije

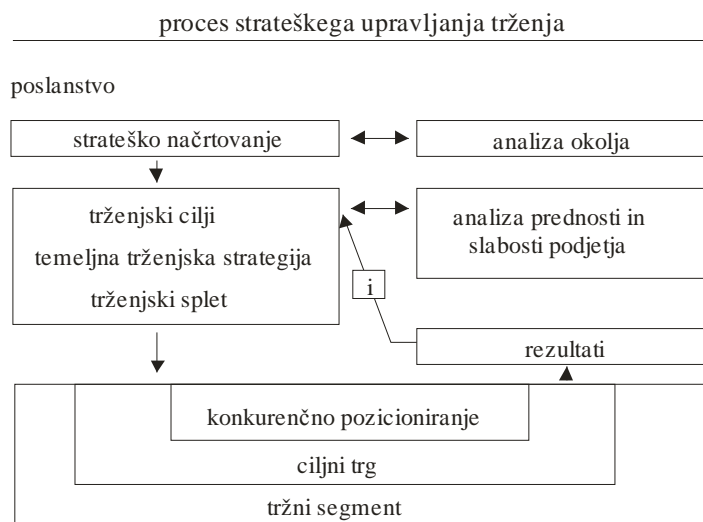
Če želi razvojnik z gradnjo in prodajo doseči svoj cilj, oplemenitenje vložene kapitala z gradnjo in prodajo nepremičnine, mora vse procese skrbno načrtovati. Najprej pa si mora zastaviti jasno vizijo in opredeliti cilje, ki jih želi doseči. Trženje se v podjetju začne s strateškim načrtovanjem. Podjetje v svojem poslanstvu razmišlja o porabnikih, v okolju išče tržne priložnosti in večina strateških ciljev bo uresničenih na trgu (Habjanič & Ušaj, 1998, str. 26).

Strateško načrtovanje je ponavljajoč se proces, ki izhaja iz dobro opredeljenega poslanstva podjetja in zajema več korakov (Habjanič & Ušaj, 1998, str. 26):

- oblikovanje poslanstva podjetja,
- analizo prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in groženj - SWOT analiza ,
- oblikovanje trženjskih namer in ciljev,
- oblikovanje temeljne trženjske strategije,
- izvedbo izbrane strategije,
- nadzor.

Ko podjetje izdelava strategijo, mora izdelati načrt, kako in s kakšnimi sredstvi bo to strategijo uresničilo, na kakšen način bodo zastavljeni cilji doseženi. Za uresničitev ima na voljo različne instrumente, ki so združeni v trženjski splet To so: izdelek, prodajne poti, prodajne cene, komunikacijski splet, storitve, ljudje in fizični dokazi. Predpogoj za uspešno izpeljavo procesov, ki lahko privedejo do uspešnih končnih ciljev, je ustrezna organizacija poslovanja in sposobna ekipa sodelavcev. Sprotni nadzor omogoča sprotno prilagajanje strategije.

Slika 4: Proces strateškega upravljanja trženja



Vir: D. Habjanič & T. Ušaj, *Osnove trženja*, 1998, str. 26.

Za oblikovanje trženjske strategije mora podjetje poznati svoje mesto na trgu, svoje notranje zmožnosti, zunanje okolje in njegove možnosti. Vse podatke pridobi z obširnimi raziskavami, ki jih predstavlja tržna raziskava in analiza, ki je izvedena v prvih fazah razvoja nepremičnine. Podjetje mora izbrati svoj ciljni trg in izbrati svoje mesto na njem (pozicioniranje). Določitev ciljnega trga in želene pozicije na trgu bistveno vplivata na izbor strategije, ki jo bo podjetje izbralo.

Pri oblikovanju trženjske strategije se uporablja orodje kot je segmentiranje. Potrošniki so različni po svojih zahtevah in potrebah. Z enim izdelkom podjetje ne more zadovoljiti vseh kupcev. V primeru nepremičnin to pomeni, da samo z gradnjo ene specifične nepremičnine podjetje ne more zadovoljiti želja vseh kupcev. Lahko se osredotoči na gradnjo nepremičnine, ki bo zadovoljila potrebe večine potrošnikov (predvsem se za tako strategijo odločajo velika podjetja – **množično trženje**) ali pa se odloči za zadovoljevanje potreb manjše skupine potrošnikov, kar lahko prinaša večjo dodano vrednost. Takšen način imenujemo **ciljno trženje** (Habjanič & Ušaj, 1998, str. 28-30; Cheston & Mangles, 2002, str. 35-42).

Tržno načrtovanje in trženjski načrt

Glavni pomen tržnega načrtovanja je seveda doseganje zastavljenih ciljev, vendar pa je pomemben tudi sam postopek načrtovanja, saj lahko podjetje na ta način ugotovi in razume, kaj dela sedaj in kaj bo delalo v prihodnosti.

S strateškim trženjskim načrtom se izdelajo osnovni cilji trženja in izberejo strategije. Taktični trženjski načrt prikaže posebne trženjske taktike za določeno obdobje, vključno z oglaševanjem, prodajno politiko, cenami, prodajnimi potmi, storitvami itd. (Kotler, 1996, str. 92). Načrt trženja opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Prikazati mora podrobne projekcije prodaje in celotno trženjsko strategijo, politiko prodaje in ponujanja storitev, cenovno politiko, način distribucije in strategijo oglaševanja, ki jih bo podjetje uporabljalo za doseg predvidenega tržnega deleža. Trženjski načrt mora opisati, kaj je potrebno narediti, kako bo to narejeno in kdo bo to naredil.

Tržni splet

»Tržni splet (angl. *marketing mix*) pomeni posebno kombinacijo instrumentov trženja, ki jo oblikuje, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih izdelkih in da bi spodbudilo želene odzive na ciljnih trgih« (Ušaj, Habjanič, 1998, str. 32; Kotler, 1996, str. 45).

Izhodišče tržnega spleta in tržne dejavnosti je izdelek, v primeru tržne gradnje stanovanj je to enota stanovanje ali hiša. Da bi podjetje lahko doseglo želeno pozicijo na trgu, se mora čimbolj prilagoditi potrebam potrošnika. Pri tem uporablja tehniko tržnega spleta. Elementi tržnega spleta, izdelek, prodajna cena, prodajne poti in metode, komunikacijski splet in storitve, morajo biti kombinirani tako, da vsak zase in vsi skupaj izpolnjujejo zahteve konkurenčnosti (Kotler, 1996, str. 45; Samsa, 2006, str. 38).

- **Izdelek** je najpomembnejši element tržnega spleta. Na trgu nepremičnin je izdelek nepremičnina. Lahko je to zemljišče, gradbeno zemljišče, stanovanje, enodružinska hiša, poslovni prostori in podobno. Osnovna značilnost te vrste izdelka je njegova trajnost, visoka vrednost in dolga življenjska doba. V nasprotju z ostalimi izdelki je za nepremičnine značilno, da so edinstvene in individualizirane ter vezane na svojo lokacijo. Nepremičnina je izdelek z visoko ceno, zato jih ljudje kupujejo s preudarkom. Izdelek mora biti oblikovan tako, da bo zadovoljil potrebe na trgu. Poznavanje potreb mora biti osnova za zasnovano izdelka – npr. novega stanovanjskega objekta. Pri nepremičninah je jasno, da bo največ dobička dobil tisti, ki bo prvi prepoznal potrebo po določeni vrsti nepremičnine na trgu in jo ustrezno ponudil.

Nepremičnine so toga, običajno nespremenljiva dobrina, vezana na funkcijo in potrebo potrošnika. Osnovna funkcionalna razporeditev dvosobnega stanovanja je praktično nespremenjena že od nastanka sodobnih industrijskih naselij in vpeljave strojne in električne opreme v stanovanja. Spreminjajo se trendi, prebivalstvo, kulturne posebnosti in vsi ostali dejavniki, ki vplivajo na povpraševanje po nepremičninah, same

nepremičnine pa se razen razvoja novih materialov in sodobnejših tehnoloških sprememb ne spreminjajo veliko (Sandhusen, 1993, str. 440).

Z ekološkim ozaveščanjem in zakoni, ki podpirajo energetske učinkovite ter pasivne stavbe, z globalnim segrevanjem in ob vse večjemu pritisku za varovanje okolja ter vpeljavi sodobnih načinov oblikovanja gradnje enodružinskih pasivnih hiš, so se začele pojavljati ideje in poskusi vpeljave tega načina tudi pri gradnji večstanovanjskih objektov. Z višanjem cen energetskih dejavnikov kot so plin, elektrika ter z možnim pomanjkanjem tekoče vode in novo zakonodajo na tem področju (Energetski zakon, 2007), se bo v prihodnosti povpraševanje po energetsko varčnih in pasivnih stavbah gotovo povečevalo.

- **Prodajna cena** je ključnega pomena za doseganje tržnega uspeha. Odvisna je od veliko dejavnikov kot so stališča potrošnikov, stališče podjetja o pozicioniranju ponudbe, odvisna je od cene konkurenčnih izdelkov, od kupne moči porabnikov ipd. Podjetje mora ceno oblikovati tako, da bo s prodajo svojih izdelkov doseglo zastavljene finančne cilje. Najprej je potrebno izbrati cenovni cilj, opredeliti je potrebno povpraševanje¹⁰, stroške, ki jih bo imelo s celotnim procesom, analizirati je potrebno ponudbo in cene konkurence. Zadnji korak predstavlja izbor metode določanja cen (Sandhusen, 1993, str. 356-357). V proces prodajne cene spadajo vse odločitve o višini cen, njihove kasnejše spremembe, odločitve o morebitnih popustih, o oblikovanju plačilnih pogojev, kreditiranju in podobno.
- Izbor prave **tržne oziroma prodajne poti** je pomembna odločitev, saj lahko podjetje le s pravim izborom doseže ciljno skupino kupcev. Najpomembnejše funkcije na prodajni poti so tržno komuniciranje, informiranje, pogajanja, naročanje, financiranje, plačilo in prenos lastništva. Pri izboru prodajnih poti so pri nepremičninah prisotne nekatere posebnosti, predvsem ta, da je nepremičnina vezana na določen kraj in zato mora biti prodajna pot osredotočena na doseganje predvsem lokalnih ciljnih skupin. Gradnja nepremičnine je v primerjavi z razvojem običajnih potrošniških izdelkov dolgotrajna in je zato prodajne poti potrebno včasih tudi prilagoditi, da bi dosegle svojo funkcijo. Nepremičnine so heterogene zaradi različne lege, oblike, funkcije, izbora materialov in tržna pot mora biti včasih individualizirana.

Podjetje mora pri izboru prodajne poti pristopati tako, da bo z njo doseglo ciljno skupino potencialnih kupcev. Na izbiro prodajnih poti vpliva stopnja individualiziranosti nepremičnin, cenovna raven in uporabljena cenovna politika, ciljni trg, katerega želi podjetje doseči, razmere v panogi (število ponudnikov), razpoložljiva sredstva, stroški in raven odnosov s strankami, ki jih omogočajo posamezne prodajne poti (Kotler, 1996,

¹⁰ Cena vpliva na povpraševanje, v popolni konkurenci sta povpraševanje in cena v obratnem sorazmerju, ko govorimo o prestižnih izdelkih je krivulja drugačna. Višjo ceno izdelka lahko postavimo ko imamo primer neelastičnega povpraševanja, ki nastopi takrat, ko ni nadomestnih izdelkov, če je izdelek edinstven, če je izdatek za nakup nizek, če kupec nujno potrebuje nek izdelek, ipd. (Kotler, 1996, str. 494,495).

str. 555). Pri nepremičninah so prodajne poti velikokrat krajše, saj gre v mnogih primerih za neposredno prodajo kupcu nepremičnine. Pri poslovanju z nepremičninami se znotraj procesa prodaje pojavljajo še posredniki (različne agencije, banke, zavarovalnice), ki v zameno za provizijo prodajajo nepremičnino v imenu lastnika.

- **Tržno komuniciranje** je odločilno pri oblikovanju zavesti o določenem izdelku ali storitvi, oblikovanju pozitivne podobe o blagovni znamki in pri pospeševanju distribucije. Tržno komuniciranje je pomembno, da bi izdelek podjetja oziroma zgrajena nepremičnina dosegla potencialnega kupca. Najpomembnejši cilj komuniciranja podjetja je komuniciranje s kupci. Podjetje pa komunicira tudi s svojimi zaposlenimi, dobavitelji, posredniki, javnostjo in drugimi. Najpomembnejše oblike tržnega komuniciranja, ki jih združimo v tržni splet, so (Kotler, 1996, str. 597; Sandhusen, 1993, str. 437):
 - **Oglaševanje** je plačana oblika neosebne predstavitve izdelka, storitve ali ideje za znanega plačnika. Z njim dosežemo veliko število razpršenih potrošnikov, zato se pri nepremičninah (dolgotrajen proces gradnje) običajno investitorji odločijo za začetek oglaševanja že v začetnih fazah gradnje ¹¹.
 - **Neposredno trženje** vključuje neposredno distribucijo in oglaševanje po pošti, telefonu, elektronski pošti ali na drug način. Njegove značilnosti so individualnost, trajnost, ustrezna časovna razporeditev. Za neposredno trženje je potrebna baza odjemalcev, na podlagi katere lahko podjetja opredelijo svoje kupce ter potencialne kupce in jih primerno obveščajo ter spodbujajo nakupe.
 - **Osebna prodaja**, ki jo predstavljajo osebne predstavitve, predavanja, prodajna srečanja ipd., pri nepremičninah običajno poteka v nadaljnjih fazah tržnega komuniciranja, ko gre za dokončanje poslov.
 - **Pospeševanje prodaje**, ki zavzema kratkoročne dejavnosti za spodbujanje, preizkušanja ali nakupa izdelka.
 - **Odnosi z javnostjo in publiciteta**, kot so tiskovna poročila, letna poročila, sponzorstva, dobrodelna darila, lobiranje, članki v revijah. Pri nepremičninah so dobri odnosi z javnostjo pomembni skozi celoten proces razvoja.
 - **Elektronsko trženje**, kjer preko interneta potrošnik pridobiva takojšnje informacije o ponudnikih izdelkov in izdelkih, prisotnih na tržišču. Le te lahko primerja in dejstvo je, da je z vstopom tega medija na tržišče postal potrošnik bistveno bolj informiran in s tem zahteven. Internet nudi podjetjem veliko promocijskih možnosti. Ker je internet prisoten v vsakem gospodinjstvu, je lažje doseči ciljno skupino potrošnikov. Velika priložnost je elektronska pošta, preko katere lahko podjetje na podlagi baze kupcev svoje kupce obvešča in vzpostavlja komunikacijo. Taka oblika neposrednega trženja je mnogo cenejša in hitrejša, doseže pa večje število potrošnikov. Za potencialnega kupca je omenjena možnost velikega pomena predvsem pri začetnemu iskanju in pregledu primernih nepremičnin. Pridobi si osnovne podatke, naredi izbor, primerja

¹¹ Običajno po pridobljenem pravnomočnem gradbenem dovoljenju.

ponudbo ter šele potem uporabi pridobljene kontakte in stopi v stik s prodajalcem. Omenjeni pristop je ugoden za prodajalca, saj potencialni kupci sami vzpostavijo stik z njim, ponudbo že poznajo in jim očitno ustreza.

Pri načrtu tržnega komuniciranja je za investitorja in prodajalca tržne gradnje najpomembnejše zajeti ključno skupino potencialnih kupcev. Zaradi izrazite lokalne opredeljenosti nepremičnine morajo biti sporočila oblikovana in posredovana tako, da zajamejo lokalno okolje in posredujejo ključne informacije o nepremičnini.

- **Ljudje.** Pomembna sestavina vsakega dela in storitve je uporaba usposobljenega kadra. Zaposlovanje ustreznega kadra in izobraževanje z namenom kvalitetne izvedbe storitve je pomembno, če želi podjetje doseči oziroma ohraniti konkurenčno prednost (Lancaster & Reynolds, 2005, str. 40-41).
- **Storitve.** Pri nakupu nepremičnine govorimo o dobrini, ki ima visoko vrednost in ceno. Tveganje nakupa oziroma najema je za potencialnega potrošnika relativno veliko, zato je običajno, da ponudniki svojim strankam ponujajo tudi široko paleto storitev. Kvaliteta storitev in procesi, ki kvaliteto storitev opredeljujejo, so dejavnik, ki omogoča zadovoljevanje kupcev (Lancaster & Reynolds, 2005, str. 40-41).
- **Fizični dokazi** zajemajo vse, kar lahko kupec vidi, sliši, občuti. Zunanji videz bistveno vpliva na zadovoljstvo potrošnikov, kar je pri nepremičninah še posebej pomembno (Lancaster & Reynolds, 2005, str. 40-41).

3.5.4 Tveganja in upravljanje tveganj v šesti in sedmi fazi razvoja

Za obvladovanje tveganj mora razvojniki med gradnjo nadzorovati tri glavne parametre : čas, kvaliteto in pa vire. Zagotoviti mora, da bodo vsi vpleteni udeleženci procesa opravili svoje delo kvalitetno, v za to določenem času in v okviru predvidenih stroškov. Vsako odstopanje od časovnega načrta ali pa odstopanje v velikosti stroškov lahko pomeni tveganje za projekt (Miles et al., 2007, str. 500-502).

Tveganja v šesti in sedmi fazi razvoja lahko razvrstimo v štiri sklope (Thompson & Perry, 1998, str. 1-38; Davis, 2008):

- **Tehnična tveganja** so lahko posledica **nepopolnih in slabo izvedenih načrtov**, kar lahko podaljša čas gradnje zaradi sprotne prilagajanja in spreminjanja projekta. Izkažejo se lahko v slabo izvedenem objektu, ki ga je težje prodati oziroma je po izvedbi potrebno reševati drage reklamacije. **Nepravilna analiza zemljišča**, ki ne predvidi kakovosti temeljnih tal oziroma prisotnosti nevarnih snovi v zemljini, se lahko odrazi v izrazitem povečanju stroškov gradnje, ki vključujejo sanacijo terena pred gradnjo in po njej. **Negotovost glede lastnosti in dobavljivosti materialov** se izkaže, če se za izvedbo projekta predvidijo posebni materiali, ki so bodisi inovativni in zato malo preizkušeni ali pa so redki. Takrat obstaja možnost, da le-ti ne bodo pravočasno dobavljivi ali pa da njihove lastnosti ne bodo ustrezale predvideni gradnji. Če je način

vgradnje materialov zahteven, obstaja možnost, da jih predvidena skupina montaže ne bo znala izvesti, kar podaljša čas gradnje in poveča napake pri izvedbi.

- **Logistična tveganja.** Izbrano izvajalsko podjetje mora razpolagati z **viri za izvedbo projekta**. To so delovno orodje, rezervni deli, delovna sila, gorivo in drugi viri, pomembni za izvedbo. Ker je izraba virov natančno planirana, se vsak zamik v časovnem načrtu lahko odrazi v nerazpoložljivosti določenega vira. To lahko dodatno upočasni gradnjo. **Transportna sredstva** so ključnega pomena pri dobavi materiala in odvozu odvečnega materiala. Če transportna sredstva niso na razpolago, se lahko to odrazi v upočasnitvi gradnje.
- **Tveganja pri gradnji se nanašajo na negotovo produktivnost virov.** Pri gradnji je pomembna količina delovne sile in pa njena produktivnost. Skupina nekvalificiranih delavcev z malo izkušnjami bo opravljala delo počasneje, kar se bo odrazilo v počasnem napredovanju gradnje. Drugo tveganje pri gradnji se nanaša na **vremenske in sezonske posledice**, ki so eno izmed tveganj, na katerega razvojniki nima skoraj nobenega vpliva. Vreme pogojuje gradnjo. Ob slabem vremenu ni mogoče delati, v premrzlem ali pretoplem vremenu pa ni možna vgradnja določenih materialov. Tretje tveganje pa predstavljajo odnosi **med delavci in njihovimi nadrejenimi**. Slaba klima v podjetju, slaba in odložena plačila ter podaljšani dnevni urniki lahko bistveno vplivajo na produktivnost delavcev in s tem upočasnjujejo gradnjo. Odločitev ključnih delavcev (npr. žerjavista) za stavko lahko povzroči popolno zaustavitev gradnje.
- **Finančno tveganje predstavlja inflacija**, ki so ji na daljši rok podvrženi materiali in osnovne surovine. Nenaden porast cen materiala povečuje stroške gradnje. Dodatno tveganje predstavlja **razpoložljivost in fluktuacija tujih valut**. Podjetja velikokrat najemajo posojila v tuji, stabilnejši valuti. V kolikor se spremenijo menjalna razmerja, lahko vrednost tuje valute v razmerju z domačo naraste in povečajo se finančne obveznosti do posojilodajalca. **Zamiki plačil za opravljeno delo** so odvisni od plačilnega roka, dogovorjenega v pogodbi. Izvajalsko podjetje planira svoje vire glede na časovni okvir plačila. Če do plačila v dogovorjenem roku ne pride, izvajalec bodisi ne dokonča svojega dela ali pa v zameno za zamik izpogaja druge ugodnosti, ki pomenijo dodatni strošek za investitorja. Tveganje predstavljajo **tudi lokalni davki**. Pridobitev gradbenega dovoljenja je povezana tudi s stroški opremljenosti zemljišča, ki jih urejajo in odmerjajo lokalni organi. Stroški so glede na lokacijo in opremljenost lahko v nekaterih območjih zelo visoki.

Upravljanje tveganj v šesti in sedmi fazi razvoja (Miles et al., 2007, str. 500-502; Thompson, 1998, str. 24-32):

- **Izvedba predhodnih analiz terena.** Analiza terena običajno poteka pred nakupom zemljišča v začetnih fazah procesa. Vsebovati mora tudi raziskave stabilnosti terena, stanja podtalnice in drugih za gradnjo omejujočih dejavnikov, zato da lahko razvojniki natančno ocenijo stroške predvidene gradnje ter čas, potreben za izvedbo in se izogne dodatnim stroškom zaradi podaljšanja časa v kasnejših fazah gradnje.

- **Kontrola načrtov in gradnje.** Gradnja je dinamičen proces, ki jo opredeljuje interakcija različnih strokovnjakov v kratkem časovnem obdobju. Kontrola načrtov se izvaja na različne načine. Izpolnjevanje bistvenih zahtev pri zahtevnih projektih se ugotavlja preko revizije načrtov, ki je zakonsko opredeljena (ZGO, 2009) in pa preko nadzora pred izvedbo. Kontrolo gradnje opravlja nadzornik za investitorja ter odgovorni vodja projekta za razvojnika. Nadzor vsebuje več vrst kontrole (A Guide to the Project Management Body of Knowledge v nadaljevanju PMBOK, 2000, str. 36), ki se nanašajo na: koordinacijo sprememb projekta, kontroliranje ustreznosti projektnega okvira, kontroliranje sprememb v območju projekta, kontroliranje sprememb v terminskem planu, kontroliranje finančnih sprememb projekta, kontroliranje kakovosti izvedenega, kontroliranje rezultatov napredka ter kontroliranje in spremljanje tveganj. Bistvene sestavine kontrole so gradbeni dnevniki in knjige ter knjige obračunskih izmer. Prav tako poteka kontrola skozi dobavnice, naročilnice in račune. Fleksibilnost in hitra odprava nepravilnosti je zagotovljena z rednimi operativnimi in drugimi sestanki ter skozi časovno spremljanje izvajanja projekta.
- **Usklajevanje in upoštevanje terminskega plana.** Terminski plan se izdelava pred gradnjo. V primeru sprememb ga je potrebno sprotno usklajevati z vsemi udeleženci gradnje, saj je terminski plan predpogoj za zagotovitev potrebnih resursov.
- **Upoštevanje tveganja vremena v terminskem planu.** Pri izdelavi terminskega plana je potrebno vključiti varnostni faktor slabega vremena ne glede na sezono gradnje. Še posebej je pomembno načrt prilagoditi lokalnim posebnostim zemljišča (obdobje snežne odeje, obdobje burje in obdobje ekstremno nizkih oziroma visokih temperatur). Na vreme nimamo vpliva. Neugodno vreme je običajno tudi eden izmed pglavitnih dejavnikov, na podlagi katerega lahko investitor podaljša gradnjo brez dodatnih stroškov za izvajalca. Varnostni dejavnik je običajno predpostavka (na podlagi izkušenj iz preteklosti), koliko delovnih dni v povprečju bo neugodno vreme vplivalo na gradnjo.
- **Predvideti možnost zamenjave materialov.** Pri težavah z dobavljivostjo ali vgradnjo materialov ter v primeru bistvenega povišanja cene materiala ali pojava drugih stroškov, se lahko že v fazi izdelave načrta predvidi možnost zamenjave materiala.
- **Plačilo po izvedenem delu** (angl. *retainage*). Način za upravljanje tveganja kakovosti izvedenega dela je plačilo izvajalca po izvedenem delu. Na tak način je izvajalec dodatno motiviran za kakovostnejše in hitrejšo delo, investitor pa ima možnost pred plačilom kakovost preveriti in zahtevati odpravo morebitnih napak. Način plačila po opravljenem delu je dejavnik pogajanj z izvajalcem.
- **Pravičen odnos do delavcev.** Za pravočasno in kakovostno dokončanje projekta so pomembni vsi udeleženci v procesu gradnje. Pravičen in spoštljiv odnos do sodelavcev lahko bistveno zmanjša možnost stavk in poveča produktivnost dela posameznika.
- **Zavarovanje objekta in gradbišča.** Da bi se izognili izgubi vloženi sredstev, je potrebno grajeni objekt zavarovati proti možnim tveganjem (požar, naravne nesreče). Razvojniki mora prepoznati faze, v katerih lahko pride do nevarnosti ter vedeti, kakšne nevarnosti se lahko pojavijo. Zavarovanje mora tudi časovno opredeliti. Druga vrsta zavarovanja je zavarovanje gradbišča natančno po pravilniku (Pravilnik o načinu

označitve in organizaciji ureditve gradbišča, o vsebini in načinu vodenja dnevnika o izvajanju del in o kontroli gradbenih konstrukcij na gradbišču, 2004). Izvede se zavarovanje delavcev ter zavarovanje drugih, ki bi lahko utrpeli škodo ob gibanju na območju gradnje.

3.6 Osmi faza: upravljanje nepremičnine

V osmi fazi je nepremičnina dokončno fizično zgrajena in predana v uporabo končnim uporabnikom. Ti uporabniki so lahko lastniški kupci nepremičnine kot se velikokrat dogaja pri prodaji stanovanjskih nepremičnin na slovenskem trgu, ali pa so lahko to najemniki. Odvisno od tega, kakšne cilje so si razvojno podjetje oziroma lastniki zgrajene nepremičnine zastavili že med samim razvojem nepremičnine, se kot uporabniki pojavljajo kupci ali pa najemniki.

Največkrat je cilj investitorja nepremičnino čim prej prodati, saj to predstavlja pridobitev denarnih tokov v najkrajšem možnem času. Prodaja nepremičnin se običajno začne že med samim procesom gradnje, kar pomeni, da začnejo denarni prilivi prihajati že takrat in s tem manjšajo finančne obveznosti investitorjev. Razvojna podjetja so pogosto omejena z razpoložljivim kapitalom in zato hočejo dobiti nazaj vloženi kapital in dobiček čim prej kot je le mogoče. S stališča razvojnika pomeni maksimirati dobiček, da med obdobjem razvoja nepremičnine obdržijo stroške gradnje objekta tako nizko kot je le mogoče in nato zaključijo s projektom tako hitro kot je le mogoče. S tem znižajo stroške kapitala (Miles et al., 2007, str. 507).

Poleg takojšnje prodaje nepremičnine se lahko nepremičninske razvojne družbe oziroma investitorji odločijo, da bodo obdržali fizično lastništvo nepremičnine in izvedeno nepremičnino v večini ali pa v celoti oddali v najem in z njo upravljali skozi čas. Na ta način je to investicija, ki želene dobičke prinaša na dolgi rok z učinkovitim upravljanjem. Ti dobički so lahko bistveno večji, obenem pa se zagotovi življenjska doba nepremičnine na dolgi rok.

Nepremičnina je poslovna celota z vsemi poslovnimi funkcijami. Torej živ posel, ki vključuje poslovne funkcije, vključujoč denarni tok podobno kot vse ostalo podjetništvo. Potrebno jo je obravnavati kot posel, ki ga je treba neprestano preverjati s tržnega stališča in iskati nove niše na trgu. Z upoštevanjem, da se z razvojem nepremičnine ustvarja in razvija delujoč poslovni sistem in ne le gola fizična gradnja s končno prodajo, je potrebno pri nepremičnini že od začetnih razvojnih faz predvideti tudi oblikovno fleksibilnost, kar je potrebno za dolgoročni uspeh v dinamičnem okolju (Miles et al., 2007, str. 507-510; Willson, 2000, str. 21-22).

3.6.1 Osnove upravljanja glede na faze razvoja nepremičnine

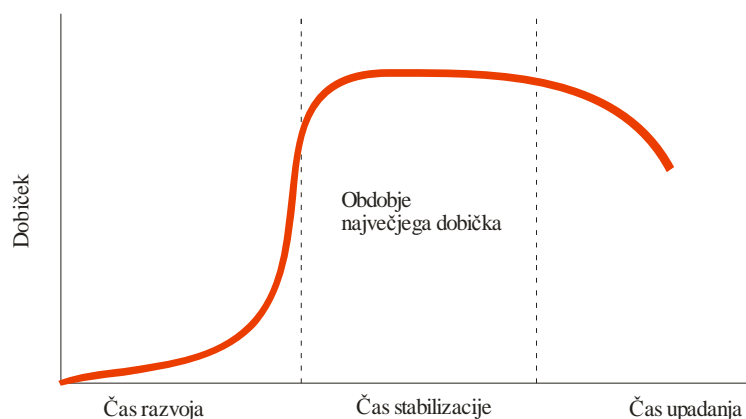
Upravljanje z nepremičnino je aktivnost, ki bi se morala začeti že v začetnih fazah (fazi 4 oziroma fazi 5) razvoja nepremičnine. V teh fazah se namreč oblikuje dokončni koncept objekta. Vključitev upravitelja nepremičnine že v teh fazah lahko bistveno pripomore k izdelavi takega koncepta, ki bo zagotavljal tudi učinkovito upravljanje.

Upravitelj nepremičnine lahko določi parametre, ki mu bodo na dolgi rok lahko zagotavljali obratovanje nepremičnine z nižjimi stroški, npr. s cenejšo razsvetljavo, ki zmanjša obratovalne stroške ali pa npr. z izbiro visokokvalitetnih preprog, ki se, čeprav dražje ob nabavi, lažje čistijo in dlje vzdržijo. Na videz nepomembne oblikovne odločitve lahko v končni fazi pomenijo bistvene attribute objekta, kot so lahko dobro premišljene varne poti v objekt, ki vrednost objekta iz varnostnega stališča bistveno izboljšujejo¹². Če je projektant oziroma razvojniki premalo izkušeni na področju upravljanja, se lahko nepremišljene odločitve izkažejo v bistveno povečanih upravljaljskih stroških (Miles et al., 2007, str. 509-510). Upravitelj nepremičnine, ki se jo oddaja v najem, ima pomembno vlogo pri odločitvah, komu dati v najem, ker je pomembno upoštevati vse vidike; en velik najemnik ali več majhnih, kakšne so potrebne spremembe v oblikovanju in arhitekturi, vpliv najemnika na ostale itd. Upravitelji nepremičnine spremenijo svojo svetovalsko vlogo v predhodnih fazah v operativno ob dokončanju projekta. Do takrat je potrebno izdelati podroben upravljaljski načrt, kjer je opredeljen način prevzema operativne odgovornosti upravljaljskega tima. Načrt upravljanja določi aktivnosti, na osnovi katerih potekajo vse funkcije upravljanja nepremičnine.

Projekt je po svojem dokončanju daljši ali krajši čas v obdobju nestabilnosti, kar prikazuje slika življenjskega cikla nepremičninskega projekta (Miles et al., 2007, str. 519). Obdobje do stabilnosti projekta variira odvisno od vrste nepremičnine, tržnih pogojev, kvalitete sredstev in njihovega upravljanja (nekateri slabo zasnovani in konstruirani objekti nazadujejo od trenutka dokončanja dalje, torej niso nikoli stabilizirani). Projekt uvrščamo med stabilne, ko je fizično dokončan in njegova posestniška renta predstavlja pošteno tržno vrednost. Ko projekt doseže stabilizacijo, postanejo upravitelji nepremičnine in sredstev polno odgovorni zanj (Miles et al., 2007, str. 519).

¹² Varnost je ena izmed najbolj pomembnih lastnosti nepremičnine v očeh kupca (Fisher, 2007, str. 206).

Slika 5: Življenjski cikel nepremičnine



vir: M. E. Miles et al., *Real estate development: Principles and Process*, 2007, str. 518.

Avtorji Miles et al. (2007) v osmi fazi procesa proučujejo trojno upravljanje nepremičnin. Ta se nanaša predvsem na upravljanje velikih stanovanjskih ali poslovnih kompleksov, ki imajo lastnost, da ostanejo v lasti razvojnega podjetja in ta z nepremičnino upravlja ves čas njene življenjske dobe. V Sloveniji je takih razvojnih podjetij malo oziroma jih ni. Zaradi majhnega trga je pri nas prisoten predvsem trend takojšnje prodaje nepremičnine.

3.6.2 Trojno upravljanje

Razvoj nepremičnine je proces, ki pretvori ideje v fizični objekt. Ko je enkrat končan, je odgovornost upraviteljev t.i. »trojnega« managementa, da izpolni pričakovanja, ki so bila predvidena med razvojem projekta. Da pa lahko izpolni ta cilj, mora upravljanje upoštevati dejstvo, da je fizična nepremičnina zgolj sredstvo, s katerim se zadovolji kupce, ki kupujejo zato, da dajejo v najem, ti pa končno vrednost opredeljujejo na podlagi prihodkov v obliki rentnih odplačil sredstev, vloženi v nakup nepremičnine (Wilson, 2000, str. 21). Funkcije vseh treh vrst upravljanja so medsebojno povezane in se prekrivajo. Njihov skupni cilj je v maksimiranju vrednosti nepremičnine.

Naloga upravitelja nepremičnine je ta, da uresniči v študiji izvedljivosti predvidene denarne tokove in obdrži fizično strukturo in okolico tako, da zavaruje dolgoročno dobičkonosnost projekta. Upravljanje projekta lahko razčlenimo na tri ravni in sicer upravljanje z nepremičnino, upravljanje s sredstvi in upravljanje s premoženjem (angl. *portfolio management*) (Miles et al., 2007, str. 509).

Upravljanje z nepremičnino

Upravljanje z nepremičnino predstavlja fizično upravljanje s točno določeno nepremičnino, kar vključuje takojšnji servis najemnikom in skrb za plačila najemnikov ter s tem prilive. Zato upravitelj nepremičnine pripravi plan, pomaga pri preskrbi potrebnih sredstev za

delovanje, pomaga pri trženju in leasingu, pobira odplačila, vodi računovodske in operativne evidence, vodi in izvršuje preventivo in tekoča vzdrževalna dela, nadzoruje osebe in pogodbene delavce, opozarja na rizike, koordinira zavarovanja, upravlja plačilo osebnih in premoženjskih davkov ter v splošnem skrbi za vrednost projekta. V večini primerov se nahaja v sami nepremičnini in je prva in neposredna povezava z lastniki oziroma najemniki.

Upravljanje s sredstvi

Upravljanje s sredstvi razumemo kot širši proces, ki se nanaša na upravljanje ne zgolj posamezne nepremičnine ampak vrste nepremičnin, bodisi s podobnimi ali drugačnimi lastnostmi, ki so v upravljanju istega upravljalkega tima (kar ni značilno za slovenske razmere). Upravitelji sredstev upravljajo v dobro lastnikov oziroma investorjev. Osebe neposredno sodeluje pri kritičnih aktivnostih, kot so pomembna pogajanja, glavni kapitalski projekti in letno načrtovanje.

Skupina upraviteljev s sredstvi vključuje:

- **upravljalca sredstev**, ki je osnovna povezava z upravitelji nepremičnine in tržniki ter z upravitelji premoženja (finančniki), s polno odgovornostjo za vse vidike izvedbe,
- **kontrolorja**, ki na osnovi podatkov in podpore računovodstva premoženja, združuje poročila različnih projektov in jih pripravlja za posamezne lastnike, investitorje ali sklade in v predstavitvene analize v skladu s postavljenimi standardi,
- **upravitelja tveganj**, ki podpisuje jamstva in zavarovanja ter administrira poročila ter druge oblike zavarovanja, da se zaščiti investicijo pred fizičnimi škodami in zahtevki iz delovanja,
- **finančne analitike**, ki oblikujejo bodoče denarne tokove in analizirajo vpliv odločitev upravljalcev premoženja.

Upravljanje s premoženjem

Upravljanje s premoženjem (upravljanje z denarnimi sredstvi) pomeni opredeljevati in uresničevati finančno strategijo, zasnovano na ciljih in parametrih tveganj in donosov lastnikov v premoženju sredstev. Upravitelji premoženja nadzorujejo upravitelje sredstev, odločajo pri pridobivanju, prodaji in ponovnem investiranju kot tudi nadzorujejo upravljanje z denarjem in pripravljajo finančna poročila lastnikom (Miles et al., 2007 str. 512).

Tako kot upravitelji sredstev zagotavljajo, da so izdatki, ki jih povzročajo upravitelji nepremičnine, sprejemljivi s stališča donosov, upravljanje s premoženjem koordinira upravitelje različnih sredstev in izravnava potrebe po denarju nasproti celotnemu premoženju. Upravljanje premoženja mora opredeliti primeren čas prodaje angažiranih sredstev, saj se lastnikov interes lahko razlikuje od interesa upraviteljev nepremičnine in

upraviteljev sredstev. Upravitelji imajo namreč pomemben interes, da ohranijo svoja delovna mesta.

Skupina upraviteljev premoženja vključuje:

- **upravitelja premoženja**, ki je zastopnik lastnika. Ta oseba določa značaj premoženja, nakupuje in prodaja naložbe in vrednostne papirje,
- **ekonomista in profesionalnega raziskovalca**, ki ugotavlja makro trende, trge, tipe produktov in ostale investicijske možnosti in tveganja, da olajša sestavo in ohranjanje lastnikovih ciljev,
- **strokovnjake za nakup**, ki so specialisti za investiranje in so dolžni zagotoviti tveganjem primeren donos in opravljati naloge, ki jih postavljajo upravitelji premoženja,
- **strokovnjake za prodajo**, ki so odgovorni za prodajo sredstev neposredno na trgu ali preko posrednikov. Prodajajo včasih lastniki sami.

3.6.3 Razvoj strateškega načrta za nepremičnino

Za doseganje usklajenega delovanja upraviteljev nepremičnine je potrebno še pred dokončanjem gradnje objekta izdelati podroben strateški načrt za upravljanje sredstev in nepremičnine. Upoštevati je potrebno življenjsko dobo nepremičnine in druge podatke, ki izhajajo iz analize trga in same nepremičnine. Upravitelji na podlagi študije podajo možnosti in izzive, ki so pred nepremičnino, ter skladno z aktualnimi podatki ovrednotijo če so cilji smiselni ali ne. Strateški načrt vsebuje opis (Miles et al., 2007 str. 514):

- **Osebja**, ki predstavlja središče poslovnega servisa. Dokler osebje ni dovolj usposobljeno in ne razume ciljev v zvezi z nepremičnino, je malo verjetno, da bo dosežena prava storilnost. Ustrezen obseg in kvaliteto osebja je potrebno neprestano preverjati in vrednotiti.
- **Programa trženja**, ki obsega pridobivanje novih strank in obdržati stare, je pri uresičevanju te strategije kritičnega pomena. Delujoče trženje in dajanje v leasing je odgovornost upraviteljev nepremičnine večstanovanjskih objektov, medtem ko so za dajanje v najem velikih poslovnih zgradb in trgovskih centrov odgovorni leasing profesionalci. Za majhne večstanovanjske objekte lahko trženje vključuje le ogled prostih stanovanj. Za večja pomeni vključiti tudi dodatne storitve, kot so oprema stanovanj, pogajanja pri pogodbah, razvoj in postavitve oglaševanja, koordinacijo med oglaševalci in lokalnimi poslovneži.
- **Obsega sredstev za poslovanje**. Ko je enkrat nepremičnina postavljena na trg, izdelata team upraviteljev podroben načrt (mesečno, letno itd.) sredstev, potrebnih za poslovanje. Načrt za prvo leto se izdelata na osnovi predračuna. S stališča razvojnikov je obseg potrebnih sredstev enak predračunskemu, ki je vključen v predračunski izkaz prihodkov in stroškov. S stališča upraviteljev nepremičnine naj bi nepremičnina zagotavljala dovolj sredstev in denarnih prilivov. Proces oblikovanja obsega sredstev, potrebnih za poslovanje nepremičnine, je zelo pomemben. Potrebno je predvideti in prepoznati vse

prihodke in stroške. Če se prihodke preceni, stroške pa podceni, se predvidi napačno optimistično stanje, obratno pa seveda preveč pesimistično. V obeh primerih pride do napačne informacije in napačnih odločitev. Najučinkovitejša metoda za preprečitev napak je vključevanje upraviteljev nepremičnin v procese načrtovanja in odločanja že v fazi razvoja nepremičnine. Ti najbolj poznajo stroške poslovanja in so jih najbolj sposobni pravilo predvideti. Druga metoda pa je izdelava podrobnih predpostavk, ki utemeljujejo vsako postavko obsega poslovnih sredstev. Dejanske rezultate podobnih projektov na podobnih lokacijah se uporabi kot osnovo za finančni predračun. Pregled podrobnosti načrta potrebnih poslovnih sredstev omogoča razvojnikom, da prilagodijo projekte, če je potrebno in se izognejo resnim napakam. Čeprav je povprečje dovolj dobra začetna osnova za predračun, je seveda pomembno, koliko je trg pripravljen plačati vse stroške.

- **Programa pridobivanja sredstev.** V začetnih fazah upravljanja je potrebno v večini primerov pridobiti nekaj dodatnih sredstev za stroške, za izvedbo popravil oziroma izboljšav, ki niso krite z garancijami ali da se ugotovi povečanim zahtevam najemodajalcev (npr. dodatni pokriti parkirni prostori). V ta namen se izdelava večletna lista predvidenih popravil ter izboljšav in potreb po sredstvih, ki iz tega izhajajo. Potrebni dodatni stroški lahko narastejo kot rezultat sprememb v zakonski regulativi ali zaradi zahtev trga. Izboljšave zaradi varnosti, nov varnosti sistem, program varčevanja z energijo, urejanje dostopov za invalide, so na primer programi, ki so se pojavili v preteklih letih in niso bili vključeni v projekte. Čeprav morajo upravitelji nepremičnine in sredstev paziti, da ne posegajo preveč lahkotno v denarne tokove nepremičnine in stroškov ne povečajo preveč, mora biti nepremičnina vzdrževana v skladu s standardi, če hoče imeti uporabno vrednost in ustrezati potrebam uporabnikov.

3.6.4 Tveganja in upravljanje tveganj v osmi fazi razvoja

Projekt je gradbeno dokončan in pripravljen za predajo uporabniku, ko pridobi pravnomočno uporabno dovoljenje. Po pridobitvi uporabnega dovoljenja se tveganja uspešnosti projekta bistveno zmanjšajo in se nanašajo predvsem na pravočasno pridobitev prilivov prodaje.

Tveganja v osmi fazi razvoja nepremičnine so (Gehner, 2008, str. 36-42):

- **Tveganje nepravočasne prodaje oziroma oddaje stanovanja** (prodajne enote). Cilj razvojnika je čimprejšnja prodaja oziroma oddaja zgrajenega objekta. Vsaka nepravočasna prodaja pomeni izgubo določenega dela priliva. Prodajo stanovanj lahko ogrožajo spremenjene gospodarske razmere, slaba kakovost zgrajenega objekta, previsoka cena in podobno.
- **Tveganje nekompatibilnih kupcev.** Objekt za tržno gradnjo je namenjen neznanemu končnemu kupcu in običajno vsebuje veliko prodajnih enot (stanovanj). Razvojniki oziroma upravitelji običajno nima vpliva na sestavo kupcev, razen ko gre za specifično

gradnjo – gradnja prestižnih stanovanj, gradnja varovanih stanovanj in drugo. Nekompatibilnost lastnikov se lahko izkaže v nesoglasjih glede upravljanja objekta kar upravljanje otežuje.

- **Tveganje reklamacij.** Nekakovostna, časovno omejena gradnja se običajno izkaže v nepravilno in slabo izvedenih detajlih, ki so povod za kupčeve reklamacije. Reklamacije investitorja dodatno finančno obremenijo še posebej, če pojava naknadnih reklamacij ni zavaroval ob podpisu pogodbe z izvajalcem. Reklamacije so tudi negativna reklama za bodočo prodajo in bodoče projekte.

Upravljanje s tveganji v osmi fazi razvoja nepremičnine zahteva:

- **Izbor pravega načina oglaševanja.** Za uspešno prodajo izdelka je potrebno pridobiti oziroma obvestiti pravega kupca. To lahko dosežemo z različnimi načini oglaševanja. V primeru neprodanih stanovanj je potrebno aktivnost oglaševanja pospešiti, kar lahko izvedemo z oglasi v medijih, z jumbo plakati in podobno na način, ki bo dosegel vse potencialne kupce.
- **Popusti.** V primeru slabe prodaje stanovanj (ki je lahko posledica več razlogov) je potrebno že pred prodajo uskladiti morebitne popuste. Že v študiji izvedljivosti se predvidijo maksimalni možni popusti, ki jih lahko investitor ponudi, da bo projekt še vedno uspešen.
- **Različni načini financiranja nakupa.** Prodajalec običajno za nakup zahteva plačilo celotne kupnine, ki je lahko izplačana v nekaj obrokih pred predajo stanovanja. V primeru slabe prodaje pa lahko prodajalec do kupca pristopi bolj fleksibilno. Vzводи, ki se jih lahko posluži, so leasing prodaja (stanovanje ostane v prodajalčevi lasti ves čas plačevanja obveznosti kupca), zamik plačila, odplačevanje v obrokih. Vse našteje metode predstavljajo ugodnost za kupca prodajalcu pa zagotavljajo prilive, ki so časovno manj ustrezni.
- **Naknadna kontrola projekta.** Nanaša se na že izveden objekt, ki je predan v uporabo. Ta kontrola ima namen ugotoviti pomanjkljivosti z vidika uporabe, na katerih podjetje nadgrajuje svoje znanje na podlagi odkritih napak. Deloma se ta vrsta kontrole opravlja skozi reševanje reklamacij. Reklamacije so v sklopu projekta neželen dejavnik. Dejstvo je, da se jim je nemogoče popolnoma izogniti, se pa s pravilnim pristopom lahko bistveno zmanjšajo.
- **Upravljanje z reklamacijami.** Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb (ZVKSES, 2004) za zagotovitev zaščite kupcev predvideva, da prodajalec izda bančno garancijo v višini 5 % vrednosti nepremičnine za odpravo skritih napak ugotovljenih pri uporabi. Kupec lahko zadrži 10 % kupnine, dokler ne preveri ali je nepremičnina v ustreznem stanju. Prav tako je investitor/izvajalec dolžan odpraviti napake na nepremičnini v garancijskem roku. V izogib reklamacijam je investitor dolžan kupcu predati navodila za pravilno uporabo nepremičnine, kupec pa je skladno z navodili dolžan nepremičnino varno uporabljati.

4 ANALIZA PROJEKTA TRŽNE GRADNJE PODJETJA PRIMORJE d.d. STANOVANJSKA SOSESKA SONČNI LOG v Logatcu

4.1 Predstavitev podjetja Primorje d.d.

Primorje d.d. je eno izmed največjih gradbenih podjetij v Sloveniji. Ustanovljeno je bilo takoj po vojni leta 1946. Iz tehničnega oddelka pri Vipavskem vojnem področju je nastalo Pokrajinsko gradbeno podjetje, ki je bilo takoj za tem vpisano v register podjetij kot Splošno gradbeno podjetje Primorje. Sprva je bila naloga podjetja predvsem obnova cest, železnic, mostov, predorov in porušenih domov.

V prvi polovici šestdesetih let je Primorje intenzivno vlagalo v razvoj in v povečevanje proizvodnih zmogljivosti predvsem na področju nizkih gradenj. Sedemdeseta leta so prinesla širitev poslovanja podjetja na tuja tržišča. Poleg številnih objektov doma je Primorje intenzivno gradilo v Iraku, kasneje v Alžiriji, Libiji in Jordaniji, vrsto pomembnih objektov pa je dokončalo tudi v Bosni in Hercegovini, Avstriji, Nemčiji in na Hrvaškem. Obdobje konca osemdesetih let je zaznamovala velika kriza slovenskega gradbeništva. Ta je Primorju narekovala radikalno spremembo v strukturi del. Nekoč predvsem v nizke gradnje usmerjeno podjetje je pričelo z intenzivno gradnjo poslovnih in stanovanjskih objektov za trg.

Ponoven začetek gradnje slovenskih avtocest v drugi polovici devetdesetih let je podjetju prinesel nov zagon. Podjetje je v izjemno kratkem času posodobilo strojno-transportni park ter razširilo in moderniziralo proizvodnjo gradbenih materialov. Veliko je investiralo tudi v proizvodnjo betonskih izdelkov in betonske galanterije. Primorje je še danes eden najpomembnejših izvajalcev del v okviru slovenskega nacionalnega programa gradnje avtocest. Ob prelomu tisočletja se je oblikovala Skupina Primorje, ki je danes vodilni poslovni sistem za gradbeništvo v Sloveniji in ima skoraj 3000 zaposlenih (Primorje d.d., Letno poročilo 2007, interni vir).

Glavnino svoje dejavnosti je podjetje posvečalo predvsem nizkim gradnjam v času izrazite gradnje cest in avtocest, s približevanjem konca projekta slovenskega avtocestnega križa pa se je dejavnost razširila na visoke gradnje. V zadnjih letih se je v primerjavi s prejšnjimi obdobji povečala gradnja za trg.

4.2 Predstavitev projekta

Slika 6: Pogled na stanovanjsko sosesko Sončni log



Vir: Primorje d.d., Arhiv fotografij objekta, 2006.

Stanovanjski kompleks Sončni log leži na jugozahodnem delu Logatca, kjer se grajeni centralni del mesta spoji z naravo. Naselje je locirano ob povezovalni cesti od Logatca proti avtocestnemu odseku primorske avtoceste Ljubljana - Koper. Omenjena cesta ločuje območje grajenega mesta in naravnega okolja, ki ga predstavljajo travnate in gozdnate površine in jih mesto Logatec prečka. Gradnja kompleksa se je začela leta 2004 in je bila dokončana leta 2008, ko je bila zgrajena zadnja, 3. faza.

Večstanovanjski kompleks leži na meji grajenega v neposredni bližini središča mesta. Sestavlja ga sedem večstanovanjskih objektov s 146 stanovanji (zgrajenimi v treh fazah), skupna podzemna garaža ter vsa infrastruktura in zunanja ureditev soseske. Soseska je izgrajena kot celota z enotnim konceptom, ki predstavlja gradnjo niza podolgovatih objektov s strmo streho ter maksimalno višino. Zajema pritličje, tri nadstropja ter mansardo (P +3+ M). Parkiranje je omogočeno v podzemni garaži ter na zunanjih površinah okrog soseske, kar omogoča izvedbo ozelenjenega skupnega dvorišča med objekti.

Naselje je bilo zgrajeno v treh fazah. Prvi dve fazi, ki zajemata pet objektov, sta se gradili skoraj sočasno (dokončanje prve faze oktober 2005, druge faze april 2006) in tvorita zaključeno celoto. Tretja faza, ki jo predstavljata dodatna objekta, je bila zgrajena z dveletnim zamikom (dokončanje april 2008). Objekta tretje faze sta od prvih petih nekoliko odmaknjena, prav tako nista povezana preko skupne podzemne garaže. Soseska je dostopna

neposredno s ceste Logatec - AC Ljubljana, kjer je tudi uvoz v podzemno garažo (Primorje d.d., Tehnično poročilo Sončni log, 2007, interni vir).

4.2.1 Oblikovanje in opis objektov

Slika 7: Pogled na stanovanjsko sosesko Sončni log



Vir: Primorje d.d., Arhiv fotografij objekta, 2006.

Vseh sedem objektov je oblikovanih po enotnem konceptu, ki vključuje tako oblikovanje tlorisov kot tudi vseh ostalih konstruktivnih in oblikovnih elementov posameznega objekta. Tlorisno izhodišče je objekt pravokotne oblike širine 11,50 m in dolžine od 30–45 m. Posamezni objekt vsebuje dva ali tri vhode s stopnišči, katera posamezno napajajo od dva do tri stanovanja na etažo. Stanovanja so orientirana obojestransko¹³. Vsak objekt vsebuje dve mansardni etaži, ki sta lahko izkoriščeni zaradi lokalne značilnosti strme strehe. V tem delu so v objektih prve faze nanizana večja stanovanja, t.i. dupleks¹⁴, objekti drugih faz pa dupleksov nimajo. Shrambe posameznih stanovanj so v kleti posameznega objekta, ki je dostopna neposredno preko notranjega stopnišča oziroma iz garaže. V garaži so varovana parkirišča stanovanj. Skupni prostori so v pritličjih posameznih objektov (Primorje d.d., Tehnično poročilo Sončni log, 2007, interni vir).

V skladu z ugotovljenimi potrebami je večina stanovanj v velikosti dvosobnega stanovanja (50-68 m²), delež manjših stanovanj (garsonjere, enosobna stanovanja 25-50 m²) in večjih

¹³ Obojestransko orientirano stanovanje - svetlobo prejema iz minimalno dveh strani, pri večstanovanjskih objektih se obojestransko stanovanje nanaša na tip oblikovanja tlorisa, pri katerem so stanovanja napajana skozi centralno stopnišče brez hodnika in prejemajo svetlobo iz dveh nasprotnih si strani.

¹⁴ Dupleks je tip stanovanja, ki je sestavljeno iz prostorov, ki so med seboj povezani po vertikali s stopniščem (stanovanje v dveh nadstropjih).

stanovanj (100-150 m²) pa je manjši. Posebnost objektov so velike lože¹⁵, ki pripadajo vsakemu posameznemu stanovanju. V vseh objektih so vgrajene montažne kopalnice.

Fasada je v objektih prve faze prezračevana¹⁶ in zaključena s fasadnimi ploščami marmoroc¹⁷, pritrjenimi na posebni kovinski podkonstrukciji, v ostalih obeh objektih pa je tip fasade klasičen¹⁸. Streha je strma s 45° naklona kot je za to okolje predpisano in je krita z vlaknocementnimi ploščami. Prav strma streha omogoča izvedbo mansardnih stanovanj.

4.3 Namen in cilji projekta Sončni log

Primorje d.d. je leta 2003, ko se je pričenovalo s projektom Sončni log, večino svojih aktivnosti usmerjalo v nizke gradnje in sicer v gradnjo avtocestnega križa, hidroelektrarn ipd. Pred projektom Sončni log je podjetje pri visokih gradnjah delovalo predvsem pri izgradnji poslovnih in proizvodnih objektov, večinoma za znane kupce. Nekaj projektov večstanovajske gradnje je sicer že zgradilo, vendar so bili to manjši projekti predvsem lokalnega značaja¹⁹. Težnja podjetja pri večanju deleža svojih aktivnosti v visokih gradnjah in sicer stanovanjskih objektov izhaja vsekakor iz dolgoročnih ciljev podjetja, ki je moralo zaradi bližajočega se konca gradnje avtocestnega križa v Sloveniji, svoje poslovanje razširiti na nova področja. Stanovajske gradnje za trg je bila na začetku projekta Sončni log (leto 2004) dobičkonosno področje. Pri projektu Sončni log je podjetje Primorje delovalo v funkciji glavnega investitorja in razvojnika projekta.

Namen projekta Sončni log je poleg primarnega cilja, to je izpeljati in izgraditi projekt z dobičkom, vsekakor prodor podjetja Primorje d.d. na slovenski nepremičninski trg kot zanesljivega in kvalitetnega projektanta ter izvajalca.

Ostali cilji so nastajali vzporedno z razvojem projekta in se nanašajo predvsem na pridobivanje izkušenj na področju načrtovanja, kvalitetne gradnje in pridobivanja izkušenj pri vodenju zahtevnih gradenj za trg.

¹⁵ Loža - loggia je tip zunanje površine, ki pripada stanovanju (kot je npr. balkon). Zaprta je s treh strani, in ima streho.

¹⁶ Prezračevana fasada - zaključni sloj in izolacijski sloj med seboj nista povezana med njima je zračni sloj.

¹⁷ Marmoroc – ime podjetja, ki proizvaja fasadne elemente, v primeru Sončni log so to glinene fasadne plošče.

¹⁸ Pod klasično fasado spadajo sistemi (pri nas najpogosteje uporabljeni), kjer je izolacijski sloj prilepljen na osnovno konstrukcijo, zaključni sloj pa je neposredno na izolacijskem materialu.

¹⁹ Izvedeni projekti pred Sončnim logom so bili: stanovajska soseska v Ilirski Bistrici, stanovajska soseska Na trati v Ajdovščini, stanovajski kompleks Platana v Vipavi, stanovajsko poslovna kompleksa C2 in C3 v Ajdovščini.

4.4 Analiza tveganj projekta glede na fazo razvoja nepremičnine

Analizo izbranega projekta sem izpeljala po fazah razvoja, kjer sem preverila katere aktivnosti in procesi so bili izvedeni in kateri ne. Posebej sem analizirala tveganja posamezne faze in pa uporabljene metode upravljanja s tveganji.

4.4.1 Razvoj in izbor ideje ter nakup zemljišča

Ideja za izdelavo projekta se je porodila vodstvu podjetja. Izhaja iz želje in zmožnosti za investiranje v stanovanjsko gradnjo ter možnosti nakupa cenovno ugodnega in primerne zemljišča na znanem območju. Odločitev in način izbora ideje sta bila intuitivnega značaja, kar je značilnost prve faze razvoja projekta. Razvojni team pri izboru ideje še ni bil oblikovan. Ideja je bila torej ideja posameznika in sicer projektne vodje zaposlenega v podjetju za območje Ljubljane in okolice (razvojnika), ki je glede na željo vodstva podjetja za tovrstno gradnjo našel primerno zemljišče.

Raziskava trga. Za omenjeni projekt ni bila opravljena formalna raziskava trga, ki jo predstavlja dokument, s ključnimi podatki o razmerah na danem širšem in lokalnem okolju. Podatki, ki so bili podlaga za odločitev o razvoju projekta, so izhajali iz izkušenj in ocene stanja na območju. Razvojniki je poznal lokalne razmere v Logatcu in okolici, saj je podjetje Primorje v neposredni bližini gradilo več proizvodnih objektov v poslovno-obrtni coni. Na podlagi izkušenj, ki obsegajo poznavanje makro in mikro lokacije ter dejstva, da je v bližini zgradilo več poslovnih objektov, ki predstavljajo nova delovna mesta, je bilo ugotovljeno, da je območje zanimivo tudi za stanovanjsko gradnjo. V času gradnje objektov v obrtno-poslovni coni je razvojniki opazoval dejavnost konkurence in ugotovil, da prave konkurence na območju ni. Prisotna je bila razpršena gradnja individualnih objektov, objektov namenjenih za trg pa je bilo malo oziroma so bili manjšega obsega. Na podlagi znanih podatkov je bilo ugotovljeno, da je območje primerno za gradnjo stanovanj srednjega razreda, potencialni kupec pa je bil označen kot mlada družina (odpiranje novih delovnih mest v bližnji industrijski coni), družina iz Ljubljane, ki se zaradi nižje cene stanovanja odloči za nakup večjega stanovanja, kot bi ga za isto ceno dobila v Ljubljani, upokojen par, ki se želi na starost umakniti iz mesta (vir: Primorje d.d., pogovor z Damjanom Lozarjem, vodjo projekta in Boštjanom Okornom, razvojniki projekta, 2009).

Nakup zemljišča. Pridobljeno zemljišče je bilo po svoji funkciji nezazidljivo kmetijsko zemljišče. Njegove lastnosti so bile urbana umeščenost na eni strani, na drugi pa popolna komunalna neurejenost. Zemljišče je imelo zaradi svoje neopremljenosti in velikosti razmeroma nizko ceno, kar je podjetje izkoristilo za ugoden nakup (glede na strošek celotne cene). Da pa bi lahko gradilo, je bilo potrebno na omenjenemu območju izvesti lokacijski načrt, ki pa pri strošku celotnega zemljišča ni predstavljal večjega finančnega izdatka (2 % končne vrednosti zemljišča). Tveganje, ki je izhajalo iz izvedbe lokacijskega načrta, je

podaljšanje časa izvedbe gradnje objekta, saj gre za dolgotrajni postopek²⁰, ki vključuje javne obravnave in sprejemanja na ravni občine.

Pri odločitvi o nakupu zemljišča so pomembno vlogo odigrali odnosi s predstavniki lokalne oblasti in njihova pripravljenost za zadovoljitev skupnega cilja, da se to območje uredi. Zaradi izvedbe komunalne infrastrukture, ki jo je izdelalo podjetje Primorje, je bila med Občino Logatec in podjetjem podpisana pogodba o komunalnem opremljanju območja. Občina je vložena sredstva v komunalno opremljanje upoštevala v odmeri komunalnega prispevka.

Postopek nakupa zemljišča je vseboval:

- predhodno pridobljene podatke o zemljišču,
- vzpostavitev stika z lastniki zemljišča,
- vzpostavitev stika z občinsko upravo,
- cenitev zemljišča,
- nakup zemljišča,
- izvedbo lokacijskega načrta,
- izvedbo komunalne opreme zemljišča (vložena sredstva so se upoštevala pri izračunu komunalnega prispevka).

Za gradnjo infrastrukture je bilo potrebno skleniti služnostne pogodbe, ki so pomenile podaljšanje postopka. Dobro sodelovanje podjetja z lokalno upravo že pri gradnji bližnje obrtne cone je bistveno vplivalo na naklonjenost občine za podpis pogodbe. Zemljišče namreč še ni bilo vključeno v možna zemljišča za širitev naselja in zato občina ni imela predvidenega načrta komunalnega opremljanja na tem območju. Glede na osnovno nizko ceno zemljišča je bila končna cena zemljišča relativno ugodna. Do tedaj namreč zemljišča niso bila zanimiva, kajti komunalna neopremljenost je od investiranja odvrnila marsikaterega manjšega investitorja oziroma graditelja. Z gradnjo soseske in z njo komunalne opreme območja pa so zemljišča pridobila na ceni, kar je podjetje želelo izkoristiti tudi z nakupom nekaterih sosednjih zemljišč, ki so zaradi bližine soseske pridobile na vrednosti in ceni (Primorje d.d., pogovor z vodjem projekta Damijanom Lozarjem, 2009).

Tveganja in upravljanje s tveganji v prvi in drugi fazi razvoja projekta Sončni log

Tveganja v prvi in drugi fazi razvoja se nanašajo predvsem na tveganja povezana z:

²⁰ Od začetka priprave do sprejetja LN po navadi preteče več kot leto dni. Vir: Podatki o sprejemanju LN v občini Ajdovščina, Marica Žen Breclj.

- **Nakupom zemljišča.** Zaradi nizke cene, ki je izhajala iz neopremljenosti in zmožnosti podjetja, financiranje nakupa ni bilo problematično. Za zmanjšanje tveganja nakupa je podjetje izvedlo več vrst raziskav zemljišča, ki so zajemale raziskavo podatkov o pravno formalni možnosti gradnje, vzpostavili so stik z lastniki, preverili lastništva in morebitne obremenitve zemljišča s služnostmi, stavbnimi pravicami ali hipotekami, preverili in pozanimali so se o načrtih lokalne skupnosti na območju, preverili so bodoče občinske prostorske načrte v zvezi z razvojem območja. Podjetje je že med izvedbo obrtno poslovne cone v bližini vzpostavilo stik z lokalnimi oblastmi in državnimi organi. Predhodna pozitivna izkušnja s podjetjem je botrovala hitrejšemu in učinkovitejšemu dogovarjanju z njimi.
- **Analizo in razvojem zemljišča.** Analiza zemljišča je bila opravljena v okviru pravno formalnih možnosti za gradnjo na danem območju. Preverjena je bila možnost pridobitve gradbenega dovoljenja glede na zastavljeno idejo, preverjeni in ocenjeni so bili procesi, potrebni za pridobitev dovoljenja. Na zemljišču ni bilo opravljenih fizičnih analiz kot so geološke in hidrološke raziskave, raziskave nevarnih materialov in drugih raziskav, ki bi preverile fizično sposobnost gradnje na zemljišču. Tveganje, ki se je izkazalo v podaljšanju časa izvedbe, je predstavljal razvoj zemljišča, izdelava lokacijskega načrta ter gradnja komunalne infrastrukture. Podjetje je svoje aktivnosti prilagodilo glede na pričakovan časovni zamik gradnje in ta zamik upoštevalo že pri izdelavi terminskega plana izvedbe projekta. Pred gradnjo na območju ni bilo ugotovljenih večjih fizičnih omejitev, ki bi vplivale na gradnjo z izjemo hidroloških ugotovitev, ki so predvidevale visok nivo podtalnih voda. Ugotovljena lastnost zemljišča je nekoliko upočasnila začetek gradnje zaradi prilagoditve projektov na ugotovljene razmere in sanacijo zemljišča (nasutje in povišanje pritličnega nivoja soseke).
- **Financiranjem nakupa zemljišča.** Za nakup zemljišča je imelo podjetje – investitor zagotovljene finančne vire (lastniška finančna sredstva).

Druga tveganja izhajajo iz:

- **Nepopolne tržne raziskave.** Vodstvo podjetja je sprejelo odločitev o gradnji na podlagi omejenih podatkov, ki so izhajali iz izkušenj zaposlenih v lokalnem okolju. Formalno raziskava trga ni bila izvedena, saj so bili glede na poznavanje in delovanje podjetja v lokalnem okolju nekateri parametri znani in opazovani v daljšem časovnem obdobju. Tveganja, ki izhajajo iz nepopolne tržne raziskave, so posledica manjkajočih oziroma nepopolnih podatkov. Podatki, ki jih podjetje ni pridobilo so:
 - podatki o morebitni konkurenci v širšem in ožjem okolju, predvsem za konkurenčne projekte, ki jih še pričeli graditi. Konkurenca je bila ocenjena glede projektov v teku, ki pa bodoče gradnje niso ogrožali.
 - natančni podatki, ki izhajajo iz analize ekonomske osnove (zaposlitve, dohodka, populacije in ekonomskih trendov). Ti podatki so bili zgolj grobo ocenjeni na podlagi izkušenj in poznavanja lokalnega okolja.

- natančni podatki, ki izhajajo iz trenutnega stanja na trgu. Na podlagi razvoja nove poslovno-obrtne cone, ki jo je gradilo podjetje, so predvidevali, da bo povečanje števila novih delovnih mest povečalo povpraševanje na lokalnem trgu. Prav tako so se zavedali povečanega povpraševanja po stanovanjih v tistem obdobju v Ljubljani in njeni ožji okolici. Glede na bližino avtoceste so pričakovali, da bo ponudba zajela tudi delež potencialnih kupcev tistega območja.

4.4.2 Izvedljivost projekta

Izvedljivost projekta je bila pred nakupom zemljišča izdelana na podlagi ocene maksimalne možne zazidljivosti zemljišča upoštevajoč vse prostorske, pravno formalne in oblikovne omejitvene dejavnike. Ker je bilo že samo zemljišče razlog za razvoj ideje, je bila njegova kapaciteta preverjena že v prvi fazi razvoja. Za preveritev ideje je bila izdelana osnovna idejna zasnova objektov, ki je vsebovala osnovne gabarite objektov in s tem bruto površino. Ta je nato na podlagi normiranih deležev predstavljala prodajno površino objekta. Prva analiza izvedljivosti je pokazala pozitiven rezultat (Primorje d.d., pogovor z vodjem projekta Damijanom Lozarjem, 2009).

Študija izvedljivosti

Popolne študije izvedljivosti projekta podjetje ni izdelalo, ampak je svoje cilje oblikovalo na podlagi analize ekonomike, ki je temeljila na delni raziskavi trga. V sklopu preverjanja racionalnosti nakupa zemljišča je bilo izvedeno preverjanje²¹ pozidave območja, ki je bila podlaga za izračun ekonomičnosti projekta. Preveritev je zavzemala izris več različic možne zazidave zemljišča, v tej fazi z orisno obdelanimi velikostmi posameznih stanovanjskih enot, v skladu s prostorsko ureditvenimi pogoji območja. Za vsako potencialno različico je bil nato izveden izračun ekonomike in rentabilnosti, na podlagi katere je bila nato izbrana najugodnejša različica. Analiza ekonomike je za izbrano in nato izvedeno različico pokazala pozitivno rentabilnost 16,91 % (Primorje d.d., Ekonomika Sončni log, 2004). Izračunani faktorji ekonomske uspešnosti so temeljili na oceni celotnih stroškov v zvezi z gradnjo v povezavi s predvidenim dobičkom od prodaje stanovanj in poslovnih prostorov.

Pri izdelavi načrtov možne pozidave je bilo potrebno upoštevati ureditvene pogoje²², ki so sosesko omejevali z maksimalnim možnim številom stanovanjskih enot, dimenzijami tlorisov stanovanjskih enot, maksimalno višino objektov ter številom parkirnih prostorov. Izbrana različica je bila torej tista, ki je maksimalno izkoristila območje pozidave pod danimi pogoji (Primorje d.d., pogovor z vodjem projekta Damijanom Lozarjem, 2009).

²¹ Na dani parceli se poišče možnosti gradnje in se ugotovi njene značilnosti, ki so podlaga za predhodne finančne izračune kazalnikov.

²² Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o ureditvenem načrtu območja Skladišča C3 – Ob potoku v naselju Logatec

Načrt

Gradbeno podjetje Primorje zaposluje v sklopu svojih resursov veliko število usposobljenih inženirjev v raznih enotah znotraj podjetja. Popoln načrt arhitekture za sosesko Sončni log je izdelal projektivni biro podjetja Primorje d.d. – projektiva za arhitekturo, projektiva za inženirsko gradnjo ter varnost pri delu z zunanjimi sodelavci za načrte instalacij.

Načrtovanje se je začelo že v sklopu samega odločanja o nakupu zemljišča. Na podlagi projektne naloge se je izvedla klasična preveritev zemljišča, ki vsebuje umestitev gabaritov objektov, potrebne infrastrukture, zasnovo stanovanj in zunanje ureditve. Kot je to običajno, je bilo za investitorja izdelanih nekaj predlogov (na ravni idejnega projekta), od katerih je bil nato izbran tisti, ki je služil kot osnova za predhodno analizo kazalcev in nato izvedbo lokacijskega načrta. V projektivi za arhitekturo je bil nato izveden lokacijski načrt, ki je postal podlaga za realno umestitev pozidave v prostor.

Največjo težavo pri projektiranju so predstavljali projektni in ureditveni pogoji, ki so izhajali neposredno iz lokacijskega načrta. Streha objektov in samo oblikovanje objekta je moralo posnemati oblikovne značilnosti področja, ki jih predstavlja gradnja delov objekta v lesu ter strma dvokapna streha z naklonom 45°. Prav slednje je povzročilo gradnjo mansardnih duplexov (ki so se na koncu zaradi velikosti težje prodali) s strešnimi okni, ki so tako projektantom kot tudi izvajalcem predstavljali dodatne težave. Naklon strehe, ki ga je projektant želel čim boljše izkoristiti in je zato predvidel tako lože kot strešna okna, je zahteval gradnjo mešanega sistema konstrukcije strehe (tako armiranobetonsko kot leseno) kar je povzročilo zapletenost izvedbenih detajlov. Načrti kot tudi gradbena dovoljenja so bili izdelani in pridobljeni v treh ločenih fazah ter so nastajali vzporedno z izvedbo kompleksa. Tak sistem je predstavljal prednost, saj se je lahko med gradnjo prve faze sočasno popravljalo ugotovljene nepravilnosti na drugih dveh fazah. Na drugi strani pa je tak sistem zahteval neprestano sodelovanje gradbišča in projektantov, ki so dnevno reševali vsak najmanjši detajl, kar se je na koncu izkazalo kot zamudni faktor pri gradnji kompleksa.

Financiranje gradnje

Financiranje projekta bi lahko razdelili na dve fazi. Prva faza se nanaša na nakup zemljišča in financiranje procesov do pridobitve gradbenega dovoljenja. Vsi stroški prvih faz so bili financirani iz lastnih sredstev. Drugi del stroškov so predstavljali stroški gradnje z vsemi materiali, deli in podizvajalci. Tudi druga faza je bila skoraj v celoti financirana iz lastnih sredstev podjetja s tem, da se je z začetkom prodaje stanovanj, ki je potekala med samo gradnjo, del gradnje financiral s položeno z aro, ki je predstavljala 10 % celotne kupnine stanovanja. Sredstva, ki jih je podjetje lahko namenilo za financiranje gradnje, so bila v tistem času rezultat povečanega dela na avtocestnem križu (Primorje d.d., pogovor z vodjem financ Gašperjem Marcem, 2009).

Tveganja in upravljanje s tveganji v tretji fazi razvoja projekta Sončni log

- **Nepopolna analiza trga in študija izvedljivosti.** Študija izvedljivosti za projekt ni bila opravljena, izvedena je bila študija ekonomike projekta na podlagi pridobljenih podatkov. Prav tako ni bila izvedena popolna analiza trga. Študija izvedljivosti je proces, ki predstavlja natančno analizo projekta v vseh svojih ravneh in predstavlja učinkovit vzvod upravljanja s tveganji. Ker ni bila opravljena ampak zgolj predpostavljena, je bila odločitev o gradnji objekta tvegana.
- **Načrti.** Podjetje razpolaga z lastno načrtovalsko skupino znotraj podjetja. Za razliko od večine predhodnih projektov je bilo načrtovanje kompleksa Sončni log že od začetnih faz zaupano lastni načrtovalski skupini, ki jo predstavlja projektiva za arhitekturo Primorje d.d. Izbor notranje načrtovalske skupine pomeni velik prihranek pri stroških izdelave načrta, stalno razpolago načrtovalskih uslug, lažji nadzor in vpliv na načrtovanje, manjši stroški sprememb na projektu. Tveganje, povezano z izborom lastnih načrtovalskih kadrov v tistem času, je predstavljalo dejstvo, da je bila načrtovalska skupina relativno neizkušena na področju načrtovanja večjih sosesk za tržno gradnjo. Omenjeno tveganje se je izkazalo v manjših časovnih zamikih pri izdelavi lokacijskega načrta in pridobivanju gradbenega dovoljenja ter v reklamacijah zaradi slabo izdelanih detajlov pri uporabi objekta.

Za upravljanje s tveganji v tretji fazi razvoja podjetje ni izvedlo dveh ključnih vzvodov za zmanjšanje tveganj. To sta analiza trga in študija izvedljivosti. Izdelana je bila študija ekonomike projekta ter časovni plan izvedbe. Pri izboru načrtovalca je bila izbrana lastna načrtovalska skupina, kar je bistveno zmanjšalo stroške in povečalo možnost upravljanja z načrti. S tem se je tveganje zmanjšalo. Izdelana je bila projektna naloga, ki so jo zaradi internega značaja povezav med investitorjem, razvojnikom in načrtovalci sprotno dopolnjevali.

4.4.3 Izbor sodelavcev in podpis pogodb

Izbor sodelavcev

Razvojniki in njegova skupina sta se pri projektu Sončni log prvič oblikovala znotraj podjetja Primorje d.d., ki je v ta namen izbralo svojo lastno enoto trženja nepremičnin. Vlogo razvojnika, ki je v primeru Sončni log opravljal obenem funkcijo vodje projekta, je že v fazi gradnje prevzel Damijan Lozar, diplomirani inženir gradbeništva, ki je že imel nekaj izkušenj na področju nepremičnin in vodenja projektov. Večina sodelavcev pri pripravi projekta so bili notranji kadri Primorja d.d.

Pri načrtovanju so sodelovali projektanti arhitekture za načrt arhitekture, gradbeni inženirji za izvedbo načrta gradbenih konstrukcij, načrta gradbišča in načrta zunanje ureditve, strojni inženirji za načrt strojnih instalacij in opreme, elektro inženirji za načrt električnih instalacij

in opreme ter načrt telekomunikacij, varnostni inženirji za načrt požarne varnosti, načrt rušitev obstoječih objektov ter načrt gospodarjenja z gradbenimi odpadki. Vsi so na projektu sodelovali bodisi na osnovi redne zaposlitve znotraj podjetja ali pa so bili to s pogodbo zavezani zunanji projektanti.

Izdelani so bili naslednji projekti idejni projekt (IDP), ki j bil podlaga lokacijskemu načrtu, projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja (PGD), projekt za izvedbo (PZI), projekt izvedenih del (PID) ter projekt za obratovanje in vzdrževanje objekta (POV). Izvajalec pri projektu je bilo v glavnem gradbeno podjetje Primorje s svojimi podizvajalci. Podizvajalce je podjetje Primorje d.d. oziroma investitor izbralo na podlagi oddaje ponudb za specifična dela. Običajno se za vsako delo izbere tri ponudnike in nato izbere najugodnejšo ponudbo (Primorje d.d., pogovor z vodjem projekta Damijanom Lozarjem, 2009).

Podpis pogodb

Izdelavo pogodb za projekt Sončni log lahko razdelimo na tri ravni. Pogodbe med investitorjem in lokalnimi državnimi organi, pogodbe s podizvajalci ter interne pogodbe z ostalimi udeleženci v procesu, ki so svojo dejavnost opravljali v okviru podjetja. Pogodbo z lokalnimi državnimi organi predstavlja podpis pogodbe o komunalni ureditvi območja in upoštevanju vložka v znesku komunalnega prispevka. Pogodba je bila sklenjena med Občino Logatec in Primorjem d.d. Pogodbe s podizvajalci je podjetje podpisalo s stalnimi podizvajalci glede na razpored in vrsto dela. Ostali viri so bili zagotovljeni znotraj podjetja.

Tveganja in upravljanje s tveganji v četrti in peti fazi razvoja projekta Sončni log

- **Tveganje izbora pravega izvajalca in podizvajalca.** Podjetje Primorje d.d., je gradbeno podjetje in je poleg finančnega investiranja v projekt pristopilo kot glavni izvajalec. Tveganje je bilo zaradi interne zagotovitve večine virov zmanjšano predvsem zaradi lažjega upravljanja z njimi - sledenje časovnemu planu in pa zmanjšanje stroškov, ker gre za interne prerazporeditve virov brez posredniških stroškov. Tveganje iz vidika izbora izvajalca se je pojavilo zaradi relativne neizkušenosti izvajalca pri stanovanjski gradnji v večjem obsegu. Za zmanjšanje tega tveganja se je podjetje posvetovalo z raznimi strokovnjaki pri izdelavi detajlov, predvsem stalnimi sodelavci na projektih, ki niso povečevali stroškov. Neizkušenost se je izkazala v časovnem zamiku gradnje zaradi izvedbe določenih strokovno zahtevnejših del – izdelava fasade po sistemu marmoroc in drugo. Pri izboru podizvajalca se je podjetje odločalo predvsem za preverjena podizvajalska podjetja, s katerimi je v preteklosti že uspešno sodelovalo. Za vsako delo ali dobavo materiala so bile izbrane tri ponudbe, s ponudniki pa so bila izvedena tudi pogajanja pred podpisom pogodbe.
- **Tveganje sestave prave pogodbe.** Podjetje zaposluje skupino pravnih svetovalcev, ki so pripravljali in svetovali pri pripravi pogodb z vsemi udeleženci v procesu. Podjetje pravno svetovanje in usluge potrebuje na več ravneh svojega delovanja predvsem pa pri

sklepanju pogodb. Pravno svetovalno službo predstavlja skupina štirih pravnikov. Tveganje sestave prave pogodbe je tako zmanjšano.

4.4.4 Gradnja in dokončanje projekta

Gradnja

Proces gradnje je potekal v treh zaključenih fazah gradnje stanovanjskih objektov in s predfazo, ki je vključevala gradnjo podzemne garaže. Ta povezuje objekte prve in druge faze (objekte od 1-5). Prva in druga faza sta se gradili sočasno, tretja faza pa z enoletnim zamikom. Vsa dela je prevzelo podjetje Primorje d.d. s podizvajalci.

Kompleks je bil zaključen leta 2008 z dokončanjem zunanje ureditve. Tako kot je gradnja potekala v treh fazah, ki so bile vodene pod ločenimi gradbenimi dovoljenji, je bilo po fazah urejeno tudi pridobivanje uporabnega dovoljenja. Na tak način je lahko podjetje prodalo oziroma predalo v uporabo že dokončana stanovanja prve faze, obenem pa je zaključevalo dela na drugi in tretji fazi. Tak sistem je bistvenega pomena za povečanje likvidnosti sredstev projekta.

Trženje projekta

Podjetje se je z gradnjo in investiranjem v nepremičnine za trg začelo sprva ukvarjati kot s sekundarno dejavnostjo zaradi povečanega splošnega povpraševanja na trgu zato, da pridobi izkušnje na tem področju in izrabi proste vire in kapacitete. V ta namen je bil v okviru marketinške skupine podjetja ustanovljen oddelek tržne gradnje, ki skrbi za tržne aktivnosti projektov. Celotna skrb za vse projekte tržne gradnje podjetja se odvija znotraj podjetja: analiza trga, izvedba trženjskega načrta, pridobivanje zemljišč, izbira projektantov, vodenje projektov, oblikovanje cen, izbira tržne poti in kontrola projektov. Ostale dejavnosti, kot so izbor strategij, pozicioniranje ponudbe, tržno komuniciranje in prodaja stanovanj, so bile do nedavnega v podjetju zgolj za projekte lokalnega značaja. Za projekte na ostalih območjih je podjetje Primorje d.d. te aktivnosti izvedlo skupaj s partnerji, za stanovanjsko sosesko Sončni log je bila to nepremičninska agencija Metropol. Izveden je bil načrt trženja, ki je opredelil tržne cilje projekta, ki so:

- gradnja prijetne stanovanjske soseske, ki bo kupcu nudila ugodne bivalne pogoje,
- gradnja kvalitetnih objektov, ki bodo uporabniku nudili primeren bivalni standard, varnost ter ugodne mikroklimatske pogoje v bivalnih prostorih,
- izvedba projekta s končnim dobičkom,
- hitro in učinkovito prodajo objekta.

Strategija za doseg ciljev vključuje naslednje elemente:

- izbor primerne projekta in vložek energije v izbor optimalne projektne rešitve,
- projektne rešitve naj obide možne zaplete in predhodno predvidi zahtevne detajle,

- sodelovanje z Metropolo zaradi pridobitve dragocenih izkušenj na področju trženja,
- izbor projektne rešitve, načina gradnje, podizvajalcev in resursov na način, ki bo omogočal maksimiranje končnega dobička.

Opredelitev izdelka pri projektu stanovanjske soseske Sončni log je večstanovanjska soseska s splošnimi značilnostmi, ki predstavljajo osnovne lastnosti izdelka ter posebnimi značilnostmi, ki predstavljajo dodano vrednost.

Osnovne lastnosti izdelka so:

- bivalne enote različnih velikosti, ki vsebujejo osnovne bivalne prostore: kuhinjo, kopalnico, predprostor in splošen bivalni prostor, ki je glede na velikost enote razdeljen na eno ali več sob,
- lastniške shrambe, ki so znotraj objekta,
- zunanji lastniški prostor v obliki lože,
- lastniška parkirna mesta,
- skupni prostori, ki vsebujejo vse predpisane prostore (kolesarnica, prostor za vozičke, hodniki, stopnišča ter skupni zunanji prostori).

Dodana vrednost izdelka se kaže v:

- legi v bližini neokrnjene narave na eni strani, v bližini mesta in s tem povezane infrastrukture na drugi strani,
- legi v bližini uvoza na avtocesto Ljubljana – Koper,
- širokih, iz treh strani zaprtih lož,
- parkirnih mestih v zaprti garaži z neposrednim dostopom v objekt,
- lastniških atrijih v pritličju objektov,
- introvertiranem pol javnem ozelenjenem dvorišču z otroškimi igrali,
- dvonadstropnih mansardnih stanovanjih z razgledom z možnostjo predelitve na dve ločeni stanovanji.

Glavne lastnosti izdelka, po katerih je podjetje želelo izdelek opredeliti, so umeščenost v zeleno okolje ter bližina prestolnice. Za to je bilo izbrano posebno ime za sosesko, ki naj bi opredeljevalo njegovo vsebino. Že samo ime Sončni log naj bi v potrošniku vzbudilo predstavo o mirnem in sončnem okolju primestnega značaja. Izbor imena je podjetje zaupalo agenciji Aladin iz Ajdovščine.

Opredelitev cen za enoto (ki je pri nakupu nepremičnin cena na m² površine stanovanja) je izhajala iz vključitve cene na podlagi stroškov gradnje, drugi del oblikovanja cene pa je izhajal iz primerljive cene na trgu. Za vzorec je bila vzeta cena m² stanovanja s podobnimi

značilnostmi na obrobju Ljubljane, ki se je skladno z oddaljenostjo od prestolnice in umeščenostjo v manjši kraj nekoliko znižala.

Prodajne cene stanovanj so bile naslednje (Primorje d.d., pogovor z vodjem projekta Damijanom Lozarjem, 2009; Ekonomika Sončni log, 2004).

Tabela 1: Cena m² stanovanja v prvi in drugi fazi gradnje

Cena stanovanj prve in druge faze gradnje			cena v EUR/m²
stanovanje			1200
shramba	faktor	0,5	600
lokal			1000

Vir: Primorje d.d., Pokalkulacija Sončni log, 2008.

Cene mansardnih stanovanj in duplex stanovanj so bile zaradi svoje lege in velikosti nekoliko nižje (1000 EUR/m²).

Tabela 2: Cena m² stanovanja v tretji fazi gradnje

Cena stanovanj tretje faze gradnje			cena v EUR/m²
manjše stanovanje			1850
večje stanovanje			1600
shramba	faktor	0,5	800

Vir: Primorje d.d., Pokalkulacija Sončni log, 2008.

V skladu z izbranimi tržnimi potmi je bilo opredeljeno tudi tržno komuniciranje. Zaradi specifičnih lastnosti nepremičnine kot izdelka se je kot možna pot komuniciranja pojavil neposreden stik na lokaciji takoj, ko je bila soseska zgrajena do faze, ki je potrošniku omogočala varen stik z nepremičnino. Takrat je bila na lokaciji vzpostavljena lokalna prodajna enota. Agencija Metropola je na lokaciji gradbišča odprla svojo pisarno. Naslednji način komuniciranja je bila izdaja prodajne brošure, ki je v obliki dvostranskega letaka vsebovala vse ključne podatke o novi gradnji. Brošura je bila namenjena ključnemu kupcu in sicer potrošniku, ki je že izrazil zanimanje za gradnjo.

Na lokaciji gradbišča je bila postavljena reklamna tabla. Zaradi strateškega mesta gradnje je bila vidna velikemu številu morebitnih kupcev s ključnimi podatki o načinu pridobitve dodatnih informacij o soseski (telefonska številka in ime agencije oziroma investitorja).

Izdelano je bilo vzorčno stanovanje v prvem zgrajenem objektu, ki je vključevalo vso opremo. Tržno komuniciranje je potekalo tudi preko spleta in sicer na internetni strani podjetja Primorje d.d. ter internetni strani podjetja Metropola. Internetne strani, namenjene objektu, so vsebovale vse ključne podatke, opise lokacije, objektov, stanovanj, tlorise stanovanj, tridimenzionalne predstavitve, cene stanovanj ter ažurirano število še prostih stanovanj. V tiskanih medijih so se pred gradnjo in po njej pojavljali tiskani oglasi (v lokalnih in najbolj branih časopisih).

Večina stanovanj prve in druge faze je bila prodana že med samo gradnjo objektov (79 %), ostala, v večini so bila to duplex stanovanja v mansardah, pa so bila prodana v roku enega leta. Stanovanja tretje faze so bila v celoti prodana že med samo gradnjo. Pri sklenitvi pogodbe o nakupu stanovanja je kupec položil 10 % kupnine, ostali delež pa po dokončanju gradnje (Primorje d.d., pogovor z vodjem projekta Damijanom Lozarjem, 2009).

Tveganja in upravljanje s tveganji v šesti in sedmi fazi razvoja projekta Sončni log

- **Tveganja pri gradnji** je predstavljalo več različnih dejavnikov. Tehnično tveganje so predstavljali načrti projekta, ki so se med gradnjo predvsem zaradi neizkušenosti projektantov spreminjali. Do izraza so prišle poenostavitve objektov druge in tretje faze (v nasprotju s prvo dokončano fazo), ki so sicer predstavljale racionalizacijo, obenem pa so spremembe daljšale čas izvedbe projekta. Projekt je predvideval nekatere izvedbene novosti za podjetje in sicer posebno obešeno fasado tipa marmoroc, ki je potrebovala poseben način izvedbe in poseben material za oblogo, izvedbo streh brez nadstreškov in vidnih žlebov, kar je predstavljalo zapletene detajle, izvedbo mešane konstrukcije predvsem pri strehi, kar se je odrazilo v različnih toplotno prevodnih lastnostih elementa konstrukcije in s tem bolj zapletenimi detajli izvedbe izolacije. Neopravljena fizična analiza gradnje objekta pred nakupom zemljišča ni predvidevala priprave terena in izvedbe časovnega načrta izgradnje. Gradnja se je zaradi izvedbe sanacije zemljišča pred začetkom del dodatno podaljšala. Podjetje je za zmanjšanje tehničnih tveganj uporabilo proces sprotne kontrole gradnje in sprotne prilagajanja načrtov, kar je uresničevalo na rednih operativnih sestankih ter aktivnem sodelovanju projektantov in gradbišča. S tem so se časovne zamude zmanjševale. Sanacija terena je bila izvršena v času pridobivanja dovoljenj, kar je nekoliko zmanjšalo zamudo. Nerazpoložljivost materialov in zahtevno izvedbo fasade tipa marmoroc je podjetje v drugi in tretji fazi izdelave projekta zamenjalo s cenejšim in preverjenim fasadnim sistemom tipa demit²³.

Podjetje je za izvedbo projekta izvedlo natančen terminski plan, ki pa se je zaradi zamud pri pridobivanju dovoljenj zamaknil za pol leta. Za gradnjo je to pomenilo dodatno tveganje vremenskih razmer. Glavne faze izvedbe konstruktivnih elementov so se zamaknile iz poletnih na zimske mesece. Nizke temperature in sneg so upočasnile

²³ Tankoslojna kontaktna fasada.

gradnjo oziroma so dela potekala pod pritiskom v za to neugodnih pogojih, kar je privedlo do napak pri gradnji. Na vremenske razmere podjetje ni imelo vpliva, upravljanje s tveganji gradnje v neugodnih vremenskih razmerah je podjetje izvajalo skozi sprotno opazovanje razmer in prilagajanje le tem.

Za zmanjšanje logističnih težav prevoza materiala ter prevoza na delo je podjetje na zemljišču postavilo lastno premično betonarno, ki je bila del sredstev podjetja in pa delovno enoto, kar pomeni, da so bile vse pisarne ključnih udeležencev procesa na sami lokaciji. Za delavce je bilo priskrbljeno prenočišče v bližini oziroma vsakodnevni prevoz na delo.

Izbran je bil vodja projekta, vodja gradbišča ter posamezni delovodje, ki so skrbeli za usklajenost in kakovost opravljenega dela. Izbrani so bili tudi vsi nadzorniki in sicer za gradbena dela, strojne instalacije ter električne instalacije ter vodja nadzora. Od začetka gradnje so se bili enkrat tedensko po potrebi tudi večkrat operativni sestanki na lokaciji, na katerih so bili zbrani vsi zgoraj omenjeni vključno s projektantom ter po potrebi predstavniki obrtnikov in podizvajalcev. Operativni sestanki so imeli ključno vlogo pri razreševanju težav s sprotno dodelavo detajlov in iskanju novih rešitev.

- **Finančna tveganja.** V času gradnje objekta je bilo gospodarsko okolje stabilno. Podjetje je del gradnje financiralo z lastniškimi sredstvi, del pa z najemanjem kratkoročnih posojil. Gradnja v fazah je omogočila predčasno prodajo dokončanih enot oziroma rezervacijo stanovanj s plačilom 10 % vrednosti stanovanja. Na tak način se je likvidnostno tveganje zmanjšalo. Lokalni davek (komunalni prispevek) za gradnjo je bil odbit od vložka sredstev podjetja v izgradnjo komunalne infrastrukture.
- **Tveganja, ki izhajajo iz načrta trženja.** Da bi pridobilo kupce se je podjetje zaradi izkušenosti prodaje na lokalnem območju, ki vključuje območje Ljubljane s širšo okolico, odločilo prodajo stanovanj zaupati nepremičninskemu posredniku, agenciji Metropola iz Ljubljane. Odločilo se je torej za posredno tržno pot do ključnega potrošnika. Odločitev za izbor posrednika pri prodaji je izhajala iz pomanjkanja usposobljenega kadra znotraj podjetja Primorje d.d., za tovrstne naloge, kot tudi stroškov, ki bi nastali z vzpostavitvijo lokalne enote, ki bi skrbela za prodajo. Izbor tretjega se je iz finančnega kot tudi organizacijskega vidika izkazal kot smotrnejši. Skupaj z agencijo se je podjetje odločilo o načinu pristopa do kupcev, ki je vključeval informiranje in doseganje lokalnih kupcev ter kupcev iz bližnje okolice Ljubljane.

Strategija oglaševanja in prodaje stanovanj se je izkazala kot uspešna z izjemo prodaje večjih duplex stanovanj v mansardnih delih objektov prve faze. Tveganje pri prodaji večjih mansardnih stanovanj se je pojavilo zaradi nekaterih načrtovalskih odločitev predvsem izvedbe objekta brez dvigala. Večja stanovanja so v tretjem ali četrtem nadstropju, kar pa je glede na opredelitev, ki je predvidevala, da bo večina kupcev

mladih družin z otroki oziroma starejših parov, predstavljalo veliko oviro. Druga ovira je bila velikost in s tem povezana tudi cena stanovanj. Investitor je po nekajmesečni neuspešni prodaji večjih mansardnih enot nekoliko znižal cene in pospešil oglaševanje, kar se je izkazalo za uspešno strategijo. V ostalih fazah gradnje so se izognili izvedbi duplex stanovanj in izdelali večje število stanovanj srednje velikosti.

4.4.5 Upravljanje nepremičnine

Upravljanje

Po dokončanju objekta in pridobljenem uporabnem dovoljenju je bil izbran upravljalec soseske podjetje Naklo d.o.o., ki skrbi za upravljanje in vzdrževanje objekta ter posreduje pri komuniciranju z izvajalcem (v tem primeru tudi z investitorjem) glede vprašanj v zvezi z reklamacijami. V skladu z zakonodajo imajo elementi v objektu garancijsko dobo, v kateri morajo biti vse ugotovljene nepravilnosti ustrezno sanirane. Garancijski rok za konstrukcijsko trdnost je 10 let, splošni garancijski rok pa 2 leti. V skladu s Zakonom o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb (ZVKSES, 2004) je kupec stanovanja upravičen do bančne garancije prodajalca v višini 5 % vrednosti stanovanja, ki se deponira pri notarju in je namenjena reševanju reklamacij. Poleg kasneje ugotovljenih napak v garancijski dobi, ki jih je izvajalec v zakonsko določenem roku²⁴ dolžan sanirati, je tudi uporabnik dolžan upoštevati navodila o obratovanju in vzdrževanju objekta, da do morebitnih poškodb ne bi prišlo.

Izvajalec je od časa predaje objekta reševal predvsem manjše reklamacije, ki jih je skladno z zakonom tudi odpravil. Reklamacije, ki jih je odpravljal, so bile predvsem poškodbe delov stanovanja (parket, keramika, vrata, ipd.). Več negotovanja uporabnikov in tudi izvajalca predstavlja nedavno vložena reklamacija, ki se nanaša na podzemno garažo objekta. V podzemni garaži se kljub vsem vgrajenim elementom, ki bi nabiranje in zadrževanje vode preprečevale, občasno nabira voda. V ta namen je investitor izbral skupino znotraj podjetja, ki skrbi za strokovno reševanje reklamacij (Primorje d.d., pogovor z vodjem projekta Damijanom Lozarjem, 2009).

Kontrola projekta

Izvrševanje kontrole projekta je potekala v vsaki fazi posebej s spremljanjem gradnje in stroškov. Izbran je bil projektni vodja, ki je skladno s pravili projektne managementa vodil procese planiranja, izvajanja in kontrole. Kontrola je vsebovala nadzor nad potekom del posameznih faz projekta in usklajevanje teh faz. Na gradbišču so vsak teden (po potrebi tudi večkrat na teden) potekali operativni sestanki, na katerih so odgovorni vodje del in gradbišča ter nadzorniki posameznih del projektne vodji poročali o napredovanju projekta. Operativni sestanki so vzporedno potekali tudi za projektante, ki so sproti reševali težave, ki so izhajale iz načrtov. Projektni vodja je investitorju (vodstvu podjetja) periodično poročal o delih in ga seznanjal s prihodnjimi načrti. Gradnja projekta je bila izvedena

²⁴ Skladno z roki, ki jih določa Stanovanjski zakon.

skladno s prejetim načrtom izvedbe. Ob koncu prodaje stanovanj in dokončni predaji je bila z vidika kontrole izvedena finančna analiza projekta (Primorje d.d., Pokalkulacija Sončni log, 2008), ki je pokazala naslednje podatke: v prvi in drugi fazi je bila 5 % donosnost, v tretji fazi pa 13 % donosnost. Med uporabo objekta na projektu ni več dejavnosti kontrole temveč le reševanje reklamacij. (Primorje d.d., pogovor z vodjem projekta Damijanom Lozarjem, 2009).

Tveganja in upravljanje s tveganji v osmi fazi razvoja projekta Sončni log

- **Tveganje reklamacij.** Soseska Sončni log je primer kompleksa, kjer je bil načrt sicer izdelan na način, da je v končni fazi ponujal paleto sicer atraktivnih florisov stanovanj, zaradi kratkih rokov projektiranja pa so se zgodile tudi napake. Ker ni bilo opravljene obširnejše raziskave trga, ki bi natančneje opredelila ciljne kupce, so se v prvi fazi v mansardah objekta (4. nadstropje) izdelala duplex stanovanja večjih dimenzij. Ker zaradi omejitve stroškov kompleksa dvigala niso bila predvidena, duplex stanovanja pa so bila mišljena za premožnejše kupce, so dolgo časa ostala neprodana. Ker je bila na srečo soseska grajena v več fazah, so v naslednji fazi vsa duplex stanovanja preuredili v manjše enote. Fasadni sistem, ki je bil izbran za objekte prve faze, je bil v Sloveniji neznan. Ponujal je atraktiven videz objekta in ugodne lastnosti. Pri gradnji pa je zaradi zamud z dobavo in neizkušenih izvajalcev prišlo do velike zamude pri izvedbi, kar je negativno vplivalo na celoten proces. V ostalih fazah so uporabili preizkušen sistem tankoslojne neprezračevane fasade. Zaradi nepoznavanja lokalnih klimatskih razmer je bilo v območje toplotne izolacije podzemne garaže dodano premalo toplotne izolacije, kar se kaže v kondenzu in zastajanju vode v podzemni garaži ter s tem povezanih reklamacijah. Zaradi sodobnejšega videza objekta niso bili izvedeni napušči ampak skriti žlebovi. Zapleten strešni sistem v zimskem času, ko prihaja do zmrzovanja in s tem občasnega zamakanja, je razlog za številne reklamacije. Metode, ki jih je podjetje uporabilo za zmanjševanje tveganja nastalega zaradi reklamacij, zajemajo najprej uporabo vseh zakonsko določenih zavarovanj (ZVKSES, 2004), kontrolo reklamacij, uporabo pravnega svetovanja pri reševanju reklamacij ter ustanovitev posebne strokovne skupine za reševanje reklamacij. Na tak način se natančno prouči vsako reklamacijo in odpravi na lastne stroške zgolj reklamacije, ki so nastale zaradi napak izvajalca, ne pa tistih napak, ki izhajajo iz napačne uporabe stanovanja.
- **Tveganje nepravočasne prodaje stanovanj.** Večina stanovanj je bila prodanih že med gradnjo oziroma takoj po dokončni izvedbi. Objekti prve faze so na tržišču ponujala tudi določeno količino večjih stanovanj, ki pa se niso dobro prodajala. V ta namen je podjetje pospešilo prodajo z intenzivnejšim oglaševanjem v medijih, predvsem v lokalnih in splošno branih tiskanih medijih, nekoliko pa so znižali tudi ceno.
- **Tveganje nekompatibilnih kupcev.** Kupci stanovanj so tako starostno kot družbeno mešani. Vpliva na izbor kupcev prodajalec ni imel oziroma ni delal posebne selekcije (čemur soseska niti ni bila namenjena). Kupci so si tako različni, zato upravljalcu občasno vlagajo pritožbe o motečih dejavnostih v soseski, kot je npr. moteča igra otrok

na skupnih zelenih površinah, moteče bleščanje svetilk v nočnem času na sosedovem balkonu ipd. Omenjeno tveganje se odraža zgolj v kompleksnejšem upravljanju objekta.

SKLEP

Nepremičnina je produkt človeškega dela in razvoja, ki ima večplastno funkcijo in sicer zadovoljevanja najosnovnejših človekovih potreb. Predstavlja osnovo urbanega okolja in je eden izmed glavnih kazalcev razvoja človeške družbe. Za uspešen razvoj nepremičnine za prodajo oziroma oddajo na trgu, je potrebno poznati in slediti celovitemu procesu razvoja, ki obsega faze od samega začetka, torej pridobitve ideje pa do dokončanja projekta in njegovega upravljanja. Proces razvoja lahko apliciramo na kakršno koli nepremičnino, glede na njen obseg in namen pa so razvojne faze bolj ali manj zapletene.

Projekt lahko opredelimo kot uspešen, če zadovoljuje cilje, ki so si jih za projekt zadali različni udeleženci razvojnega procesa. Zadovoljevati mora investitorjeva pričakovanja, ki jih predstavlja predvsem oplemenitev vložnega kapitala, kupčeva pričakovanja, torej estetiko, trdnost, varnost in uporabnost, pričakovanja javnosti kot so oblikovna in okoljska sprejemljivost in ne nazadnje razvojnikova pričakovanja, ki so lahko izpolnjena le takrat, ko so izpolnjeni cilji vseh ključnih udeležencev.

Zaradi svojih lastnosti predvsem dolgotrajnosti izvedbe in pa velikega finančnega vložka, proces razvoja nepremičnine spremljajo tveganja. Tveganja za uspešno izvedbo projekta se od začetka razvoja proti koncu manjšajo, tveganje za investitorja oziroma razvojnika pa je v obratnem sorazmerju. Uspešno upravljanje s tveganji je ključnega pomena za končno uspešnost projekta.

Projekt Sončni log je eden izmed prvih večjih projektov lastne tržne gradnje podjetja Primorje d.d. K projektu je podjetje pristopilo intuitivno predvsem zaradi možnosti nakupa ustreznega zemljišča in želje oziroma sredstev za investiranje. Z analizo projekta sem ugotovila, da je razvoj nepremičnine sicer potekal fazno, izvedena je bila večina dejavnosti razvoja nepremičnine, izpuščeni pa so bili nekateri procesi, ki so ključnega pomena za zmanjšanje tveganja projekta.

Iz nepopolne tržne analize izhajajo potencialno nepopolni podatki, na podlagi katerih bi lahko podjetje izbralo popolnoma napačne cilje in strategijo uresničevanja le teh. Prav tako ni bila izvedena študija izvedljivosti, ki bi strategijo uresničevanja formalizirala in opredelila tveganja ter njihovo upravljanje.

Kljub temu se je projekt izkazal kot uspešen. Razlogi za uspešnost so vsekakor ugodne razmere na trgu in gospodarska stabilnost. Časovni zamik gradnje, ki je posledica nekaterih nepravilnih odločitev oziroma napak pri gradnji, je dokončanje projekta premaknil v začetek leta 2008. Projekt je bil torej izveden in predan v uporabo pred finančno krizo ob koncu leta,

ki je popolnoma ohromila promet z nepremičninami. Uspeh projekta je torej odvisen od pravočasnega dokončanja in pravočasne prodaje.

Odgovor na vprašanje, ki sem si ga zastavila na začetku magistrske naloge »Kako zmanjšati tveganje pri razvoju nepremičnine?« ima kompleksen odgovor. Neuspeh projekta je odvisen od mnogih faktorjev, ki izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja. Ker je nepremičnina izdelek, katerega razvojni proces poteka več let in vključuje investicijo velike količine finančnih sredstev, so tveganja, ki jim je izpostavljen, velika. Zato ima vsaka na videz najmanjša napačna odločitev lahko velike posledice med razvojem projekta.

Temeljita tržna raziskava opredeli in analizira tveganja, ki izhajajo iz obeh ravni, in samo popolna informiranost ključnih igralcev v procesu (predvsem razvojnika in njegovega teama) lahko vpliva na dobre odločitve. Medtem, ko so zunanji dejavniki tveganja nepredvidljivi in nanje težko vplivamo (in se jim lahko z dobrim nadzorom nad spremembami zgolj učinkovito prilagajamo), so notranji dejavniki, ki jih predstavlja učinkovita organizacija in vodenje procesa, obvladljivi. Notranji dejavniki so tisti, ki jih je potrebno izpeljati na tak način, da je tveganje, ki ga predstavlja, zmanjšano. To lahko dosežemo z natančnim poznavanjem in obvladovanjem procesov razvoja nepremičnine v vseh njenih fazah.

Kot je zapisal A. Graaskamp (v Miles et al., 2007, str. 507-509), lahko zaključim, da nepremičnina ni zgolj opeka in malta, ampak je njena fizična bit zgolj sredstvo s katerim lahko dosežemo zastavljene cilje. Na kakšen način bomo proces izpeljali, je tisti faktor, ki lahko vpliva na uspešnost projekta ali pa na njegov neuspeh. Delni pristop k razvoju nepremičnine za dosego uspešnosti projekta ni dovolj, ampak je potrebno nepremičnino v vseh njenih fazah razvoja obravnavati kot živ podjetniški proces, ki se mora nenehno optimizirati in prilagajati novonastalim razmeram in dejavnikom, da je lahko dolgoročno učinkovit.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing in to the Oracle: The Delphi Method and it's Application to Social Policy*. London: Jessica Kingsley Publishers.
2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK* (2000). Newton Square: Project Management Institute.
3. Alloway, W. J., Gallaty, F. W., & Kyle, R. C. (2003). *Modern Real estate Practice* (str. 5-36). Chicago: Dearborn Financial Publishing.
4. Bajec, S. (2008, 14. april). Kako do nepremičnine. *Kapital, portal za naložbo denarja*. Najdeno 19. avgusta. 2009 na spletnem naslovu www.revijakapital.com/kapital/nepremicnine.php?idclanka4492&oznaci=svarun+bajec.

5. Brigham, E. F., & Erhardt, M. C. (2008). *Financial management: Theory and Practice* (str. 1-42). Willard: RR Donnelley & Sons.
6. Brueggeman, W., & Fisher, J. (1997). *Real Estate Finance and Investments* (str. 200-467). Boston: Irwin McGraw-Hill.
7. Cirman, A., Čok, M., Lavrač, I., & Zakrajšek, P. (1999). *Poslovanje z nepremičninami. Zapiski s predavanj*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Cheston, I., & Mangles, T. (2002). *Small business management marketing management*. New York: Palgrave.
9. Cory, T. (2003). *Brainstorming, Techniques for New Ideas*. Lincoln: iUniverse inc.
10. Habjanič, D., & Ušaj, T. (1998). *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
11. Davis, M. (2008). Cost effective sollutions. *Housingzone*. Najdeno 18. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.housingzone.com/probuilder/article/CA6546830.html>
12. Davis, S. (1995). *The Architecture of Affordable Housing*. Los Angeles: University of California Press, 1995.
13. Dillon, C. (2008). Real estate development risks. *Ezine Aricles*. Najdeno 12. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://ezinearticles.com/?Real-Estate-Development-Risks&id=1722396>
14. Dolenc, B. (2004). *Vrednotenje nepremičnin*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Džanić, E. (2006). *Financiranje nepremičnin z leasingom v slovenskih podjetjih*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Eldred, G. (2009). *Investing in Real Estate*. New Jersey: John Wiley & Sons.
17. Energetski zakon (EZ). *Uradni list RS* št. 79/1999, 8/2000 popr., 27/2007-UPB2, 70/2008, 22/2010
18. Falk, B. (1997). *Das Grosse Handbuch Immobilien Marketing*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
19. Fisher, S. D. (2007). *The Commercial Real Estate Investors Handbook*. Florida: Atlantic publishing Group.
20. Gehner, E.(2008). *Knowingly taking risk: Investment decision making in real estate development*. Delft: Eburon Academic Publishers.
21. Gehner, E., Halman, J. I. M., & de Jonge, H. (2007). *Risk management in the Dutch real estate development sector: A survey*. Delft: Faculty of architecture.
22. Greer, G. E., & Kolbe, P. T. (2003). *Investment analysis for real estate decisions*. Chicago: Dearborn Financial Publishing.
23. Jančar Matekovič, T. (2006). *Financiranje inovacij v malih in srednjih podjetjih*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kahr, J., & Thomsett, M. C. (2005). *Real Estate Market Valuation and Analisis* (str. 11-117). New Jersey: John Wiley & Sons.

25. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
26. Krušnik, Z. (2004, marec). Projektni management v gradbeništvu pri prodaji za trg. *Projektna mreža Slovenije* 7(1)31-38.
27. Kunšek, M. (2009). Kako pristopati k čim učinkovitejši izterjavi terjatev. *FinD - INFO*. Najdeno 27. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.findinfo.si/dnevne_vsebine/aktualno.aspx?id=8072
28. Lancaster, G., & Reynolds. P. (2005). *Management of marketing*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann publications.
29. Lajh, O. (2007, 29. november). Globalna finančna kriza: Kako se pripraviti. *Kapital, portal za naložbo denarja*. Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu <http://revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=5038>
30. Lesser, L. (1963, 16. marec). Personality Boom is Land for louis Lesser. *New York Times*.
31. Lindstone, J. (1995). *Pogajanja*. Ljubljana: Video center Ljubljana.
32. Loosemore, M., Raftery, J., & Reily, C. (1993). *Risk management in projects*. Abingdon: Taylor & Francis.
33. Marinšek, N. (2000). *Upravljanje z nepremičninami*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
34. Miles, M. E., Berens, G. L., Eppli, M. J., & Weiss, M. A. (2007). *Real estate development: Principles and Process* (4th ed.). Washington: ULI.
35. McGivernon, T. (2007). Real estate characteristics. *Ezine Articles*. Najdeno 12. avgusta 2009 na naslovu <http://ezinearticles.com/Real-Estate-Characteristics&id=424776>
36. New York Real Estate Glossary. Najdeno 12. januarja 2010 na spletnem naslovu www.new-york-new-york-real-estate.com/c3.html
37. Mušič, S. (2007). *Analiza investicije v izgradnjo večstanovanjske nepremičnine*. (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Pajk, M. (1995): *Kalkulacije gradbenih del* (strokovno gradivo). Ljubljana: ZAPS.
39. Peca, S. (2009). *Real estate development and Investment: A Comprehensive Approach* (str. 29-38). New Jersey: John Wiley & Sons.
40. Peyton, M. S., & Bardzik, S. (2008). What is risk management and how does it apply to real estate?, *TIAA-CREF asset managementt*. Najdeno 24. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.tcasset.com/news/research_does/C42581_TCAM_White_paper_Risk_Management_Single.pdf
41. Pirc, V. (2008, maj). Intervju z dr. Andrejo Cirman. *Mladina.si*. Najdeno 24. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.mladina.si/teodnik/200805/clanek/slo-intervju--vanja_pirc/

42. Pivar, W. H., & Harlan, D. L. (1995). *Real Estate Ethics: Good Ethics = Good Business*. Chicago: Dearborn Financial Publishing.
43. Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
44. Posebne gradbene uzance, *Uradni list SFRJ* št. 18-247/1977.
45. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja* (druga dopolnjena izdaja). Ljubljana: GV Založba.
46. Pravilnik o projektni dokumentaciji. *Uradni list RS* št. 55/2008.
47. Pravilnik o načinu označitve in organizaciji ureditve gradbišča, o vsebini in načinu vodenja dnevnik o izvajanju del in o kontroli gradbenih konstrukcij na gradbišču. *Uradni list RS* št. 66/2004, 55/2008, 54/2009 popr.
48. Premik, U. (2007). *Nakup in prodaja nepremičnine*. Ljubljana: Primath
49. Primorje d.d (2004-2008). *Arhiv fotografij objekta* (interno gradivo). Ajdovščina: Primorje d.d.
50. Primorje d.d.(2004). *Ekonomika Sončni log* (interno gradivo). Ajdovščina: Primorje d.d.
51. Primorje d.d.(2008). *Pokalkulacija Sončni log* (interno gradivo). Ajdovščina: Primorje d.d.
52. Primorje d.d.(2007). *Letno poročilo 2007* (interno gradivo). Ajdovščina: Primorje d.d.
53. Primorje d.d.(2008). *Letno poročilo 2008* (interno gradivo). Ajdovščina: Primorje d.d.
54. Primorje d.d.(2004). *Tehnično poročilo Sončni log* (interno gradivo). Ajdovščina: Primorje d.d.
55. Primorje d.d.(2006). *Gradbene norme* (interno gradivo). Ajdovščina: Primorje d.d.
56. Primorje d.d.(2004). *Lokacijski načrt »Ob potoku«* (interno gradivo). Ajdovščina: Primorje d.d.
57. Pšunder, I., & Torkar, M. (2003). *Ocenjevanje vrednosti nepremičnine*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
58. Ratajczik, E. (2009, 31. december). Many Hats: The Roles that Architects Play on Behaf of the Client. *EV studio*. Najdeno 16. januarja 2009 na naslovu <http://evstudio.info/2009/12/31>
59. Samsa, S. (2006). *Vpliv notranjega podjetništva na trženje nepremičnin v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Sandhusen, R.(1993). *Marketing*. New York: Barron's Educational Series Inc.
61. Schittich, C. (2004). *High Density Housing: Concepts, Planning, construction*. Munchen: Detail Review of architecture.
62. Senjur, M. (2007). *Razvojna Ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Shiller, R. (2008). *How Today's Global Financial Crisis Happened and What To Do About It*. New Jersey: Princeton university Press.

64. Sirota, D. (2004): *Essentials of Real Estate investment*. New Jersey: Dearborn financial Publishing.
65. Slana, M. (2006). *Investicijski procesi in vodenje projektov* (seminarsko gradivo za strokovne izpite). Ljubljana: Inženirska zbornica Slovenije.
66. Smolej, B. (2000). *Gradbeno izvajanje* (strokovno gradivo). Ljubljana: ZAPS.
67. Stanovanjski zakon (SZ-1), *Uradni list RS* št. 69/2003, 18/2004.
68. Stepan, V. (2000). *Analiza leasinga v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Štiblar, F. (2008). *Globalna kriza in Slovenija*. Pravna fakulteta. Najdeno 18.6.2009 na naslovu <http://www.pf.uni-lj.si/media/stiblar.kriza.in.slovenija.pdf>
70. The free dictionary. Najdeno 12. januarja 2010 na spletnem naslovu www.freedictionary.com
71. Thompson, P. & Perry J. G. (2003). *Engineering construction risks*. Reston: Thomas Telford.
72. Tucillo, J.(1999). *The Eight New Rules of Real Estate*. Chicago: Dearborn Financial Publishing.
73. Villasenor, M. (2007). *The best damn commercial real estate investing book ever written*. Charleston: Villasenor Production
74. Webb Young, J. (2003). *A Technique for Producing Ideas*. New York : McGraw Hill.
75. Willson Hudson, S. (2000): *Modern Real Estate Portfolio Management*. New Hope: Fran J. Fabozzi Associates.
76. Zakon o evidentiranju nepremičnin. *Uradni list RS* št. 47/2006, 65/2007
77. Zakon o graditvi objektov (ZGO-1). *Uradni list RS* št. 110/2002, 102/2004-UPB1, 108/2009.
78. Zakon o ohranjanju narave (ZON). *Uradni list RS* št. 56/1999, 31/2000 popr.
79. Zakon o urejanju prostora (ZUreP-1). *Uradni list RS* št. 110/2002, 8/2003 popr.
80. Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb (ZVKSES). *Uradni.list RS* št. 18/2004
81. Zbornica za arhitekturo in prostor Slovenije (ZAPS). *Aplikacija Arhigram*. Najdeno 18. septembra 2009 na spletnem naslovu [http:// www.zaps.si](http://www.zaps.si)

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1.....	1
-----------------------	----------

PRILOGA 1: SEZNAM KRATIC

ZGO	Zakon o graditvi objektov
ZVKSES	Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb
ZUreP	Zakon o urejanju prostora
ZAPS	Zbornica za arhitekturo in prostor Slovenije
ZON	Zakon o ohranjanju narave
PMBOK	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Vodnik po znanju projektnega vodenja)
IDZ	Idejna zasnova
IDP	Idejni projekt
PGD	Projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja
PZI	Projekt za izvedbo
PID	Projekt izvedenih del
POV	Projekt za obratovanje in vzdrževanje