UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

M A G I S T R S K O D E L O

UPORABA CILJNIH STROŠKOV PRI GRADNJI OBJEKTOV ZA TRG

Ljubljana, november 2005 Marko Rozman

IZJAVA

Študent Marko Rozman izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Slavke Kavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7. novembra 2005

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD 1

1.1. Problematika magistrskega dela 1

1.2. Cilj magistrskega dela 4

1.3. Metode dela 5

1.4. Struktura magistrskega dela 5

2. CILJNI STROŠKI 6

2.1. Definicija in osnovna načela 6

2.2. Proces določanja in doseganja ciljnih stroškov 12

2.2.1. Določanje ciljnih stroškov 14

2.2.2. Doseganje ciljnih stroškov 18

2.2.3. Razširjeno podjetje 20

3. OBLIKOVANJE TRŽNE CENE IN DOBIČKA 22

4. NEPREMIČNINA KOT PRVINA POSLOVANJA 28

4.1. Splošno 28

4.2. Vrste nepremičnin in aktivnosti, povezane z nepremičninami 33

4.3. Življenjski cikel nepremičnine 34

4.4. »Razvoj nepremičnin« oz. gradnja objektov za trg 36

4.4.1. Analiza in nakup zemljišča 38

4.4.1.1. Preveritev možnosti pozidave 41

4.4.1.2. Pravni vidik nakupa zemljišča 42

4.4.2. Projektiranje 42

4.4.3. Pridobivanje dovoljenj 44

4.4.4. Izgradnja 45

4.4.4.1. Zavarovanja 46

4.4.4.2. Izbira izvajalca 47

4.4.5. Trženje 48

4.4.5.1. Tržno komuniciranje 50

4.4.5.2. Oglaševanje 51

4.4.5.3. Stiki z javnostmi 53

4.4.5.4. Nadziranje programa trženja 54

4.4.6. Financiranje 55

4.4.7. Tveganja in donosi pri gradnji objektov za trg 57

5. PREDSTAVITEV PODJETJA SAVA IP, d.o.o., IN POTEKA PROCESA GRADNJE OBJEKTOV ZA TRG V TEM PODJETJU 59

5.1. Predstavitev podjetja SAVA IP, d.o.o..... 59
5.1.1. Organiziranost podjetja..... 60

5.2. Predstavitev poteka procesa gradnje objektov za trg v podjetju SAVA IP, d.o.o..... 62

6. RAZISKAVA DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA ODLOČITVE O NAKUPU BIVALNIH NEPREMIČNIN, ZA POTREBE DOLOČANJA CILJNIH STROŠKOV .. 72

6.1. Opredelitev problema in namena raziskave..... 72

6.2. Določitev metode zbiranja podatkov, vzorca anketiranih oseb in oblikovanje vprašalnika 73

6.3. Analiza rezultatov raziskave 73

6.4. Uvedene spremembe na podlagi analize rezultatov raziskave 75

7. RAZPOREDITEV CILJNIH STROŠKOV..... 79

7.1. Predlogi sprememb v procesu gradnje objektov za trg v podjetju SAVA IP, d.o.o…… 84

7.2. Kontrola izvajanja in dokončanja projektov..... 87

8. SKLEP..... 92

9. LITERATURA..... 94

10. VIRI..... 97

SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

PRILOGA

1. UVOD

1.1. Problematika magistrskega dela

Konkurenca med podjetji se je danes zelo zaostrila, v mnogih panogah pa je že postala globalna. Podjetja, ki tekmujejo v takšnih pogojih, se zavedajo, da morajo biti kupci v središču njihove pozornosti. Pri tem se srečujejo z izzivom, po kakšni ceni kupcem prodati svoje proizvode ali storitve, saj kupci pričakujejo zelo kakovostne proizvode ali storitve po za njih sprejemljivi ceni.

Če želi podjetje dolgoročno uspešno poslovati, mora določiti takšne prodajne cene, ki bodo konkurenčne, na drugi strani pa mora dosegati takšne stroške, da bo ustvarilo zadovoljiv rezultat. Ker so prodajne cene v pretežni meri določene na podlagi tržne konkurence, je treba stroške zelo dobro obvladovati, sicer rezultat ne bo zadovoljiv.

Današnji problemi v zvezi z obvladovanjem stroškov so povezani s tehnološkimi značilnostmi v procesu ustvarjanja proizvodov ali storitev. Za njih veljajo naslednje ugotovitve (Koletnik, 2004, str. 361):

1) obvladovanje stroškov ne more biti retrospektivno, temveč je to stalna naloga poslovodstva na vseh ravneh in vseh ostalih zaposlencev;
2) zmanjšanje stroškovne prožnosti, ker se povečuje obseg stalnih stroškov, s čimer se povečuje poslovno tveganje in zmanjšuje priložnost za večje prilagajanje tržnim nihanjem;
3) povečevanje nekaterih potroškov in stroškov, še posebej stroškov dela, in povečevanje kompleksnosti proizvodov in storitev;
4) premaknitev pomembnih povzročiteljev stroškov iz faze ustvarjanja proizvodov ali storitev v fazo raziskav in razvoja zaradi vedno večje okoljske ozaveščenosti, krajše dobe uporabnosti proizvoda ali storitve in rastoče konkurence; obvladovanje stroškov se mora pravočasno vključiti v procese snovanja novih in ustvarjanja obstoječih proizvodov in storitev;
5) poslabšanje preglednosti stroškov, še posebej splošnih stroškov; potrebe po obvladovanju vseh stroškov so privedle do razkritja procesov in njihovih stroškov tudi v neproizvajalnih dejavnostih v podjetju in zunaj njega;
6) poleg spoznavnih podlag iz običajne računovodske podpore ima poslovodstvo še druge informacijske potrebe (na primer: čas uresničitve naročila proizvoda ali storitve, obseg in vrsta napak pri proizvodih ali storitvah, prikaz prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi konkurenčnimi podjetji).

Pojavljajo se nove metode in tehnike, ki managerjem omogočajo reševanje nastale situacije. Eno od pomembnejših mest pri tem zavzema zamisel ciljnih stroškov. Po tej zamisli skušamo upoštevati „glas kupca“ in natančneje ugotoviti, katere značilnosti proizvodov ali storitev so zaželene s strani kupcev. Tako postanejo ciljni stroški način

doseganja dolgoročne rasti podjetja. To rast pa dosegamo s tem, da proizvajamo proizvode ali opravljamo storitve, ki jih kupci potrebujejo, pri čemer to počnemo boljše od naših konkurentov.

Sama zamisel ciljnih stroškov izvira z Japonske, kjer se je prvič pojavila konec 60. let prejšnjega stoletja. Vzrokov za to je več. Življenjski standard prebivalstva se je zelo povečal. Podjetja so morala proizvajati široko paleto proizvodov z različnimi lastnostmi, če so hotela zadovoljiti povečano povpraševanje, ki je izhajalo iz povečane kupne moči prebivalstva. V proizvodne procese so pričeli uvajati prve industrijske robote, kar je omogočilo učinkovito proizvajati široko paleto proizvodov v manjših količinah. Življenjski cikel proizvodov se je skrajšal, saj so potrošniki stalno iskali „nove in boljše“ proizvode. Skrajšani življenjski cikel proizvodov pa je na drugi strani povečal pomen obvladovanja stroškov v fazi razvoja in načrtovanja proizvodov: ta faza namreč odločilno vpliva na strukturo in obseg stroškov v kasnejših fazah. Skrajšala se je tudi faza proizvajanja, kjer je bilo mogoče na dolgi rok določene stroške znižati. K splošni uveljavitvi in razširjenosti ciljnih stroškov pa je veliko prispevala tudi podražitev surove nafte v začetku 70. let prejšnjega stoletja (Sakurai, 1996, str. 39).

Pred pojavom metode ciljnih stroškov je večina podjetjih pri uvedbi novih proizvodov ali storitev najprej začela z ugotavljanjem neposrednih stroškov, ki jih bo takšna uvedba povzročila. Tem neposrednim stroškom je bil nato dodan pribitek, ki je bil namenjen pokrivanju posrednih stroškov in dobička. Ko pa je podjetje pričelo tržiti ta novi proizvod ali storitev po tako izračunani prodajni ceni, je velikokrat prišlo do tega, da je bilo povpraševanje kupcev zaradi previsoke cene nižje od načrtovanega.

Pri ciljnih stroških je položaj obrnjen, saj nas tu zanima, koliko sme proizvod stati, in ne, koliko bo stal. Ciljni stroški so določeni tako, da od tržne cene odštejemo zahtevani dobiček. To lahko predstavimo z naslednjo enačbo:

$$\mathbf{C = P - \pi}$$

kjer je: C = ciljni stroški,
P = tržna cena in
π = zahtevani dobiček.

Tržna cena je običajno odvisna od položaja na trgu, zahtevani dobiček pa je odvisen od zahtevane dobičkonosnosti sredstev podjetja in panoge, v kateri to podjetje deluje.

Pri tem je treba še posebej poudariti, da je proces določanja ciljnih stroškov neposredno povezan s strategijo podjetja in razvojnim ciklom njegovih proizvodov.

Strategija podjetja določa cilje, ki jih mora podjetje doseči, da bo lahko zadovoljilo tržno povpraševanje in dobičkonosno poslovalo. Ciljni stroški predstavljajo v bistvu način, s katerim bo podjetja doseglo te cilje. To je storjeno tako, da se združijo pomembne spremenljivke tržnih trendov, potreb kupcev, tehnoloških prednosti in zahtev po kakovosti ter se tako določi proizvod, ki ustreza pričakovanjem kupcev, glede cene in kakovosti.

Ciljni stroški so v bistvu način planiranja, ki hkrati:

- zadovoljuje potrebe kupcev,
- dosega želeni tržni delež,
- dosega želeni dobiček in
- načrtuje in obvladuje stroške.

Brez uporabe ciljnih stroškov bi bilo v današnjem okolju doseganje konkurenčnih cen in zadovoljivega dobička na dolgi rok težavno, če ne že nemogoče.

Z uporabo ciljnih stroškov začnemo obvladovati stroške v fazi razvoja in načrtovanja proizvoda, ko se stroški določajo. Možnost, da uporabimo načrtovanje proizvoda kot način za obvladovanje stroškov, je največja pri novih proizvodih. Zato sta razvoj novih proizvodov in metoda ciljnih stroškov tako neposredno povezana. Metodo ciljnih stroškov lahko uporabimo tudi pri obstoječih proizvodih, vendar dobimo v takšnih primerih ustrezne rezultate le, če bistveno spremenimo proizvode ali proizvajalne procese, v katerih ti proizvodi nastajajo.

Gradnja objektov za trg (angl. real estate development, property development) je dejavnost, pri kateri je uporaba ciljnih stroškov zelo upravičena. Sam proces gradnje za trg poteka tako, da naložbenik kupi zemljišče, naroči izdelavo projektne dokumentacije za izgradnjo objekta, naroči izgradnjo objekta in ga nato proda ali odda v najem. Gre torej v nekem smislu za »razvoj« nepremičnine od samega zemljišča do nove zgradbe na tem zemljišču.

Ker gradimo za trg (to pomeni za neznanega kupca), moramo zelo dobro poznati želje in pričakovanja kupcev pri nakupu nepremičnine. Ravno tako moramo vedeti, kakšne enote in po kakšni ceni v danem trenutku ponuja konkurenca.

Nasploh se je položaj v tej dejavnosti v zadnjih letih zelo spremenil. Cene nepremičnin so v preteklih letih stalno naraščale, kar je v to panogo privabljalo vedno nove konkurente. Kar nekaj nepremičninskih projektov (in njihovih naložbenikov) je zašlo v težave (na primer projekti v „Zbiljskem gaju“ v Medvodah pri Ljubljani in na Brodu pri Ljubljani), kar je pripeljalo tudi do zelo odmevnih afer v javnosti in posledično tudi do spremembe zakonodaje na tem področju.

Na drugi strani se je na področju bivalnih nepremičnin na trgu pojavil tudi Stanovanjski sklad Republike Slovenije s ponudbo cenejših stanovanj. Vsi ti dejavniki so pripeljali do tega, da se je konkurenca na trgu zaostrila, s tem pa se je povečal pomen pravilnega načrtovanja in izvajanja nepremičninskih projektov.

1.2. Cilj magistrskega dela

Na osnovi predstavljene problematike sem v tem magistrskem delu proučil zamisel ciljnih stroškov in dejavnosti gradnje objektov za trg. Že iz prejšnje točke je lepo razvidno, da je uporaba ciljnih stroškov pri gradnji objektov za trg upravičena. Kljub temu je vseeno treba preveriti, ali so izpolnjena vsa osnovna načela, ki jih zamisel ciljnih stroškov vsebuje.

V nadaljevanju sem z empirično raziskavo ugotovil, kateri dejavniki najbolj vplivajo na odločitev o nakupu nepremičnine. Pri tem je raziskava osredotočena na projekt izgradnje vrstnih hiš v okolici Ljubljane, ki ga je izvajalo podjetja SAVA IP, d.o.o., Investicijsko podjetje iz Ljubljane. To podjetje je bilo ustanovljeno konec leta 1990, danes spada med večja podjetja v tej panogi, poleg gradnje objektov za trg pa se ukvarja tudi z oddajanjem lastnih nepremičnin v najem in izvajanjem inženiring storitev za znane naložbenike.

V naslednjem koraku je nato treba določiti, v kolikšni meri posamezni dejavniki nakupa nepremičnin vplivajo na posamezne stroške pri izgradnji teh nepremičnin. Ciljne stroške moramo namreč razporediti na posamezne sestavine proizvoda ali storitve. Pri tem sledimo načelu, da lahko stroški sestavin znašajo le toliko, kolikor te sestavine prispevajo h koristnosti proizvoda ali storitve v očeh kupca. V praksi je izpolnitev tega načela sama po sebi redkokdaj uresničena, zato je treba ugotoviti, katere stroške je treba znižati, kateri stroški lahko ostanejo na isti ravni in katere stroške bi lahko celo povečali.

Cilji magistrskega dela so torej naslednji:

1) proučiti ustrezno tujo in domačo znanstveno in strokovno literaturo ter razširiti in poglobiti znanje o zamisli ciljnih stroškov in gradnji objektov za trg;
2) na primeru nepremičninskega projekta, ki ga izvaja podjetje SAVA IP, d.o.o., opraviti raziskavo o dejavnikih, ki vplivajo na odločitve o nakupu bivalnih nepremičnin;
3) na podlagi analize raziskave o dejavnikih nakupa proučiti, kako posamezni dejavniki vplivajo na stroške pri izgradnji teh nepremičnin. Na podlagi tega sem ciljne stroške razporedil na posamezne sestavine in nato predlagal, kako se približati tem ciljnim stroškom. Z drugimi besedami povedano, gre za to, da v tem magistrskem delu prikažem, kako je mogoče zamisel ciljnih stroškov v praksi uporabiti v primeru gradnje objektov za trg.

1.3. Metode dela

Za teoretične opredelitve posameznih področij, ki jih obravnavam v magistrskem delu, sem najprej proučil tujo in domačo strokovno literaturo ter ostale vire. Uporabil sem znanje, ki sem ga pridobil z dodiplomskim študijem ekonomije, podiplomskim študijem poslovodenja in organizacije na smeri računovodstva in revizije in lastne delovne izkušnje, ki sem jih pridobil v 10-letnem delu v podjetju SAVA IP, d.o.o., na področju analize in izdelave investicijskih programov za gradnjo objektov za trg. V delo so vključeni tudi podatki, pridobljeni v pogovorih z ostalimi zaposlenimi in zunanjimi sodelavci, ter ostali interni viri tega podjetja.

Pri proučevanju sem uporabil metodo analize vsebine in metodo deskripcije, ki obsega zbiranje, sistematično urejanje in primerjavo obstoječih dognanj. Dejavnike, ki vplivajo na odločitve o nakupu bivalnih nepremičnin, sem poizkušal ugotoviti skozi raziskavo z metodo vprašalnika. Za obdelavo podatkov, pridobljenih z raziskavo, sem uporabil ustrezne statistične metode. Za razporeditev ciljnih stroškov sem uporabil metodo razgovora s ciljno skupino arhitektov in metodo vprašalnika. V koncu sem z metodo sinteze skušal priti do konkretnih zaključkov in predlogov za izbrano podjetje.

1.4. Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je razdeljeno na osem poglavij.

Po uvodnem prvem poglavju sem v drugem poglavju predstavil zamisel ciljnih stroškov.
V tretjem poglavju sem opisal možne načine oblikovanja tržne cene in dobička.
V četrtem poglavju predstavim, kaj so nepremičnine in katere dejavnosti so povezane z njimi, pri čemer sem podrobneje predstavil dejavnost gradnje objektov za trg.
V petem poglavju sem na kratko predstavil podjetje SAVA IP, d.o.o., in kako v tem podjetju poteka proces gradnje objektov za trg.
V šestem poglavju je opravljena analiza odgovorov iz vprašalnika, s katerim sem opravil raziskavo o dejavnikih, ki vplivajo na odločitve o nakupu bivalnih nepremičnin.
Na podlagi rezultatov iz te raziskave je v sedmem poglavju prikazan predlog razporeditve ciljnih stroškov in podani so predlogi za podjetje, kaj je še treba storiti, da bi zamisel ciljnih stroškov uporabljali v svojem delovanju.
V zaključnem osmem poglavju so podane najpomembnejše ugotovitve in sklepi. Na koncu so navedeni seznam literature in virov, slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov in priloga.

2. CILJNI STROŠKI

2.1. Definicija in osnovna načela

Osnovna definicija je, da nam ciljni stroški povejo, koliko sme proizvod stati, in ne, koliko bo stal. V nadaljevanju so navedene opredelitve ciljnih stroškov, kot jih navajajo izbrani avtorji:

1. »Ciljne stroške lahko definiramo kot proces, ki je namenjen določitvi in doseganju nivojev stroškov, ki bodo uspešno doprinesli k uresničevanju načrtovanih rezultatov organizacije. Ciljni stroški so najvišje dovoljeni stroški v določenem časovnem obdobju, ki se običajno nanaša na faze v življenjskem ciklu proizvoda.« (Yoshikawa et al., 1993, str. 35);

2. »Ciljni stroški so proces strateškega stroškovnega upravljanja, ki je namenjen zmanjševanju celotnih stroškov že v fazi, ko proizvod šele načrtujemo in oblikujemo.« (Sakurai, 1996, str. 41);

3. »Ciljni stroški so največji dovoljeni stroški v celotni dobi povpraševanja po proizvodu in so ponavadi opredeljeni za vsako stopnjo v tem okviru posebej. Organizacija sprejme proizvodnjo izbranega proizvoda šele, ko dodobra spozna potrebe trga, lastnosti proizvoda, ki bi ustrezale kupcem, in prodajno ceno, ki bi ustrezala kupcem in organizaciji.« (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1997, str. 122);

4. »Ciljni stroški so sistem določanja profita in stroškov, ki podjetju omogočajo doseganja tržnih in finančnih ciljev preko načrtovanja proizvodov, oblikovanja proizvodov in procesov ter z njimi povezanimi stroški, ki zagotavljajo koristi za kupce.« (Dutton, 1998);

5. »Ciljni stroški so metoda določanja stroškov, pri katerih mora biti proizvod z določeno funkcionalnostjo in kvaliteto izdelan, da doseže zadovoljivo dobičkovnost pri pričakovani prodajni ceni« (Daly, 2002, str. 210).

Iz teh opredelitev lahko razberemo glavne lastnosti zamisli ciljnih stroškov. Podjetja pri notranjem določanju cen za svoje proizvode ne upoštevajo več vprašanja, koliko jih bo stal proizvod. Njihovi vprašanji, ki sta prvenstveno usmerjeni na trg, se glasita:

- kakšne lastnosti mora imeti proizvod in
- koliko sme stati takšen proizvod.

Ravno to dejstvo je tisto, ki bi ga rad še posebej poudaril. Kljub temu da govorimo o metodi ciljnih stroškov, se moramo zavedati, da želimo z uporabo te metode vplivati tako na prihodke kot na stroške in s tem posledično na dobiček.

Na prihodke želimo vplivati ravno s tem, da se usmerimo na porabnikove želje, potrebe, vrednote, kupno moč in jih nato pretvorimo v proizvode in storitve. Podjetje se odloči, da bo pričelo s proizvodnjo določenega proizvoda šele takrat:

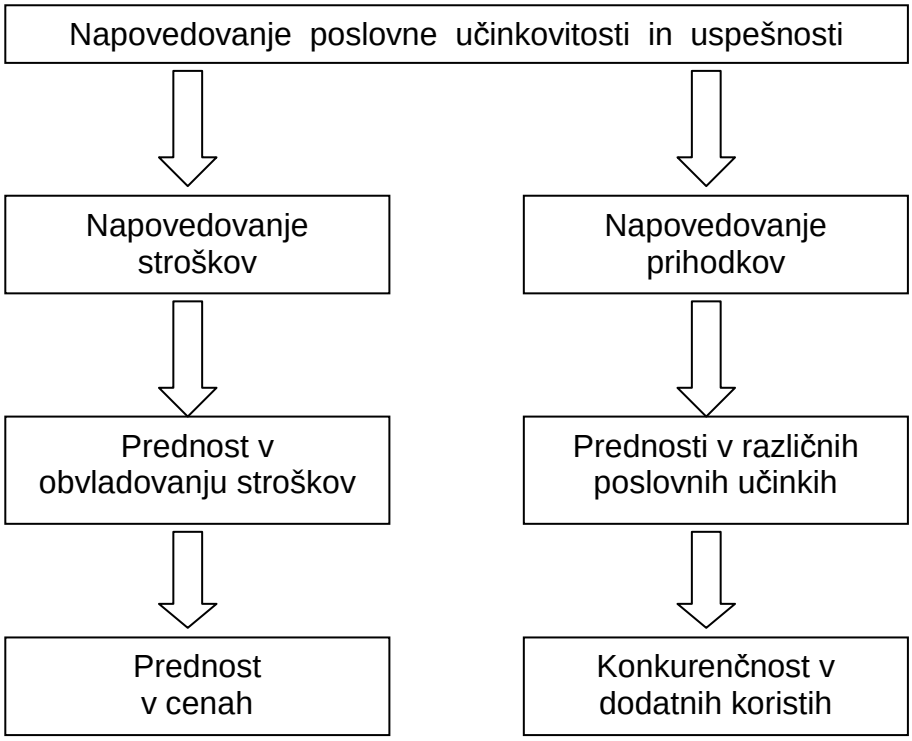
- ko dodobra spozna potrebe trga,
- lastnosti proizvoda, ki bi ustrezale kupcem in
- prodajno ceno, ki bi ustrezala kupcem in podjetju.

To pomeni, da je takšna odločitev sprejeta, ko podjetje ugotovi, da lahko proizvod proizvede s stroški, ki jih narekuje kupec s ponujeno ceno, vendar ne na račun manjšega dobička. Podjetje sprejme odločitev o proizvodnji le, če je delež dobička v prodajni ceni dovolj visok. Takšen znesek dobička pa je odvisen od ciljnih stroškov, zato so ti podlaga za dejavnosti, ki so povezane:

- z oblikovanjem,
- s konstrukcijo in proizvodnjo proizvoda,
- z nabavo materialov, polproizvodov in/ali celo končnih proizvodov, ki so vgrajeni v zaokrožen proizvajalni program podjetja.

Metoda ciljnih stroškov je proces strateškega doseganja dobička in obvladovanja stroškov. To je zelo nazorno prikazano v Sliki 1.

Slika 1: Obvladovanje prihodkov in stroškov ob pomoči ciljnih stroškov



Vir: Koletnik, 1999, str. 12.

Namen uporabe ciljnih stroškov je zagotoviti ustrezne dobičke z istočasnim načrtovanjem prihodkov in stroškov. Metodo ciljnih stroškov lahko razložimo s šestimi osnovnimi načeli (Ansari et al., 1997, str. 11):

a) prodajna cena kot osnova za določitev stroškov,
b) usmeritev na kupca,
c) usmeritev na načrt proizvoda in proizvajalni proces,
č) skupinsko (timsko) delo,
d) upoštevanje stroškov v celotni dobi koristnosti proizvoda in
e) upoštevanje celotne verige vrednosti.

a) Prodajna cena kot osnova za določitev stroškov

Ciljni stroški so določeni tako, da od tržne cene odštejemo zahtevani dobiček. To lahko predstavimo z naslednjo enačbo:

$$\mathbf{C = P - \pi}$$

kjer je: C = ciljni stroški,
P = tržna cena in
π = zahtevani dobiček.

Tržna cena je običajno odvisna od položaja na trgu, zahtevani dobiček pa je odvisen od zahtevane dobičkonosnosti podjetja in panoge, v kateri to podjetje deluje.

To načelo vsebuje dve pomembni »podnačeli«:

- tržne cene določajo plane proizvodov in dobička. Ti plani se redno preverjajo, tako da podjetja vlaga sredstva v tiste proizvode, ki dosegajo zadosti visoke in zanesljive dobičke.
  - ciljni stroški so odvisni od podatkov in analiz o trgu in konkurenci. Razumevanje, kaj določa tržno ceno, nam omogoča, da predvidimo konkurenčne priložnosti in nevarnosti.

b) Usmeritev na kupca

Ciljni stroški so tržno orientirani. Želje kupca glede kakovosti, cene in časa se upoštevajo pri proizvodu in odločanju ter so vodilo pri stroškovni analizi. Zelo pomembno je, da razumemo, kaj si kupci želijo in kaj konkurenčni proizvajalci ponujajo ali bi lahko ponudili, da bi zadovoljili te želje. Ciljnih stroškov ni mogoče doseči na ta način, da žrtvujemo določeno lastnost, ki jo kupci želijo, z znižanjem sposobnosti ali zanesljivost proizvoda ali s kasnejšo uvedbo proizvoda na tržišče.

Osredotočenje na kupce in povpraševanje na trgu vodita aktivnosti pri razvoju proizvoda in oblikujeta tehnične zahteve proizvoda. Proizvodu dodamo kako lastnost ali naloge le, če:

- jo kupec odobrava;
- jo je kupec pripravljen plačati in
- dopolnitev proizvoda poveča tržni delež ali poveča prodajo.

c) Usmeritev na načrt proizvoda in proizvajalni proces

Načrt proizvoda in proizvajalnega procesa je osnova ciljnih stroškov. Nameniti mu je treba dovolj časa, saj s tem zmanjšamo drage in časovno potratne spremembe proizvoda, ki bi lahko nastale kasneje. To načelo vsebuje štiri »podnačela«:

- metoda ciljnih stroškov skuša obvladovati stroške, še preden ti sploh nastanejo. Večina stroškov je določena že v fazi načrtovanja proizvoda, medtem ko pa dejansko nastanejo v fazi proizvodnje. Zato se metoda ciljnih stroškov osredotoči na fazo načrtovanja proizvoda, pri čemer upošteva vse stroške, ki jih bo načrtovani proizvod povzročil (od stroškov raziskav in razvoja do stroškov odstranitve proizvoda ob koncu njegove dobe koristnosti), saj nam to omogoča, da zmanjšujemo stroške skozi celoten življenjski cikel proizvoda.

- metoda ciljnih stroškov zahteva od tehnologov, da upoštevajo, kako oblikovanje proizvoda, tehnologije in procesov vpliva na stroške.
- metoda ciljnih stroškov zahteva sodelovanje vseh področij nalog v podjetju pri oblikovanju proizvoda, tako da se spremembe proizvoda izvedejo, še preden se proizvodnja začne. Podjetja, ki so uveljavila metodo ciljnih stroškov, imajo zelo malo sprememb oblike proizvodov, ko so le-ti že v fazi proizvodnje, medtem ko imajo običajno podjetja, ki ne uporabljajo metode ciljnih stroškov, večje število sprememb oblike proizvodov tudi še takrat, ko so proizvodi že v fazi proizvodnje.
- metoda ciljnih stroškov vzpodbuja sočasna načrtovanja proizvodov in procesov. Na ta način skrajšamo razvojni čas in znižamo stroške, saj omogočimo, da se problemi rešujejo v začetnih fazah procesa.

č) Skupinsko (timsko) delo

Metoda ciljnih stroškov zahteva sodelovanje predstavnikov načrtovanja, proizvodnje, prodaje in trženja, nabave, računovodstva, storitev in podpornih dejavnosti. Tako oblikovane skupine (timi) vključujejo tudi zunanje člane, kot so predstavniki dobaviteljev, kupcev, posrednikov in drugih.

Skupine (timi) so odgovorne za proizvod od začetne zamisli do proizvodnje. Sodelovanje predstavnikov podpornih dejavnosti preprečuje probleme, ki bi lahko nastali kasneje (na primer pri ladijskem transportu). Oblikovanje takšnih skupin tudi skrajša čas uvajanja proizvoda na trg, saj zmanjša spremembe oblike proizvoda in tehnološke spremembe.

Pomembno pa je poudariti, da te skupine (timi) niso zbir specialistov, kjer vsak prispeva svoje znanje, in nato odide. Vsi člani skupine (tima) so odgovorni za celoten proizvod.

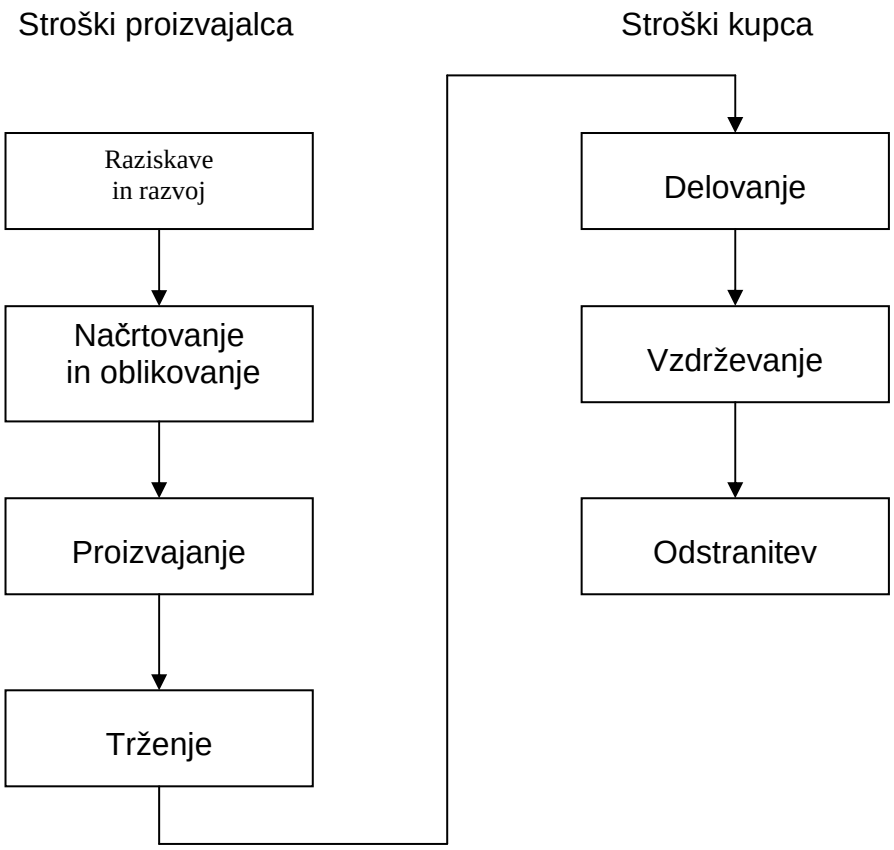
d) Upoštevanje stroškov v celotni dobi koristnosti proizvoda

Metoda ciljnih stroškov upošteva vse stroške skozi celotno dobo koristnosti (nabavno ceno, stroške uporabe, stroške vzdrževanja in popravil, stroške odstranitve). S tem želi doseči minimalne stroške tako za kupca kot za proizvajalca. Takšna usmeritev pomeni:

- z vidika proizvajalca kar največje zmanjšanje stroškov raziskav in razvoja, načrtovanja in oblikovanja, proizvajanja in trženja,
- z vidika kupca pa kar največje zmanjšanje stroškov delovanja, vzdrževanja in odstranitve proizvoda.

Prikaz te usmeritve z obeh vidikov je prikazan na naslednji sliki:

Slika 2: Prikaz stroškov v celotni dobi koristnosti proizvoda



Vir: Sakurai, 1996, str. 165.

e) Upoštevanje celotne verige vrednosti

Metoda ciljnih stroškov vključuje vse sodelujoče v verigi vrednosti: dobavitelje, trgovce, distributerje in ponudnike ostalih storitev. S tem razprši prizadevanja za zniževanje stroškov preko vseh sodelujočih v verigi vrednosti, saj metoda ciljnih stroškov temelji na dolgoročnem in vzajemno koristnem sodelovanju vseh sodelujočih v verigi vrednosti.

Če na kratko povzamemo, lahko lastnosti zamisli ciljnih stroškov prikažemo v naslednji tabeli:

Tabela 1: Razlaga posameznih lastnosti po zamisli ciljnih stroškov

Lastnosti	**Razlaga**
Bližina trga	Organizacija sprejema in upošteva tržne signale; novih proizvodov ne določata več raziskovalni in proizvajalni oddelek.
Strateški prijem	Raziskovalno-razvojni oddelek usmerjajo cilji organizacije in trg.
Doba koristnosti proizvoda	Stroški in dobički se izračunavajo skozi celotno dobo koristnosti proizvoda.
Zgodnje stopnje razvoja	Glede na študijo *British Aerospace* se na začetnih stopnjah razvijanja proizvoda že določi 80 % stroškov proizvajanja.
Dinamičnost	Doseženi standardi stroškov se nenehno preverjajo na trgu.
Motivacija	Ravnanje usmerjajo zahteve trga.
Skupinsko (timsko) delo	Oddelki raziskovanja in razvijanja, proizvajanja, trženja in računovodenja nenehno sodelujejo.

Vir: Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 157.

2.2. Proces določanja in doseganja ciljnih stroškov

Proces ciljnih stroškov je neposredno povezan s strategijo podjetja in z razvojnim ciklom njegovih proizvodov.

Strategija podjetja določa cilje, ki jih mora podjetje doseči, da bo lahko zadovoljilo tržno povpraševanje in dobičkonosno poslovalo. Metoda ciljnih stroškov predstavlja pot, po kateri bo podjetje doseglo te cilje. To stori na tak način, da združi pomembne spremenljivke tržnih trendov, potreb kupcev, tehnoloških prednosti in zahtev po kakovosti ter tako določi proizvod, ki ustreza pričakovanjem kupcev, glede cene in kakovosti.

Metoda ciljnih stroškov je način planiranja, ki hkrati zadovoljuje potrebe kupcev, dosega želeni tržni delež, dosega želeni dobiček in načrtuje in obvladuje stroške. Brez uporabe metode ciljnih stroškov bi bilo v današnjem okolju doseganje konkurenčnih cen in zadovoljivega dobička na dolgi rok težavno, če ne že nemogoče.

Tudi razvojni cikel proizvoda je povezan s ciljnimi stroški. Metoda ciljnih stroškov obvladuje stroške na razvojni fazi proizvoda, ko se stroški določajo. Možnost, da uporabimo načrtovanje proizvoda kot način za obvladovanje stroškov, je največja pri novih proizvodih. Zato sta razvoj novih proizvodov in metoda ciljnih stroškov tako

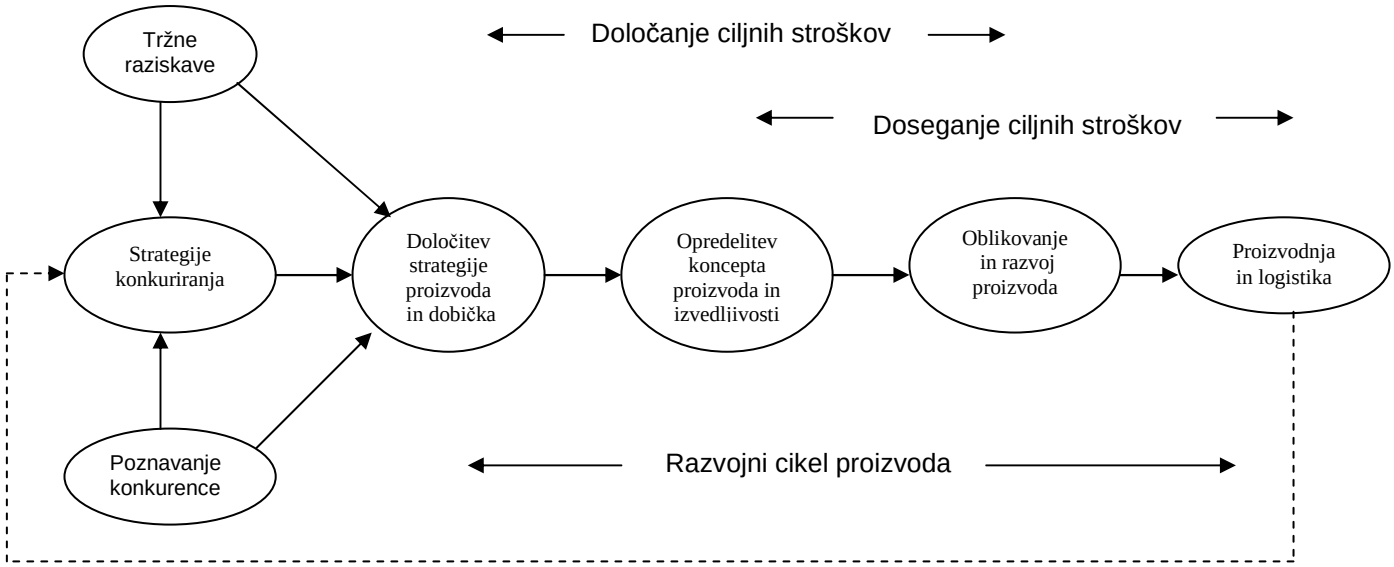
neposredno povezana. Metodo ciljnih stroškov lahko uporabimo tudi pri obstoječih proizvodih, vendar dobimo v takšnih primerih ustrezne rezultate le, če bistveno spremenimo proizvode ali proizvajalne procese, v katerih ti proizvodi nastajajo.

Tipičen razvojni cikel novega proizvoda ima štiri stopnje (Ansari et al., str. 21):

1. **določitev strategija proizvoda in dobička**: določimo tržni segment, proizvode, ki jih bomo ponudili kupcem v tem segmentu, tržni delež in zahtevano dobičkovnost proizvodov.
2. **opredelitev koncepta proizvoda in izvedljivosti**: koncept proizvoda je izdelan na podlagi podatkov, dobljenih od kupcev in konkurence. Izvedljivosti proizvoda je ocenjena na podlagi stroškov v življenjski dobi proizvoda, potrebne tehnologije, razpoložljivih kapacitet in potrebnih dodatnih investicij.
3. **oblikovanje in razvoj proizvoda**: ko je koncept proizvoda določen in njegova izvedljivost preverjena, se v tej stopnji določijo podrobne specifikacije, ki so namenjene proizvodnji in montaži, in sam proizvajalni proces. Tu se tudi že vključijo dobavitelji s svojimi predlogi za izboljšave.
4. **proizvodnja in logistika**: s to stopnjo se razvoj novega proizvoda zaključi. Spremljajo se tržni rezultati in odzivi kupcev. Na ta način pridobivamo usmeritve za nadaljnje izboljšave ali preoblikovanja obstoječih proizvodov in proizvodov naslednjih generacij.

Povezava med vidikom strategije podjetja in vidikom razvojnega cikla proizvoda je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Vidik strategije podjetja in vidik razvojnega cikla proizvoda pri metodi ciljnih stroškov



Vir: prirejeno po Ansari et al., 1997, str. 23 in 24.

Kot lahko vidimo s Slike 3, se proces ciljnih stroškov odvija v dveh fazah, ki približno ustrezata obema polovicama razvojnega cikla proizvoda:

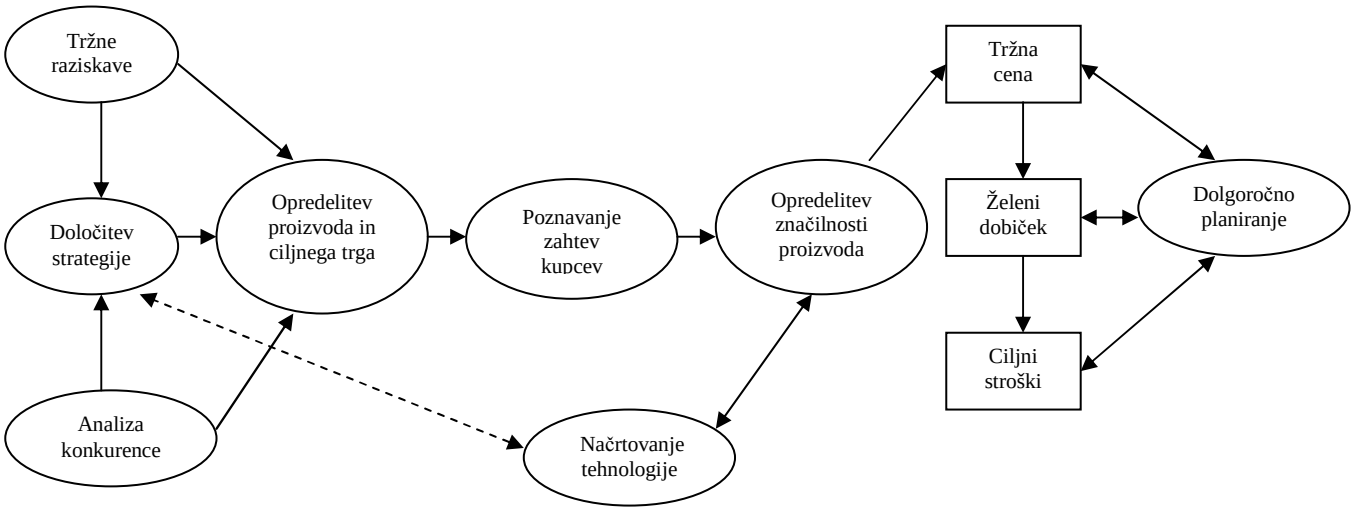
- prva faza je **določanje ciljnih stroškov**, ki se odvija v prvi polovici razvojnega cikla proizvoda;
- druga faza pa je **doseganje ciljnih stroškov**, ki se odvija v drugi polovici razvojnega cikla proizvoda.

2.2.1. Določanje ciljnih stroškov

Višina ciljnih stroškov je odvisna od strategije podjetja in dolgoročno načrtovanega dobička. Ti načrti določijo trge, kupce in proizvode, ki jih podjetje namerava razviti oz. uvesti.

Nove proizvode lahko razvije z uporabo nove tehnologije ali s kombinacijo obstoječih tehnologij. Pri proizvodih, ki so namenjeni posebnim trgom ali kupcem, se najprej preveri njihova izvedljivost, nato pa se jim določijo **dovoljeni ciljni stroški**. Slika 4 prikazuje proces določanja ciljnih stroškov.

Slika 4: Proces določanja ciljnih stroškov



Vir: Dutton, 1998.

Kot vidimo s Slike 4, so glavni dejavniki v procesu določanja ciljnih stroškov naslednji:

a) tržne raziskave

Na podlagi tržnih raziskav pridobimo informacije o potencialnih trgih in proizvodih, značilnostih proizvodov, ki so zanimivi za kupce, pričakovanem življenjskem ciklusu proizvodov in pričakovanem obsegu prodaje. Posebej je pomembno, da bo obseg prodaje takšen, da bo upravičil vlaganja v razvoj in zagotovil zadovoljive donose med trajanjem življenjskega cikla posameznega proizvoda.

Ključnega pomena za doseganje maksimalnega kupčevega zadovoljstva je ugotavljanje in razumevanje želja kupcev. Kot cilj si moramo postaviti poglobljeno razumevanje kupčevih jasno izraženih in prikritih želja.

Opredelitev proizvoda in ciljnega trga vključuje naslednje značilnosti, ki odražajo kupčeve vrednote in želje, ki se nanašajo na ceno, kakovost, značilnosti proizvoda, tehnologijo, podporne storitve in dostavo.

Pomembno je, da se ciljni stroški določijo glede na relativno vrednost potrebnih značilnosti. Tako lahko določeno značilnost proizvoda odpravimo, če njena vrednost ne presega pričakovanih stroškov v zvezi s to značilnostjo.

b) analiza konkurence

Analiza konkurence ima zelo pomembno vlogo pri strateškem planiranju, načrtovanju obsega prodaje in razvoju novega proizvoda. Tako ugotovimo, na kakšen način bomo lahko dosegli razlikovanje svojega proizvoda in kdaj lahko načrtujemo njegovo uvedbo na trg.

Ravno tako lahko ugotovimo, kakšno cenovno strategijo nameravajo izvajati konkurenti, ko se bodo naši proizvodi pojavili na trgu, kar lahko vpliva na naše cene in s tem posledično na finančni rezultat, ki ga bodo naši proizvodi ustvarili.

c) določitev (trženjske) strategije

Podjetja imajo lahko naslednje položaje na tržišču (Kotler, 1996, str. 382):

1) **tržni vodja**: to je podjetje, ki ima največji delež na trgu. Običajno ima vodilno vlogo v primerjavi z drugimi podjetji v spreminjanju cen, uvajanju novih izdelkov, distribucijski mreži in intenzivnosti tržnega komuniciranja.
2) **izzivalec**: to so podjetja, ki so v vzponu. Lahko se odločijo, da bodo dejansko napadla tržnega vodjo in/ali ostala konkurenčna podjetja v borbi za večji tržni delež, ali pa se odločijo za sodelovanje in ne povzročajo motenj ter s tem prevzamejo vlogo sledilca.
3) **sledilec**: mnoga podjetja, ki so v vzponu, se raje odločijo, da bodo vodilnemu

podjetju sledila, kot pa da bi ga izzivala. Za takšno ravnanje se odločijo, ko ocenijo, da učinkovitega napada na vodilno podjetje ne morejo izvesti.

4) **zapolnjevalec vrzeli**: to so podjetja, ki zadovoljujejo majhne tržne segmente, na katerih velika podjetja niso prisotna.

Podjetje se mora na podlagi tržnih raziskav in analize konkurence odločiti, kakšno vlogo bo prevzelo na določenem trgu, in temu primerno nato oblikovati svojo trženjsko strategijo.

č) načrtovanje tehnologije

Določijo se tehnološki procesi, ki se bodo uporabljali pri proizvodnji novih proizvodov. Ocenijo se možne investicije v nove tehnologije glede na njihov dolgoročni vpliv na stroške proizvajanja in doseganje ciljnih stroškov.

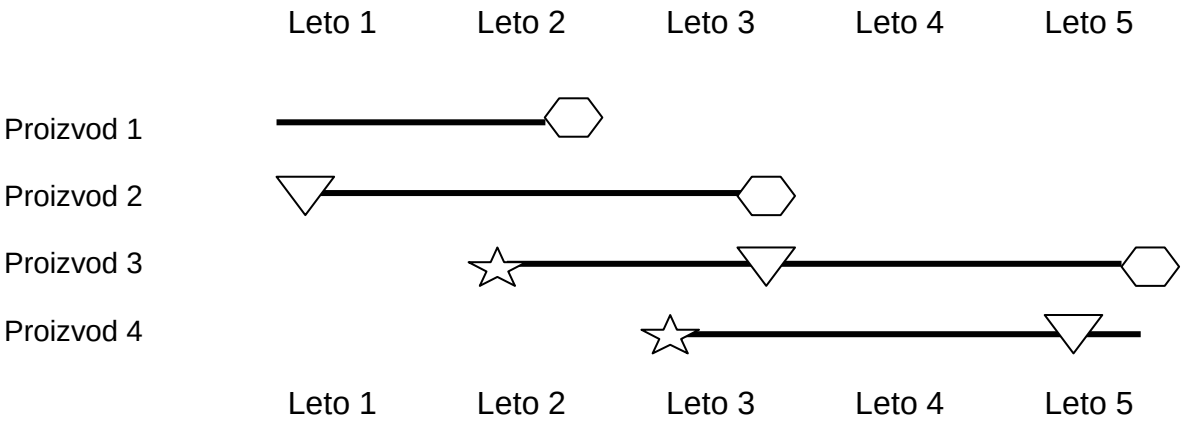
d) dolgoročno planiranje

Pomembno orodje pri določanju ciljnih stroškov je dolgoročno planiranje, s katerim določimo proizvode in/ali storitve, ki jih bo podjetje proizvajalo oz. izvajalo, ter z njimi povezane prihodke in stroške.

Primer dolgoročnega plana je prikazan na Sliki 5. Pri izdelavi takšnega plana je treba pozornost nameniti naslednjim vsebinam:

- dolžini življenjskega cikla obstoječih in novih proizvodov,
- uskladitvi uvajanja novih proizvodov ali novih značilnosti proizvodov in opuščanja obstoječih proizvodov ter vplivu teh dogodkov na načrtovani obseg prodaje in dobiček po posameznih proizvodih in za podjetje kot celoto;
- naporom, ki jih namenjamo doseganju ciljev, povezanih s kvaliteto, stroški in časom pri razvoju novih proizvodov;
- virom in investicijam, ki bodo potrebni za izvajanje plana.

Slika 5: Dolgoročni plan proizvodov in podjetja



Prihodki

Ponavljajoči stroški

Enkratni stroški

ROS/ROA

Kapital/zmogljivosti

Dobiček

Legenda:

☆ - razvoj proizvoda

▽ - začetek proizvodnje

⬡ - opustitev proizvoda

Vir: Dutton, 1998.

Ciljni stroški morajo biti določeni pred začetkom razvoja proizvoda. Začetni ciljni stroški so dovoljeni stroški, ki so dokončno določeni v fazi opredelitve proizvoda. Ti stroški so nam vodilo skozi celoten razvojni proces. Dovoljeni stroški so rezultat tako dolgoročnega planiranja kot opredelitve proizvoda.

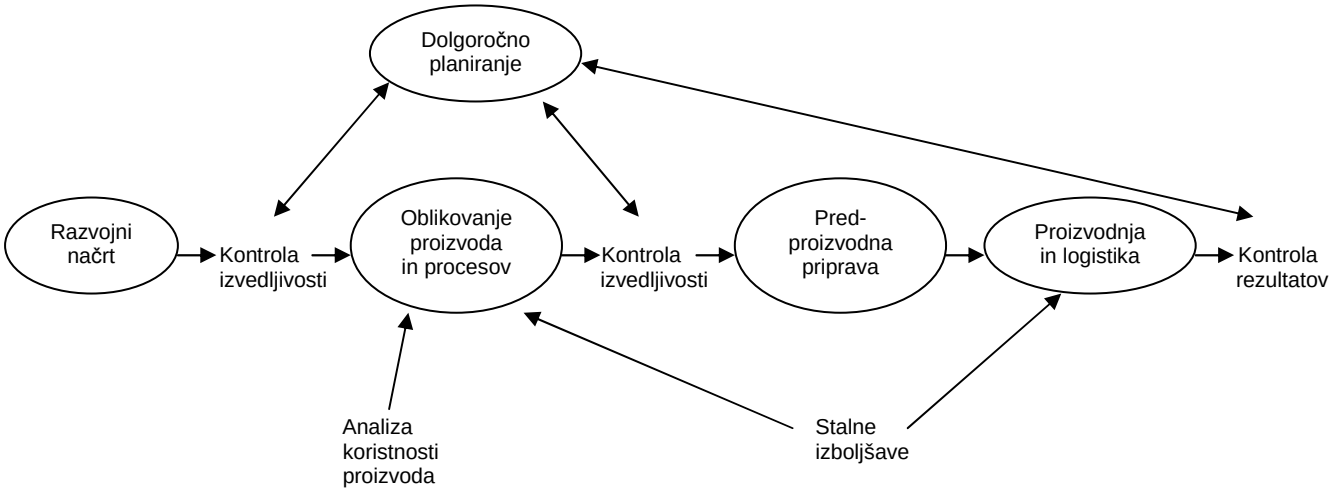
V določenih primerih ostajajo cilji nespremenjeni skozi celotno fazo razvoja proizvoda. Lahko pa se cilji ponovno določijo, kar se še posebej pogosto zgodi v primerih sprememb na strani konkurence in pričakovanih stroškov zaradi sprememb zasnove proizvoda.

2.2.2. Doseganje ciljnih stroškov

V okviru doseganja ciljnih stroškov se ukvarjamo s tehničnim načrtovanjem stroškov in procesov. Osnovni cilj je, da dovoljeni ciljni stroški postanejo **uresničeni ciljni stroški**.

Dejavnosti, ki so povezane z doseganjem ciljnih stroškov, običajno potekajo med razvojem koncepta proizvoda, proučevanjem izvedljivosti in oblikovanjem proizvoda ter procesov.

Slika 6: Proces doseganja ciljnih stroškov



Vir: prirejeno po Dutton,1998.

Kot vidimo s Slike 6, proces doseganja ciljnih stroškov vključuje naslednje aktivnosti:

a) razvojni načrt
Eden od prvih korakov pri razvoju novega proizvoda je izdelava razvojnega načrta, ki vključuje določitev ključnih kupcev, dobaviteljev ali partnerjev, kdo bo vodil projekt in njegovo organizacijo, proračun, potrebne informacije in morebitne druge organizacijske spremembe v podjetju.

b) kontrola izvedljivosti
Ko je razvojni načrt končan, se ugotovijo začetni podatki o stroških, kakovosti in pretočnem času. Nato se to primerja z razvojnim planom, da se ugotovi, ali je proizvod »sposoben za življenje«. Če se ugotovi, da ni, se razvojni plan dopolni in ponovno preveri.

c) oblikovanje proizvoda in procesov

Ciljne stroške dosežemo skozi oblikovanje proizvoda in procesov, ki ustrezajo ciljem glede kakovosti, stroškov in časa. Ciljne stroške dosežemo tako, da ovrednotimo celotne stroške podjetja in njegove verige vrednosti.

Proizvajalna podjetja to dosežejo tako, da uporabijo metodo izpeljevanja koristnosti proizvoda (angl. value engineering method) in metodo stalnih izboljšav (kaizen costing). Z izpeljevanjem koristnosti proizvoda skušajo vplivati na povzročitelje stroškov, ki so povezani z obliko proizvoda, z metodo stalnih izboljšav pa skušajo vplivati na stroške in kakovost ostalih procesov v samem podjetju ali v verigi vrednosti.

Metodo ugotavljanja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (angl. Activity-Based Costing – ABC) lahko uporabimo za ugotavljanje pravih stroškov ostalih procesov. Kot enega izmed načinov za znižanje celotnih stroškov proizvodov pa je treba preveriti tudi možnost izločitve določenih aktivnosti iz podjetja.

Ugotavljanje tržne vrednosti novega proizvoda, njegovih funkcij in zahtevane ravni kvalitete ni enostavno. Tako lahko uporabimo analizo ugotavljanja tržno zahtevanih lastnosti (ang. conjoint analysis), da spoznamo vrednosti, ki jih kupci zaznavajo, in jih nato prevedemo v oblikovne zahteve glede proizvoda. Eden od načinov, da ciljne stroške razdelimo na posamezne elemente proizvoda, je uporaba »proporcionalne« zaznane vrednosti kupcev.

č) predproizvodna priprava

Ta aktivnost je pomembna, saj lahko ugotovimo in odstranimo težave, preden se dejansko pojavijo v sami proizvodnji. Tu se dokončajo proizvodni načrti, načrti prodaje in distribucije ter podpornih aktivnosti.

Člani verige vrednosti se usposobijo v nalogah in pristojnostih glede novih procesov, tehnik in kontrolnih mehanizmov. Opravimo lahko tudi določena preverjanja procesov, da se prepričamo, če odgovarjajo zahtevam glede kvalitete, stroškov in pretočnega časa.

d) proizvodnja in logistika

Kot rezultat te aktivnosti se načrtovani proizvod pojavi na tržišču. V fazi proizvodnje lahko tekom življenjskega cikla proizvoda uporabljamo razne podporne metode ciljnih stroškov, katerih cilj so nadaljnja zmanjševanja stroškov. Gre za stalne izboljšave, ki se s tujko imenujejo »kaizen costing«. To je še posebej pomembno takrat, ko lahko takšne izboljšave prinesejo prihranke pri večjem številu proizvodov z uvajanjem novih tehnologij ali novih procesov.

e) kontrola rezultatov
Kontrolirajo se rezultati proizvodnega procesa z namenom zagotovitve ustrezne kakovosti in pretočnega časa. Na drugi strani se ugotavljajo obseg prodaje, stroški na enoto, zadovoljstvo kupcev in tako dalje. Če rezultati ne dosegajo pričakovanj, se prične z izvajanjem popravljalnih ukrepov.

2.2.3. Razširjeno podjetje

Če želimo, da bo proces ciljnih stroškov učinkovit, mora biti razširjen skozi celotno verigo vrednosti. Različne procese v verigi vrednosti (raziskave in razvoj, proizvodnja, distribucija, vzdrževanje, odstranitev) izvajajo praviloma različna podjetja. Ta skupina podjetij ima skupen nadzor nad stroški in kvaliteto in vsako podjetje v tej skupini ima svoje informacije o željah in zahtevah kupcev. To skupino podjetij imenujemo razširjeno podjetje.

Za znižanje celotnih stroškov je ključnega pomena, da se stroški znižajo v celotni verigi vrednosti. O ciljnih stroških še ne moremo govoriti, če breme zniževanja stroškov prenesemo na dobavitelje, trgovce, distributerje in/ali ponudnike ostalih storitev. Vsi člani razširjenega podjetja morajo razumeti:

- da ciljni stroški upoštevajo stroške v celotni dobi koristnosti proizvoda in
- da je treba stroške zniževati v celotni verigi vrednosti.

Nadalje morajo člani razširjenega podjetja razumeti, da mora vsak od njih prispevati svoj delež v procesu ciljnih stroškov, upoštevajoč njegov položaj v celotni verigi vrednosti.

Najpomembnejši prispevki, ki jih lahko pričakujemo, so naslednji (Ansari et all., 1997, str. 83):

a) boljše razumevanje zahtev kupcev
Dobavitelji, trgovci, serviserji in ostali lahko prispevajo pravo bogastvo informacij o različnih zahtevah kupcev. Vsaka od teh organizacij prispeva svoj vidik glede zahtev kupcev, odvisen pa je od funkcije v verigi vrednosti, ki jo ta organizacija opravlja. Te različne vidike je treba v procesu ciljnih stroškov združiti v skupen pogled na zahteve kupcev.

b) večji poudarek na tehnološkem razvoju
Vsak od sodelujočih mora biti pripravljen vlagati v nove tehnologije. Vsak član lahko prispeva svoje strokovno znanje in izkušnje na določenem področju. Običajno se rezultati tehnološkega napredka kažejo v krajšem razvojnem času novega izdelka, večji kvaliteti izdelka in znižanih stroških. Ideje, kako uporabiti nove tehnologije, se

morajo deliti z ostalimi člani razširjenega podjetja, da bi lahko te nove tehnologije maksimalno izkoristili.

c) nove ideje v zgodnji fazi razvoja izdelka

Vsak član mora prispevati svoje ideje v fazi določevanja koncepta proizvoda. Te ideje se nato preverijo, izpopolnijo in vključijo v specifikacijo izdelka ali v proizvodnje specifikacije z minimalnimi stroški in s krajšim časom uvedbe novosti. Tudi na splošno velja, da se morajo sodelujoči obvezati, da bodo vpeljevali spremembe v svoje procese, ki bodo posledično vodile do zniževanja stroškov.

č) odstranitev aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti

Da bi dosegli znižanje stroškov, ki se zahteva od vsakega člana, je treba temeljito proučiti procese in iz njih odstraniti aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti. Z delitvijo idej in informacij o procesih lahko pridemo do novih rešitev, ki so sprejemljive za vse člane. Zmanjšanje aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, skrajša tudi čas, potreben za oblikovanje, proizvodnjo in dostavo.

d) odstranitev nepotrebnih lastnosti in zmanjšanje števila sestavnih delov

Udeležence v verigi vrednosti je treba prepričati, da bo odstranitev nepotrebnih lastnosti in zmanjšanje števila sestavnih delov pripeljala do znižanja stroškov in povečanja kakovosti. Tega dejstva se vsi še ne zavedajo. To dejstvo lahko pomagamo razširiti na ta način, da se med člani posredujejo informacije o stroških, ki nastanejo, ko se število sestavnih delov poveča. Dodatno si lahko pri tem pomagamo tudi s samo zasnovo izdelkov. Treba je razviti osnovni izdelek, ki ima čim več enakih sestavnih delov, nato pa mu lahko dodajamo nove sestavne dele in lastnosti z minimalnimi dodatnimi stroški.

e) izbira alternativnih materialov

Če želimo stroške zniževati na dolgi rok, morajo udeleženci razmišljati tudi o uvedbi novih materialov. Tu še vedno posvečamo premajhno pozornost okoljevarstvenim zahtevam in stroškom, ki so povezani z njimi. Pri tem imamo v mislih tako stroške, ki so povezani s skladiščenjem, z uporabo in odstranjevanjem teh materialov, kot potencialne stroške, ki so povezani z negativno reklamo, kar vse lahko vpliva na prodajo. Zato morajo vsi udeleženci verige vrednost ocenjevati in izbirati alternativne materiale na podlagi njihove funkcionalnosti in stroškov, ki jih povzročajo.

f) prizadevanje za standardizacijo

Standardizacija povečuje kakovost in znižuje stroške, zato si morajo člani, kolikor je le mogoče, prizadevati za standardizacijo procesov, izdelkov in sestavnih delov.

g) večja trajnost in zanesljivost

Analiza vrednosti se mora osredotočiti na izboljšanje trajnosti in zanesljivosti izdelka.

Predloge za njuno doseganje je treba upoštevati že pri oblikovanju izdelka, ne pa da jih odkrivamo v fazi proizvodnje ali da nam jih naknadno sporoča servisno osebje. Ta dejavnika sta zelo pomembna, in zato tudi zelo vplivata na kupčevo zadovoljstvo. Podatke o teh dejavnikih pridobivamo od servisnega osebja, trgovcev in dobaviteljev.

h) večja učinkovitost poslovanja

Zaradi boljše usklajenosti med člani v fazi oblikovanja in proizvajanja izdelka so odpravljene težave pri končni montaži izdelka, kar znižuje stroške in povečuje učinkovitost poslovanja.

i) zmanjšanje administracije

Ko člani sodelujejo med seboj, je treba razmišljati tudi o tem, kako zmanjšati administracijo. Treba je preveriti, kako potekajo obstoječi procesi med člani, in jih določiti tako, da bodo potekali brez nepotrebnih administrativnih korakov. To znižuje stroške in omogoča, da se časovni prihranki, ki smo jih dosegli zaradi zmanjšanja administracije, usmerijo v druge aktivnosti.

j) omogočanje stalnih izboljšav

Vsak član se mora zavedati pomena stalnih izboljšav, zato morajo vsi skupaj aktivno sodelovati v tem procesu z namenom zniževati stroške in izboljševati kakovosti v celotni verigi vrednosti.

3. OBLIKOVANJE TRŽNE CENE IN DOBIČKA

Že v prejšnjem poglavju smo povedali, da so ciljni stroški določeni tako, da od tržne cene odštejemo zahtevani dobiček. Iz tega lahko vidimo, kako pomembno vlogo imata tržna cena in zahtevani dobiček pri določanju ciljnih stroškov.

V literaturi in praksi obstaja mnogo načinov, kako oblikovati tržno ceno. Verjetno najbolj razširjen način določanja cene je, da se ugotovijo stroški na proizvod, ki se jim nato doda določen pribitek, ki bo zagotovil primerno raven dobička. Takšna metoda določanja cene se imenuje **strošek plus.**

V raziskavi, ki sta jo leta 2000 izvedla Drury in Tayles in v katero je bilo vključenih 187 organizacij iz Združenega kraljestva, so ugotovili, da 60 % organizacij uporablja to metodo za določanje tržne cene (Drury, 2004, str. 435). Obstaja več načinov uporabe te metode, ki se med seboj razlikujejo po tem, katera vrsta stroškov je vzeta kot osnova za določitev tržne cene (celotni stroški, proizvajalni stroški, spremenljivi stroški, dodatni stroški).

Tudi pribitek na stroške, ki je običajno določen v odstotku, se razlikuje med

posameznimi proizvodi zaradi razlik v običajih, konkurenčnega položaja in verjetnega povpraševanja. Tako imajo luksuzne dobrine, ki imajo nizek obrat zalog, višji pribitek na stroške kot potrošne dobrine, ki imajo nižji pribitek zaradi višjega obrata zalog.

Druga možnost je, da ocenimo znesek investicije, ki odpade na določen proizvod, in nato določimo ceno, ki zagotavlja ciljno stopnjo donosa na investirani kapital za določen obseg prodaje (Drury, 2004, str. 431). Primer: predpostavimo, da znašajo stroški na enoto 100 $ in da znaša letni obseg prodaje 10.000 enot. Če potrebujemo za realizacijo te prodaje investicijo v višini 1.000.000 $ in je zahtevani donos 15 %, potem bo pribitek na stroške znašal:

$$\frac{1.000.000\ \$ \times 15\ \%}{10.000\ \text{enot}} = 15\ \$ \text{ na enoto}$$

Cena bo tako znašala: 100 $ + 15 $ = 115 $ na enoto.

Glavni problem pri uporabi te metode je v tem, da je težko določiti obseg investiranega kapitala, saj se običajno ista vrsta sredstev uporablja pri proizvodnji različnih izdelkov.

Tudi ko prodajno ceno izračunamo, je malokrat sprejeta brez prilagoditev. Cena je prilagojena navzdol ali navzgor, upoštevaje dejavnike, kot so proste zmogljivosti, stopnja konkurence, splošna spoznanja o trgu.
Če na primer vodstvo podjetja oceni, da je izračunana prodajna cena nižja od tiste, za katero meni, da je bodo kupci pripravljeni plačati, bo dejanska prodajna cena višja od izračunane.
Velja tudi obratno. Če se podobni proizvodi prodajajo po ceni, ki je bistveno nižja od izračunane, potem po treba dejansko prodajno ceno postaviti nižje od izračunane.

Med slabosti metode strošek plus lahko navedemo (Drury, 1996, str. 327):

1) **zanemarja povpraševanje**: cena je določena na podlagi pribitka na stroške in lahko se zgodi, da to nima nobene povezave z razmerami na trgu.
2) **krožno sklepanje**: spremembe cene vplivajo na obseg prodaje, kar vpliva na stalne stroške na enoto, kar zopet vodi do spremembe cene. Ta slabost pride še posebej do izraza, ko so kot osnova za pribitek na stroške določeni celotni stroški ali proizvajalni stroški.
3) **skupni stalni stroški**: pri tradicionalnih metodah določanja stroškov proizvodom so skupni stalni stroški dodeljeni proizvodom na podlagi določene osnove. Teh osnov je več, in zato se lahko stroški po posameznih proizvodih razlikujejo v odvisnosti od tega, katera osnova je bila vzeta za dodelitev skupnih stalnih

stroškov.

4) **najnižja možna cena**: tako izračunana prodajna cena je najnižja možna cena in ščiti prodajalca pred izgubo. Ta trditev je napačna, saj je možno, da bo podjetje ustvarilo izgubo, tudi če bo prodajna cena višja od ocenjenih stroškov na enoto. To se zgodi, če povpraševanje pade pod raven, ki je bila v kalkulaciji uporabljena za izračun stalnih stroškov na enoto. Tako celotni prihodki od prodaje ne bodo zadoščali za pokritje vseh stalnih stroškov. Metoda strošek plus bo zagotovila pokritje vseh stroškov (in načrtovanega dobička) le v primeru, če bo obseg prodaje enak ali večji od tistega, ki je bil uporabljen za ocenitev celotnih stroškov.

Podatki o stroških so samo ena od mnogih spremenljivk, ki jih je treba upoštevati pri določanju prodajne cene. Določitev končne prodajne cene je odvisna tudi od tega, kakšno cenovno politiko bo podjetje vodilo. Podjetje ima na voljo dve skrajni možnosti:

1) **»pobiranje smetane«**: gre za poizkus izkoriščanja tistih tržnih segmentov, ki so relativno neobčutljivi na spremembe cene. V trenutku, ko je začetno povpraševanje še neelastično, se postavijo visoke cene, ki skušajo izkoristiti privlačnost novosti. Takšna cenovna politika nudi varovalko pred nepričakovanimi prihodnjimi povečanji stroškov ali pred večjim padcem povpraševanja, ko se privlačnost novosti zmanjša. Ko se tržni segment zasiti, se cena zniža in na ta način postane privlačna za kupce iz naslednjega tržnega segmenta.

   Pobiranje smetane je smiselno v naslednjih primerih (Kotler, 1996, str. 493):
   - če je dovolj kupcev, da ustvarijo visoko tekoče povpraševanje;
   - če proizvodni stroški na enoto izdelka ob majhnem obsegu niso toliko višji, da bi izničili prednost visoke cene;
   - če visoka začetna cena ne pritegne konkurentov oz. je vstop konkurentov otežen (na primeri zaradi patentne zaščite ali visokih zneskov začetne investicije);
   - če visoka cena posreduje podobo odličnega izdelka.

2) **»prodor na tržišče«**: v tem primeru želijo podjetja maksimirati količinski obseg prodaje, zato določijo nizko začetno ceno, saj so prepričani, da bo večji obseg prodaje prinesel večji dolgoročni dobiček. Pogoji, ki govore v prid določanja nizkih začetnih cen, so:
   - trg je občutljiv na ceno, nizka cena spodbudi hitrejšo rast trga;
   - proizvodni stroški in stroški distribucije se znižujejo ob nakopičenih izkušnjah;
   - nizka cena odvrne trenutno in bodočo konkurenco.

Tradicionalne metode določanja prodajne cene so pri metodi ciljnih stroškov neprimerne ali pa imajo omejeno možnost uporabe. Metodo ciljnih stroškov uporabljamo v konkurenčnem okolju, kjer skušajo podjetja diferencirati svoje proizvode na osnovi kakovosti, pravočasnega uvajanja na trg, podpornih storitev, funkcij in značilnosti proizvoda.

V takšnem okolju na oblikovanje cene proizvoda vplivajo drugi dejavniki (Ansari et al., 1997, str.32). Glavni vhodni podatek za oblikovanje cene so **potrošnikove želje, potrebe in okusi** in njihove povezave s fizičnimi in z estetskimi značilnostmi proizvoda. Pri tem zasledujemo cilj, da se morajo zahteve potrošnikov pretvoriti v otipljive funkcije in značilnosti proizvodov. Naslednji dejavnik je **sprejemljivost cene**. Sprejemljiva cena je tista cena, ki so jo potrošniki pripravljeni plačati za kak proizvod z določenimi funkcijami in značilnostmi. Ker se v konkurenčnem okolju na trgu pojavlja več ponudnikov proizvodov, je **analiza konkurence** pomemben dejavnik pri oblikovanju cene. Proizvodi se posamično primerjajo med seboj in se lahko tudi razstavijo, da ugotovimo, katere so tiste njihove značilnosti, ki jih ponuja konkurenca, in koliko te značilnosti stanejo. Izdelajo se raziskave tržišča, pri čemer nas še posebej zanima, kako kupci vrednotijo ponudbo konkurence. Eden izmed osnovnih elementov, ki ga pri določanju cene uporabljajo japonska podjetja, je **ciljni tržni delež** za posamezen proizvod. Oceni se, kakšna cena bo omogočila doseči ciljni tržni delež, in nato se takšna cena tudi oblikuje. Takšna agresivna metoda oblikovanja cene je uporabljena tudi z namenom preprečiti vstop konkurentov na trg.

S tem, ko smo določili prodajno ceno, smo določili prvo spremenljivko v enačbi ciljnih stroškov. Da bi enačbo razrešili in s tem prišli do ciljnih stroškov, je treba določiti še ciljni dobiček. Pri tem pa bi rad opozoril na dejstvo, da se pri določanju ciljnega dobička skupaj združita planiranje na ravni proizvoda s planiranjem na ravni podjetja. Na ravni podjetja je ciljni dobiček določen z zahtevano dobičkonosnostjo podjetja kot celote, ki ga ugotovimo tako, da upoštevamo splet proizvodov, ki jih bo podjetje proizvajalo, in ocenjeni zahtevani dobiček od tega spleta proizvodov.

Načrtovani splet proizvodov je opredeljen v dolgoročnem planu podjetja, ocenjeni zahtevani dobiček pa izračunamo tako, da upoštevano ciljno dobičkovnost prihodkov od prodaje (angl. ROS) in načrtovani obseg prodaje po posameznem proizvodu.

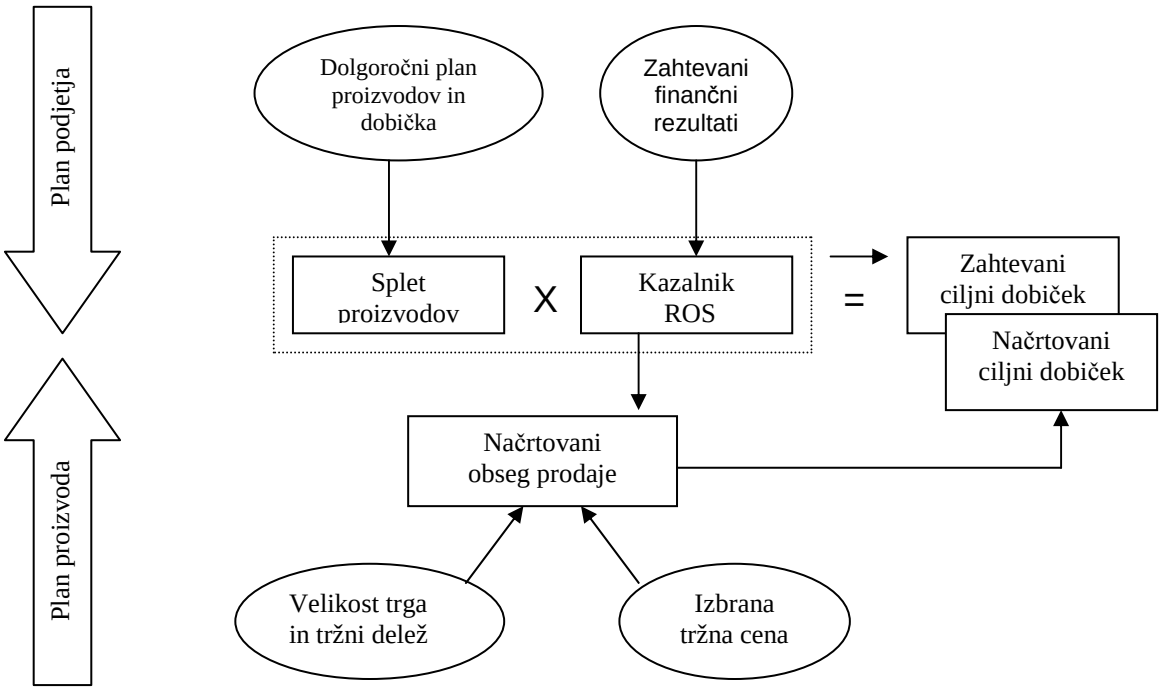
Dobičkovnost prihodkov od prodaje je določena na podlagi drugih mer uspešnosti poslovanja (angl. ROA, ROE, EVA), ki jih mora podjetje dosegati, če želi obstati na dolgi rok. Ciljni dobiček je torej rezultat »simulacij« dobička in predstavlja del dobička, ki ga mora prispevati proizvod v liniji izdelkov podjetja.

Plan dobička podjetja kombinirajo s plani dobička proizvodov za vsak proizvod posebej. Plani dobička proizvoda predstavljajo pričakovanja produktnega vodje o

njegovem proizvodu. Produktni vodja ocenjuje načrtovano velikost trga, ciljni tržni delež in konkurenčne tržne cene in tako ugotovi načrtovani obseg prodaje. Če ta načrtovani obseg prodaje pomnožimo z načrtovano dobičkovnostjo prihodkov od prodaje, dobimo načrtovani dobiček na ravni proizvoda.

Zahtevani in načrtovani dobiček se nato primerjata in tako določimo končni ciljni dobiček za proizvod. Na Sliki 7 je proces določanja ciljnega dobička tudi grafično prikazan.

Slika 7: Določanje ciljnega dobička



Vir: Ansari et al.,1997, str. 37.

V zvezi s Sliko 7 je treba poudariti naslednje:

- zahtevani ciljni dobiček je ciljni dobiček na ravni podjetja, medtem ko je načrtovani ciljni dobiček kategorija na ravni proizvoda;
- zahtevani in načrtovani ciljni dobiček sta ocenjena na podlagi prodaje v celotnem življenjskem ciklu proizvoda;
- cilji glede dobička se lahko spremenijo, ko gre proizvod skozi različne faze svojega življenjskega cikla;
- načrtovani ciljni dobiček posameznega proizvoda lahko vključuje tudi »subvencije« od proizvodov, ki imajo monopolni položaj na trgu.

Če na koncu prikažemo primerjavo med metodo stroški plus in metodo ciljnih stroškov in jo prikažemo v obliki tabele, bo takšna tabela izgledala takole:

Tabela 2: Primerjava metode pribitka in metode ciljnih stroškov

Metoda stroški plus	**Metoda ciljnih stroškov**
Ne upošteva dejavnikov trga.	Pogoj za oblikovanje ciljnih stroškov so dejavniki trga.
Stroški so osnova za določitev cene.	Cena je osnova za določitev stroškov.
Spodbuda za zmanjševanje stroškov so izgube in neučinkovitost.	Spodbuda za zmanjševanje stroškov je oblikovanje proizvoda.
Želje kupcev ne vplivajo na zmanjševanje stroškov.	Želje kupcev kažejo na potrebo po zmanjševanju stroškov.
Za zniževanje stroškov je odgovorno računovodstvo.	Zmanjševanje stroškov je odvisno od potreb kupcev.
Dobavitelji se pritegnejo, ko je načrtovanje proizvoda že zaključeno.	Dobavitelji se pritegnejo že na začetku načrtovanja proizvoda.
Zmanjševanje prodajne cene, ki jo plača kupec.	Zmanjšujejo se vsi stroški za kupca.
V načrtovanje stroškov celotna veriga vrednosti ni zajeta ali pa je zajeta le delno.	V načrtovanje stroškov je zajeta celotna veriga vrednosti.

Vir: Ansari et al., 1997, str. 16.

Metoda stroški plus predpostavlja, da je podjetje »zaprt sistem«:

- saj zanemarja povezavo med podjetjem in okoljem;
- upošteva zelo malo spremenljivk, ki pojasnjujejo njegovo obnašanje;
- korektivne aktivnosti se izvajajo šele takrat, ko se rezultati znani, in
- poizkuša se prilagajati vnaprej določenim zahtevam.

Metoda ciljnih stroškov predpostavlja, da je podjetje »odprt sistem«:

- saj poudarja pomembnost prilaganja podjetja okolju;
- upošteva veliko spremenljivk, ki pojasnjujejo njegovo obnašanje;
- korektivne aktivnosti se izvajajo, še preden so rezultati znani, in
- zaveda se nujnosti prilagajanja zahtevam, ki so vedno večje.

Ker so spremembe v današnjem poslovnem okolju podjetja zelo dinamične in zelo nepredvidljive, je jasno, da je za takšno okolje izbira metode ciljnih stroškov primernejša.

4. NEPREMIČNINA KOT PRVINA POSLOVANJA

4.1. Splošno

Z vidika pritrjenosti na zemeljsko površje lahko vso lastnino razdelimo na dve skupini: nepremično in premično. Nepremična lastnina je stalno dosegljiva na istem mestu in v bistvu predstavlja pravice do zemljišča in izboljšav na tem zemljišču. Poleg zemeljskega površja je vključen tudi del podpovršja in del nadpovršja, kar je odvisno od veljavnih zakonodaj v posameznih državah. Premična lastnina pa je vsaka lastnina, ki ni nepremična: torej ni stalno dosegljiva na istem mestu.

V nadaljevanju so navedene tri definicije nepremičnine:

1) »Nepremičnina je zemljišče in vse, kar je na njem zgrajeno, raste na njem in je nanj pritrjeno. Pridelki, ki zahtevajo letno obdelovanje, v to definicijo niso vključeni.« (Unger, 1991, str. 1);

2) »Nepremičnine: zemljišče in proizvodi, vezani nanj; so opredmetene postavke z vsemi dodatki na tleh, nad tlemi ali pod tlemi; nasprotje od premičnin« (Turk, 2000, str. 344);

3) »Nepremičnina je prostorsko odmerjeni del zemeljske površine, skupaj z vsemi sestavinami.« (Juhart et al, 2004, str. 123).

Nepremičnine v lasti podjetij ali fizičnih oseb predstavljajo del premoženja z vrednostjo, ki je pri zemljiščih običajno stalna (lahko se celo veča in narašča, lahko pa tudi pada), pri objektih pa se spreminja zaradi starosti ali zmanjšane uporabne sposobnosti. Zemljišče in objekti skupno predstavljajo močan potencial in osnovo, ki omogoča organiziranje vsakovrstne dejavnosti in osebno uporabo.

Z ekonomskega vidika nas seveda najbolj zanimajo lastnosti nepremičnin kot tržnih proizvodov (Cirman et al.: 1999, str. 3). Kar se tiče **fizičnih lastnosti,** je osnovna lastnost nepremičnost. To sicer lahko dobesedno trdimo le za zemljišča. Zgradbe in druge izboljšave je namreč mogoče premikati. Ker pa je vsak tak premik povezan z velikanskimi stroški, se to zgodi le izjemoma. Podobno velja tudi za naslednjo fizično lastnost nepremičnin, to je njihovo neuničljivost. Vendar pa je na drugi strani tudi res, da neuničljivost zemljišč omogoča dolgo življenjsko dobo tudi zgradbam in drugim izboljšavam. Ločiti pa moramo med fizično neuničljivostjo in ekonomsko trajnostjo, ki se lahko spreminja. Za nepremičnine pa lahko tudi trdimo, da so raznovrstne, saj ni mogoče najti dveh popolnoma enakih zemljišč, dveh identičnih zgradb in ostalih izboljšav.

Pri **ekonomskih lastnostih** velja v prvi vrsti omeniti redkost nepremičnin, saj je fizična ponudba zemljišč fiksna. Iz tega izhaja njihova nezadostna ponudba, kar je eno izmed osnovnih ekonomskih vprašanj, povezanih z nepremičninami. V primeru povečanja povpraševanja lahko z večjo in intenzivnejšo uporabo zemljišč in prostora povečamo njihovo ponudbo, zato gre le za relativno redkost zemljišč. Fizična in predvsem ekonomska lokacija nepremičnin pa vplivata na njihovo različno uporabo in vrednost. Na odločitve posameznikov in skupin glede lokacije nepremičnin vplivajo predvsem njihova dostopnost, izpostavljenost lege in osebne preference. Za nepremičnine je značilno medsebojno vplivanje uporab, izboljšav in vrednosti, kar s skupnim imenom imenujemo soodvisnost nepremičnin. Za nepremičninske investicije pa je značilna tudi dolga povračilna doba.

Pomembne pa so tudi **institucionalne lastnosti** nepremičnin. Na vrednost nepremičnin močno vplivajo nepremičninski zakoni in različne regulacije, kot so lokalni in regionalni prostorski plani, nadzori najemnin in podobno. Na vrsto, izgled in uporabo nepremičnin vplivajo tudi lokalne in regionalne navade. Na poslovanje z nepremičninami in razvoj skupnosti pa bolj ali manj vplivajo še razna nepremičninska združenja in organizacije.

Lastnosti nepremičnin se posledično odražajo na trgu nepremičnin, ki ima nekatere posebne značilnosti (Pyhrr et al., 1989, str. 6). Gre za **razslojene lokalne trge**, kar daje prednost tistemu, ki je pravilno ocenil povpraševanje na določenem podtrgu. Pričakovanja in želje potencialnih kupcev so lahko zelo raznovrstne, zato so **raznovrstne** tudi **nepremičnine**. Transakcije med prodajalci in kupci so navadno zaupne in decentralizirane. To se odraža v **slabi informiranosti**, zato je pridobivanje tržnih informacij zahtevno in drago opravilo. Mnogi udeleženci imajo **nezadostno znanje** in ne poznajo celovitosti problematike, ki se nanaša na nepremičninske posle. Za te trge velja, da se **slabše prilagajajo tržnim razmeram**, zato so za njih značilna izrazita ciklična nihanja. Ker država in njeni organi na različne načine vplivajo na tržna dogajanja, velja kot zadnjo značilnost omeniti **reguliranost trga**.

Takšne značilnosti nepremičninskega trga nudijo možnosti tudi manjšim naložbenikom, ki niso dosegljive na bolj organiziranih in učinkovitih trgih. Celo v današnjih zelo kompleksnih in reguliranih gospodarstvih obstaja zelo malo ovir za vstop na nepremičninski trg, zato lahko postane »podjetnik« na tem trgu skoraj vsak.

Motivi naložbenikov za vstop in delovanje na tem trgu so tako različni, kot so različni sami naložbeniki. Večina naložbenikov pri tem navaja finančne in nefinančne

prednosti in pomanjkljivosti naložb v nepremičnine. Seveda se je pri tem treba zavedati, da se motivi posameznikov zelo razlikujejo od motivov podjetij.

Med prednostmi in koristmi, ki jih naložbe v nepremičnine nudijo, lahko navedemo naslednje (Pyhrr, 1989, str. 11):

1) **ponos zaradi lastništva**: nepremičnine se lahko dotaknemo, zato je lastništvo nad njo za mnoge čustveno doživetje. Čeprav je ponos zaradi lastništva največkrat povezan z nepremičninami, v katerih ljudje bivamo, pa je razširjen tudi pri drugih nepremičninah. Nekateri naložbeniki tako čutijo potrebo za lastništvom nad nepremičninami zaradi statusa oz. priznanja statusa, medtem ko drugi vidijo nepremičnino kot merilo veličine, pomembnosti ali uspeha. V skrajnem primeru je želja po zgraditvi najprestižnejših pisarn, sedežev podjetja ali apartmajskega naselja, ne glede na stroške, pripeljala mnoga podjetja celo v stečaj.
2) **osebna kontrola**: v nasprotju z naložbami v vrednostne papirje omogočajo nepremičnine izvajanje osebne in neposredne kontrole. Če je naložbenik neposredni lastnik nepremičnine, ima možnost vplivanja na odločitve o nakupnih pogojih in ceni, stopnji zadolženosti, obliki lastništva, refinanciranju in odprodaji nepremičnine. Za mnoge naložbenike je možnost izvajanja neposredne kontrole nad nepremičnino brez vmešavanja partnerjev ali drugih naložbenikov pomemben razlog za vključevanje v nepremičninske naložbe.
3) **osebna uporaba in posest**: mnogi naložbeniki kupujejo nepremičnine za osebno uporabo. Nakup stanovanjske hiše je naložba, ki zagotavlja tako prostor za bivanje kot davčno olajšavo. Takemu naložbeniku tako sedaj ni več treba plačevati najemnine, dodatno pa bo lahko izkoristil možnost povečanja vrednosti nepremičnine v prihodnosti, če bo do tega prišlo.
4) **ustvarjanje premoženja**: nekateri trdijo, da so nepremičnine najvarnejši in najzanesljivejši način za ustvarjanje premoženja. Naložbenik lahko prične ustvarjati premoženje tako, da kupi nepremičnino s kreditom in jo odda v najem. Z ostankom denarnega toka (ki ga dobi, če od prejetih najemnin odšteje vse izdatke, vključno s tistimi, ki se nanašajo na odplačevanje glavnice in obresti od kredita), s povečevanjem vrednosti obstoječih nepremičnin, kar mu omogoča dodatno zadolžitev, in obračunavanjem amortizacije, ki je davčno priznan odhodek, ustvarja prosta denarna sredstva, ki jih lahko nameni za nakupe novih nepremičnin. Na takšen način se ta proces nadaljuje, naložbenik pa po poplačilu kreditov tako ustvari precejšnje premoženje.
5) **zavarovanje naložbe**: zavarovanje vloženega kapitala je osnovna skrb mnogih naložbenikov. Nepremičnine nudijo možnost hipotekarnega zavarovanja in so s tega vidika zelo cenjene. Razlogov za to je več: nepremičnine naj bi bile trajne, neuničljive in relativno redke, povpraševanje običajno presega ponudbo, cene nepremičnin pa zaradi inflacije naraščajo.
6) **visok donos**: nekateri strokovnjaki trdijo, da lahko prvovrstne nepremičnine prinašajo donos pred obdavčitvijo na celotno investicijo (vključujoč dolžniški in

lastniški kapital) v razponu od 8,00 % do 15,00 % letno. Nepremičnine bolj špekulativne narave naj bi prinašale celo 25 % ali več. Če je nepremičnina oddana v najem, lahko njen lastnik realizira relativno zanesljive donose ob minimalnem tveganju.

7) **finančni vzvod**: ena od glavnih privlačnosti nepremičnin je priložnost vlaganja velikih zneskov ob relativno majhnem znesku lastniškega kapitala. Če se pri mnogih proizvodnih podjetjih stopnja dolžniškosti financiranja (ki je merjena kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev) giblje pod 50 %, se pri večini naložbenikov v nepremičnine ta stopnja giblje med 70 % do 80 %. Z visoko stopnjo finančnega vzvoda ti naložbeniki uporabljajo tuj denar, s katerim dosegajo značilno višje donose na vloženi lastniški kapital. Uporaba finančnega vzvoda je zato pomembna značilnost večine naložb v nepremičnine.
8) **zaščita pred davki**: naložbenik v nepremičnine želi pogosto pred davki »zaščititi« dobiček, ki ga ustvarja nepremičnina. Včasih želi naložbenik ustvariti celo davčno izgubo, ki jo lahko uporabi, da pred davki »zaščiti« dobiček iz drugih virov. Tako lahko z uporabo davčnega načrtovanja maksimira denarne tokove po plačilu davkov skozi relativno dolgo časovno obdobje.
9) **povečanje vrednosti in zaščita pred inflacijo**: naložbenik v nepremičnine pričakuje tudi donos v obliki povečanja vrednosti nepremičnine. To se lahko uresniči zaradi dveh razlogov:
    - povečanja povpraševanja: tako se lahko vrednost dobro načrtovanega in upravljanega stanovanjskega objekta v soseski, ki se izboljšuje, zelo poveča zaradi povečanega povpraševanja;
    - inflacije: zgodovinsko gledano so bile nepremičnine dobro varovalo pred inflacijo.

Glede na to, da smo našteli kar nekaj prednosti, ki jih imajo naložbe v nepremičnine, se nam zdi logično, da jim bodo naložbeniki namenili precejšen delež svojih sredstev. Po temeljitem razmisleku pa lahko ugotovimo, da se lahko mnoge od prej navedenih prednosti spremenijo v slabosti, kar še posebej velja za nepremišljene in neprevidne naložbenike.

Z naložbami v nepremičnine so povezane tudi značilne pomanjkljivosti, tveganja in negotovosti:

1) **nelikvidnost in časovne omejitve**: naložbe v nepremičnine je težko hitro spremeniti v denarno obliko, zato lahko njihova nelikvidnost v obdobju finančne stiske povzroči prezadolženost in v končni fazi tudi propad naložbenika. Ker ne gre za standardni proizvod in se z njim ne trguje na organiziranih trgih, potrebuje zato naložbenik več časa za odločitev, ali bo nepremičnino kupil. Tudi ko je ta odločitev sprejeta, se je treba dogovoriti za pogoje prodaje, preveriti lastništvo, pripraviti potrebno dokumentacijo in zagotoviti finančne vire. Včasih finančnih virov ni mogoče zagotoviti oziroma so obrestne mere tako visoke, da se nakup

nepremičnine ne izplača.

2) **breme gospodarjenja**: večina nepremičninskih naložb zahteva precejšno stopnjo osebne vpletenosti. Ne glede na to, ali z nepremičnino gospodari najemnik, upravnik ali sam naložbenik, je treba stalno skrbeti, da dosega dohodke in ohranja vrednost. V primeru, da je gospodarjenje zaupano upravniku, je on odgovoren za doseganje načrtovanih denarnih tokov, ki so predstavljali podlago za sprejem odločitve o naložbi. Mnogi naložbeniki ugotavljajo, da predstavlja upravnikovo gospodarjenje z nepremičnino pogosto neprijeten vidik naložbe v nepremičnine, kar pa ima lahko občutne posledice.
3) **zmanjšanje vrednosti**: čeprav inflacija povišuje nominalno vrednost nepremičnin, se moramo na drugi strani zavedati, da se njihova realna vrednost znižuje zaradi fizičnega poslabšanja, funkcionalnega in zunanjega zastarevanja. Fizično poslabšanje je posledica izrabe in poškodb nepremičnine. Fizično poslabšanje je mogoče odpraviti, za kar pa se odločimo takrat, kadar so stroški za popravilo nižji od vrednosti, ki bi jo obnovljeni del prispeval k povečanju celotne vrednosti nepremičnine. Do funkcionalnega zastarevanja pride, kadar se pojavijo določene pomanjkljivosti ali pa ugotovimo celo pretirane ravni opremljenosti, ki ne ustrezajo več sedanjim standardom. To zastarevanje je lahko odpravljivo ali pa neodpravljivo, kar je zopet odvisno od razmerja med stroški njegove odprave in pričakovanimi koristmi. Zunanje zastarevanje je lokacijsko ali ekonomsko. Te vrste zastarevanja se ne da odpraviti, ugotavljamo pa ga lahko na podlagi ocene strokovnjaka.
4) **posegi oblasti**: sem spada cela vrsta raznih ukrepov od, na primer, določanja višine najemnin, nadzora nad tujimi naložbami in lastništvom, okoljevarstvenimi zahtevami, ukrepov denarne in fiskalne politike, do omejitev pri razvoju nepremičnin in uporabi nepremičnin. Vse te odločitve imajo združen vpliv na omejen razvoj in pridobivanje nepremičnin, znižanje denarnih tokov in zaustavitev rasti.
5) **inflacija, deflacija in nepremičninski cikli**: mnogih lastniki nepremičnin so zaradi visoke stopnje inflacije v ZDA v poznih 70. in v začetnih 80. letih prejšnjega stoletja postali milijonarji, na drugi strani pa so ravno tako mnogi propadli v sredini 80. let prejšnjega stoletja, ko se je denarna politika v ZDA zaostrila.
6) **pravna zapletenost**: pogodbe med lastniki, posojilodajalci, ustanovitelji, kupci in najemniki so zelo zapletene, dodatno pa se ta pravna zapletenost še povečuje zaradi nenehnih sprememb zakonodaje.
7) **pomanjkljive informacije in znanja**: informacije, ki so potrebne za sprejem pravilnih odločitev, je težko pridobiti. Če pa jih že uspemo pridobiti, se pogostokrat zgodi, da so netočne. Naložbenikom pogosto primanjkuje interdisciplinarnih znanj, zato morajo vložiti veliko napora v izdelavo raziskav, ki zahtevajo veliko časa, ali pa prenesti to nalogo na strokovnjaka.

4.2. Vrste nepremičnin in aktivnosti, povezane z nepremičninami

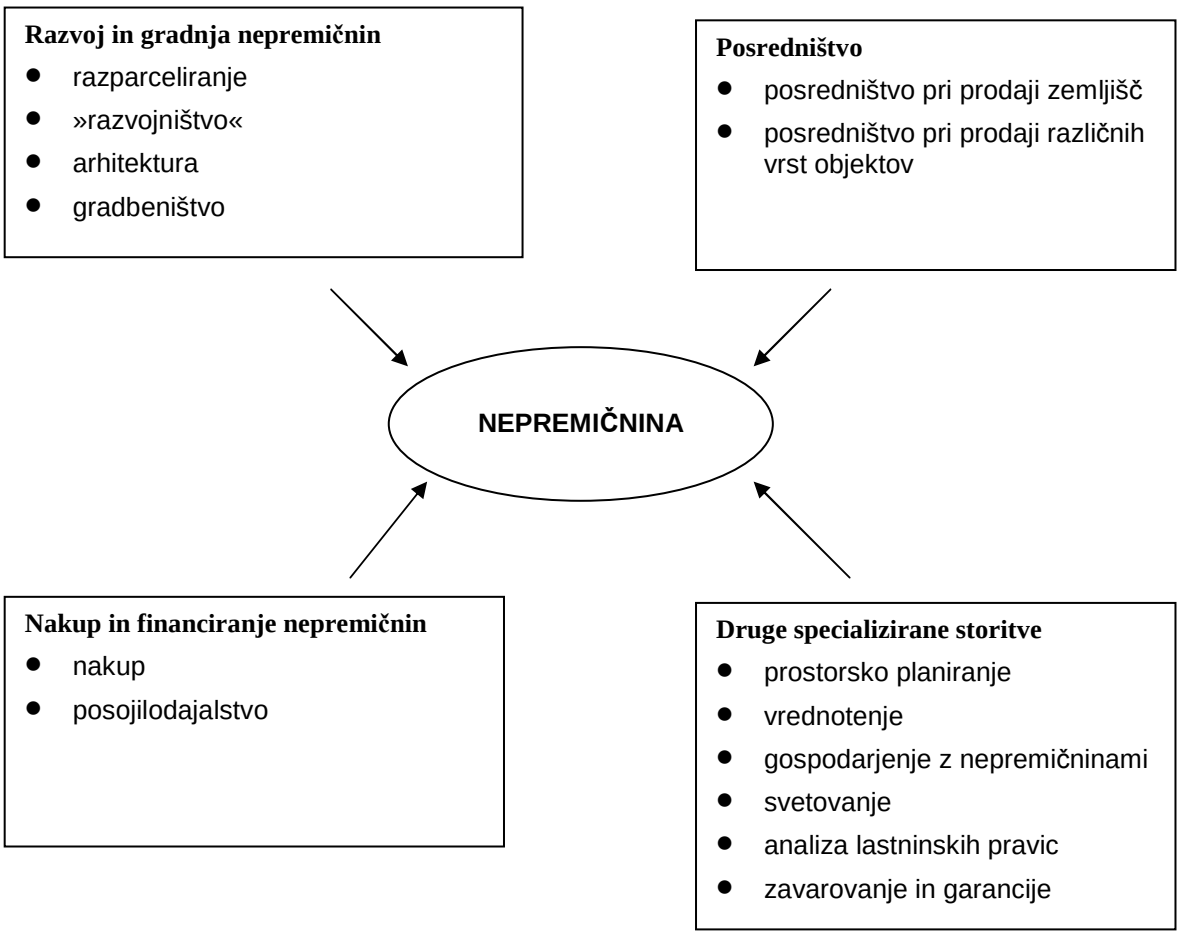
Nepremičnine lahko glede na vrsto, namen in dejansko rabo razdelimo v naslednje skupine (Pyhrr et al., 1989, str. 734):

1) zemljišča: sem spadajo vse kmetijske površine, gozdovi, površine, namenjene rekreaciji, neuporabljena zemljišča ob urbanih področjih in drugo;
2) objekti, ki so namenjeni stalnemu bivanju: hiše, stanovanja, domovi za upokojence;
3) objekti, ki so namenjeni začasnemu bivanju: hoteli, moteli, apartmaji in druga bivališča v počitniških krajih;
4) objekti, ki so namenjeni pisarniškemu poslovanju;
5) objekti, ki so namenjeni prodaji na drobno: trgovine in trgovski centri, gostilne in restavracije, bencinske črpalke, parkirišča in garažne hiše, pralnice in drugo;
6) industrijski objekti: tovarne, skladišča, rudniki, industrijske in obrtne cone in drugo;
7) objekti, ki so namenjeni zabavi in rekreaciji: gledališča, muzeji, igrišča za golf, igrišča za tenis, stadioni in športne dvorane, marine, fitnes centri, zdravilišča in drugo;
8) objekti, ki so namenjeni javnim storitvam: izobraževalne ustanove, zdravstveni domovi in bolnišnice, sodišča, pošte in razni javni uradi;
9) druge nepremičnine: cerkve, pokopališča, ceste, železnice in druge nepremičnine, ki so namenjene javni uporabi.

Kot vidimo, se nepremičnine med sabo zelo razlikujejo, zato bi se potencialni naložbenik, ki bi ocenjeval možnost nakupa nepremičnine med vsemi temi vrstami nepremičnin, zelo hitro znašel v težavah. Zato je bolje sprejeti dejstvo, da tudi celo izkušeni naložbeniki niso, in ne morejo postati, strokovnjaki za vse različne vrste nepremičnin. Če pa bi si hoteli pridobiti vsa ta specialna znanja, bi to zahtevalo ogromno časa in truda, ki pa ga naložbeniki seveda nimajo na voljo. Zato se večina naložbenikov osredotoči na določeno vrsto nepremičnin in skušajo na ta način pridobiti vsa potrebna znanja, ki so povezana z naložbami v to določeno vrsto nepremičnin.

Z nepremičninami so povezane zelo različne aktivnosti, ki jih lahko razdelimo v štiri velike skupine. Kljub vidni vlogi posredništva in gradbeništva ne smemo pozabiti na številne druge aktivnosti, ki so povezane z naložbenjem in s financiranjem ter z ostalimi specializiranimi storitvami.

Slika 8: Aktivnosti, povezane z nepremičninami

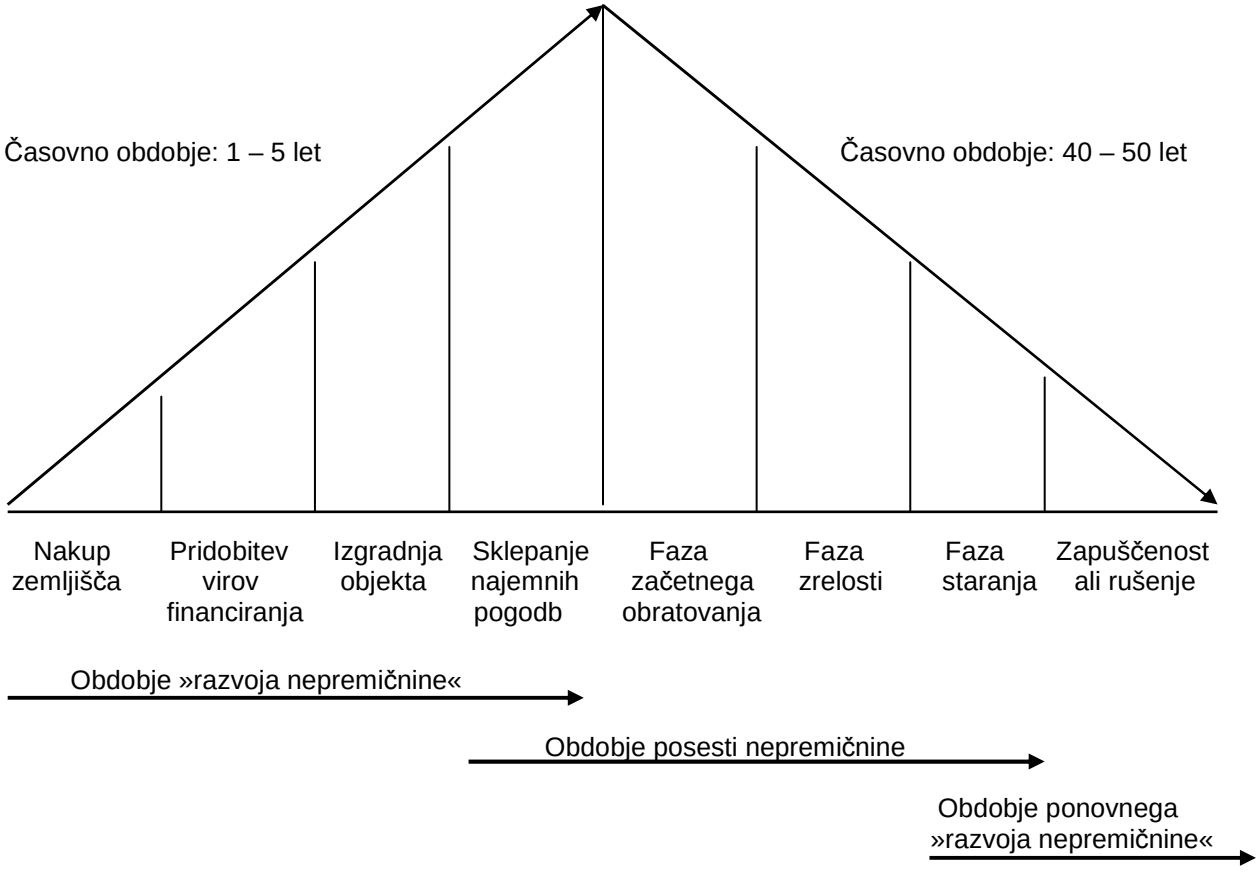


Vir: prirejeno po Cirman et al., 1999, str. 5.

4.3. Življenjski cikel nepremičnine

Vsaka nepremičnina ima svoj življenjski cikel, ki ima več različnih faz: od začetka in razvoja, obratovanja in do zaključka svoje uporabe. Trajanje vsake posamezne faze je pri različnih nepremičninah različno, kljub temu pa lahko življenjski cikel nepremičnine prikažemo tako, kot ga prikazuje Slika 9.

Slika 9: Življenjski cikel nepremičnine



Vir: Pyhrr, 1989, str. 47.

Na Sliki 9 vidimo, da ima življenjski cikel nepremičnine obliko piramide. Naraščajoča stran piramide (ki obsega časovno obdobje 1 – 5 let) predstavlja obdobje »razvoja« nepremičnine. Za to obdobje je značilno, da se z »razvojem« nepremičnine tveganje zmanjšuje, saj se v tem obdobju odpravljajo številne negotovosti, ki so povezane s projektom.

Vrh piramide predstavlja zaključek faze sklepanja najemnih pogodb. Objekt je v celoti oddan v najem in ustvarja redne prihodke, stroške in pozitiven denarni tok. Na tej točki je tveganje relativno nizko.

Padajoča stran piramide obsega dolgo časovno obdobje, ki običajno traja 40 – 50 let, za katero je značilno, da se s staranjem objekta tveganje povečuje. Na koncu svoje dobe uporabnosti je nepremičnina primerna za novo uporabo in s tem za začetek novega življenjskega cikla. Če objekt oz. njegova lokacija to omogočata, se bo pričelo obdobje ponovnega »razvoja« nepremičnine. Če pa to ni možno, bo objekt

zapuščen ali nezaseden, dokler ne bo mogoč njegov ponovni »razvoj«.

Za naložbo v nepremičnine se lahko odločimo v trenutku, ki ustreza kateri koli fazi na piramidi. Vsaka od teh faz pa prestavlja drugačno razmerje med donosi in tveganjem ter različno kombinacijo donosov: dobiček pri »razvoju«, denarni tok iz poslovanja, davčni ščit, povečevanje stopnje lastniškosti financiranja (zaradi postopnega odplačevanja glavnice kreditov) in povečanje (ali zmanjšanje) vrednosti nepremičnine. Ker vsaka faza ustreza določenemu tipu naložbenika, je treba zelo temeljito razmisliti, v kateri fazi se bomo odločili za nakup nepremičnine. Ko se končno odločimo za nakup v določeni fazi, so mnogi osnovni dejavniki donosov in tveganj že določeni in jih je zelo težko spremeniti.

Življenjski cikel nepremičnine je časovno določen, ravno tako vsaka faza v tem ciklu traja določeno časovno obdobje. V praksi pa je življenjski cikel nepremičnine zelo odvisen od prevladujočega položaja na tržišču v danem trenutku, ne glede na dejansko starost objekta. Če se spremenijo razmere na trgu, se lahko spremeni tudi življenjski cikel.

Zato se mora naložbenik odločiti na podlagi analize trga, ne glede na to, v kateri fazi življenjskega cikla je nepremičnina. Tako lahko objekt, ki je bil pred kratkim dokončan za potrebe »neobstoječega« trga, zelo hitro preide v zadnjo fazo življenjskega cikla. Velja tudi obratno. Starejša nepremičnina, ki je že zelo blizu zadnje faze življenjskega cikla, se lahko zaradi povečanega povpraševanja pomakne v prejšnje faze življenjskega cikla, s čimer se ji življenjska doba podaljša.

4.4. »Razvoj nepremičnin« oz. gradnja objektov za trg

»Razvoj nepremičnin« (angl. real estate development, property development) je proces, pri katerem naložbenik kupi zemljišče, na njem zgradi objekt in ga nato proda ali odda v najem. Gre torej v nekem smislu za »razvoj« nepremičnine od samega zemljišča do nove (ali spremenjene) zgradbe na tem zemljišču.

Kot slovenski prevod angleških izrazov v nadaljevanju magistrskega dela uporabljam besedno zvezo »gradnja objektov za trg«, ki je po mojem mnenju najbližje vsebinskemu pomenu angleških izrazov.

Pri gradnji objektov za trg ločimo dve skupini naložbenikov:

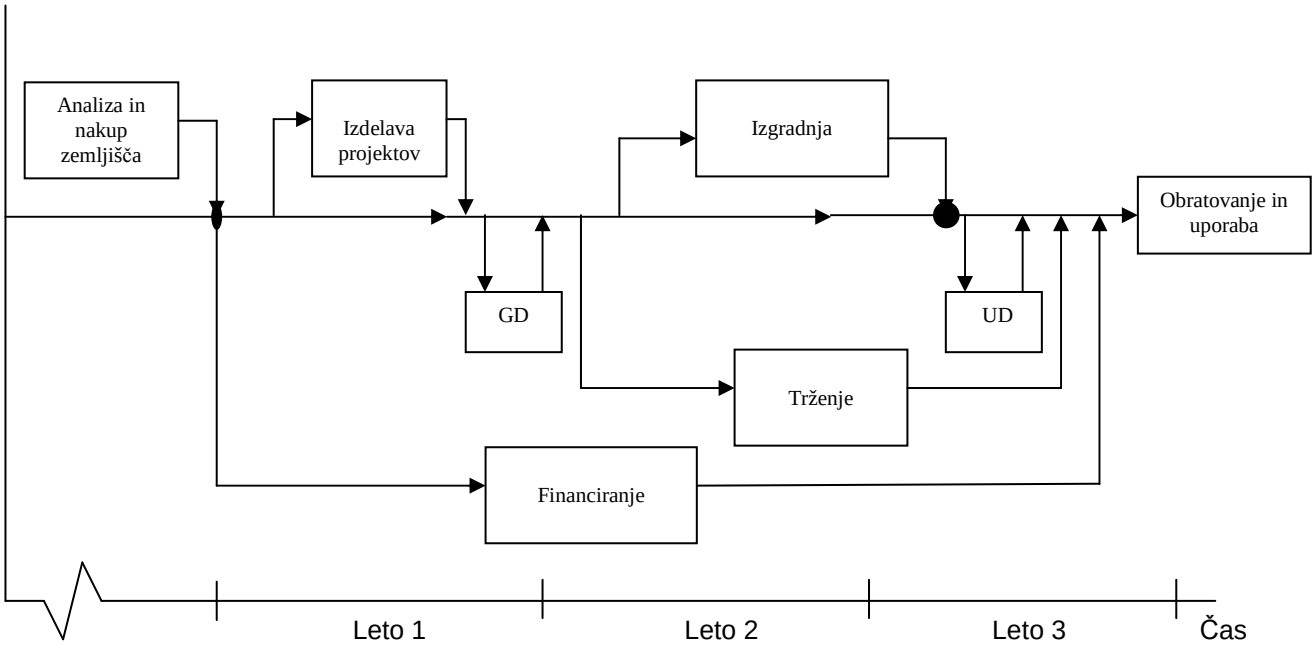
a) naložbenik je lastnik nepremičnine in hkrati izvajalec gradbenih del na objektu in se ukvarja tudi s trženjem objekta (to pomeni, da tudi sklepa pogodbe s kupci) – govorimo o gradnji za trg v ožjem pomenu;
b) naložbenik je lastnik nepremičnine in sklepa dve vrsti pogodb: gradbene pogodbe

z izvajalci in prodajne pogodbe s kupci – govorimo o gradnji za trg v širšem pomenu.

V obeh primerih se naložbeniki trudijo, da bi dosegli kar najboljše razmerje med pričakovanimi koristmi in stroški, ki jih imajo z naložbo. Pričakovane koristi lahko dosežejo s prodajo nepremičnine ali z njenim oddajanjem v najem. V vsakem primeru bo ta iztržek tem večji, čim večja bo uporabna vrednost nepremičnine za končnega uporabnika.

Proces gradnje objektov za trg je prikazan na Sliki 10.

Slika 10: Proces gradnje objektov za trg



Legenda:
- GD: gradbeno dovoljenje
- UD: uporabno dovoljenje.

Vir: prirejeno po McMahan, 1989.

V nadaljevanju podrobneje opisujem vsako od navedenih aktivnosti. Pri tem se zaradi velike raznovrstnosti nepremičnin omejim na skupne značilnosti teh aktivnosti pri gradnji vseh objektov za trg, s tem da namenjam posebno pozornost tistim posebnostim, ki so značilne za gradnjo bivalnih nepremičnin.

4.4.1. Analiza in nakup zemljišča

Zmožnost zemljišča ustvarjati presežek prihodkov in/ali zadovoljstva nad stroški njegove uporabe imenujemo uporabna sposobnost (McMahan, 1989, str. 112). Uporabna sposobnost določenega zemljišča je odvisna od njegove dostopnosti do trgov, glede na ostala zemljišča, ki imajo enake fizične in pravne značilnosti.

Na splošno lahko rečemo, da bližje, kot je zemljišče trgu za njegovo posamezno uporabo, večja je njegova uporabna sposobnost. Višja, kot je njegova uporabna sposobnost, višja je tudi njegova tržna vrednost.

Zmožnost določenega zemljišča, dosegati svojo uporabno sposobnost, se bo skozi čas spreminjala. Te spremembe bodo odvisne od tržnega povpraševanja, okoliščin v okolju, pravnih omejitev in konkurence pri lastnikih ostalih zemljišč. Zato je nujno treba določiti najboljšo rabo zemljišča v vsakem časovnem obdobju. Ocenjujemo, da je zemljišče namenjeno najboljši rabi, ko je namenjeno za dejavnosti, kjer ima najvišjo konkurenčno prednost oziroma najmanjšo konkurenčno pomanjkljivost glede na alternativne uporabe.

V določenem časovnem trenutku je v posameznih primerih najboljša raba zemljišča lahko precej drugačna od njene uporabne sposobnosti. Tako je na primer lahko veliko, relativno ravno področje, idealno primerno za izgradnjo industrijskih objektov, vendar bo šibko povpraševanje po takšnih objektih narekovalo izgradnjo stanovanjskih objektov. Najboljša raba zemljišča se lahko spreminja skozi čas kot rezultat sprememb v povpraševanju, tehnologiji, socialnih vrednotah in kvaliteti samega zemljišča.

Na splošno lahko rečemo, da zemljišča, ki se uporabljajo za poslovne in industrijske namene, dosegajo najvišje prihodke in tako prinašajo več kot zemljišča, ki so namenjena za druge namene. Tem zemljiščem nato sledijo zemljišča, ki se uporabljajo za stanovanjske namene, tem pa nato sledijo kmetijska zemljišča. Seveda obstajajo tudi izjeme pri tem pravilu. Tako lahko v primeru hitro rastočega prebivalstva zemljišča, ki se uporabljajo za stanovanjske namene, dosegajo višje prihodke kot zemljišča, ki se uporabljajo za poslovne in industrijske namene.

Vsa zemljišča se ne uporabljajo v skladu s svojo najboljšo rabo. Ker najemne pogodbe na daljši rok določajo rabo zemljišča, seveda ne moremo takoj spremeniti trenutnega načina rabe. Tako na primer dolgoročne najemne pogodbe za prostore v mestnih središčih onemogočajo izgradnjo večjega poslovnega objekta, čeprav je povpraševanje po takšnih prostorih veliko.

Na drugi strani so lahko nekatera zemljišča celo preveč »izboljšana« glede na njihovo trenutno najboljšo rabo. Takšen primer bi lahko bilo starejše industrijsko področje, ki pa je zaradi sprememb v gospodarskem razvoju izgubilo na svojem pomenu, vendar pa so stroški rušenja preveliki, da bi se izplačalo to zemljišče kupiti, obstoječe objekte porušiti in zemljišče nameniti za drugačno rabo.

Trgovci z nepremičninami trdijo, da na vrednost nepremičnine vplivajo trije najpomembnejši dejavniki: 1. lokacija, 2. lokacija in 3. lokacija (Bošković, 2004, str. 17). Kljub temu smo lahko večkrat presenečeni, kako pogostokrat je ta resnica pozabljena. Projekt na dobri lokaciji bo lahko ekonomsko uspešen, kljub temu da je slabše načrtovan oziroma da ga vodijo slabše usposobljeni ljudje. Velja pa tudi nasprotno. Projekt, ki je najboljše načrtovan in voden, ne bo uspešen, ker nima ustrezne lokacije.

Že pri lastnostih nepremičnin smo omenili njihovo nepremičnost in raznovrstnost. Vsaka parcela je edinstvena in jo najdemo na točno določeni lokaciji. Zato je lokacija tako zelo pomemben dejavnik pri določanju vrednosti zemljišča. Določene parcele imajo resnično lokacijsko vrednost, ki je posledica dobre lege, določene zemlje, nahajališč rudnin ali ugodnega sončnega obsevanja.

Najpogosteje pa na določanje vrednost parcele vpliva relativna lokacijska vrednost. Relativna lokacijska vrednost parcele je odvisna od neposredne bližine določeni prostorski značilnosti. Prostorske značilnosti so lahko zaželene ali nezaželene. Bližina zaželenih značilnosti običajno povečuje vrednost zemljišča, bližina nezaželenih značilnosti pa jo običajno znižuje.

Na relativno lokacijsko vrednost vpliva več vrst prostorskih značilnosti (McMahan, 1989, str. 113). Zelo pomembna je **bližina fizičnih značilnosti**. Tako imajo na primer v obmorskih letoviščih zemljišča, ki so bližje morju, večjo vrednost. Bližina jezer, rek, gora običajno vpliva na povišanje vrednosti, bližina poplavnih in potresnih območij ali območij, kjer se zadržuje megla, pa običajno vpliva na znižanje vrednosti. Na drugi strani je ravno tako pomembna **bližina trgov**. Zemljišče, na katerem nameravamo izgraditi stanovanjske objekte, mora biti v določeni razdalji do kraja, kjer bodo potencialni stanovalci lahko zaposleni. Trgovski centri morajo biti v določeni bližini do stanovanjskih sosesk z zadovoljivo kupno močjo. Pisarne in industrijski objekti morajo biti dovolj blizu primernim prometnim povezavam. Hoteli morajo biti dovolj blizu tistim dejavnostim, ki povzročajo povpraševanje po nočitvah. Brez ustrezne bližine trgov postanejo ostali lokacijski dejavniki večinoma nepomembni. In na koncu je tu še **bližina javnih storitev**, kamor lahko vključimo vodovod, kanalizacijo, elektriko, telefon in ostale javne storitve.

Neposredna bližina sama po sebi še ne bo ustvarila vrednosti, če med tem zemljiščem in ostalim okoljem ni učinkovite in zanesljive povezave. Povezavo lahko označimo kot sposobnost premikanja ljudi in stvari med dvema točkama. Zato potrebujemo transportni sistem in dostopnost do zemljišča.

Transportni sistem je lahko tako preprost, kot sta pločnik ali steza, ali pa tako visoko razvit, kot je hitra primestna železnica. Najobičajnejša oblika tega sistema so danes osebna vozila, ceste in avtoceste. Transportni sistem je za uporabnike določenega zemljišča nekoristen, če ga ne morejo uporabljati s svojega zemljišča.

Povezave se merijo s porabo časa in ne s fizično dostopnostjo. Bližina avtoceste ne pomeni mnogo, če se promet ob konicah tako zgosti, da potrebujemo več časa, da pridemo do točke A kot pa do konkurenčne točke B, do katere lahko pridemo s hitro železnico. Nekdo, ki se redno vozi v šolo ali službo, se bo pripravljen odpeljati vstran od najkrajše poti in tako uporabljati tiste obvoznice in vpadnice v mesto, ki bodo skrajšale njegov skupni čas vožnje.

Opazimo pa lahko tudi to, da se naložbeniki odločajo za nakup zemljišča tako na podlagi trenutnega stanja, kot tudi na podlagi načrtovanega razvoja transportnega sistema. Lep primer za to je izgradnja avtocest ali primestne železnice. Najpomembnejše pri tem pa je, s kakšno verjetnostjo lahko računamo, da bo do takšnega razvoja transportnega sistema tudi res prišlo.

Ko se odločamo za nakup ali uporabo zemljišča, se je treba zavedati, da obstaja določena odvisnost med stroški povezave in vrednostjo zemljišča. Pri nakupu hiše se posameznik tako lahko odloča med nižjimi stroški bivanja v soseski, ki je bolj oddaljena od kraja službe, in večjimi potovalnimi stroški. Trgovski center se lahko zgradi na lokaciji, ki je bolj oddaljena od stanovanjskih sosesk, zaradi nižjega stroška zemljišča in s tem posledično nižjimi stroški poslovanja. Industrijsko podjetje lahko zgradi tovarno v bolj oddaljenem predmestju in skuša na ta način doseči izmenjavo med nižjimi stroški zemljišča in večjimi potovalnimi stroški zaposlenih.

Kot lokacijski dejavnik, ki tudi vpliva na vrednost zemljišča, je treba omeniti še vplivno območje okolja, kjer nepremičnina leži. Neposredna bližina in dobre povezave malo pomenijo, če okolica nepremičnine odvrača potencialnega naložbenika. Lep primer tega je izgradnja trgovskega centra na prometno dostopni lokaciji, ki pa stoji v fizično propadajoči soseski, polni kriminala. Kot to velja za transportne sisteme, so lahko pričakovanja o prihodnjih spremembah že dovolj za vstop naložbenikov v takšna okolja. Če so dokazi o spremembah, ki se bodo zgodile, zadosti močni, lahko bodoča pričakovanja presežejo sedanje negativne vidike.

Zadnji lokacijski dejavnik, ki pa v glavnem vpliva na poslovne nepremičnine, je izpostavljenost določene lokacije mimohodu pešcev ali avtomobilskemu prometu. Tako lahko neposredna izpostavljenost potencialnim potrošnikom vpliva na vrednost nepremičnine. Takšna primera sta motel ob zelo prometni cesti ali manjša trgovina na zelo prometnem vogalu.

4.4.1.1. Preveritev možnosti pozidave

Na tržno vrednost zemljišča, ki je zazidljivo, pa zelo pomembno vplivata tudi vrsta in površina objektov, ki jih na tem zemljišču lahko zgradimo. V naši državi dobimo informacije o tem na občinskih oddelkih za urbanizem oz. za okolje in prostor.

V Sloveniji poznamo v skladu z Zakonom o urejanju prostora (Ur. l. RS št. 110/02 in 8/03) naslednje prostorske akte na ravni posamezne občine:

a) **strategija prostorskega razvoja občine**: to je strateški prostorski dokument občine, ki določa temeljne cilje in usmeritve urejanja prostora, zasnovo razvoja dejavnosti v prostoru, širitve poselitve, lokalnih sistemov infrastrukture in načine urejanja krajinskih območij. Pomembna sestavina prostorske zasnove je *urbanistična zasnova,* ki podrobneje določa rešitve funkcionalne in oblikovne skladnosti v pomembnejših naseljih ter utemeljuje določitev razvojnega območja naselja. Razvojna območja naselij so rezervat za dolgoročno načrtovanje širjenja naselij.
b) **prostorski red občine**: to je temeljni izvedbeni dokument, ki z uvedbo prostorskih režimov zagotavlja izvedbo načrtovanih prostorskih ureditev ter določa namensko rabo prostora in pravila njegove rabe za celotno območje občine. Prostorski red velja za vsakogar in je tudi pravna podlaga za izdajo gradbenega dovoljenja po predpisih o graditvi objektov na območjih, ki se ne urejajo z lokacijskimi načrti.
c) **občinski lokacijski načrt**: ta akt prevzema vlogo prostorsko izvedbenih načrtov po prej veljavnem Zakonu o urejanju naselij (to so bili zazidalni načrt, ureditveni načrt in lokacijski načrt). Bistvena razlika od do sedaj veljavnih aktov je v tem, da ima določen rok veljavnosti – to je rok, v katerem se morajo predvidene prostorske ureditve pričeti izvajati; po izvedbi predvidene prostorske ureditve pa preneha veljati in se na takem območju uveljavi »splošna« pravna ureditev s prostorskim redom občine.

   Z občinskim lokacijskim načrtom se v skladu s strategijo prostorskega razvoja občine in prostorskim redom občine podrobneje načrtujejo posamezne prostorske ureditve. Z njim se določijo lokacijski pogoji za pripravo projektov za pridobitev gradbenega dovoljenja po zakonu, ki ureja graditev objektov, zlasti glede namena, lege, funkcije, velikosti in oblikovanja objektov.

Na podlagi veljavnih prostorskih aktov tako lahko ocenimo, kakšne vrste in površine objektov lahko na posameznem zemljišču zgradimo, kar je ena od ključnih informacij, ki jih upoštevamo pri izdelavi prve predračunske kalkulacije.

4.4.1.2. Pravni vidik nakupa zemljišča

Pred nakupom zemljišča je treba še posebej preveriti, ali je potencialni prodajalec tudi dejanski lastnik zemljišča in morebitnih obremenitev zemljišča (zastavna pravica, služnostna pravica, predkupna pravica, prepoved razpolaganja).

Pri nas so vsi ti podatke razvidni iz zemljiško-knjižnega izpiska. Ravno tako so iz tega izpiska vidni tudi drugi vpisi (npr. predznambe, plombe), ki se nanašajo na posamezno nepremičnino.

Vse pogodbe o nakupu oz. prodaji nepremičnin morajo biti sklenjene v pisni obliki. Pri tem je treba posebej poudariti, da kupec pridobi lastninsko pravico na nepremičnini, ki je predmet pogodbe, po izpolnitvi pogodbenih obveznosti in po vpisu v zemljiško knjigo.

V Sloveniji pa se v tem trenutku srečujemo z neažurno evidenco v zemljiški knjigi, kar znižuje pravno varnost pri nakupih nepremičnin, dodatno pa celotno situacijo še poslabšujejo nedokončani denacionalizacijski postopki.

4.4.2. Projektiranje

Čeprav sta tržna analiza in ustrezno financiranje kritična za uspešnost, je gradnja objektov za trg v bistvu fizični proces – izboljšati zemljišče in zgraditi objekt. Preden pa lahko pričnemo z izgradnjo, je treba izdelati »tehnično dokumentacijo«, tako da bo objekt ustrezal prihodnji rabi na tem zemljišču in zakonskim zahtevam. To zahteva sposobnosti ustvarjalnih in izkušenih strokovnjakov. Delovati morajo kot skupina, ki ovrednoti različne možnosti in na koncu določi projektno rešitev, funkcionalno, estetsko in ekonomsko izvedljivo (McMahan, 1989, str. 341).

Na žalost je pri mnogih nepremičninskih projektih premajhna pozornost namenjena fazi projektiranja. Sredstva za projektiranje so omejena, projektantom je na voljo premalo časa, niso izbrani resnični strokovnjaki. Rezultat tega je v najboljšem primeru povprečen projekt, ki mu ne uspe realizirati vseh svojih potencialov. V najslabšem primeru pa lahko dobimo neprivlačne in neučinkovite projektne rešitve, ki lahko v končni fazi ogrozijo celo ekonomsko uspešnost projekta. Zato mora naložbenik popolnoma razumeti proces projektiranja, oceniti in izbrati prave izvajalce in usklajevati njihovo delo.

Prvi korak pri projektiranju bivalnih nepremičnin je priprava takšnega načrta, ki najbolje ustreza določeni lokaciji. Pri tem gre v bistvu za iskanje ravnotežja med obsegom pozidave, stroški izgradnje, privlačnostjo lokacije in prodajno ceno.

Doseči je treba določen optimalen obseg pozidave, sicer projekt ekonomsko ni upravičen. Prenizek obseg pozidave namreč ne zagotavlja dovolj prihodkov, da bi se pokrili vsi stroški. Prevelik obseg pozidave lahko zmanjša privlačnost lokacije (na primer na voljo ostane premalo »zelenih« površin) ali pa povzroči občutek utesnjenosti, kar lahko zmanjša prodajno ceno posamezne enote in s tem načrtovano raven celotnih prihodkov.

Način uskladitve delovanja teh različnih dejavnikov je, da se pripravi nekaj variant »idejnih zasnov« in oceni njihova tržna in finančna izvedljivost. Če pri določeni varianti ugotovimo, da je obseg pozidave zelo velik, jo je treba ponovno primerjati glede na rezultate tržne raziskave, s posebnim poudarkom na konkurenčnih gradnjah objektov za trg na tem območju. Če se ugotovi, da je projekt še vedno konkurenčen (na primer zaradi ugodnejše lokacije ali drugih dejavnikov), se takšna pozidava lahko ohrani. Če pa je konkurenca zelo močna ali pa sama lokacija nima nekih konkurenčnih prednosti:

- bo treba pozidavo zmanjšati, da bomo dosegli načrtovano raven prodajnih cen,
- ali pa znižati prodajno ceno, da bo to odražalo večjo pozidavo.

Pri projektiranju bivalnih nepremičnin pa je treba pozornost nameniti tudi ostalim dejavnikom. Pri izgradnji večjega stanovanjskega naselja je treba posebno pozornost nameniti prometni ureditvi. Tu nimamo v mislih samo avtomobilskega prometa, ampak tudi gibanje pešcev. Pri tem je treba upoštevati ne samo gibanje od stanovanjske enote do ceste, ampak tudi poti do šol, trgovin, rekreacijskih površin in javnega prevoza. Vzporedno z načrtovanjem prometne ureditve je treba načrtovati tudi komunalno ureditev. Večina komunalnih vodov namreč poteka pod cestami ali pa ob njih.

Pri ocenjevanju različnih variant »idejnih zasnov« je treba ovrednotiti tudi same objekte. Pri tem ločimo njihovo zunanjost in notranjost. Zunanjost objekta je v največji meri odvisna od ustvarjalnosti arhitekta in dovzetnosti trga za to ustvarjalnost. Na nekaterih trgih je nagnjenost ljudi do tradicionalnih oblik tako močna, da se sodobni načini oblikovanja prostora enostavno ne bodo obnesli. Na drugih trgih se lahko vpeljejo nove oblikovalske zamisli, še posebej, če je to smiselno glede na samo lokacijo.

Kar se tiče notranjosti, se običajno ponudi nekaj tipov enot z določeno razporeditvijo prostorov. Podatke o zaželeni razporeditvi pridobimo iz tržne raziskave. Pri tem je treba upoštevati nekaj dejavnikov. Občutek prostornosti je zelo pomemben, še posebej, če so sobe manjše. Ta občutek se lahko ustvari z ustrezno razporeditvijo oken, vrat, balkonov, atrijev in tako dalje. Ker so prostori za kuhanje, obedovanje in dnevno bivanje običajno združeni v funkcionalno celoto, je zelo pomembno, kako so razporejeni med sabo in z ostalimi prostori. Ostale pomembne povezave so povezave med spalnico in kopalnico, garažo in kuhinjo ter kuhinjo in prostori za odpadke.

Arhitekt mora podrobno proučiti navedene in ostale funkcionalne povezave, pri čemer lahko na primer uporabi delovne modele. Pozornost, ki je takšnim podrobnostim namenjena v fazi projektiranja, lahko prihrani kar nekaj stroškov pri sami izgradnji, poleg tega pa bomo imeli na voljo izdelek, ki bo bolj ustrezal željam in potrebam kupcev in ga bomo zato lažje tržili.

4.4.3. Pridobivanje dovoljenj

V naši državi je treba še pred pričetkom izdelovanja tehnične dokumentacije na različne naslove (na primer komunalno podjetje, Telekom, elektro podjetje, različna ministrstva) poslati vlogo za pridobitev t.i. »projektnih pogojev«.

Tako pridobljene »projektne pogoje« nato arhitekt upošteva pri izdelavi Projekta (t.j. načrta) za pridobitev gradbenega dovoljenja. Ko je ta načrt izdelan, ga je treba poslati v potrditev in za pridobitev soglasij vsem institucijam, od katerih je bilo prej treba pridobiti »projektne pogoje«. Vsaka od teh institucij nato pregleda in preveri, ali so v načrtu upoštevane vse zahteve, ki jih je navedla v »projektnih pogojih«, in če so, izda soglasje.

Na podlagi Projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja pa na pristojni občini izdelajo tudi odmero komunalnega prispevka in izdajo odločbo o plačilu, plačani komunalni prispevek pa je pogoj za pridobitev gradbenega dovoljenja, ki ga izda pristojna upravna enota.

Komunalni prispevek je plačilo javne komunalne infrastrukture (vodovodnega in kanalizacijskega omrežje, električnega omrežja, plinovoda ali vročevoda ter telefonskih vodov), na katero bo objekt priključen, ter uporaba cest, javne razsvetljave, javnih parkirišč, hidrantov in tako dalje. Pri tem pa je treba posebej poudariti, da s plačilom komunalnega prispevka v objektu ne teče voda, niti ne sveti luč. Vsa soglasja za komunalne priključke, njihovo izvedbo in dejansko priključnino je treba plačati vsakemu ponudniku teh storitev dodatno.

Višina komunalnega prispevka se izračuna na dva načina, odvisno od tega, ali se objekt gradi v naselju, kjer komunalna infrastruktura že obstaja, ali pa gre za novo naselje, kjer jo je treba šele zgraditi.

V primeru, da je treba komunalno infrastrukturo zgraditi, se komunalni prispevek odmeri na podlagi programa opremljanja. To pomeni, da občina poskrbi za izdelavo celotne dokumentacije, gradnjo in tako območje komunalno opremi. Lastnikom zemljišč na tem območju se komunalni prispevek odmeri skladno z dejanskimi stroški gradnje omrežja in sorazmerno z velikostjo njihovega zemljišča. Možno je tudi, da se v gradnjo infrastrukture vključijo tudi lastniki zemljišč. V tem primeru se jim višina komunalnega prispevka zniža skladno z vloženimi sredstvi.

V primeru, da v naselju že obstaja komunalna infrastruktura, pa se lastniku zemljišča na podlagi odloka o komunalnem prispevku in ocene za določeno območje odmeri t.i. povprečnina. Ta je odvisna od lokacije, velikosti zemljišča, velikosti in vrste objekta, katerega izgradnja se načrtuje, ter od komunalne opremljenosti območja. V nekaterih primerih je treba kljub obstoječemu komunalnemu omrežju del le-tega dograditi, pri čemer gre ponavadi za manjše posege. Če to opravi naložbenik sam, se mu to upošteva pri odmeri komunalnega prispevka, in sicer se mu prizna povprečnina za zgrajeni delež, ne pa celotna vrednost posega.

Ko naložbenik pridobi vsa potrebna soglasja in plača komunalni prispevek, upravna enota izda gradbeno dovoljenje. S tem je zaključena prva faza pridobivanja dovoljenj. Druga faza pridobivanja dovoljenj pa nastopi ob zaključku izgradnje, saj se takrat izvede tehnični pregled objekta. Na podlagi uspešno opravljenega tehničnega pregleda izda upravna enota uporabno dovoljenje.

4.4.4. Izgradnja

S podpisom gradbene pogodbe se prične izgradnja. Izgradnja v bistvu obsega razporejanje materialov, zaposlencev, opreme in podizvajalcev na določeni lokaciji z namenom izgradnje enega ali več objektov. Objekti so lahko zgrajeni z različnimi kombinacijami materialov in z različnimi tehnikami izgradnje. Naložbenik lahko sam prične z izgradnjo ali pa za to izbere gradbeno podjetje. Uspešnemu naložbeniku ni treba samemu izvajati gradbenih del, mora pa razumeti in obvladovati celoten proces izgradnje.

Nekateri naložbeniki sami izvajajo del ali vsa gradbena opravila s svojimi zaposlenci, večino gradenj pa izvedejo gradbena podjetja za račun naložbenika. To se izvede na podlagi določil gradbene pogodbe med naložbenikom in glavnim izvajalcem. Tako se

arhitektove zamisli prevedejo v program gradnje objekta, ki mora biti končan v ustrezni kvaliteti, v določenem časovnem obdobju in za določeno vrednost.

Obstaja več vrst gradbenih pogodb, pri vseh pa je najpomembnejši dejavnik pravilna ocena izvajalca glede stroškov, ki bodo nastopili v prihodnosti. Te ocene lahko izdela vodja projekta ali oseba, ki je specializirana za izdelavo kalkulacij (t.i. kalkulant).

V prvem koraku se objekt razdeli na posamezne sestavne dele in nato se določi, katera dela bo izvajalec opravil sam, katera dela pa bo zaupal podizvajalcem. Vrednost del, ki jih bo izvajalec opravil sam, oceni sam izvajalec neposredno, vrednost del, ki jih bodo opravili podizvajalci, pa se oceni tako, da se pridobijo ponudbe podizvajalcev za ta dela.

Način ocenjevanja stroškov je enak, ne glede na to, ali ga naredi izvajalec ali podizvajalec. Arhitekt že v fazi projektiranja oceni vrsto in količino materialov in aktivnosti, ki bodo potrebne, da bo objekt dokončan, in izdela t.i. »popise del«. Ti »popisi del« vsebujejo fizične mere posameznih materialov ali aktivnosti (tekoči meter, kvadratni meter, kubični meter, ure). Te fizične mere se nato pomnožijo s stroški na enoto materiala ali dela. Kot osnova stroškov na enoto se upoštevajo stroški na podlagi izkušenj s prejšnjimi, podobnimi projekti. V vseh primerih se ti stroški prilagodijo za spremembe v cenah materialov, stroškov dela, sami lokaciji gradnje in časa v letu, ko se bo objekt gradil.

K tako ugotovljenim neposrednim stroškom se nato dodajo še posredni stroški gradnje (stroški pisarne na gradbišču, začasni priklopi komunalnih vodov, zavarovanje in tako dalje), rezerva za nepredvidene stroške ter prispevek za kritje splošnih stroškov in dobička. Tako dobimo oceno stroškov izgradnje objekta.

4.4.4.1. Zavarovanja

V gradbeništvu običajno velja, da mora izvajalec del predložiti naložbeniku ustrezno garancijo. Ločimo naslednje vrste garancij (Falatov, 1996, str. 19):

1) **ponudbena garancija**: ponudniki skupaj s svojo ponudbo predložijo tudi ponudbeno garancijo, ki običajno znaša 5 % od vrednosti ponudbe. Ponudbena garancija po svojem namenu in vsebini krije povračilo škode in tveganje, kateremu je izpostavljen naložbenik, če bi bila ponudba določenega ponudnika izbrana kot najprimernejša, ponudnik, ki pa je bil izbran in s tem pozvan na podpis pogodbe pod pogoji dane ponudbe, pa pogodbe ne bi hotel skleniti.
2) **garancija za dobro izpolnitev posla**: ta garancija zagotavlja naložbeniku plačilo v garanciji določenega zneska (ki običajno znaša 5 % od vrednosti del), če izvajalec del svojih pogodbenih obveznosti ne bi opravil ali jih ne bi opravil v celoti oz. bi jih opravil nepravočasno. Običajno je predvideno, da se v primeru podpisa

gradbene pogodbe ponudbena garancija zamenja za garancijo za dobro izpolnitev posla, o čemer izdajalec garancije predhodno podpiše posebno izjavo.

3) **garancija za odpravo napak (v garancijski dobi)**: ta garancija krije naložbeniku tveganje in možnost hitrega plačila odškodnine v tistih primerih, ko le-ta pravočasno in pravilno reklamira napake na objektu, pozove izvajalca, da napake odpravi, izvajalec pa tega ne stori. Odpravo napak lahko tako naložbenik opravi s pomočjo tretje osebe, stroške in škodo, ki so mu pri tem nastali, pa krije z vnovčitvijo ustreznega zneska po omenjeni garanciji. Ta garancija v praksi znaša 5 % od vrednosti izvedenih del.

Pri nas garancije praviloma izdajajo banke, v zadnjem času pa se kot izdajatelj garancij pojavljajo tudi zavarovalnice. Za naložbenika je pomembno, da zelo natančno prebere tekst garancije (običajno ga sam določi vnaprej), da je rok veljavnosti garancije primeren in da je garancijo izdala ustanova z ustrezno finančno močjo.

4.4.4.2. Izbira izvajalca

Pri izbiri izvajalca je treba upoštevati naslednje dejavnike (McMahan, 1989, str. 382):

1) **dosedanje izkušnje**: najpomembnejše so izkušnje izvajalca pri gradnji takšne vrste objekta, kot ga nameravamo zgraditi. V nasprotju s splošnim prepričanjem obstajajo očitne razlike pri gradnji različnih vrst objektov:
   - objekt, v katerem so stanovanja, se razlikuje od objekta, v katerem so pisarne;
   - ravno tako zahteva gradnja trgovskega centra drugačen pristop od pristopa pri gradnji hotela.

   Vsaka vrsta projekta ima svojo krivuljo izkušenj in izvajalec mora imeti te izkušnje pridobljene pred začetkom gradnje. Zato se od potencialnih izvajalcev zahteva, da predložijo seznam referenčnih objektov. Nato se lahko opravi ogled teh objektov, pri čemer je zaželeno, da je prisoten tudi arhitekt posameznega objekta. Z arhitekti in sedanjimi lastniki se lahko opravijo razgovori. Če se objekt oddaja v najem, se razgovori lahko opravijo z upravnikom in s posameznimi najemniki. Če so ugotovitve te raziskave negativne, se potencialni izvajalec izključi iz nadaljnje obravnave.
2) **lokalne izkušnje**: če je možno, naj ima izvajalec izkušnje z gradnjo v lokalnem okolju, saj se lahko posamezne prakse in običaji med posameznimi okolji precej razlikujejo;
3) **finančna moč**: pridobimo si finančne izkaze od potencialnega izvajalca. Iz njih moramo razbrati naslednje:
   - ustrezno dobičkonosnost (kar pomeni, da izvajalec obvladuje stroške);
   - ustrezno plačilno sposobnost (kar pomeni, da ima izvajalec zadosti

likvidnih sredstev za vsakodnevne operacije);
- in nobenega prekomernega kratkoročnega dolga (kar lahko povzroči težave med gradnjo objekta).

Smotrno je opraviti razgovor tudi z banko, ki izvajalcu daje posojila.

4) **predlagani podizvajalci**: glavni izvajalec bo opravil svoje delo tako dobro, kot ga bodo opravili njegovi podizvajalci. Zato je treba od glavnega izvajalca pridobiti seznam najpomembnejših podizvajalcev, ki bodo delali na določenem objektu, da se lahko preverijo tudi njihove sposobnosti. Zelo koristno je tudi predlagane podizvajalce povprašati o njihovih dosedanjih poslovnih odnosih z glavnim izvajalcem, pri čemer je zaželeno, da obstaja dolgoročno poslovno sodelovanje med glavnim izvajalcem in podizvajalcem, to pa naj temelji na vzajemnem zaupanju in spoštovanju.
5) **vodja gradbišča**: z osebo, ki bo vodila gradbišče, je treba opraviti poglobljen razgovor. Ta oseba mora imeti najmanj 5 do 10 let delovnih izkušenj, po možnosti na podobnih objektih, in mora biti dokazano dober vodja gradbišča. Če je predlagani vodja gradbišča v tem trenutku že vodja gradbišča tudi na drugih objektih, je treba preveriti možnost, da se njegova obveznost na drugih gradbiščih zmanjša. Če se namerava graditi zelo velik objekt, je treba dobiti zagotovilo izvajalca, da bo vodja gradbišča zaposlen samo na tem gradbišču.
6) **cena**: če izvajalec izpolnjuje predhodno naštete kriterije, se upošteva tudi ponujena cena. Če sta dva izvajalca enako usposobljena, bo odločujoči dejavnik razlika v ponujeni ceni izgradnje. Če sta na voljo dva izvajalca, ki oba izpolnjujeta osnovne kriterije, in je eden od njiju bolje usposobljen (in zato tudi dražji), je bolje plačati višjo ceno, če si s tem zagotovimo višjo kvaliteto in uspešnejši potek gradnje.

4.4.5. Trženje

Čeprav šele sedaj omenjamo trženje, se je treba zavedati, da trženje praktično poteka skozi celoten proces gradnje objekta za trg. Začne se z raziskavo tržišča, ki mora biti izdelana še pred nakupom zemljišča. Ugotovitve iz raziskave tržišča nato »prevedemo« v ustrezne načrte objektov, ki jih nato zgradimo v fazi gradnje.

Ko se gradnja začne, je treba okrepiti tudi trženjske aktivnosti. Oblikovati je treba program trženja in določiti osebe, ki ga bodo izvajale. Oglaševanje in ostale promocijske aktivnosti morajo vzpodbuditi zanimanje za nakup med potencialnimi kupci. V primeru izgradnje večjega bivalnega naselja je smotrno razmisliti o izgradnji vzorčne bivalne enote, da si lahko potencialni kupci v živo predstavljajo, kako bo posamezna enota izgledala, ko bo dokončana. Na koncu se interes potencialnega kupca izrazi s sklenitvijo prodajne pogodbe, katerih število in vrednosti nam nakazujejo, ali bomo dosegli načrtovani obseg prodaje.

Običajno se zgodi, da preteče kar nekaj časa od prvotne raziskave tržišča do oblikovanja programa trženja. Zato je treba ponovno preveriti določitev ciljnega tržnega segmenta, kaj se je v tem času zgodilo pri konkurenci in verjetno še zadnjič objektivno oceniti, kako soliden je projekt.

Bistvo programa trženja je visoko motivirano in dobro delujoče prodajno osebje. Oglaševanje in ostale promocijske aktivnosti sicer spodbudijo zanimanje za nakup, vendar je treba to zanimanje pretvoriti v sklenitev prodajne (ali najemne) pogodbe. Uspešen zaključek posla pa zahteva individualni stik s prodajalcem, ki pravilno razume želje kupca (ali najemnika), poveže te želje z različnimi vidiki projekta in prepriča potencialnega kupca (ali najemnika), da sklene ustrezno pogodbo.

Objekt lahko tržimo s svojim prodajnim osebjem ali pa trženje prepustimo nepremičninskim posrednikom. Na odločitev o tem vpliva več dejavnikov, možno pa je izbrati tudi kombinacijo obeh načinov (McMahan, 1989, str. 396).

Za svoje prodajno osebje se bomo odločili pri trženju večjih projektov, ki zahtevajo tesno koordinacijo med projektiranjem, gradnjo in trženjem. Da bo takšna koordinacija res uspešna, potrebujemo posameznike, ki dobro poznajo aktivnosti v projektnem timu. Večji projekti zahtevajo tudi kontinuirano sodelovanje z lokalno skupnostjo in s potencialnimi kupci ali najemniki.

Za svoje prodajno osebje se bomo odločili tudi v primeru, ko načrtujemo prodajo več podobnih manjših objektov na različnih lokacijah, ki pa jih bomo tržili v časovnem zaporedju. To je še posebno pomembno v primerih, ko želimo, da si prodajno osebje pridobi določene izkušnje pri trženju takšnih objektov. Glavna težava pri takšen pristopu je v tem, da je treba koordinirati napore prodajnega osebja med projekti, od katerih so nekateri že zgrajeni, drugi pa se šele pričenjajo graditi. Druga težava se lahko pojavi v tem, da prodajno osebje z enega projekta ne bo tako uspešno pri prodaji drugega projekta, kljub temu da sta si projekta zelo podobna, ker ne bo dovolj dobro seznanjeno z lokalnimi zakonitostmi, ki veljajo pri prodaji drugega projekta.

Če zaupamo prodajo nepremičninskemu posredniku, lahko izkoristimo njegovo poznavanje lokalnega trga, možnost takojšnjega začetka trženja, manjše izdatke pred začetkom prodaje in nobenih finančnih obveznosti po tem, ko je bil objekt prodan ali oddan v najem. Nepremičninski posrednik lahko nudi tudi druge storitve, kot so na primer tržne raziskave in cenitve nepremičnin.

4.4.5.1. Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje obsega vse aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih izdelkih in dejavnostih, ter tako neposredno olajšuje menjavo dobrin (Potočnik, 2002, str. 302).

Tržno komuniciranje oziroma komunikacijski splet sestavljajo odločitve o oglaševanju, načinih pospeševanja prodaje, stikih z javnostmi in identiteti, ki si jo želi podjetje ustvariti v svojem okolju. Danes bi težko našli nepremičnine, ki se prodajajo same, zato morajo naložbeniki uporabljati različne oblike komuniciranja s svojo okolico, prilagojene pa morajo biti ciljnemu trgu in postavljenim ciljem.

Pri gradnji objektov za trg so cilji tržnega komuniciranja naslednji (McMahan, 1989, str. 401):
1) predstavitev dejstva, da projekt obstaja;
2) obveščanje potencialnih kupcev ali najemnikov o projektu;
3) ustvarjanje dovolj dobrega vtisa o projektu, kar bo povzročilo, da si bodo potencialni kupci ali najemniki želeli ogledati samo lokacijo.

Aktivnosti tržnega komuniciranja in njihova najpogostejša orodja so (Kotler, 1996, str. 597):
1) **oglaševanje**: tiskani in radiotelevizijski oglasi, filmi, brošure in knjižice, lepaki in zgibanke, oglasni deske, znaki na prikazovalnikih, simboli in logotipi;
2) **pospeševanje prodaje**: nagradna tekmovanja, igre, žrebanja, darila, vzorci, sejmi, prodajne razstave, predstavitve, kuponi, znižanja, nizkoobrestni krediti, prodaja staro za novo, vezana prodaja;
3) **stiki z javnostmi**: tiskovna poročila, govori, letna poročila, dobrodelna darila, sponzorstvo, objave, odnosi s krajevnim okoljem, lobiranje, predstavitvena občila, revije podjetij, dogodki;
4) **osebna prodaja**: prodajne predstavitve, prodajna srečanja, spodbujevalni programi, vzorci, sejmi in prodajne razstave;
5) **neposredno trženje**: katalogi, neposredna pošta, trženje po telefonu, elektronska prodaja, televizijska prodaja.

Oglaševanje, stiki z javnostmi in ostale aktivnosti tržnega komuniciranja ne povzročijo sklenitev pogodbe same po sebi, ampak ustvarijo pozitivno podobo in s tem zadostno število ogledov lokacije, ki šele vodijo k sklenitvi pogodbe. Če ogleda lokacije ne bo, tudi ne bo sklenitve pogodbe. Pri gradnji objektov za trg sta najpomembnejši aktivnosti tržnega komuniciranja oglaševanje in stiki z javnostmi.

4.4.5.2. Oglaševanje

Oglaševanje je plačana oblika tržnega komuniciranja o podjetju, njegovih izdelkih ali aktivnostih, ki poteka prek masovnih sredstev javnega obveščanja (Potočnik, 2002, str. 304).

Za promocijo nepremičninskega projekta je najpomembnejše oglaševanje v časopisih in revijah ter na radiu in televiziji. Njegova učinkovitost je odvisna od vrste projekta, značilnosti ciljnega trga, ravni konkurence, ustvarjalnosti oglasa in izbranega medija (McMahan, 1989, str. 402).

Prvi korak pri tem je določitev o obsegu in vrsti oglaševanja. Na splošno velja, da bo oglaševanje stroškovno učinkovito, če bo projekt zadosti velik.

Oglaševanje je najučinkovitejše takrat, ko lahko ciljni trg dosežemo skozi natančno določene vrste medijev (na primer: če gradimo obrtno cono, lahko obrtnike najlažje dosežemo s publikacijami, ki jih izdaja Obrtna zbornica). Če pa je ciljni trg širši, postane oglaševanje dražje in manj učinkovito. Projekti, kot so na primer enodružinske hiše, ki so namenjeni zelo široki javnosti, se tudi oglašujejo pri medijih, ki pokrivajo zelo široko javnost (dnevni in tedenski časopisi, splošne revije, radio in televizija).

Zanimivost projekta in raven konkurence tudi vplivata na način oglaševanja. Projekti, ki so locirani v bolj odmaknjenih področjih zahtevajo, več oglaševanja kot projekti, ki imajo ugodnejšo lokacijo. Proizvodi na zelo konkurenčnih trgih tudi zahtevajo več oglaševanja. Natančno je treba pregledati oglaševanje konkurenčnih projektov, pri čemer mora biti posebna pozornost namenjena povezavi med programom oglaševanja in uspešnostjo prodaje.

Naložbenik mora tudi določiti cilj, ki ga želi z oglaševanjem doseči. Če je prvenstveni cilj obvestiti javnost, da projekt obstaja, je lahko oglaševanje enostavnejše in manj pogosto. Če pa je prvenstveni cilj obvestiti javnost o prednostih, ki jih ima ta projekt pred konkurenčnimi projekti, mora biti oglaševanje bolj opisno in pogostejše.

Naslednji korak je izbor medija, s katerim želimo doseči ciljni trg. Če je ciljni trg relativno ozko določen, potem je tudi najprimernejši medij lahko določljiv. Eden od možnih načinov omejitve izbora je, da ocenimo geografsko področje, ki ga določeni medij pokriva, in izberemo tistega, ki se najbolje ujema s krajem prebivanja ali poslovanja potencialnih kupcev ali najemnikov. Drugi možen način je, da izberemo medij, ki najbolj ustreza ravni prihodkov ali življenjskega stila potencialnih kupcev ali najemnikov (McMahan, 1989, str. 402).

Razmisliti je treba o vrsti medija. Radio in televizija predstavljata takšno vrsto medija, kjer je sporočilo treba videti ali slišati v točno določenem trenutku, sicer je izgubljeno. Zato je treba običajno poslušalce ali gledalce spodbuditi k aktivnosti (na primer: Pokličite to in to telefonsko številko). Časopise in revije prebiramo takrat, ko imamo čas, s čimer se življenjska doba sporočila podaljša. Revije imajo tudi visoko stopnjo »drugega branja«, kar pomeni, da sporočilo vidi več kot samo ena oseba.

Stroški različnih vrst medijev so ravno tako pomembni. Čeprav sta radio in televizija med najdražjimi mediji, pokrivata širok del javnosti, zato so stroški na poslušalca oz. gledalca ponavadi nizki. Oglaševanja v časopisih in revijah stane manj, vendar so lahko stroški na bralca višji kot pri televiziji ali radiu. Da dobimo ustrezno primerjavo med različnimi mediji, uporabljamo merilo »Stroški na tisoč« (Kotler, 1996, str. 643). To pomeni, da stroške sporočila preračunamo na 1000 oseb, ki bodo sporočilo prebrale, videle ali slišale.

V naslednjem koraku se moramo odločiti o času izvajanja oglaševanja. Na splošno lahko rečemo, da so izdatki za oglaševanje večji v začetni fazi zato, da predstavimo projekt javnosti in dosežemo ustrezno zanimanje zanj. To običajno zahteva uporabo različnih vrst medijev, večje oglase, uporabo barvnih oglasov in pogostejše pojavljanje oglasov. Če sta prodaja ali oddajanje v najem že v začetku uspešna, se lahko število in pogostost oglasov zmanjša. Če prodaja zaostaja, je treba proučiti in po možnosti spremeniti program oglaševanja.

Vzorec oglasa praviloma pripravi oglaševalska agencija, ki se ukvarja z oglaševanjem nepremičnin. Celotno serijo oglasov je treba pripraviti naenkrat, tako da jih lahko pregledamo. Tako bodo na primer oglasi v začetnih fazah projekta poudarjali lokacijo in značilnosti projekta, v kasnejših fazah pa bodo skušali poudariti podobo projekta. Zaželeno je, da v fazi osnutka pripravimo tudi oglase za posebne priložnosti, tudi če jih kasneje ne bomo uporabili.

Na koncu določimo še proračun za oglaševanje. Poznamo naslednje načine določanja proračuna za oglaševanje (Kotler, 1996, str. 611): metoda razpoložljivih sredstev, metoda deleža od vrednosti prodaje, metoda primerjave s konkurenti in metoda ciljev in nalog. Pri tem pa velja poudariti, da je treba dopustiti povečanje proračuna za oglaševanje, če ugotovimo, da prodaja zaostaja za načrtovano. V takšnih primerih se lahko prvotno določeni proračun poveča tudi za 30 – 40 % (McMahan, 1989, str. 403).

4.4.5.3. Stiki z javnostmi

Stiki z javnostmi so neplačana, neosebna oblika komuniciranja o podjetju in njegovih izdelkih, poteka pa prek sredstev javnega obveščanja v obliki novic. Njihov namen je zagotavljanje informacij zainteresiranim javnim skupinam ter oblikovanje in ohranjanje ugodne podobe o podjetju (Potočnik, 2002, str. 305).

Med pomembnejšimi orodji za stike z javnosti lahko omenimo **publikacije** (letna poročila, brošure, članki, avdiovizualno gradivo in bilteni ter revije podjetja), **dogodke** (tiskovne konference, seminarje, izlete, razstave, tekmovanja in natečaje, obletnice in sponzorstva kulturnih in športnih dogodkov), **vesti** (ustvarjanje ugodnih vesti o podjetju, njegovih izdelkih in ljudeh), **govori** (govori in javni nastopi vodilnih lahko podjetju zelo koristijo), **dejavnosti v javno korist** (denarni prispevki in čas, ki je namenjen dobrodelnim namenom) in **mediji za ustvarjanje identitete** (logotip podjetja, pisarniški papir, znaki, poslovni obrazci, vizitke, stavbe, uniforme, pravila oblačenja) (Kotler, 1996, str. 679).

Tudi pri promociji nepremičninskih projektov so stiki z javnostmi lahko zelo učinkoviti in prispevajo k ustvarjanju pozitivnega vtisa, še posebno, če se jih tesno koordinira s programom oglaševanja. Poseben program glede stikov z javnostmi se sprejme na začetku izvajanja trženja. Ta program mora pripraviti in izvajati podjetje, ki je specializirano za stike z javnostmi na nepremičninskem področju in ki lahko zagotovi, da imajo načrtovane novice o posameznih dogodkih realne možnosti, da se pojavijo v sredstvih obveščanja.

Stiki z javnostmi zahtevajo neki dogodek kot pretvezo za javno objavo. Samo nekaj dogodkov na nepremičninskem področju je resnično zanimivih za objavo: obvestilo o načrtih investitorja, polaganje temeljnega kamna, doseganje »najvišje točke« objekta, sklenitev večjih prodajnih pogodb in doseganje visokega odstotka prodanosti objekta (McMahan, 1989, str. 405). Zato je treba vsakega od navedenih dogodkov izkoristiti kot pomembno priložnost za promocijo projekta. Pripraviti je treba obvestila za javnost, zaželeno pa je tudi, da se takšni dogodki »okrepijo« tudi z govori, s postrežbo hrane in pijače, pojavljanjem znanih osebnosti iz javnega življenja in podobnim, kar vse bo povečalo zanimivost za objavo. Ne smemo pa spregledati manjših, specializiranih publikacij. Pogostokrat se namreč zgodi, da je dogodek, ki ni zanimiv za večji časopis, zelo zanimiv za specializirano revijo. Ta lahko hkrati pokriva del javnosti, ki je naša ciljna javnost.

Več stikov z javnostmi je običajno potrebnih za projekte v večjih krajih, kjer je večja konkurenca za naklonjenost kupcev ali najemnikov. V manjših okoljih se večji projekti izvajajo manj pogosto in so zato že sami po sebi dogodek, tako da je več priložnosti za brezplačno reklamo.

4.4.5.4. Nadziranje programa trženja

Vzpostaviti je treba sistem nadziranja programa trženja, ki mora biti kar se da enostaven in ki se mora tekoče izvajati. Takšen sistem ima nekaj elementov: prvi od teh je splošen položaj programa trženja glede na prvotne projekcije. To lahko spremljamo skozi različna kvantitativna merila: število poslanih ponudb, število in vrednost sklenjenih pogodb, vrednost prejetih predujmov, število primopredaj prostorov, tržni delež projekta (McMahan, 1989, str. 416). Določiti je treba postopke, ki nam bodo priskrbeli te podatke pri njihovih virih, pri čemer je treba tudi določiti, v kakšnih časovnih intervalih (tedensko, mesečno) se bodo ti podatki zbirali. Ti podatki se nato primerjajo z osnovnimi projekcijami. Če se ugotovijo večja odstopanja, je treba ugotoviti vzroke za ta odstopanja in predlagati rešitve.

Osnovne predpostavke glede ciljnega trga je treba stalno preverjati. To zopet lahko izvedemo z zbiranjem podatkov o značilnostih potencialnih kupcev. Tako si lahko prodajno osebje zapisuje, od kod prihaja potencialni kupec, starost, število družinskih članov, razloge za nakup, všečne značilnosti objekta, dejavnost poslovanja in druga opažanja. Če se značilnosti potencialnih kupcev pomembno razlikujejo od ciljnega trga in sta prodaja oz. najem nižja od pričakovanega, bo treba ponovno ovrednotiti program trženja.

Zelo pomembno je tudi, da vemo, kako dobro se izvaja program oglaševanja. Stroške tega programa je treba nadzirati in primerjati z načrtovanimi. Potencialne kupce je treba spraševati, kakšno mnenje oz. vtis imajo o projektu. Če se večji del interesentov pojavlja na osnovi določene vrste medija, je zaželeno, da se večji del oglaševalskega proračuna nameni tej vrsti medija.

Spremljati je treba tudi konkurenco. To lahko izvede tudi prodajno osebje z obiski konkurenčnih projektov. Pri tem se pretvarja, da je potencialni kupec. Zelo priporočljivo je shranjevati oglase in ostale izdelke tržnega komuniciranja, ki jih uporablja konkurenca z namenom, da ugotovimo spremembe v programu trženja ali posebno uspešne dosežke na področju tržnega komuniciranja (McMahan, 1989, str. 416). Po vselitvi kupca je zaželeno opraviti naknadni pogovor. S kupcem opravimo intervju nekaj tednov po vselitvi, da ugotovimo, ali so se pojavile kakšne pomanjkljivosti, in da ugotovimo, s čim je še posebej zadovoljen. Pozitivne intervjuje lahko uporabimo za namene tržnega komuniciranja, če se s tem kupec seveda strinja.

Pri nadzorovanju uspešnosti programa trženja moramo realno ocenjevati vpliv zunanjih sil. Če je gospodarstvo prišlo v recesijo ali je prišlo do dviga obrestnih mer, lahko to vpliva na tržno povpraševanje po projektu. Če imajo te spremembe

dolgoročen vpliv, je treba ponovno oceniti prodajno vrednost projekta in/ali spremeniti strategijo trženja.

4.4.6. Financiranje

Ko smo ugotovili, da obstaja zadostno tržno povpraševanje po določeni vrsti nepremičnin na konkretni lokaciji, je treba izdelati predhodno finančno študijo. Na podlagi te študije ugotovimo:

- koliko finančnih sredstev bomo potrebovali, da bomo objekt zgradili, in
- kje bomo ta finančna sredstva pridobili.

Ločimo naslednje vire financiranja:

1) posojila,
2) lastniški kapital naložbenika,
3) obveznosti do izvajalcev gradbeno-obrtniško-instalacijskih del in
4) predujmi kupcev.

Tradicija **posojanja denarja** za nepremičnine je zelo stara in temelji na naslednjih izhodiščih (McMahan, 1989, str. 251):

- izvedba nepremičninskih projektov zahteva velik obseg finančnih sredstev, ki presega lastniški kapital, ki ga ima na voljo posamezni naložbenik;
- zemljišče je relativno trajna oblika investicije in predstavlja dobro obliko zavarovanja;
- izboljšave zemljišča so po svoji naravi dolgotrajne in povečujejo višino zavarovanja;
- nepremičninski donosi (na primer v obliki najemnin) pritekajo na trajni in lahko določljivi osnovi ter tako predstavljajo stalen vir za vračilo obveznosti iz financiranja;
- skozi čas so se izoblikovali določeni pravni postopki, ki omogočajo nepremičninsko financiranje na urejen in zanesljiv način.

Zaradi vsega tega so postala posojila, ki so zavarovana z nepremičnino, eden od glavnih virov financiranja nepremičninskih projektov.

Pred odobritvijo posojila večina finančnih institucij zahteva predložitev določenih podatkov, da lahko čim bolj pravilno ovrednotijo tveganja in donose, ki jih bo odobritev takšnega posojila prinesla. Čeprav se obseg zahtevanih podatkov od institucije do institucije razlikuje, pa običajno vključuje:

- prošnjo za odobritev posojila,
- opis projekta,
- analizo tržnih razmer, ki mora pokazati zadostno povpraševanje po

prostorih, ki bodo v objektu,
- terminski načrt izgradnje,
- načrtovane prihodke in stroške izgradnje,
- načrtovane prejemke in izdatke,
- seznam sklenjenih prodajnih pogodb oz. najemnih pogodb,
- informacije, ki se nanašajo na investitorja, arhitekta, projektante, glavnega izvajalca, prodajnega posrednika in njihove izkušnje s podobnimi projekti,
- računovodske izkaze posojilojemalca.

Vse navedene podatke lahko naložbenik združi in predloži finančni instituciji v obravnavo v obliki **Investicijskega programa**. V Sloveniji se je v praksi uveljavilo, da se investicijski program izdela v skladu s Priročnikom za izdelavo investicijskega programa, ki sta ga skupaj izdala Ljubljanska banka, d.d., in revija Bančni vestnik.

Kot smo že omenili, se pri odločanju o odobritvi posojila upoštevata dva glavna dejavnika: tveganje in donos. Eden izmed načinov ugotavljanja tveganja je sama velikost projekta. Mnoge institucije imajo na podlagi zakonov ali internih predpisov določeno, kolikšen delež projekta lahko financirajo. Drugi element pri ugotavljanju tveganja sta velikost in verjetnost letnega toka prejemkov na projektu ter stopnja, do katere ta tok prejemkov »pokriva« odplačilo obresti in glavnice posojila. V primerih, ko nimamo znanega nobenega potencialnega uporabnika prostorov, večina institucij zahteva, da je tok prejemkov 1,5 do 2–krat večji od letnih obveznosti pri servisiranju posojila. V primerih, da je uporabnik znan že vnaprej, je ta stopnja seveda lahko nižja. Zadnji element pri ugotavljanju tveganja, kar še posebno velja pri novih projektih, sta finančna moč in dokazana sposobnost naložbenika, da dokonča načrtovani projekt v časovnih rokih in znotraj načrtovanih stroškov.

Donos posojilodajalca so obresti, nadomestilo za sklenitev posojilne pogodbe in druga nadomestila, ki jih zaračuna posojilojemalcu. Obresti so na splošno odvisne od trenutnega stanja na trgu denarja in marže, ki si jo zaračuna posojilodajalec. Ročnost posojila tudi vpliva na obrestno mero: posojila z daljšo ročnostjo imajo običajno višje obrestne mere, še posebej, če je obrestna mera fiksna. Tako obresti kot ostali stroški, ki jih bo zaračunal posojilodajalec, so tesno povezani s tveganjem, ki ga odobreno posojilo prinaša. Na splošno velja, da bo pri višjem tveganju zahtevana tudi višja donosnost.

Obveznosti do izvajalcev gradbeno-obrtniško-instalacijskih del so izrazito kratkoročen vir financiranja, ki se pojavijo zato:
- ker se en del gradbenih situacij (običajno med 80 – 85 % vrednosti) plačuje z zamikom 45 do 60 dni;
- ker se drugi del gradbenih situacij (običajno med 15 – 20 % vrednosti) plačuje ob zaključku del (ko je opravljen končni obračun izvedenih del in

predložena garancija za odpravo napak v garancijskem roku).

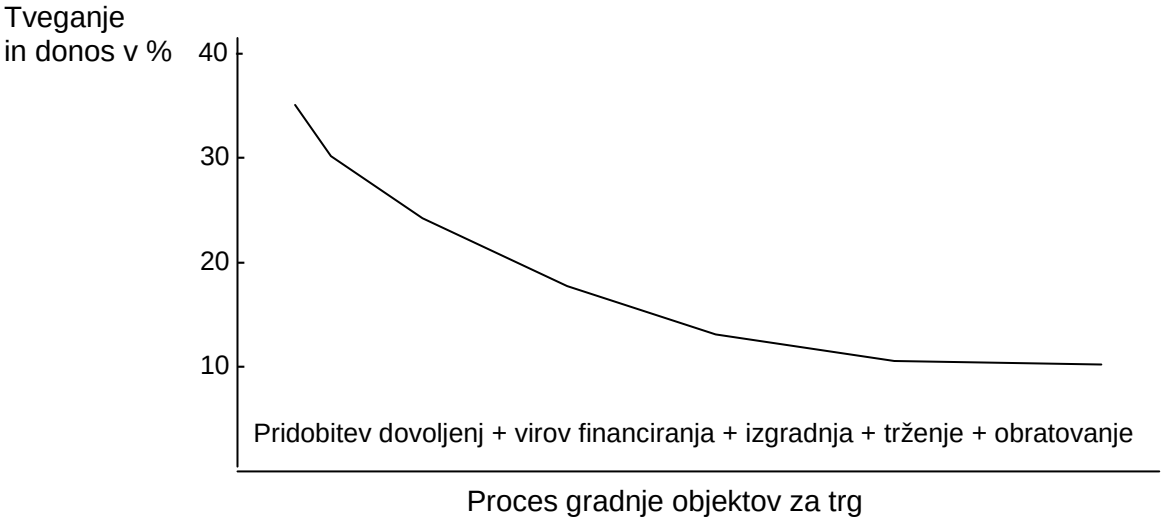
Predujmi kupcev predstavljajo plačila kupcev v času gradnje v skladu z dinamiko plačil, ki je dogovorjena v prodajni pogodbi. Ker se je v zadnjem času zgodilo kar nekaj primerov, ko kupcem nepremičnine niso bile izročene, kljub temu da so kupci plačevali kupnino v skladu s pogodbo, je bil sprejet Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb (Ur. l. RS, št. 18/2004), ki določa, da je prodajalec nepremičnine dolžan kupcu predložiti bančno garancijo za vsa plačila, ki presegajo znesek are (višina are se giblje med 5 – 10 % vrednosti kupnine). Tako lahko predvidevamo, da se bo delež predujmov kupcev v strukturi virov financiranja v prihodnosti zmanjšal.

4.4.7. Tveganja in donosi pri gradnji objektov za trg

Ko smo obrazložili življenjski cikel nepremičnine, smo tudi že omenili tveganja in donose, ki so povezani z vsemi nepremičninami. Zato bomo na tem mestu nekaj več povedali samo o tveganjih in donosih, ki se nanašajo na dejavnost gradnje objektov za trg.

Krivulja tveganj in donosov se ujema s samim procesom gradnje objektov za trg. Tveganja in donosi so največji za tiste naložbenike, ki so pripravljeni kupiti zemljišče in pridobiti ustrezno gradbeno dovoljenje. Tveganja in donosi se nato zmanjšujejo tako, kot se zmanjšuje negotovost, ko se nepremičninski projekt premika skozi faze pridobitve virov financiranja, izgradnje in trženja. Ko je projekt izgrajen in recimo oddan v najem, ostaja samo še tveganje glede pogojev najema in višine najemnine, ko bodo obstoječe najemne pogodbe potekle, in tveganje glede končne prodajne cene objekta. Krivuljo tveganj in donosov pri gradnji objektov za trg prikazuje Slika 11.

Slika 11: Krivulja tveganj in donosov pri gradnji objektov za trg



Vir: McMahan, 1989, str. 303.

Kot nam kaže Slika 11, se naložbenik pri gradnji objektov za trg premika po krivulji tveganja (in donosa) navzdol in tako prevzema nase tveganja, ki jih večina ostalih udeležencev na trgu ni pripravljena prevzeti. Naložbenik skozi celoten proces gradnje objektov za trg dodaja vrednost tako, da »združuje« zemljišče, različne materiale, delo in storitve v končni izdelek (t.j. objekt) in je zato nagrajen z ustreznim donosom.

Pri vsaki naložbi je prisotno tveganje. Tudi pri vezanem depozitu v banki lahko izgubljamo, če je njegova obrestna mera nižja od stopnje inflacije. Vendar prednosti naložb v nepremičnine skupaj s splošnim javnim prepričanjem o neizogibnem povečevanju vrednosti nepremičnin mnogokrat privedejo do tega, da naložbeniki podcenijo tveganja, ki so povezana z gradnjo objektov za trg. To ima lahko za posledico sprejem slabih naložbenih odločitev in izgubo vloženih sredstev. Dejavnost gradnje objektov za trg je posebej občutljiva na preveč optimistična pričakovanja. Zato bo vsak preudaren naložbenik pred sprejemom odločitve, da bo izvedel neko naložbo, kar se da natančno ocenil vsa tveganja, ki so s to naložbo povezana.

5. PREDSTAVITEV PODJETJA SAVA IP, d.o.o., IN POTEKA PROCESA GRADNJE OBJEKTOV ZA TRG V TEM PODJETJU

5.1. Predstavitev podjetja SAVA IP, d.o.o.

SAVA IP, d.o.o., Investicijsko podjetje (skrajšana firma: SAVA IP, d.o.o.) je pravni naslednik družbe SKB – Investicijsko podjetje, d.o.o. SKB – Investicijsko podjetje, d.o.o., je nastalo s sprejetjem sklepa o ustanovitvi, ki je bil sprejet na Upravnem odboru tedanje Stanovanjsko – komunalne banke (ki se je kasneje preimenovala v SKB Banko, d.d.) dne 22.12.1990. Podjetje je pričelo delovati 1.2.1991, potem ko je bilo vpisano v sodni register in ko je bil vplačan ustanovitveni kapital.

Do spremembe imena in lastnika podjetja je prišlo junija 2000, ko je SAVA, d.d., odkupila celotni lastninski delež od SKB Banke, d.d. SAVA, d.d., je edini lastnik podjetja, katerega registrirani osnovni kapital znaša 786,000.000,00 SIT.

Glavno dejavnost podjetja predstavlja gradnja objektov za trg, pri čemer gre za gradnjo objektov za trg v širšem pomenu besede. Podjetje organizira finančna sredstva in z njimi financira celoten naložbeni ciklus posameznega nepremičninskega projekta. Podjetje prevzema nase vsa tveganja, ki izhajajo iz te dejavnosti, in seveda tudi vse donose.

Podjetje je pričelo graditi objekte že leta 1991, in sicer v Ljubljani, Litiji in Murski Soboti. Kasneje je gradilo v Kopru (tri objekte), Mariboru (pet objektov), Murski Soboti (še en objekt, skupaj je torej v tem kraju zgradilo dva objekta), Gornji Radgoni, Ormožu in Novi Gorici. Po svoji namembnosti so bili vsi ti objekti kombinacija poslovnih, trgovskih in/ali stanovanjskih površin.

Poleg teh so bili zgrajeni tudi objekti v Moravskih Toplicah, Banovcih, Čatežu, Semedeli pri Kopru in Kranjski Gori, ki so bili namenjeni turistični dejavnosti. V to skupino lahko štejemo tudi centralni objekt na igrišču za golf v Volčjem Potoku.

V zadnjem času se je podjetje usmerilo v izgradnjo poslovno-obrtno-industrijskih con (Arja Vas pri Žalcu in Kokrica pri Kranju) in stanovanjskih objektov (Ljubljana-Trnovo, Vir pri Domžalah in Krtina pri Domžalah).

Poleg gradnje nepremičnin za trg se podjetje ukvarja tudi z inženiring posli za potrebe različnih naložbenikov (vodenje izgradnje mreže poslovalnic SKB Banke v Sloveniji, vodenje prenove Grand Hotela Toplice na Bledu), del dejavnosti pa je usmerjen tudi v oddajanje lastnih nepremičnin v dolgoročni najem.

Bilančna vsota se giblje med 25 – 35 milijoni €, letni prihodki od prodaje pa so v

zadnjih 5 letih znašali 43 milijonov €.

5.1.1. Organiziranost podjetja

Podjetje je v organizacijskem smislu razdeljeno na tehnični, komercialni in finančni sektor, v njem je trenutno zaposlenih 19 oseb, od katerih jih ima 13 visoko izobrazbo.

Še pomembnejša organizacijska značilnost pa je, da se v podjetje izvajajo različni nepremičninski projekti, zato govorimo o njegovi projektni organiziranosti.

Pojem projekt lahko opredelimo na naslednji način (Hauc, 2002, str. 43):
»Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta in z nadaljnjo povezavo aktivnosti prek teh ciljev so postopoma doseže končni cilj.«

Nepremičninski projekti, ki jih podjetje izvaja, se izvajajo stalno in so si po načinu izvedbe podobni ter zahtevajo ustaljen način izvedbe in vodenja. Zato lahko rečemo, da se v podjetju odvija multiprojektni proces.

Temeljne značilnosti multiprojektnega procesa so (Hauc, 2002, str. 79):
1) projektni proces tvorijo podobni ali tipski projekti;
2) objekti projektov, ki tvorijo projektni proces, so si po tehnično-tehnoloških, namenskih, ekonomskih in drugih značilnostih podobni;
3) načini izvajanja teh projektov so si v pretežni meri podobni, te načine je mogoče označiti kot tipske izvedbe, razlike v izvedbi nastajajo samo zaradi specifičnosti doseganja objektov in namenov.

Multiprojektni procesi se izvajajo v podjetjih s kontinuiranim poslovanjem, srečujemo pa jih tudi v neprofitnih organizacijah in javni upravi (na primer znanstveno-raziskovalne projekte, projekte spodbujanja razvoja gospodarstva, projekte odprave posledic potresov, projekte na področju varovanja okolja in tako dalje).

Pri tem pa je treba ločiti med **projektno usmerjenim poslovanjem (PUP)** in **projektno usmerjenimi organizacijami (PUO)**.

Tabela 3 nam prikazuje, kdaj govorimo o projektno usmerjenem poslovanju (PUP) in kdaj o projektno usmerjenih organizacijah (PUO).

Tabela 3: Primeri projektno usmerjenega poslovanja in projektno usmerjenih organizacijah

	PUP	PUO
gradbena podjetja		•
kovinsko-predelovalna industrija (naročniška proizvodnja)		•
projektantska podjetja		•
svetovalne organizacije		•
R & R podjetja		•
tehnično-tehnološki razvoj v podjetju	•	
investicije	•	
remonti	•	
projektna prodaja	•	
investicijske banke		•
gradnja informatizacije	•	
osvajanje trgov	•	
razvoj novih izdelkov	•	
programi financiranja projektov na ministrstvu	•	

Vir: Hauc, 2002, str. 81.

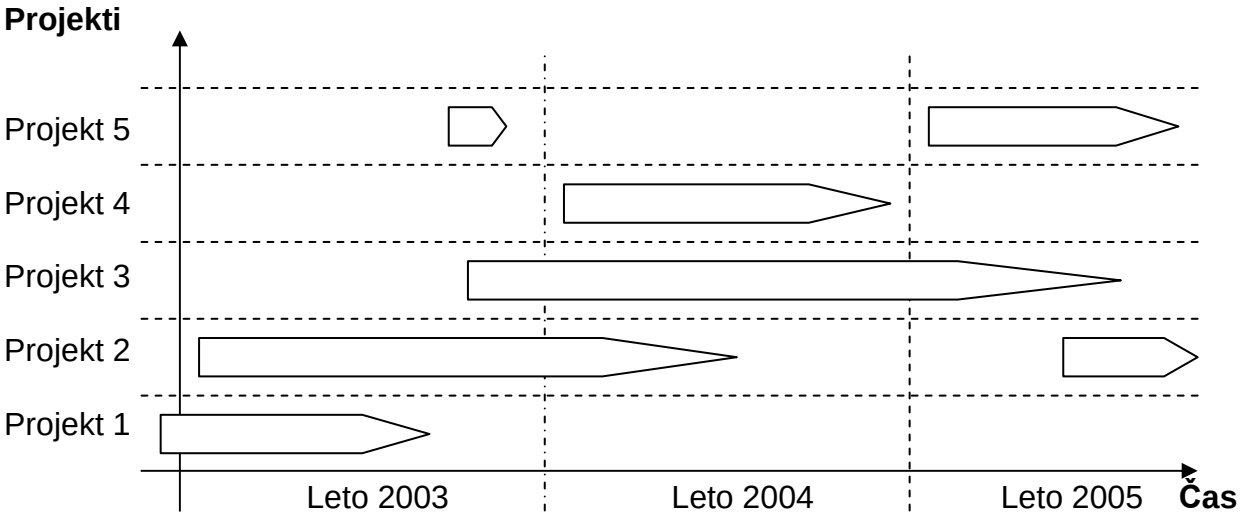
Podjetja se morajo za obvladovanje multiprojektnega poslovanja ustrezno projektno organizirati. Govorimo o projektni organizacijski strukturi, ki jo oblikujemo zato, da bi lažje uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določeni projekt, in jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo (Lipičnik, 2000, str. 53).

Projektna organizacija se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izvede v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika oz. kupca. V njej dobijo ljudje iz različnih oddelkov naloge, potrebne za izvršitev projekta. Vsi ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so dodeljeni vodji projekta, ki je v celoti odgovoren za izvršitev projekta. Brž ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa razporedijo na drug projekt.

Projektna organizacija mora biti ustrezno vgrajena v celovito organizacijsko strukturo. Klasično pojmovanje, da je za vsak projekt potreben neki projektni management ali preprosto vodja projekta, privede do tega, da, če je projektov veliko, med njimi pa so nekateri manjši, je treba tudi veliko projektnih vodij. To pa zaradi kadrovskih, finančnih in sploh organizacijskih razlogov ni sprejemljivo. Tako je treba projektno organizacijo postaviti na takšen način, da so isti zaposlenci razporejeni na več projektov hkrati, pri tem pa paziti, da so z delom na projektih čim bolj enakomerno obremenjeni.

Te ugotovitve veljajo t udi za podjetje SAVA IP, d.o.o., ki je projektno usmerjena organizacija. Podjetje izvaja več projektov hkrati v nekem časovnem obdobju (na primer v obdobju enega leta). To prikazuje Slika 12.

Slika 12: Multiprojektno poslovanje v določenem časovnem obdobju



Vir: prirejeno po Hauc, 2002, str. 64.

Iz Slike 12 jasno izhaja pomen optimalnega planiranja in razporejanja zmogljivosti (na primer zaposlencev, finančnih sredstev, izvajalcev) za kakovostno vodenje posameznega projekta in vseh projektov skupaj.

5.2. Predstavitev poteka procesa gradnje objektov za trg v podjetju SAVA IP, d.o.o.

V nadaljevanju predstavljam proces gradnje objektov za trg v tem podjetju, pri čemer je ta proces predstavljen predvsem z vidika določanja ciljnih stroškov.

Kot sem navedel že v poglavju 4, se celoten proces gradnje objektov za trg začne z nakupom zemljišča. Stik s potencialnim prodajalcem zemljišča se lahko doseže preko spremljanja javnih oglasov in javnih razpisov, velikokrat pa se zgodi, da se potencialni kupec celo sam neposredno s svojo ponudbo obrne na naše podjetje.

Če se oceni, da je zemljišče zanimivo za gradnjo, se najprej preveri zemljiško-knjižno stanje ponujenega zemljišča in možnosti gradnje objektov na tem zemljišču, kar opredeljujejo veljavni urbanistični načrti za to lokacijo.

Na podlagi teh podatkov so izdela prva predračunska kalkulacija. Na podlagi ugotovljene možnosti pozidave se oceni prodajna površina objekta oz. objektov, ki jih je možno zgraditi. Običajno se izdelajo različne možnosti pozidave, med katerimi se nato na podlagi analiz in poznavanja razmer na trgu izbere tista, ki omogoča najboljši »izplen«.

Ko se določi, kaj se na določeni lokaciji izplača graditi in po kakšni ceni se bo zgrajeni objekt tržil, smo na ta način že ocenili možne prihodke od prodaje. V naslednjem koraku se nato ocenijo še vsi stroški, pri čemer se stroški ocenijo po naslednjih vrstah:

1) **stroški gradbeno-obrtniško-instalacijskih del (skrajšano GOI-dela) z zunanjo ureditvijo**: sem spadajo vsi stroški, ki so povezani s samo izgradnjo objekta, vključno z zunanjo ureditvijo. Kot kalkulativni element se vedno upošteva tudi določena rezerva na ta dela, ki običajno znaša do 5 % od ocenjene vrednosti GOI-del. Pri prvi predračunski kalkulaciji se ti stroški ocenijo na podlagi realiziranih stroškov GOI-del/m2 pri podobnih ali enakih objektih, ki jih je podjetje zgradilo v preteklosti.
2) **stroški nakupa, opreme in priprave zemljišča**: sem spadajo stroški nakupa zemljišča, komunalnega opremljanja, rušitvenih del, geomehanskih raziskav, geodetskih storitev, davka na promet nepremičnin in tako dalje. Pri stroških nakupa zemljišča se upošteva ponujena cena, strošek komunalnega opremljanja se ravno tako izkustveno oceni ali pa se pridobi informativni izračun za ta strošek od pristojne občine. Če bo podjetje kot kupec nepremičnine poleg kupnine plačalo tudi davek na promet nepremičnin, je višina tega davka zakonsko določena (in znaša 2 % od prodajne vrednosti nepremičnine), ostali stroški pa se ocenijo na podlagi preteklih izkušenj.
3) **stroški tehnične dokumentacije**: sem spadajo stroški urbanistične in projektne dokumentacije. Pri prvi predračunski kalkulaciji se ti stroški izkustveno ocenijo na podlagi deleža teh stroškov v celotnih stroških pri podobnih ali enakih projektih.
4) **stroški prispevkov, soglasij in priključnin**: te stroške zaračunavajo vse organizacije, ki dajejo soglasje h gradbenemu dovoljenju in vse organizacije, ki priključujejo objekt na razne komunalne vode (vodovod, kanalizacija, plinovod ali vročevod, elektro podjetja, Telekom). Tudi ti stroški se pri prvi predračunski kalkulaciji izkustveno ocenijo na podlagi deleža teh stroškov v celotnih stroških pri podobnih ali enakih projektih.
5) **ostali stroški**: sem spadajo splošni režijski stroški podjetja, stroški nadzora GOI-del, stroški oglaševanja, provizije za posredovanje pri prodaji in razni drugi stroški. Splošni režijski stroški podjetje se vkalkulirajo v višini 6 - 8 % od celotnih stroškov, stroški nadzora GOI-del se gibljejo med 1,8 – 2 % od vrednosti GOI-del, stroški oglaševanja se vkalkulirajo v višini 1,5 – 2 % od celotnih stroškov, provizije za posredovanje pri prodaji in razni drugi stroški pa se zopet izkustveno ocenijo;

6) **stroški financiranja**: tudi ti stroški se pri prvi predračunski kalkulaciji izkustveno ocenijo.

Pri vseh ocenah posameznih vrst stroškov, ki temeljijo na podlagi preteklih izkušenj pri gradnji enakih ali podobnih objektov, se te izkustvene ocene prilagodijo tudi za gibanje cen teh stroškov od takrat, ko so ti stroški dejansko nastali, pa do današnjega trenutka.

Prva predračunska kalkulacija za izgradnjo vrstnih hiš v okolici Ljubljane je prikazana v Tabeli 4, pri čemer so številčni podatki zaradi varovanja poslovne skrivnosti prilagojeni.

Tabela 4: Prva predračunska kalkulacija za izgradnjo vrstnih hiš v okolici Ljubljane na dan 10.4.2001

I. Vhodni podatki:				
1. Površina zemljišča v m2:		17.929,00		
2. Prodajna površina objektov (23 enot x 173,65 m2):		3.993,95		
3. Kvadratura urejenega zemljišča (23 enot x 108,75 m2):		2.501,25		
4. Površina zemljišča, od katerega se obračuna komunalni prispevek:		6.495,20		
5. Tečaj € v SIT:		215,50		
II. OCENA STROŠKOV	**v SIT**	**v SIT/m2**	**v €/m2**	**Delež v %**
1. Gradbeno-obrtniško-instalacijska dela	**423.820.470**	**106.116**	**492**	**57,67%**
1.1. GOI-dela (klasična gradnja-objekti so dokončani)	403.638.543	101.062	469	54,92%
1.2. Rezerva (5 % od 1.1.)	20.181.927	5.053	23	2,75%
2. Stroški odkupa, priprave in opreme zemljišča	**190.319.630**	**47.652**	**221**	**25,90%**
2.1. Nakup zemljišča	103.950.000	26.027	121	14,14%
2.2. Davek na promet nepremičnin	2.079.000	521	2	0,28%
2.3. Posredniška provizija pri nakupu zemljišča	13.282.500	3.326	15	1,81%
2.4. Komunalna oprema	71.008.130	17.779	83	9,66%
3. Tehnična dokumentacija	**10.857.000**	**2.718**	**13**	**1,48%**
3.1. Teh. dokumentacija za izgradnjo objektov	6.132.000	1.535	7	0,83%
3.2. Teh. dokumentacija za izgradnjo komunalne opreme	3.675.000	920	4	0,50%
3.3. Rezerva	1.050.000	263	1	0,14%
4. Soglasja, prispevki in priključnine	**12.860.607**	**3.220**	**15**	**1,75%**
5. Ostali stroški	**74.987.378**	**18.775**	**87**	**10,20%**
5.1. Režijski stroški	51.442.429	12.880	60	7,00%
5.2. Nadzor nad izgradnjo objektov in komunalne opreme	9.896.572	2.478	11	1,35%
5.3. Stroški oglaševanja	11.023.378	2.760	13	1,50%
5.4. Razni drugi stroški	2.625.000	657	3	0,36%
6. Stroški financiranja	**22.046.755**	**5.520**	**26**	**3,00%**
7. SKUPAJ CELOTNI STROŠKI	**734.891.841**	**184.001**	**854**	**100,00%**

III. OCENA PRIHODKOV	
1. Prodajna cena na m2 v €:	998
2. Povprečna prodajna cena za vrstno hišo v €:	173.216
3. Povprečna prodajna cena za vrstno hišo v SIT:	37.328.021
4. SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI V SIT:	**858.544.484**

IV. OCENJENI KOSMATI POSLOVNI IZID	
1. Kosmati poslovni izid v SIT (= III. 4. - II. 7.)	**123.652.644**
2. Stopnja kosmatega poslovnega izida (= IV. 1. / III. 4)	**14,40%**

Vir: interna dokumentacija SAVA IP.

Na podlagi izdelane prve predračunske kalkulacije sprejme podjetje eno od naslednjih možnih odločitev:

1) predlagani projekt je tržno zanimiv (in z vidika tveganj obvladljiv), zato se bo podjetje odločilo za nakup zemljišča po ponujeni ceni;
2) predlagani projekt je delno tržno zanimiv, zato ga bo treba delno spremeniti in/ali poiskati možnosti za znižanje določenih vrst stroškov, med njimi tudi stroška nakupa zemljišča. V takem primeru se izdelajo dodatne predračunske kalkulacije, na podlagi katerih se ponudniku zemljišča sporoči, pod kakšnimi pogoji je podjetje pripravljeno kupiti ponujeno zemljišče;
3) predlagani projekt se oceni kot tržno nezanimiv, zato se ponudnika zemljišča obvesti, da podjetje ni pripravljeno kupiti ponujenega zemljišča.

Ko se podjetje odloči za nakup zemljišča, se z lastnikom zemljišča sklene pogodba o nakupu zemljišča. Tukaj je že treba zagotoviti vire financiranja za plačilo kupnine, ki so lahko lastniški kapital, bančno posojilo ali pa kombinacija teh dveh možnosti. Po plačilu kupnine se sprememba lastništva ustrezno evidentira v zemljiški knjigi in podjetje postane lastnik zemljišča.

Po tem se izbere arhitekturni oz. projektivni biro, ki bo izdelal projektno dokumentacijo. Z izbranim birojem se sklene ustrezna pogodba, pri čemer se mu posreduje tudi t.i. projektna naloga, ki je v bistvu povzetek zamisli podjetja, kakšen objekt želi na navedeni lokaciji zgraditi. Pri tem je še posebno pomembno, da je v projektni nalogi naveden tudi podatek o tem, koliko lahko maksimalno stane izgradnja objekta (t.j. cena GOI-del/m2 – ta podatek dobimo iz predračunske kalkulacije), da so potem arhitekturne oz. projektantske rešitve temu primerne. Ravno tako je na drugi strani pomembno, da je projektna dokumentacija kvalitetno in v roku izdelana. To v nadaljevanju omogoča, da se pravočasno pričneta postopka za pridobitev gradbenega dovoljenja in oddaje del izvajalcem.

Projektna dokumentacija vsebuje tudi popise del. Gre za sezname materialov in del ter njihovih količin, ki so potrebni, da se bo načrtovani objekt zgradil. Ti popisi del se skupaj z ostalo razpisno dokumentacijo (osnutek gradbene pogodbe, osnutek ponudbene garancije, osnutek garancije za dobro izpolnitev posla, osnutek garancije za odpravo napak v garancijski dobi, razne izjave in tako dalje) pošljejo določenim izvajalcem, za katere se ocenjuje, da so sposobni kvalitetno in v roku zgraditi načrtovani objekt. Izvajalci se pozovejo, da v določenem roku predložijo svoje ponudbe za izgradnjo objekta.

Prispele ponudbe se nato najprej analizirajo, nato pa se z vsakim ponudnikom posebej opravijo še razgovori. Cilj teh razgovorov je pojasniti morebitne nejasnosti iz projektne dokumentacije in ponudnike opozoriti na morebitne nelogičnosti v njihovih

ponudbah. Na podlagi opravljenih razgovorov ponudniki praviloma dopolnijo svoje ponudbe.

Na podlagi dopolnjenih ponudb se nato opravi dokončen izbor izvajalca GOI-del. Tu so na voljo naslednje možnosti:

1) vsa dela na objektu se oddajo enemu izvajalcu;
2) dela se oddajo po zaokroženih celotah več izvajalcem (na primer: gradbena dela enemu izvajalcu, instalacijska dela drugemu izvajalcu in tako dalje);
3) dela se oddajo enemu ali več izvajalcem, pri čemer se izbranim izvajalcem določijo nekateri podizvajalci.

S sklenitvijo izvajalskih pogodb so praktično znani tudi že vsi stroški, ki bodo nastali na določenem projektu, zato se ponovno izdela predračunska kalkulacija. Za razliko od prve predračunske kalkulacije se sedaj pri tej kalkulaciji upoštevajo do tega trenutka dejansko nastali stroški in vrednosti za vsa s pogodbami že oddana dela. Na drugi strani se sedaj določijo dokončne prodajne cene, s čimer se lahko pospešijo tudi vse trženjske aktivnosti. Primer takšne predračunske kalkulacije je prikazan v Tabeli 5.

Tabela 5: Druga predračunska kalkulacija za izgradnjo vrstnih hiš v okolici Ljubljane na dan 1.9.2002

I. Vhodni podatki:				
1. Površina zemljišča v m2:		17.929,00		
2. Prodajna površina objektov (22 enot x 156,50 m2 + 210,05 m2):		3.653,05		
3. Kvadratura urejenega zemljišča (23 enot x 108,75 m2):		2.501,25		
4. Tečaj € v SIT:		227,50		
II. OCENA STROŠKOV	**v SIT**	**v SIT/m2**	**v €/m2**	**Delež v %**
1. Gradbeno-obrtniško-instalacijska dela	**269.509.746**	**73.777**	**324**	**44,69%**
1.1. GOI-dela (ponudba-klasična gradnja do III.gradb.faze)	256.675.948	70.263	309	42,56%
1.2. Rezerva (5 % od 1.1.)	12.833.797	3.513	15	2,13%
2. Stroški odkupa, priprave in opreme zemljišča	**206.385.378**	**56.497**	**248**	**34,22%**
2.1. Nakup zemljišča	104.197.118	28.523	125	17,28%
2.2. Davek na promet nepremičnin	2.082.268	570	3	0,35%
2.3. Posredniška provizija pri nakupu zemljišča	13.282.500	3.636	16	2,20%
2.4. Komunalna oprema znotraj in zunaj naselja	74.044.709	20.269	89	12,28%
2.5. Rezerva pri izgradnji komunalne opreme	7.404.471	2.027	9	1,23%
2.6. Razne odškodnine	3.004.050	822	4	0,50%
2.7. Geotehnične raziskave	567.000	155	1	0,09%
2.8. Geodetske storitve	748.466	205	1	0,12%
2.9. Parcelacija	1.054.797	289	1	0,17%
3. Tehnična dokumentacija	**19.891.955**	**5.445**	**24**	**3,30%**
3.1. Teh. dokumentacija za izgradnjo objektov	12.845.930	3.516	15	2,13%
3.2. Teh. dokumentacija za izgradnjo komunalne opreme	5.051.025	1.383	6	0,84%
3.3. Rezerva za spremembo teh. dokumentacije	1.050.000	287	1	0,17%
3.4. Razne projektantske storitve	945.000	259	1	0,16%
4. Soglasja, prispevki in priključnine	**3.234.900**	**886**	**4**	**0,54%**
4.1. Razna soglasja	43.884	12	0	0,01%
4.2. Vodovod in kanalizacija	1.638.612	449	2	0,27%
4.3. Elektro	1.552.404	425	2	0,26%
5. Ostali stroški	**67.610.195**	**18.508**	**81**	**11,21%**
5.1. Režijski stroški	42.216.016	11.556	51	7,00%
5.2. Nadzor nad izgradnjo objektov in komunalne opreme	7.019.178	1.921	8	1,16%
5.3. Stroški oglaševanja	15.750.000	4.311	19	2,61%
5.4. Razni drugi stroški	2.625.000	719	3	0,44%
6. Stroški financiranja	**36.453.774**	**9.979**	**44**	**6,04%**
6.1. Stroški financiranja do začetka gradnje	6.299.477	1.724	8	1,04%
6.2. Stroški financiranja po začetku gradnje	30.154.297	8.255	36	5,00%
7. SKUPAJ CELOTNI STROŠKI	**603.085.948**	**165.091**	**726**	**100,00%**
III. OCENA PRIHODKOV				
1. Prodajna cena na m2 v €:	882			
2. Prodajna cena za vrstno hišo v € (za 22 enot):	138.033			
3. Prodajna cena za vrstno hišo v € (za 23 enoto):	185.264			
4. SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI V SIT:	**733.002.748**			
IV. OCENJENI KOSMATI POSLOVNI IZID				
1. Kosmati poslovni izid v SIT (= III. 4. - II. 7.)	**129.916.800**			
2. Stopnja kosmatega poslovnega Izida (= IV. 1. / III. 4)	**17,72%**			

Vir: interna dokumentacija SAVA IP.

Pri primerjavi obeh predračunskih kalkulaciji, ki sta prikazani v Tabelah 4 in 5 je poleg že povedanega treba izpostaviti še naslednji dejstvi:

1) od nakupa zemljišča do začetka gradbenih del je preteklo skoraj leto in pol, kar kaže na zelo dolg ciklus poslovanja v tej dejavnosti;
2) podjetje je v tem času spremenilo stopnjo dokončanja vrstnih hiš in se odločilo, da bo vrstne hiše prodajalo kupcem zgrajene do III. gradbene faze za razliko od prve predračunske kalkulacije, ki je bila izdelana tako, kot da se bodo hiše prodajale v celoti dokončane. Zato je v drugi predračunski kalkulaciji višina celotnih prihodkov in celotnih stroškov ocenjena nižje, kot je bila v prvi predračunski kalkulaciji.

Proces gradnje objektov za trg je izrazito dolgoročen: od nakupa zemljišča do zaključka gradnje (in prodaje) na posameznem projektu običajno pretečejo 3 – 4 leta, pri večjih projektih pa je ta čas lahko še daljši. Iz tega izhaja, kako zelo velik pomen ima v podjetju proces dolgoročnega planiranja.

Tudi sicer sem pomembnost dolgoročnega planiranja že dvakrat omenil:

1) pri procesu določanja ciljnih stroškov: z dolgoročnim planiranjem določimo proizvode in/ali storitve, ki jih bo podjetje proizvajalo oz. izvajalo, ter z njimi povezane prihodke in stroške (glej Sliko 5 na strani 17);
2) pri projektni organiziranosti podjetja: ker se v podjetju istočasno izvaja več projektov hkrati je izredno pomembno optimalno planiranje in razporejanje zmogljivosti za kvalitetno vodenje posameznega projekta in vseh projektov skupaj (glej Sliko 12 na strani 62).

Dolgoročnemu planiranju se v podjetju namenja zelo velika pozornost, družba pa je razvila tudi ustrezne postopke in pripomočke. Planski dokumenti se izdelujejo za obdobje 3 let. Vsako jesen v mesecu oktobru se na podlagi dejanskih rezultatov v prvih 9 mesecih leta izdela napoved poslovanja do konca tekočega leta in plan poslovanja za naslednja 3 leta, vsako pomlad v mesecu maju pa se na podlagi dejanskih rezultatov v prvih 4 mesecih leta izdela napoved uresničevanja plana za tekoče leto. Druga značilnost planiranja v podjetju je, da se plani poslovanja izdelujejo po posameznih projektih, pri čemer predstavljajo osnovo za takšen način planiranja predračunske kalkulacije za posamezne projekte.

V Tabeli 6 je prikazan primer takšnega dolgoročnega planiranja. Iz te tabele lahko ugotovimo naslednja dejstva:

1) projekti so prikazani po posameznih skupinah glede na to, v katerih fazi procesa gradnje za trg so. Oblikovane so tri glavne skupine: zemljišča, objekti v gradnji in dokončani objekti;
2) projekti se znotraj posameznih glavnih skupin premikajo iz ene skupine v drugo. Projekt se najprej vodi med zemljišči. Ko je pridobljeno gradbeno dovoljenje, se

projekt vodi med objekti v gradnji in je tukaj, dokler gradnja ni dokončana. Po zaključku gradnje se projekt vodi v skupini dokončanih objektov in je tu, dokler ni v celoti prodan;

3) proizvajalni stroški, ki na določenem projektu nastanejo, se knjigovodsko razvidujejo kot zaloge. Tako nastali stroški povečujejo vrednost zaloge, prihodki od prodaje pa preko stroškov prodanih proizvodov znižujejo vrednost zaloge na posameznem projektu (podjetje pripoznava prihodke od prodaje (in stroške prodanih proizvodov) na podlagi metode stopnje dokončanosti del);
4) za vsak posamezen projekt v teku naslednjih treh let na podlagi predračunskih kalkulacij ugotavljamo, kolikšna bo višina proizvajalnih stroškov, prihodkov od prodaje in kosmatega poslovnega izida.

Pri tem bi rad še posebej poudaril, da sta v Tabeli 6 združena planiranje na ravni posameznega proizvoda (oz. projekta) in planiranje na ravni podjetja. Iz zadnje vrstice te tabele so namreč po posameznih letih lepo razvidni podatki o celotni višini prihodkov od prodaje in kosmatega poslovnega izida, o celotni višini proizvajalnih stroškov in o celotni vrednost zalog na začetku in na koncu leta.

Le zadostna višina prihodkov od prodaje in kosmatega poslovnega izida po posameznih projektih namreč zagotavljata zadostno višino celotnega kosmatega poslovnega izida, iz katerega se nato pokrivajo stroški prodajanja, stroški skupnih služb, del stroškov financiranja, ki se ne prenaša med zaloge, in bruto dobiček.

Podatek o celotni višini proizvajalnih stroškov potrebujemo zaradi zagotavljanja zadostnega obsega virov financiranja, podatek o vrednosti zalog (predvsem o zemljiščih, ki so pripravljena za gradnjo) pa nam pove, ali ima podjetje dovolj »projektov v pripravi«, ki bodo zagotavljali zadosten obseg prihodkov od prodaje v prihodnjih letih. Tako ta tabela predstavlja osnovo za izdelavo vseh nadaljnjih tabel pri pripravi letnega plana poslovanja za določeno obdobje. Podatki in cilji iz letnega plana poslovanja za določeno obdobje se nato primerjajo s strateškim planom poslovanja, pri čemer se ugotavlja, ali se podjetje približuje ciljem, ki si jih je zadalo s strateškim planom.

Tabela 6: Plan zalog, proizvajalnih stroškov, prihodkov od prodaje in kosmatega poslovnega izida za leta 2005, 2006 in 2007 (podatki so v 1.000 €)

	LETO 2005					LETO 2006				LETO 2007			
ŠIFRA PROJEKTA	Zaloga 31.12.04	Proizv. stroški	Prihodki od prodaje	Zaloga 31.12.05	Kosmati poslovni izid	Proizv. stroški	Prihodki od prodaje	Zaloga 31.12.06	Kosmati poslovni izid	Proizv. stroški	Prihodki od prodaje	Zaloga 31.12.07	Kosmati poslovni izid
I. ZEMLJIŠČA													
Nakupi novih zemljišč	0	3.500	0	3.500	0	4.000	0	7.500	0	4.000	0	11.500	0
PROJEKT 3 (IV. Faza)	400	0	0	400	0	0	0	400	0	(400)	0	0	0
PROJEKT 3 (III. Faza)	340	0	0	340	0	(340)	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 7	2.850	500	0	3.350	0	(3.350)	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 9 (III. Faza)	300	0	0	300	0	(300)	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ	**3.890**	**4.000**	**0**	**7.890**	**0**	**10**	**0**	**7.900**	**0**	**3.600**	**0**	**11.500**	**0**
II. OBJEKTI V GRADNJI													
PROJEKT 1 (II. faza)	1.000	1.500	3.500	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 3 (II. faza)	75	440	660	0	145	0	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 3 (III. Faza)	0	0	0	0	0	1.690	1.840	170	320	1.350	1.640	0	290
PROJEKT 3 (IV. Faza)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000	0	2.000	0
PROJEKT 5	1.500	1.850	3.750	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 6	1.800	900	3.000	0	300	0	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 7	0	0	0	0	0	11.800	13.500	0	1.700	14.770	17.000	0	2.230
PROJEKT 8	1.100	800	1.560	590	250	880	1.000	0	120	0	0	0	0
PROJEKT 9 (II. faza)	140	585	830	0	105	0	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 9 (III. Faza)	0	0	0	0	0	1.190	1.400	0	210	0	0	0	0
SKUPAJ	**5.615**	**6.075**	**13.300**	**590**	**2.200**	**15.560**	**17.740**	**170**	**2.350**	**18.120**	**18.640**	**2.000**	**2.520**
III. DOKONČANI OBJEKTI													
PROJEKT 1 (I. faza)	40	0	50	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 2	160	0	170	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 3 (I. faza)	380	0	450	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 4	95	0	100	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
PROJEKT 8	0	0	0	0	0	590	670	0	80	0	0	0	0
PROJEKT 3 (III. Faza)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	170	200	0	30
SKUPAJ	**675**	**0**	**770**	**0**	**95**	**590**	**670**	**0**	**80**	**170**	**200**	**0**	**30**
SKUPAJ PROJEKTI	**10.180**	**10.075**	**14.070**	**8.480**	**2.295**	**16.160**	**18.410**	**8.070**	**2.430**	**21.890**	**18.840**	**13.500**	**2.550**

Vir: interna dokumentacija SAVA IP.

6. RAZISKAVA DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA ODLOČITVE O NAKUPU BIVALNIH NEPREMIČNIN, ZA POTREBE DOLOČANJA CILJNIH STROŠKOV

6.1. Opredelitev problema in namena raziskave

Ciljni stroški so tržno orientirani. Doseganje ciljnih stroškov bi bilo enostavno, če ne bi kupci postavljali določenih pričakovanj glede cene, kakovosti in funkcionalnosti proizvodov. Tako so podjetja postavljena pred nalogo, kako ob primerni prodajni ceni doseči ali celo preseči pričakovanja kupcev, ne da bi to vodilo v zmanjševanje dobičkovnosti poslovanja. Zato so želje in pričakovanja kupcev osrednje vodilo pri določanju ciljnih stroškov.

Če hočemo razumeti zahteve in pričakovanja kupcev, moramo vedeti, kakšne informacije potrebujemo in kdaj bomo te informacije zbirali. Pri odločitvi, kdaj bomo informacije zbirali, imamo na voljo dve možnosti: **informacije zbiramo vnaprej** (tu zbiramo vnaprejšne informacije) in **informacije zbiramo za nazaj** (tu zbiramo povratne informacije).

Pomembni sta obe vrsti informacij. Pri vnaprejšnjih informacijah nas zanimajo vedenja kupcev. Vedenja izražajo, kaj kupci mislijo, da si želijo, in kaj bi bili pripravljeni plačati. Povratne informacije pa zbiramo po sprejeti odločitvi kupca o nakupu. Zato tudi vsebujejo podatke o dejanjih: nakupih, prihodkih, pritožbah, napakah proizvodov in tako dalje. Rezultati vedenjskih raziskav kažejo na to, da dejanja ne sledijo vedno izraženim vedenjem (Ansari et al., 1997, str. 71). Zato je pomembno, da zbiramo obe vrsti informacije od kupcev.

Podjetje SAVA IP, d.o.o., je kupilo zemljišče v okolici Ljubljane, na katerem je bilo možno zgraditi 23 vrstnih hiš, in sicer: 5 nizov s 4 hišami v nizu (kar skupaj pomeni 20 vrstnih hiš) in 1 niz s 3 hišami v nizu (kar skupaj pomeni 3 vrstne hiše), kar da skupaj 23 vrstnih hiš.

Podjetje je ocenilo, da veljavni prostorski akti za to območje ne predvidevajo optimalne zazidave. Ker pa bi njihovo spreminjanje zahtevalo veliko časa, se je vseeno odločilo, da po pridobitvi vseh potrebnih dovoljenj prične z gradnjo. Iz previdnosti pa se je odločilo, da bo najprej zgradilo komunalno infrastrukturo za celotno naselje in prvih 7 hiš (1 niz s 4 hišami v nizu in 1 niz s 3 hišami v nizu).

Izgradnja komunalne infrastrukture in prvih 7 hiš se je pričela v septembru 2002, zaključek del pa je bil juliju 2003. Ker je prodaja vrstnih hiš potekala slabše od pričakovanj, se je podjetje odločilo, da opravi anketo med potencialnimi kupci, s katero bo predvsem poizkušalo ugotoviti:

1) katere so po njihovem mnenju glavne pomanjkljivosti teh vrstnih hiš;

2) kaj je bil glavni dejavnik, da se kupec ni odločil za nakup teh vrstnih hiš in
3) kateri so na splošno najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na odločitev o nakupu hiše oz. bivalne nepremičnine.

6.2. Določitev metode zbiranja podatkov, vzorca anketiranih oseb in oblikovanje vprašalnika

Odločili smo se, da bomo anketiranje izvedli po pošti. V bazi podatkov podjetja smo poiskali vse osebe, ki so se zanimale za nakup vrstnih hiš na tej lokaciji in katerim smo predhodno na njihovo željo poslali ponudbo za nakup s tlorisi in komercialno-tehničnim opisom.

Glede na to, da smo imeli naslove potencialnih kupcev, smo jim naknadno poslali dopis s prošnjo, da izpolnijo anketne liste. Anketnim listom smo priložili ovojnice z že plačano poštnino in jih poslali na 154 poštnih naslovov.

Na anketnem listu je bilo 6 vprašanj:
1) Kako ste izvedeli za vrstne hiše na tej lokaciji?
2) Ali ste si jih ogledali?
3) Kakšna je vaša skupna ocena, ki bi jo tem vrstnim hišah dodelili?
4) Kaj so po vašem mnenju njihove glavne pomanjkljivosti?
5) Kaj je bil po vašem mnenju glavni vzrok, ki je vplival na to, da se niste odločili za nakup?
6) Ocenite pomembnost posameznih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o nakupu hiše oz. bivalne nepremičnine?

Anketni list je v Prilogi.

6.3. Analiza rezultatov raziskave

Skupaj se je vrnilo 43 izpolnjenih anket, kar predstavlja 27,92 %. Analiza pridobljenih informacij na podlagi posameznih vprašanj z anketnega lista je pokazala naslednje:
1) anketiranci so za vrstne hiše izvedeli preko naslednjih medijev:
    - oglasi v dnevnem časopisju s 69 %,
    - internet z 11 %,
    - oglasi v drugih tedenskih oz. mesečnih revijah z 9 %,
    - znanci in nepremičninski posredniki z 9 % in
    - drugo z 2 %.
2) vrstne hiše si je ogledalo 60 % anketirancev.
3) anketiranci so vrstnim hišam dodeljevali skupno oceno, pri čemer je ocena 1

predstavljala najslabšo možno oceno, ocena 5 pa najboljšo možno oceno. Skupna oz. povprečna ocena, ki so jo dodelili, je bila 3,37.

4) glavne pomanjkljivosti vrstnih hiš po mnenju anketirancev so bile naslednje:
    - tlorisi oz. arhitektura z 29 % (znotraj te kategorije so bile največkrat omenjene naslednje pomanjkljivosti: premajhna velikost atrijev, slaba osvetljenost prostorov, prevelika garderobna soba, hiša nima kleti);
    - ni garaž oz. pokritih parkirnih prostorov s 26 %,
    - previsoka cena z 19 %,
    - bližina industrijskega objekta je bila kljub neobratovanju moteča za 9 % anketirancev,
    - dostop do naselja s 7 %,
    - oddaljenost od Ljubljane s 4 % in
    - ostalo s 6 %.
5) zelo podobni so bili tudi odgovori o razlogih, ki so vplivali na to, da se anketiranci niso odločili za nakup vrstne hiše:
    - ni garaž oz. pokritih parkirnih prostorov s 26 %,
    - tlorisi oz. arhitektura z 22 %,
    - previsoka cena z 20 %,
    - prevelika oddaljenost od Ljubljane s 14 %,
    - finančni razlog (trenutno nimam denarja, neugodni bančni krediti) z 9 %,
    - bližina industrijskega objekta s 3 % in
    - ostalo s 6 %.
6) pri zadnjem vprašanja pa so anketiranci določevali pomembnost posameznemu dejavniku pri nakupu hiše (številka 1 je pomenila, da dejavnik ni pomemben, številka 5 pa, da je dejavnik zelo pomemben). Rezultati so bili naslednji:

- notranja oz. tlorisna razporeditev prostorov	4,85
- zaupanje v investitorja oz. prodajalca	4,83
- možnost takojšnjega vpisa v zemljiško knjigo	4,74
- plačilni pogoji	4,49
- zadostno število parkirnih mest	4,19
- vizualni izgled hiše	4,14
- lastna garaža	3,81
- bližina vrtca oz. osnovne šole	3,64
- oddaljenost od Ljubljane	3,24
- oddaljenost od lokacije, kjer trenutno živite	2,14

Na podlagi rezultatov iz ankete je lepo razvidno, katere so glavne pomanjkljivosti navedenih vrstnih hiš in kaj bi bilo treba napraviti, da bi ta soseska vrstnih hiš postala privlačnejša za potencialne kupce.

Da bi to dosegli, je treba naslednjim vrstnim hišam v prvi vrsti dograditi garažo, zagotoviti večji atrij in spremeniti tlorise hiš (večja in svetlejša spalnica, kuhinja in kopalnica z naravno svetlobo). V tej smeri je bila projektna dokumentacija tudi dopolnjena, na podlagi česar pa je bil vložen zahtevek za spremembo gradbenega dovoljenja.

6.4. Uvedene spremembe na podlagi analize rezultatov raziskave

Kot je bilo že omenjeno, je bila projektna dokumentacija dopolnjena, da bi se čim bolj približali zahtevam potencialnih kupcev, ki smo jih ugotovili na podlagi opravljene ankete. Tako so bile izvedene naslednje spremembe:

1) namesto 4 vrstnih hiš v enem nizu so bile po novem v enem nizu predvidene samo 3 vrstne hiše. Ta rešitev je omogočila, da so se na mestu prejšnje četrte hiše v nizu zgradile garaže za posamezen niz, pri čemer je bila za vsako hišo zgrajena svoja garaža z dvema parkirnima mestoma. Na drugi strani pa je takšna rešitev pomenila, da se bo število vrstnih hiš, ki jih bo še možno zgraditi na tej lokaciji, zmanjšalo s 16 enot na 12 enot.
2) vsak nova hiša je bila sedaj po površini večja od prejšnjih hiš (površina hiše se je s 156,50 m2 povečala za 20,00 m2 na 176,50 m2). To je pomenilo, da je imela vsaka nova hiša sedaj tudi večji atrij.
3) zaradi večje celotne površine nove hiše so postali tudi posamezni prostori oz. sobe v hiši večji.
4) na južni strani je bil po novem predviden balkon, kar tudi pomeni večje udobje in svetlejše prostore na tej strani.

Zaradi vseh teh sprememb je bilo treba ponovno določiti prodajno ceno za eno hišo. Pri tem se je upoštevalo tudi, koliko stanejo podobne hiše na primerljivih lokacijah. Povprečna neto prodajna cena za eno hišo je bila tako določena na ravni 171.376 €.

Na podlagi dopolnjenih popisov del so potencialni izvajalci oddali nove ponudbe za izgradnjo vrstnih hiš. Celotna kalkulacija za izgradnjo 12 vrstnih hiš je prikazana v Tabeli 7.

Tabela 7: Končna predračunska kalkulacija za izgradnjo vrstnih hiš v okolici Ljubljane na dan 1.9.2004

I. Vhodni podatki:				
1. Površina vrstnih hiš (12 enot x 176,50 m2):	2.118,00			
2. Površina garaž (12 enot x 25,00 m2):	300,00			
3. Skupna prodajna površina objektov (I.1. + I. 2.):	2.418,00			
4. Tečaj € v SIT:	239,80			
II. OCENA STROŠKOV	**v SIT**	**v SIT/m2**	**v €/m2**	**Delež v %**
1. Gradbeno-obrtniško-instalacijska dela	**224.858.873**	**92.994**	**388**	**51,54%**
1.1. GOI-dela za izgradnjo hiš	214.151.307	88.565	369	49,09%
1.2. Rezerva	10.707.565	4.428	18	2,45%
2. Stroški odkupa, priprave in opreme zemljišča	**118.735.042**	**49.105**	**205**	**27,22%**
2.1. Nakup zemljišča	41.563.393	17.189	72	9,53%
2.2. Davek na promet nepremičnin	830.600	344	1	0,19%
2.3. Posredniška provizija pri nakupu zemljišča	7.730.735	3.197	13	1,77%
2.4. Komunalna oprema znotraj in zunaj naselja	66.207.636	27.381	114	15,18%
2.5. Razne odškodnine	1.198.291	496	2	0,27%
2.6. Geotehnične raziskave	226.172	94	0	0,05%
2.7. Geodetske storitve	298.557	123	1	0,07%
2.8. Parcelacija	679.657	281	1	0,16%
3. Tehnična dokumentacija	**14.898.736**	**6.162**	**26**	**3,42%**
3.1. Teh. dokumentacija za izgradnjo objektov	3.932.891	1.627	7	0,90%
3.2. Teh. dokumentacija za izgradnjo komunalne opreme	1.916.952	793	3	0,44%
3.3. Rezerva za spremembo teh. dokumentacije	8.387.732	3.469	14	1,92%
3.4. Razne projektantske storitve	661.161	273	1	0,15%
4. Soglasja, prispevki in priključnine	**4.511.895**	**1.866**	**8**	**1,03%**
4.1. Razna soglasja	65.805	27	0	0,02%
4.2. Vodovod in kanalizacija	3.826.849	1.583	7	0,88%
4.3. Elektro	619.241	256	1	0,14%
5. Ostali stroški	**54.393.412**	**22.495**	**94**	**12,47%**
5.1. Režijski stroški	31.299.013	12.944	54	7,17%
5.2. Nadzor nad izgradnjo objektov in komunalne opreme	6.643.432	2.747	11	1,52%
5.3. Stroški oglaševanja	13.432.569	5.555	23	3,08%
5.4. Razni drugi stroški	3.018.399	1.248	5	0,69%
6. Stroški financiranja	**18.870.307**	**7.804**	**33**	**4,33%**
6.1. Stroški financiranja do začetka gradnje	8.747.762	3.618	15	2,01%
6.2. Stroški financiranja po začetku gradnje	10.122.545	4.186	17	2,32%
7. SKUPAJ CELOTNI STROŠKI	**436.268.265**	**180.425**	**752**	**100,00%**
III. OCENA PRIHODKOV				
1. Prodajna cena na m2 v €:	851			
2. Povprečna prodajna cena za vrstno hišo v €:	171.376			
3. Povprečna prodajna cena za vrstno hišo v SIT:	41.095.905			
4. SKUPAJ CELOTNI PRIHODKI V SIT:	**493.150.858**			
IV. OCENJENI KOSMATI POSLOVNI IZID				
1. Kosmati poslovni izid v SIT (= III. 4. - II. 7.)	**56.882.593**			
2. Stopnja kosmatega poslovnega izida (= IV. 1. / III. 4)	**11,53%**			

Vir: interna dokumentacija SAVA IP.

Poleg te tabele se ob sklenitvi izvajalskih pogodb za izgradnjo objekta izdela tudi tabela likvidnostnega toka za posamezen projekt. Kot je razvidno iz predračunskih kalkulacij, približno 70 % vseh stroškov nastopi po pridobitvi gradbenega dovoljenja in s tem z začetkom izvajanja GOI-del na objektu.

Potreba po zagotovitvi ustreznih virov financiranja narekuje, da se zato izdela tabela likvidnostnega toka, s katero se na eni strani skuša čim bolj natančno določiti, kdaj bodo nastopili posamezni izdatki. Na drugi strani se s pridobitvijo gradbenega dovoljenja zelo pospešijo aktivnosti na področju trženja, ki v končni fazi vodijo do sklenitev prodajnih pogodb s kupci. V prodajnih pogodbah s kupci pa je določena tudi dinamika njihovih plačil, kar predstavlja prejemke za posamezen projekt.

Razlika med prejemki in izdatki na posameznem projektu predstavlja potrebne dodatne vire financiranja, ki jih je treba zagotoviti, da se bo izgradnja objekta nemoteno nadaljevala in končala v predvidenem roku. To razliko lahko podjetje zagotovi iz lastniških virov ali pa najame posojilo.

Če se odloči za najem posojila, je iz tabele jasno razvidna višina posojila, ki ga bo treba najeti, in kdaj bo posojilo poplačano. Z upoštevanjem dinamike črpanja in poplačila posojila ter višine obrestne mere pa se izračunajo tudi stroški financiranja. Ti na novo izračunani stroški financiranja se nato vnesejo v predračunsko kalkulacijo in tako je ponovno ocenjena tudi ta vrsta stroškov.

Tabela likvidnostnega toka za izgradnjo vrstnih hiš v okolici Ljubljane je prikazana v Tabeli 8.

Poleg tega, da smo s tabelo Likvidnostnega toka predvideli likvidnostni tok na posameznem projektu, je ta tabela tudi osnova za spremljanje izdatkov in prejemkov na projektu. Tako lahko s pomočjo takšne tabele spremljamo dejansko uresničevanje izdatkov in prejemkov, ugotavljamo odmike od načrtovanih zneskov in sprejemamo dodatne ukrepe, ki bodo zagotovili doseganje načrtovanih ciljev.

Tabela 8: Likvidnosti tok in izračun izdatkov financiranja za izgradnjo vrstnih hiš v okolici Ljubljane na dan 1.9.2004 (podatki so v 1.000 SIT)

	do VIII 2004	IX 2004	X 2004	XI 2004	XII 2004	I 2005	II 2005	III 2005	IV 2005	SKUPAJ
IZDATKI										
Dinamika izvajanja GOI del	0,00%	8,00%	12,00%	25,00%	30,00%	15,00%	10,00%	0,00%	0,00%	
Kumulativa dinamike izvajanja GOI del	0,00%	8,00%	20,00%	45,00%	75,00%	90,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Plačila GOI del	0,00%	0,00%	6,80%	10,20%	21,25%	25,50%	12,75%	8,50%	15,00%	
Kumulativa plačil GOI del	0,00%	0,00%	6,80%	17,00%	38,25%	63,75%	76,50%	85,00%	100,00%	
GOI dela	0	0	15.290	22.936	47.783	57.339	28.670	19.113	33.729	**224.859**
Zemljišče	65.148	22.928	22.928	0	0	0	0	0	7.731	**118.735**
Tehnična dokumentacija	14.899	0	0	0	0	0	0	0	0	**14.899**
Prispevki, soglasja, priključnine	4.512	0	0	0	0	0	0	0	0	**4.512**
Ostali izdatki	15.906	4.811	4.811	4.811	4.811	4.811	4.811	4.811	4.811	**54.393**
Izdatki financiranja	8.748	27	1.027	1.371	1.484	1.857	2.289	2.260	-193	**18.870**
Skupaj izdatki	109.212	27.766	44.057	29.118	54.077	64.007	35.769	26.184	46.077	**436.268**
Kumulativa izdatkov	109.212	136.979	181.036	210.153	264.230	328.237	364.007	390.191	436.268	
PREJEMKI										
Dinamika prodaje	0,00%	0,00%	8,33%	16,67%	25,00%	16,67%	16,67%	8,33%	8,33%	
Kumulativa dinamike prodaje	0,00%	0,00%	8,33%	25,00%	50,00%	66,67%	83,34%	91,67%	100,00%	
Dinamika plačil kupcev	0,00%	0,00%	0,83%	1,67%	2,50%	1,67%	1,67%	75,84%	15,83%	
Kumulativa dinamike plačil kupcev	0,00%	0,00%	0,83%	2,50%	5,00%	6,67%	8,33%	84,17%	100,00%	
Prejemki kupnin	0	0	4.108	8.221	12.329	8.221	8.221	374.001	78.051	**493.151**
Kumulativa prejemkov kupnin	0	0	4.108	12.329	24.658	32.878	41.099	415.100	493.151	
Črpanja (oz. vračilo) kreditov	109.212	27.766	39.949	20.897	41.748	55.786	27.549	-347.816	-31.974	**-56.883**
Stanje kreditov	109.212	136.979	176.928	197.825	239.573	295.359	322.907	-24.909	-56.883	
Skupaj prejemki	109.212	27.766	44.057	29.118	54.077	64.007	35.769	26.184	46.077	**436.268**
Skupaj kumulativa prejemkov	109.212	136.979	181.036	210.153	264.230	328.237	364.007	390.191	436.268	
IZRAČUN IZDATKOV FINANCIRANJA										
Število dni		30	31	30	31	31	28	31	30	
Obresti	8.748	1.027	1.371	1.484	1.857	2.289	2.260	-193	-427	**18.416**
Kumulativa obresti	8.748	9.775	11.146	12.630	14.487	16.776	19.036	18.843	18.416	

Vir: interna dokumentacija SAVA IP.

7. RAZPOREDITEV CILJNIH STROŠKOV

Pri odločitvah v procesu gradnje objektov za trg se v podjetju prvenstveno upošteva višina celotnih prihodkov, celotnih stroškov in kosmatega poslovnega izida. Kadar je kosmati poslovni izid zadovoljivo visok v primerjavi s tveganostjo projekta, podjetje ne ugotavlja, katero vrsto stroškov bi bilo treba že znižati, da bi se še bolj približali pričakovanjem kupcem. Ne opravi se podrobnejša stroškovna analiza, ki bi pokazala, ali so tudi stroški po posameznih vrstah skladni s pričakovanji potencialnih kupcev. Ker tega sedaj v podjetju ne delamo, v nadaljevanju predstavljam, kako je k temu možno pristopiti.

V okviru zadnjega anketnega vprašanja smo anketirance prosili, naj ocenijo pomembnost posameznik dejavnikov, ki vplivajo na nakup hiše (številka 1 je pomeni, da dejavnik ni pomemben, številka 5 pa, da je dejavnik zelo pomemben).

Pomen ali rang vsakega dejavnika sem določil tako, da sem na podlagi vrnjenih anket izračunal aritmetično sredino. Tako je dejavniku »vizualni izgled hiše« 9 od 42 anketirancev prisodilo oceno pomembnosti 3, 18 anketirancev oceno pomembnosti 4, 15 anketirancev oceno pomembnosti 5. Če iz teh podatkov izračunam rang, dobim naslednji rezultat:

(9 x 3 + 18 x 4 + 15 x 5) / 42 = 4,14

Vsota rangov vseh dejavnikov je naslednja:

4,14 + 4,85 + 4,19 + 3,81 + 3,64 + 2,14 + 3,24 + 4,74 + 4,83 + 4,49 = 40,07

Relativni rang posameznega dejavnika ugotovim tako, da izračunam delež tega dejavnika v vsoti rangov vseh dejavnikov:

relativni rang dejavnika »vizualni izgled hiše«: (4,14 / 40,07) x 100 = 10,33 %.

Na takšen način izračunam relativne range še za vse preostale dejavnike in jih skupaj prikažem v Tabeli 9.

Tabela 9: Pomembnost dejavnikov pri nakupu hiše

Dejavnik	Rang 1	2	3	4	5	Rel. rang v %
- Vizualni izgled hiše				4,14		10,33
- Notranja oz. tlorisna razporeditev prostorov					4,85	12,10
- Zadostno število lastnih parkirnih mest				4,19		10,46
- Lastna garaža			3,81			9,51
- Bližina vrtca oz. osnovne šole			3,64			9,08
- Oddaljenost od lokacije, kjer trenutno stanujete		2,14				5,34
- Oddaljenost od Ljubljane			3,24			8,09
- Možnost takojšnjega vpisa v zemljiško knjigo					4,74	11,83
- Zaupanje v investitorja oz. prodajalca					4,83	12,05
- Plačilni pogoji				4,49		11,21
Skupaj				**40,07**		**100,00**

Iz Tabele 9 vidimo, da ima dejavnik »vizualni izgled hiše« relativni rang 10,33 %. To pomeni, da anketirancem v povprečju ta dejavnik predstavlja 10,33 % celotne vrednosti. Podjetje bi torej moralo pri gradnji takšnih nepremičnin to dejstvo upoštevati tako, da bi »vizualnemu izgledu hiše« namenilo 10,33 % vseh stroškov.

V naslednjem koraku sem nato s tremi arhitekti opravil razgovor, jih seznanil z rezultati ankete in jih prosil, da določijo, kako močno vpliva vsak od navedenih dejavnikov na stroške, ki so povezani z izgradnjo vrstnih hiš. Pri tem sem stroške razdelil v naslednje skupine:

1) GOI-dela z zunanjo ureditvijo,
2) stroški nakupa, priprave in opreme zemljišča,
3) stroški tehnične dokumentacije,
4) prispevki, soglasja, priključnine in ostali stroški ter
5) stroški financiranja.

Njihovi odgovori so predstavljeni v Tabeli 10.

Tabela 10: Povezava med dejavniki, ki vplivajo na odločitev o nakupu hiše, in stroški za izgradnjo hiše

	GOI dela	Zemljišče	Tehnična dokument.	Soglasja, prispevki in ostali stroški	Stroški financiranja	Skupaj
Vizualni izgled hiše	68,33 %	8,33 %	11,67 %	3,33 %	8,33 %	100,00 %
Notranja razporeditev	50,00 %	8,33 %	33,33 %	5,00 %	3,33 %	100,00 %
Parkirna mesta	26,67 %	36,67 %	11,67 %	16,67 %	8,33 %	100,00 %
Lastna garaža	36,67 %	26,67 %	16,67 %	18,33 %	1,67 %	100,00 %
Bližina vrtca, osnovne šole	41,67 %	40,00 %	1,67 %	11,67 %	5,00 %	100,00 %
Oddaljenost od trenutne lokacije	30,00 %	33,33 %	10,00 %	25,00 %	1,67 %	100,00 %
Oddaljenost od Ljubljane	38,33 %	40,00 %	5,00 %	6,67 %	10,00 %	100,00 %
Vpis v zemljiško knjigo	16,67 %	41,67 %	23,33 %	10,00 %	8,33 %	100,00 %
Zaupanje v prodajalca	40,00 %	26,67 %	13,33 %	11,67 %	8,33 %	100,00 %
Plačilni pogoji	40,00 %	30,00 %	15,00 %	5,00 %	10,00 %	100,00 %

Po mnenju arhitektov na dejavnik »vizualni izgled hiše« v največji meri (t.j. z 68,33 %) vplivajo stroški GOI-del, stroški tehnične dokumentacije imajo 11,67 % vpliv, strošek zemljišča in stroški financiranja vplivajo vsak z 8,33 %, ostali stroški pa imajo 3,33 % vpliv.

V naslednjem koraku sem te odgovore arhitektov povezal s pomembnostjo posameznega dejavnika pri nakupu hiše, kot so jo ocenili potencialni kupci na podlagi ankete. Pomembnost posameznega dejavnika je izražena z njegovim relativnim rangom. V bistvu gre torej za to, da združim ugotovitve iz Tabele 9 in Tabele 10. Tako sem dobil stroškovno analizo dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o nakupu hiše. Takšna analiza je prikazana v Tabeli 11.

Tabela 11: Stroškovna analiza dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o nakupu hiše

	GOI dela	Zemljišče	Tehnična dokument.	Soglasja, prispevki in ostali stroški	Stroški financiranja	Relativni rang
Vizualni izgled hiše	0,6833 x 10,33 % = 7,06 %	0,0833 x 10,33 % = 0,86 %	0,1167 x 10,33 % = 1,21 %	0,0333 x 10,33 % = 0,34 %	0,0833 x 10,33 % = 0,86 %	10,33 %
Notranja razporeditev	0,50 x 12,10 % = 6,05 %	0,0833 x 12,10 % = 1,01 %	0,3333 x 12,10 % = 4,03 %	0,05 x 12,10 % = 0,61 %	0,333 x 12,10 % = 0,40 %	12,10 %
Parkirna mesta	0,2667 x 10,46 % = 2,79 %	0,3667 x 10,46 % = 3,84 %	0,1167 x 10,46 % = 1,22 %	0,1667 x 10,46 % = 1,74 %	0,0833 x 10,46 % = 0,87 %	10,46 %
Lastna garaža	0,3667 x 9,51 % = 3,49 %	0,2667 x 9,51 % = 2,54 %	0,1667 x 9,51 % = 1,59 %	0,1833 x 9,51 % = 1,74 %	0,0167 x 9,51 % = 0,16 %	9,51 %
Bližina vrtca, osnovne šole	0,4167 x 9,08 = 3,78 %	0,40 x 9,08 % = 3,63 %	0,0167 x 9,08 % = 0,15 %	0,1167 x 9,08 % = 1,06 %	0,05 x 9,08 % = 0,45 %	9,08 %
Oddaljenost od trenutne lokacije	0,30 x 5,34 % = 1,60 %	0,3333 x 5,34 % = 1,78 %	0,10 x 5,34 % = 0,53 %	0,25 x 5,34 % = 1,34 %	0,0167 x 5,34 % = 0,09 %	5,34 %
Oddaljenost od Ljubljane	0,3833 x 8,09 % = 3,10 %	0,40 x 8,09 % = 3,24 %	0,05 x 8,09 % = 0,40 %	0,0667 x 8,09 % = 0,54 %	0,10 x 8,09 % = 0,81 %	8,09 %
Vpis v zemljiško knjigo	0,1667 x 11,83 % = 1,97 %	0,4167 x 11,83 % = 4,93 %	0,2333 x 11,83 % = 2,76 %	0,10 x 11,83 % = 1,18 %	0,0833 x 11,83 % = 0,99 %	11,83 %
Zaupanje v prodajalca	0,40 x 12,05 % = 4,82 %	0,2667 x 12,05 % = 3,21 %	0,1333 x 12,05 % = 1,61 %	0,1167 x 12,05 % = 1,41 %	0,0833 x 12,05 % = 1,00 %	12,05 %
Plačilni pogoji	0,40 x 11,21 % = 4,48 %	0,30 x 11,21 % = 3,36 %	0,15 x 11,21 % = 1,68 %	0,05 x 11,21 % = 0,56 %	0,10 x 11,21 % = 1,12 %	11,21 %
Skupaj	39,15 %	28,39 %	15,18 %	10,52 %	6,76 %	100,00 %

Podatki v stolpcih nam kažejo relativno pomembnost posamezne vrste stroškov na dejavnike, ki vplivajo na kupčevo odločitev za nakup hiše. Podatki v vrsticah pa nam kažejo relativno pomembnost posameznega dejavnika, ki vpliva na kupčevo odločitev za nakup hiše, na stroške, ki nastajajo pri izgradnji hiš.

Zadnja vrstica v Tabeli 11 nam pokaže relativno pomembnost posamezne vrste stroškov med vsemi stroški, ki nastajajo pri gradnji hiš. Tako na primer stroški GOI-del predstavljajo 39,15 % delež, stroški zemljišča 28,39 % delež in tako dalje.

V naslednjem koraku sem nato z uporabo analize vrednosti (angl. value analysis), ki je ena izmed podpornih metod pri določanju ciljnih stroškov, ugotavljal, ali je vsaka posamezna vrsta stroška, ki nastanejo pri gradnji hiš, enaka višini tega stroška, kot jo ocenjujejo potencialni kupci.

Analiza vrednosti poteka v treh korakih (Ansari et al., 1997, str. 154):
a) določitev stroškov, ki jih je treba znižati;
b) zbiranje predlogov, kako te stroške znižati, in
c) testiranje predlogov in njihova vključitev v proces poslovanja.

a) določitev stroškov, ki jih je treba znižati

Te stroške določimo tako, da izračunamo količnik ciljnih stroškov. Količnik ciljnih stroškov za določeno vrsto stroška je razmerje med stopnjo pomembnosti te vrste stroška za kupca in odstotnim deležem te vrste stroška znotraj vseh obravnavanih stroškov. Količniki ciljnih stroškov so prikazani v Tabeli 12.

Tabela 12: Izračun količnika ciljnih stroškov

Vrsta stroška	Delež stroškov v % (Tabela 7)	Relativni pomen stroškov v % (Tabela 11)	Količnik ciljnih stroškov	Potrebna aktivnost
1	2	3	4 = 3 / 2	5
GOI dela	51,54 %	39,15 %	0,76	Zmanjšati stroške
Zemljišče	27,22 %	28,39 %	1,04	Zadržati stroške na isti ravni
Tehnična dokumentacija	3,42 %	15,18 %	4,45	Povečati stroške
Soglasja, prispevki in ostali stroški	13,49 %	10,52 %	0,84	Zmanjšati stroške
Stroški financiranja	4,33 %	6,76 %	1,56	Zadržati stroške na isti ravni
Skupaj	100,00 %	100,00 %		

Iz Tabele 12 je lepo razvidno, katere vrste stroškov je treba zmanjšati in katere vrste stroškov lahko celo povečamo. Tiste vrste stroškov, ki imajo količnik ciljnih stroškov manjši od 1, je treba zmanjšati, tiste vrste stroškov, ki pa imajo količnik ciljnih stroškov večji od 1, pa je treba povečati. Na primer: količnik ciljnih stroškov za GOI-dela je 0,78. To pomeni, da je relativni pomen te vrste stroška v očeh kupca nižji, kot

pa je delež tovrstnih stroškov v celotnih stroških, zato bi bilo treba to vrsto stroškov znižati.

V idealnem primeru je količnik ciljnih stroškov enak 1. To pomeni, da nastali stroški ustrezajo pomembnosti stroškov v očeh kupca. Ker pa se to redko dogaja, mora poslovodstvo določiti področja ciljnih stroškov, kjer so odmiki še sprejemljivi.

b) zbiranje predlogov, kako znižati določene stroške

V tem koraku se sprašujemo, kaj lahko zmanjšamo, odstranimo, nadomestimo, preoblikujemo in tako dalje, da bo proizvod v očeh kupca še vedno ohranil enako vrednost, vendar pri nižjih stroških. Nekateri od teh predlogov, ki so uporabni v večini primerov, so naslednji: zmanjšanje števila sestavnih delov, poenostavitev montaže, uporaba standardnih delov, enostavna oblika, uporaba materialov, ki bodo še dolgo v rabi, in tako dalje.

Vsi takšni predlogi se morajo izoblikovati v večfunkcijskih skupinah (angl. cross-functional team), saj je treba vsak tak predlog obravnavati tako s tehnično-tehnološkega kot trženjskega in stroškovnega vidika.

c) testiranje predlogov in njihova vključitev v proces poslovanja

Če je posamezen predlog tehnološko izvedljiv in sprejemljiv za kupca, ga je treba najprej preveriti s testi. Tisti predlogi, ki se tudi pri testiranju dobro izkažejo, se nato vnesejo v proizvodne ali procesne postopke in shranijo v ustreznih zbirkah podatkov.

7.1. Predlogi sprememb v procesu gradnje objektov za trg v podjetju SAVA IP, d.o.o.

Že v uvodnem poglavju sem navedel, da je eden izmed ciljev tega magistrskega dela tudi oblikovanje predlogov, kaj bi bilo treba v tem podjetju storiti, da bi zamisel ciljnih stroškov vpeljali v celoti.

Če najprej pogledam, kako so v podjetju v tem trenutku uveljavljena osnovna načela ciljnih stroškov, ugotovim naslednje:

1) **prodajna cena kot osnova za določitev stroškov**: to načelo je uveljavljeno, saj podjetje pred nakupom vsakega novega zemljišča oceni možne prihodke od prodaje in se za nakup zemljišča odloči samo v primeru, če bo lahko realiziralo zadovoljiv kosmati poslovni izid.

2) **usmeritev na kupca**: to načelo ni v celoti uveljavljeno, kar se je pokazalo tudi z analizo poteka gradnje vrstnih hiš v tej magistrski nalogi, ko smo ugotovili, da so zahteve in pričakovanja potencialnih kupcev tako pomembno različne od naših, da je bilo treba spreminjati tehnično dokumentacijo. Tudi sicer bi bilo treba usmeritev na kupca okrepiti z aktivnostmi, ki so navedene v poglavju o trženju.
3) **usmeritev na načrt proizvoda in proizvajalni proces**: to načelo v našem primeru pomeni, da je treba dovolj časa in pomena nameniti izdelovanju tehnične dokumentacije. Arhitektom in projektantom je treba že na začetku posredovati čim natančnejše in popolne informacije o pričakovanjih in željah kupcev. Že v času izdelovanja tehnične dokumentacije bi bilo treba preverjati, kako so bile posredovane informacije vključene v predlagane projektne rešitve, in hkrati tudi ocenjevati, kakšen vpliv bodo imele te rešitve tako na stroške gradnje kot na stroške uporabe in vzdrževanja, ki jih bo nosil bodoči kupec nepremičnine.
4) **skupinsko delo**: skupinsko delo je vpeljano v sam proces poslovanja podjetja, vendar skupin ne sestavljajo tudi zunanji člani (predstavniki izvajalcev, arhitektov, nadzornih organov), ravno tako bi bilo treba povečati zavedanje vseh članov skupine, da so vsi odgovorni za uspešnost celotnega projekta.
5) **upoštevanje stroškov v celotni dobi koristnosti proizvoda**: kot sem že omenil pod tč. 3), upoštevanje tega načela od podjetja zahteva, da predlagane projektne rešitve ocenjuje tudi skozi stroške uporabe in vzdrževanja, ki jih bo nosil bodoči kupec nepremičnine. Ker nepremičnine spadajo med dobrine z relativno dolgo dobo trajanja, bi veljalo v skladu z življenjskim ciklom nepremičnine kot dobo koristnosti proizvoda praviloma upoštevati časovno obdobje 40 let od zgraditve objekta.
6) **upoštevanje celotne verige vrednosti**: podjetje je že vzpostavilo dolgoročne poslovne odnose z nekaterimi svojimi partnerji, treba pa bi jih bilo še okrepiti.

Če pa pogledam izračune količnika ciljnih stroškov iz Tabele 12, ugotovim naslednje:
1) stroški GOI-del: to vrsto stroška bi bilo treba znižati. Pri tem je treba opozoriti na naslednja dejstva:
    - v predračunski kalkulaciji je za ta dela predvidena rezerva v višini 10,7 milijonov SIT, kar predstavlja 2,45 % delež celotne investicije. Tako je prvenstvena naloga zaposlenega, ki bo vodil proces gradnje vrstnih hiš, da bodo ti stroški ostali v okviru pogodbenega zneska in bo tako rezerva za ta dela ostala neizkoriščena;
    - skozi celoten proces gradnje vrstnih hiš bo treba iskati možnosti za pocenitev gradnje (zamenjava materialov, drugačen način izvedbe), kar pa ne sme vplivati na samo kvaliteto gradnje;
    - stroški GOI-del so prvenstveno določeni z arhitekturnimi in s projektantskimi rešitvami. Zato se lahko ti stroški dodatno znižajo samo v primeru, da je tehnična dokumentacija izdelana tako, da omogoča izgradnjo predvidenega objekta z najmanjšimi možnimi stroški;

2) stroški zemljišča: za to vrsto stroška znaša količnik ciljnih stroškov pri tem projektu sicer 1,04, kljub temu pa je med potrebnimi aktivnostmi navedeno, da je treba stroške zadržati na isti ravni. Utemeljitev za to izhaja iz same narave dejavnosti. Glavnina pozitivnega kosmatega poslovnega izida na posameznem projektu izhaja ravno iz dejstva, da je naložbenik kupil samo zemljišče ceneje, kot pa potencialni kupci vrednotijo to zemljišče takrat, ko je na njem zgrajen določen objekt.
3) stroški tehnične dokumentacije: med potrebnimi aktivnostmi je navedeno, da bi bilo treba to vrsto stroška povečati. To pa je izvedljivo samo ob dodatnih pogojih:
    - višja cena za tehnično dokumentacijo bi morala imeti za posledico tudi višjo kvaliteto. Zelo pogosto se trenutno namreč dogaja, da je tehnična dokumentacija pomanjkljiva, nepopolna in neusklajena, ob vsem tem pa še nepravočasno izdelana;
    - kot je bilo že omenjeno, bi morali izdelovalci tehnične dokumentacije že v fazi njene izdelave zelo intenzivno sodelovati z naložbenikom in bodočimi izvajalci, da bi bile predlagane projektne rešitve takšne, da bi omogočale kvalitetno gradnjo ob sprejemljivih stroških.
4) stroški soglasij, prispevkov, priključnin in ostali stroški: te stroške bi bilo treba zmanjšati.

    Na višino stroškov soglasij, prispevkov in priključnin ne moremo vplivati, saj jih določajo podjetja, ki izvajajo javno gospodarsko službo. Ta podjetja spadajo v javni sektor in imajo v večini primerov praktično monopolen položaj. Za povečanje njihove učinkovitosti in s tem posledično nižje stroške so v prvi vrsti odgovorni v Vladi Republike Slovenije in v posameznih občinah. Stroški raznih komunalnih storitev predstavljajo glavnino stroškov v času uporabe objekta. Lastniki nepremičnin oz. najemniki, ki te stroške plačujejo, pa imajo na drugi strani tudi volilno pravico, ki jo uveljavljajo na volitvah, tako na državni kot na lokalni ravni. Zato bi morali biti politiki na obeh ravneh še toliko bolj zainteresirani, da se javne gospodarske službe čim bolj učinkovito izvajajo.

    Glavnino ostalih stroškov predstavljajo režijski stroški in stroški oglaševanja. Režijski stroški bremenijo posamezen projekt v višini 6 – 8 %. Ta delež sicer lahko znižamo, vendar bo to na drugi strani pomenilo, da bomo morali večji del teh stroškov pokrivati iz kosmatega poslovnega izida. Tako se pravo vprašanje glasi, ali lahko na splošno znižamo režijske stroške našega podjetja. Verjetno bi se tudi tu dalo najti kakšne prihranke. Kar se pa stroškov oglaševanja na tem projektu tiče, lahko realno ocenimo, da bi lahko bili nižji od načrtovanih, saj so z dopolnitvijo projektne dokumentacije te hiše sedaj postale zanimivejše za potencialne kupce. Tako bo njihove trženje lažje, kar bi lahko vodilo v določene prihranke pri tej vrsti stroškov. Kot splošen predlog pa se mi zdi pomembno omeniti tudi to, da bi bilo treba samo oglaševanje še bolj načrtno izvajati in tudi redno spremljati njegovo učinkovitost.

5) stroški financiranja: količnik ciljnih stroškov za to vrsto stroška je sicer pomembno večji od 1, vendar sem kljub temu zapisal, da bi bilo treba to vrsto stroškov zadržati na isti ravni. Podjetju uspeva doseči ugodne pogoje zadolževanja pri bankah zaradi uspešnega preteklega poslovanja, zadostnega obsega lastniškega kapitala in vključenosti v Poslovno skupino Sava, zato je to v bistvu njegova konkurenčna prednosti. Na drugi strani pa se delež stroškov financiranja v strukturi stroškov ne sme povečati tudi iz naslednjega razloga: če podjetju ne bo uspelo v zadostni meri zmanjšati drugih vrst stroškov, bo na račun nižjih stroškov financiranja še vedno uspelo na posameznem projektu ustvariti takšno višino kosmatega poslovnega izida, da si bo zagotovilo uspešno poslovanje in dolgoročni obstoj na trgu.

Iz vseh predračunskih kalkulacij je razvidno, da znaša delež »zunanjih storitev« v strukturi zožene lastne cene več kot 90 % vseh stroškov. Zato bi bilo po mojem mnenju zelo priporočljivo, da bi podjetje skušalo v čim večji meri udejanjiti koncept »razširjenega podjetja«, kar je opisano v poglavju 2.2.3. te magistrske naloge.

7.2. Kontrola izvajanja in dokončanja projektov

Za uspešno poslovanje projektno usmerjenih organizacij je treba poleg pravilnega načrtovanja posameznih projektov zagotoviti tudi njihovo učinkovito izvajanje. Pri izvajanju projektov se srečujemo s timskim delom, zato je treba natančno opredeliti pristojnosti in odgovornosti posameznih članov projektnega tima ter določiti načine in termine poročanja o izvajanju projekta organom upravljanja.

Kontrolo izvajanja projektov lahko razdelimo na (Hauc, 2002, str. 247):

1) **sprotno kontrolo izvajanja del**, ki so vezana na določeno časovno obdobje. Sprotne kontrole se praviloma povezujejo z evidentiranjem opravljenega dela v določenem časovnem obdobju (na primer dnevno, tedensko, mesečno). V času izgradnje objektov se tovrstna kontrola izvaja v obliki rednih tedenskih sestankov na samem gradbišču, kjer se preverja, ali aktivnosti potekajo v skladu s terminskim načrtom, v dogovorjeni kvaliteti in ali so ustrezno evidentirane v gradbeni knjigi. Poleg tega se na teh sestankih rešuje tudi vsa ostala problematika, ki se pojavlja na gradbišču.
2) **kontrolo po planu projekta**, kjer gre za preverjanje dejansko nastalih stroškov, prihodkov in obremenitve virov, kar je potrebno za načrtovanje nadaljnjega izvajanja projekta. Ta kontrola se izvaja mesečno, pri čemer dejansko nastale stroške in prihodke primerjamo z načrtovanimi in tako ugotavljamo stopnjo doseganja načrtovanih kategorij.
3) **kontrolo v okolju projekta**, kjer gre za zaznavanje raznih motenj in sprememb, ki so nastale v okolju, njihovi vplivi pa lahko ogrozijo planirano izvajanje projektov.

Tako lahko sprotno preverjamo, če se projekti izvajajo v skladu z načrti. Če je temu tako, smo na dobri poti, da bomo tudi dejansko dosegli cilje, ki smo si jih s projektom zastavili.

Pri kontroli izvajanja projektov pa lahko ugotovimo, da prihaja do očitnega odstopanja od načrtov. V takšnih primerih je treba poiskati vzroke za te pojave, razmisliti o potrebnih ukrepih in analizirati možne posledice izvajanja teh ukrepov. Če ugotovimo, da so ukrepi pravi, jih sprejmemo, izvedemo in preverjamo njihovo učinkovitost.

Ob zaključku projekta pa izvedemo tudi kontrolo dokončanja projekta. Ko je gradnja objekta končana, se opravijo aktivnosti, ki so vezane na prevzem in končanje projekta. Ob zaključku gradnje se opravi tehnični pregled objekta. Na podlagi uspešno opravljenega tehničnega pregleda izda upravna enota uporabno dovoljenje. Nato se z izvajalci GOI-del, izdelovalci tehnične dokumentacije in izvajalci nadzora pregleda, ali so vsa dela izvedena v skladu s pogodbenimi določili, o čemer se napiše poseben zapisnik o končnem obračunu izvedenih del. Po potrditvi tega zapisnika in predložitvi ustreznih garancij od izvajalcev del za odpravo napak v garancijski dobi se izvajalcem nakažejo zadržana sredstva.

Podoben postopek se izvede tudi s kupci. Kupci se najprej povabijo na ogled nepremičnine, o čemer se napiše zapisnik. Po opravljenem ogledu, odpravi eventualnih pomanjkljivosti, izročitvi garancije za odpravo napak in druge dokumentacije kupec nakaže še preostali znesek kupnine in prevzame nepremičnino.

Z dokončanjem objekta in podpisom zapisnikov o končnem obračunu izvedenih del so nam poznani vsi stroški, ki so se pojavili pri gradnji določenega objekta. Na drugi strani pa so nam s sklenitvijo prodajnih pogodb za vse enote in njihovo predajo kupcem poznani tudi vsi prihodki na tem objektu. Zato je to priložnost, da se pripravi zaključno poročilo. Glavni element zaključnega poročila je končna obračunska kalkulacija, v kateri prikažemo dejansko realizirane prihodke in stroške na posameznem projektu, jih primerjamo z načrtovanimi in ugotavljamo odmike.

Takšna kalkulacija je nujno potrebna, saj je kontrola rezultatov zadnja faza v procesu doseganja ciljnih stroškov, kot je bilo predhodno že omenjeno v poglavju 2.2.2. te magistrske naloge. Pri tem velja še enkrat poudariti, da moramo ob določitvi ciljnih stroškov zadolžiti zaposlene, da jih morajo doseči. Treba je natančno določiti, kdo je zadolžen za njihovo doseganje in temu primerno je treba tudi jasno ločiti pristojnosti in odgovornosti zaposlenih.

V podjetju SAVA IP, d.o.o., so vsi ti kriteriji izpolnjeni. Stroški nakupa zemljišča so določeni s pogodbo in za njih je odgovorno vodstvo podjetja. Stroški GOI-del, tehnične dokumentacije in nadzora so ravno tako določeni s pogodbami, za njih pa je odgovoren vodja projekta, ki je po izobrazbi univerzitetni diplomirani inženir gradbeništva. Stroški oglaševanja so določeni s proračunom za oglaševanje, za njihovo doseganje je odgovoren komercialni direktor. Ravno tako je komercialni direktor odgovoren tudi za doseganje načrtovanih prihodkov od prodaje. Režijski stroški bremenijo posamezen projekt v skladu s sprejeto računovodsko politiko, stroški financiranja pa so rezultat doseženega likvidnostnega toka na projektu.

Končna obračunska kalkulacija je prikazana v Tabeli 13.

Tabela 13: Končna obračunska kalkulacija za izgradnjo vrstnih hiš v okolici Ljubljane na dan 31.8.2005

I. Vhodni podatki:			
1. Površina vrstnih hiš (12 enot x 176,50 m2):	2.118,00		
2. Površina garaž (12 enot x 25,00 m2):	300,00		
3. Skupna prodajna površina objektov (= I.1. + I.2.):	2.418,00		
4. Tečaj € v SIT:	239,70		
II. STROŠKI	**Načrtovani**	**Uresničeni**	**Odmik**
1. Gradbeno-obrtniško-instalacijska dela	**224.858.873**	**226.089.134**	**-1.230.261**
1.1. GOI-dela za izgradnjo hiš	214.151.307	226.089.134	-11.937.827
1.2. Rezerva	10.707.565	0	10.707.565
2. Stroški odkupa, priprave in opreme zemljišča	**118.735.042**	**117.472.922**	**1.262.120**
2.1. Nakup zemljišča	41.563.393	41.563.393	0
2.2. Davek na promet nepremičnin	830.600	830.600	0
2.3. Posredniška provizija pri nakupu zemljišča	7.730.735	7.730.735	0
2.4. Komunalna oprema znotraj in zunaj naselja	66.207.636	64.945.517	1.262.120
2.5. Razne odškodnine	1.198.291	1.198.291	0
2.6. Geotehnične raziskave	226.172	226.172	0
2.7. Geodetske storitve	298.557	298.557	0
2.8. Parcelacija	679.657	679.657	0
3. Tehnična dokumentacija	**14.898.736**	**15.137.086**	**-238.350**
3.1. Teh. dokumentacija za izgradnjo objektov	3.932.891	3.932.891	0
3.2. Teh. dokumentacija za izgradnjo kom.opreme	1.916.952	1.916.952	0
3.3. Rezerva za spremembo teh. dokumentacije	8.387.732	8.626.082	-238.350
3.4. Razne projektantske storitve	661.161	661.161	0
4. Soglasja, prispevki in priključnine	**4.511.895**	**4.511.895**	**0**
4.1. Razna soglasja	65.805	65.805	0
4.2. Vodovod in kanalizacija	3.826.849	3.826.849	0
4.3. Elektro	619.241	619.241	0
5. Ostali stroški	**54.393.412**	**47.996.886**	**6.396.526**
5.1. Režijski stroški	31.299.013	27.652.368	3.646.645
5.2. Nadzor nad izgradnjo objektov in komunalne opreme	6.643.432	6.633.234	10.198
5.3. Stroški oglaševanja	13.432.569	10.948.444	2.484.125
5.4. Razni drugi stroški	3.018.399	2.762.840	255.558
6. Stroški financiranja	**18.870.307**	**11.923.523**	**6.946.784**
6.1. Stroški financiranja do začetka gradnje	8.747.762	8.747.762	0
6.2. Stroški financiranja po začetku gradnje	10.122.545	3.175.761	6.946.784
7. SKUPAJ CELOTNI STROŠKI V SIT	**436.268.265**	**423.131.446**	**13.136.819**
7.1. Skupaj celotni stroški v €/m2	752,71	730,05	22,67
III. PRIHODKI	**Načrtovani**	**Uresničeni**	**Odmik**
1. Celotni prihodki v SIT	**493.150.858**	**487.383.235**	**-5.767.623**
1.1. Celotni prihodki v €/m2	850,85	840,90	-9,95
IV. KOSMATI POSLOVNI IZID	**Načrtovani**	**Uresničeni**	**Odmik**
1. Kosmati poslovni izid v SIT (= III.1. - II.7.)	**56.882.593**	**64.251.788**	**7.369.196**
2. Stopnja kosmatega poslovnega izida (= IV.1. / III.1.)	11,53%	13,18%	1,65%

Vir: interna dokumentacija SAVA IP.

Če analiziramo podatke, prikazane v Tabeli 13, ugotovimo naslednje:

1) uresničeni stroški GOI-del so za 1,2 mio SIT presegli načrtovane, kar je posledica dodatnih del, ki jih je bilo treba opraviti, niso pa bila načrtovana s tehnično dokumentacijo;
2) uresničeni stroški odkupa, priprave in opreme zemljišča so za 1,3 mio SIT nižji od načrtovanih na račun nižjih stroškov komunalnega opremljanja zemljišča, kar je posledica doseženih znižanj teh stroškov med samim procesom gradnje. Dodatno je pri tem treba navesti, da je bila za izgradnjo hiš in komunalne opreme podpisana pogodba z istim izvajalcem. Če tako upoštevamo skupne stroške izgradnje hiš in komunalne opreme, lahko ugotovimo, da uresničeni stroški niso presegli načrtovanih in s tem s pogodbo določenih stroškov, ampak da so ostali v okviru pogodbenega zneska.
3) uresničeni stroški tehnične dokumentacije so za 0,2 mio SIT presegli načrtovane, kar je posledica dodatno naročenih izvodov tehnične dokumentacije, ki je bila ob predaji hiš izročena kupcem;
4) uresničeni stroški soglasij, prispevkov in priključnin so enaki načrtovanim;
5) uresničeni ostali stroški so za 6,4 mio SIT nižji od načrtovanih. Največ so k temu dosežku prispevali za 3,6 mio SIT nižji režijski stroški (projekt je bil manj bremenjen z režijskimi stroški, kot se je načrtovalo) in za 2,5 mio SIT nižji stroški oglaševanja (zaradi doseganja visokega odstotka prodanosti hiš že na začetku gradnje se je število oglaševanj v nadaljevanju znižalo, kar je v končni fazi pomenilo nižje stroške od načrtovanih);
6) uresničeni stroški financiranja so za 6,9 mio SIT nižji od načrtovanih, kar je posledica nižjih stroškov financiranja med gradnjo. K temu sta pripomogla dva dejavnika:
    - zaradi že omenjenega doseganja visokega odstotka prodanosti hiš že na začetku gradnje si je podjetje zagotovilo večji znesek predujmov kupcev, kot je prvotno načrtovalo, zato je potrebovalo nižji znesek posojila za financiranje izgradnje;
    - zaradi zaostritve konkurence med bankami pri posojanju denarja je bila dejanska višina obrestne mere za izposojena sredstva nižja od načrtovane.
7) celotni uresničeni stroški so bili za 13,1 mio SIT nižji od načrtovanih in so tako znašali 423,1 mio SIT oz. 730,05 €/m2;
8) celotni uresničeni prihodki so bili za 5,8 mio SIT nižji od načrtovanih in so tako znašali 487,4 mio SIT oz. 840,90 €/m2. Manjši obseg celotnih uresničenih prihodkov ima vzrok v dejstvu, da so bili kupcem ob sklenitvi prodajnih pogodb odobreni višji popusti, kot se je prvotno načrtovalo;
9) uresničeni kosmati poslovni izid je bil za 7,4 mio SIT višji od načrtovanega in je znašal 64,3 mio SIT. Stopnja uresničenega kosmatega izida, ki je izračunana kot razmerje med uresničenim kosmatim izidom in uresničenimi prihodki, je bila 13,18 %, kar je za 1,65 odstotnih točk več od stopnje načrtovanega kosmatega izida.

Z obračunsko kalkulacijo ugotovimo dosežke na posameznem projektu in odstopanja od predračunske kalkulacije. V primeru projekta izgradnje vrstnih hiš v okolici Ljubljane smo tako ugotovili, da je bil projekt zelo uspešen, saj je bil uresničeni kosmati poslovni izid za 7,4 mio SIT oz. za 12,96 % večji od načrtovanega.

Poleg številčnega dela so v zaključnem poročilu analizirane tudi dobre in slabe strani izvedbe posameznega projekta, ki so predstavljene v tekstualnem delu zaključnega poročila. Dodatno pa je treba omeniti, da je zaključno poročilo tudi osnova za nagrajevanje oseb, ki so sodelovale v projektnem timu, in eno od začetnih izhodišč za izdelavo prvih predračunskih kalkulacij za nove projekte.

8. SKLEP

Konkurenca med podjetji se je danes zelo zaostrila, v mnogih panogah pa je že postala globalna. Podjetja, ki tekmujejo v takšnih razmerah, se zavedajo, da morajo biti kupci v središču njihove pozornosti. Pri tem se srečujejo z izzivom, po kakšni ceni kupcem prodati svoje proizvode ali storitve, saj kupci pričakujejo zelo kakovostne proizvode ali storitve po za njih sprejemljivi ceni.

Če želi podjetje dolgoročno uspešno poslovati, mora določiti takšne prodajne cene, ki bodo konkurenčne, na drugi strani pa mora dosegati takšne stroške, da bo ustvarilo zadovoljiv rezultat. Ker so prodajne cene v pretežni meri določene na podlagi tržne konkurence, je treba stroške zelo dobro obvladovati, sicer rezultat ne bo zadovoljiv.

Pojavljajo se nove metode in tehnike, ki managerjem omogočajo reševanje nastale situacije. Eno od pomembnejših mest pri tem zavzema zamisel ciljnih stroškov. Po tej zamisli skušamo upoštevati „glas kupca“ in natančneje ugotoviti, katere značilnosti proizvodov ali storitev so pri kupcih zaželene. Tako postanejo ciljni stroški način doseganja dolgoročne rasti podjetja. To rast pa dosegamo s tem, da proizvajamo proizvode ali opravljamo storitve, ki jih kupci potrebujejo, pri čemer to počnemo boljše od svojih konkurentov.

Metoda določanja ciljnih stroškov je tržno usmerjena metoda, pri kateri od ciljno določene tržne cene najprej odštejemo zahtevani dobiček in tako dobimo ciljne stroške. Na ta način so stroški postali odvisna spremenljivka. Kljub temu da uporabljamo besedno zvezo »ciljni stroški«, bi rad še enkrat poudaril, da so ciljni stroški v bistvu način planiranja, ki hkrati:

- zadovoljuje potrebe kupcev,
- dosega želeni tržni delež,
- dosega želeni dobiček in
- načrtuje in obvladuje stroške.

Z uporabo ciljnih stroškov začnemo obvladovati stroške v fazi razvoja in načrtovanja proizvoda, ko se stroški določajo. Tako je uporabnost te metode največja pri novih proizvodih.

Zato sem se odločil, da v tej nalogi prikažem, kako zamisel ciljnih stroškov uporabiti v dejavnosti gradnje objektov za trg. Sam proces poteka tako, da naložbenik kupi zemljišče, naroči izdelavo dokumentacije za izgradnjo objekta, naroči izgradnjo objekta in nato zgrajeni objekt proda ali odda v najem. Gre torej v bistvu za »razvoj« nepremičnine od samega zemljišča do nove zgradbe na tem zemljišču.

Ker gradimo za trg (to pomeni za neznanega kupca), moramo zelo dobro poznati želje in pričakovanja kupcev pri nakupu nepremičnine. Ravno tako moramo spremljati konkurente, da vemo, kakšne enote in po kakšni ceni v danem trenutku ponuja konkurenca, ki se je tudi v tej dejavnosti v zadnjem času zaostrila.

Na primeru podjetja SAVA IP, d.o.o., iz Ljubljane in konkretnega nepremičninskega projekta (izgradnje vrstnih hiš v okolici Ljubljane) sem prikazal, kako poteka proces gradnje objektov za trg v tem podjetju.

Na osnovi opravljene raziskave o dejavnikih, ki vplivajo na nakup nepremičnine, ki je bila opravljena med potencialnimi kupci, sem ugotovil, kateri so tisti dejavniki, ki imajo največji pomen pri sprejemu takšne odločitve.

V nadaljevanju sem nato opredelil, v kolikšni meri posamezni dejavniki nakupa nepremičnine vplivajo na posamezne stroške pri izgradnji teh nepremičnin. Ciljne stroške je namreč treba razporediti na posamezne sestavine proizvoda ali storitve. Pri tem moramo slediti načelu, da lahko stroški sestavin znašajo le toliko, kolikor prispevajo te sestavine h koristnosti proizvoda ali storitve v očeh kupca.

V praksi je izpolnitev tega načela redkokdaj sama pa sebi uresničena, kar se je pokazalo tudi v tem primeru. Tako sem v zaključku naloge navedel predloge, kaj bi bilo v primeru konkretnega nepremičninskega projekta in konkretnega podjetja treba storiti, da bi zamisel ciljnih stroškov vpeljali v celoti. Poudaril pa sem tudi pomen kontrole izvajanja in dokončanja projektov in s tem v zvezi tudi pomen zaključnega poročila o posameznem projektu.

9. LITERATURA

1) Albright Tom: The Use of Target Costing in Developing the Mercedes-Benz M-Class. B.k.: International Journal of Strategic Cost Management, Autumn 1998. str. 13-23.

2) Amling Frederick: Investments: An Introduction to Analysis and Management, 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1989. 779 str.

3) Ansari L. Shahid et al.: Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management. Texas: Irwin, 1997. 250 str.

4) Bošković Dragiša: In če cene hiš spremenijo smer? Ljubljana: Delo, Sobotna priloga 17.9.2004, str.17.

5) Brown R. Gerald, Matysiak A. George: Real Estate Investment: A Capital Market Approach. Financial Times: Prentice Hall, 2000. 708 str.

6) Cirman Andreja et al: Poslovanje z nepremičninami: zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 128 str.

7) Daly L. John: Pricing for Profitability: Activity-based Pricing for Competitive Advantage. New York: John Wiley & Sons Inc., 2002. 271 str.

8) Drury Colin: Management and Cost Accounting. 4th ed. UK: International Thompson Business Press, 1996. 928 str.

9) Drury Colin: Management and Cost Accounting. 6th ed. B.k: Thompson Learning, 2004. 1280 str.

10) Dutton J. John: Target Costing: A Strategic Business Methodology. [URL: http://www.pdma.org/visions/jul98/dutton.html], 26.4.2004

11) Falatov Peter: Bančne garancije v mednarodnem poslovanju, Ljubljana: Cisef, 1996. 177 str.

12) Feil Patrick et al.: Japanese Target Costing: A Historical Perspecitve. B.k.: International Journal of Strategic Cost Management, Spring 2004. str. 10-18.

13) Godler Mojca: Ciljni stroški. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 46 str.

14) Gibara Sam: Target Costing at Goodyear. B.k.: International Journal of Strategic Cost Management, Spring 1999. str. 49-52.

15) Hauc Anton: Projektni management. 1. natis. Ljubljana: GV Založba, 2002. 336 str.

16) Horngren Charles T. et al: Cost Accounting: A Managerial Emphasis. New Jersey: Prentice Hall, 2003. 856 str.

17) Juhart Miha et al.: Stvarnopravni zakonik s komentarjem. Ljubljana: GV Založba, 2004. 1077 str.

18) Kim IL-Woon et al.: Target Costing: Lessons from Japan. B.k.: International Journal of Strategic Cost Management, Autumn 1999. str. 3-11.

19) Koletnik Franc: Kontroling, ABC, Target costing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1995. 45 str.

20) Koletnik Franc: Dolgoročno (strateško) računovodenje. 1. Vnaprejšnje (proaktivno) in dolgoročno obvladovanje stroškov. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999. 15 str.

21) Koletnik Franc: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004. 489 str.

22) Košir Fedja: Zamisel mesta. Ljubljana: Slovenska matica, 1993. 398 str.

23) Kotler Philip: Marketing Management: Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.

24) Leahy Tad: The Target Costing Bull's Eye, Part One of a Series. [URL: http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?article ID=4308], 26.4.2004

25) Leahy Tad: The Target Costing Bull's Eye, Part Two of a Series. [URL: http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?article ID=4320], 26.4.2004

26) Lužnik Pregl Rajka, Križaj Bonač Geraldina: Priročnik za izdelavo investicijskega programa. Ljubljana: Ljubljana banka d.d. in Bančni vestnik, 1991. 208 str.

27) Macmahan John: Property development. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1989. 488 str.

28) Mertelj Nataša: Odločanje s ciljnimi stroški. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 49 str.

29) Moje finance – vodnik za upravljanje osebnega premoženja: Nepremičnine. Ljubljana: časnik Finance, Letnik 4, številka 5 (maj 2004). 96 str.

30) Panič Igor: Koncept ciljnih stroškov. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 54 str.

31) Player Steve: Hitting the Profitability Bull's Eye. [URL: http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=4056], 26.4.2004

32) Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba, 2002. 531 str.

33) Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. 4 natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.

34) Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 3. natis, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 390 str.

35) Pyhrr Stephen: Real Estate Investment: Strategy, Analysis, Decisions. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1989. 962 str.

36) Sakurai Michiharu: Integrated Cost Management: A Companywide Prescription for Higher Profits and Lower Costs. Portland, Oregon: Producivity Press, 1996. 319 str.

37) Schwendeman David, Hartgraves Al: Some Myths about Target Costing. [URL: http://www.aicpa.org/pubs/cpaltr/sep2000/supps/busind4.htm], 26.4.2004

38) Statements on Management Accounting: Tools and Techniques for Implementing Target Costig. [URL: http://www.imanet.org/ima/docs/1200/1184.pdf], 26.4.2004

39) Šubič-Kovač Maruška: Faktor izrabe zemljišča kot merilo racionalne rabe zemljišča v tržnem gospodarstvu in pri nas. Ljubljana: Gradbeni vestnik, Letnik 44, številka 1-2-3 (januar-februar-marec 1995), str. 43-48.

40) Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.

41) Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 303 str.

42) Turk Ivan: Pojmovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 1082 str.

43) Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 856 str.

44) Unger A. Maurice: How to invest in Real Estate? New York: McGraw – Hill, 1991. 162 str.

45) Yoshikava Takeo: Contemporary Cost Management. 1st ed. London: Chapman & Hall, 1993. 187 str.

46) Yu-Lee Reginald Tomas: Target Costing: What you see in not what you get. [URL: http:// www.yu-leeco.com/publications/articles/TargetCostin_RTYL.pdf], 26.4.2004

47) Weber Margaret: Target Costing: An Integration of Strategic Efforts. B.k.: International Journal of Strategic Cost Management, Spring 1999. str. 33-47.

10. VIRI

1) Interna dokumentacija SAVA IP d.o.o.

2) Zakon o urejanju prostora (Uradni list RS, št. 110/02 in 8/03).

3) Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb (Uradni list RS, št. 18/2004).

4) Zbirka predpisov: Urejanje prostora in graditev objektov. Ljubljana: Uradni list RS, 2003. 272 str.

SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

achievable target costs – uresničeni ciljni stroški
activity based costing – metoda ugotavljanja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti
allowable target costs – dovoljeni ciljni stroški
best use – najboljša raba
conjoint analysis – analiza tržno zahtevanih lastnosti
cross-functional team – timi različnih funkcijskih področij
cycle time – pretočni čas
developer, investor – naložbenik
extended enterprise – razširjeno podjetje
feed back information – povratne informacije
feed forward information – vnaprejšnje informacije
intrinsic locational value – resnična lokacijska vrednost
kaizen costing – stalne izboljšave
nonrecurring costs – enkratni stroški
real estate development, property development – gradnja objektov za trg
recurring costs – ponavljajoči stroški
relative locational value – relativna lokacijska vrednost
residental – nepremičnina, ki je namenjena bivanju, bivalna nepremičnina
return on sales (ROS) – dobičkovnost prihodkov od prodaje
spatial proximity – neposredna bližina
use capacity – uporabna sposobnost
value chain – veriga vrednosti
value analysis – analiza vrednosti
value engineering – izpeljevanje koristnosti proizvoda
value index – količnik ciljnih stroškov

PRILOGA

Anketni list

Na posamezno vprašanje odgovorite tako, da obkrožite črko pred odgovorom oz. dopišite odgovor na zato predvideno črto.

1. Kako ste izvedeli za vrstne hiše na tej lokaciji?

   a) Oglas v dnevnem časopisju (Delo, Dnevnik,…).

   b) Oglas v drugih tedenskih oz. mesečnih revijah (glasilo mesta Ljubljana, tedenska priloga Delo & dom,…)

   c) Internet

   d) Drugo_____

2. Ali ste si ogledali vrstne hiše?

   a) DA b) NE

3. Kakšna je vaša skupna ocena, ki bi jo dodelili tem vrstnim hišam, če lahko ocenjujete z ocenami od 1 do 5?
   (Ocena 1 predstavlja najslabšo možno, ocena 5 pa najboljšo možno oceno).

   _____

4. Kaj so po vašem mnenju glavne pomanjkljivosti vrstnih hiš?

   _____

5. Kaj je bil po vašem mnenju glavni dejavnik, ki je vplival na to, da se **niste** odločili za nakup vrstne hiše?

   a) Oddaljenost od Ljubljane.

   b) Kvaliteta gradnje.

   c) Lastna garaža.

   č) Vizualni izgled hiše.

   e) Drugo_____

6. Pri tako pomembnem nakupu, kot je nakup hiše, je pomembnih več dejavnikov. Prosimo, da jim skušate oceniti pomembnost tako, da obkrožite posamezno številko od 1 do 5.
   (Številka 1 pomeni da dejavnik za vas ni pomemben, številka 5 pa, da je dejavnik za vas zelo pomemben).

vizualni izgled hiše

1 2 3 4 5

notranja oz. tlorisna razporeditev prostorov

1 2 3 4 5

zadostno število lastnih parkirnih mest

1 2 3 4 5

lastna garaža

1 2 3 4 5

bližina vrtca oz. osnovne šole

1 2 3 4 5

oddaljenost hiše od lokacije, kjer trenutno stanujete

1 2 3 4 5

oddaljenost od Ljubljane

1 2 3 4 5

možnost takojšnjega vpisa v zemljiško knjigo

1 2 3 4 5

zaupanje v investitorja oz. prodajalca

1 2 3 4 5

drugo_____

1 2 3 4 5