

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
NAČRT INVESTICIJE IN PROJEKTA "DOMAČA VAS"

Ljubljana, avgust 2016

ALEKSANDRA ROGAČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Aleksandra Rogač študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Načrt investicije in projekta "Domača vas", pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko prof. dr. Rudijem Rozmanom.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 22.8.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN OKOLJA ZA IZVEDBO PROJEKTA	3
1.1 Predstavitev podjetja.....	3
1.2 Stanje in potencial podjetja.....	5
1.3 Analiza obstoječega stanja in razvojne usmeritve	6
1.4 PSPN analiza podjetja	8
1.5 Cilji podjetja	9
1.6 Strategije podjetja	11
2 INVESTICIJA "DOMAČA VAS"	13
2.1 Investicije in projekti	13
2.2 Predstavitev investicije "Domača vas"	14
2.3 Cilji investicije.....	17
2.4 Tehnični opis in stroški investicije	19
2.5 Viri financiranja investicije	22
2.6 Dinamika investicijskih stroškov - stroški investicije	22
2.7 Uspešnost investicije	23
2.7.1 Prihodki po izvedbi investicije.....	24
2.7.2 Stroški (odhodki) po investiciji.....	25
2.7.3 Uspeh (dobiček) podjetja	25
2.7.4 Kazalniki uspešnosti investicije.....	27
2.7.5 Analiza uspešnosti – finančna in ekonomska	28
2.8 Analiza investicijskega tveganja.....	31
3 RAVNANJE S PROJEKTOM "DOMAČA VAS"	36
3.1 Obvladovanje projektov	36
3.1.1 Opredelitev projektov	36
3.1.2 Planiranje projektov	37
3.1.3 Projektni cikel	38
3.1.4 Ravnanje s projektom	39
3.1.5 Načrtovanje izvajanja projekta	40
3.2 Aktivnosti projekta "Domača vas".....	41
3.3 Mrežni diagram in časovnica projekta.....	42
3.4 Načrtovanje organizacije projekta	45
3.5 Stroškovni načrt projekta.....	47
3.6 Analiza projektnih tveganj.....	49
3.7 Stanje investicije.....	50
SKLEP	52
LITERATURA IN VIRI	54
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: PSPN analiza podjetja	8
Tabela 2: Investicijski stroški projekta	20
Tabela 3: Predračunska vrednost investicije	21
Tabela 4: Viri financiranja	22
Tabela 5: Dinamika stroškov investicije	23
Tabela 6: Plan prihodkov podjetja iz naslova investicije Domača vas	24
Tabela 7: Operativni stroški po zaključku projekta	25
Tabela 8: Ocena pričakovanih sprememb celotnih prihodkov in stroškov podjetja	26
Tabela 9: Kazalniki uspešnosti investicije z donosnostjo sredstev	27
Tabela 10: Finančna analiza investicije od pričetka delovanja investicije	29
Tabela 11: Ekonomska analiza investicije	30
Tabela 12: Poslovni rezultat investicije	30
Tabela 13: Register z analizo tveganj	33
Tabela 14: Verjetnost pojava in ocena resnosti posledic tveganj	35
Tabela 15: Sprejemljivost tveganj	35
Tabela 16: Časovnica projekta	43
Tabela 17: Mrežni diagram projekta	44
Tabela 18: Plan odhodkov podjetja s stroški investicije	48
Tabela 19: Struktura stroškov projekta Domača vas	49
Tabela 20: Register tveganj projekta	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezovanje vseh deležnikov v projektu Domača vas	18
Slika 2: Shematski prikaz Domače vasi	19

UVOD

V našem življenju, zlasti pa pri našem delu, se vse bolj zavedamo o pomenu povezanosti ter sožitja z naravnim okoljem in okolico, torej sodelovanja z lokalnim in regionalnim okoljem, uporabe obnovljivih virov energije, zdravega načina življenja, ekološke zavesti in trajnostnega razvoja. To so vrednote, ki nas vodijo na poti kakovostnega življenja in poslovanja. Razvojna naravnost poslovanja teži k rasti in napredku, pri tem pa dobiček ni več edino osnovno poslanstvo, ampak sta v ospredju tudi zavedanje družbene odgovornosti in skrb za čim višjo kakovost življenja. Za to kakovost pa so potrebni ustrezni ukrepi nas vseh. Glavni vodili sta družbena odgovornost in skrb ter sožitje z okoljem. Usmerjenost v domačnost, ekologijo, obnovljive vire energije, družbeno odgovornost in trajnostni razvoj ter ozaveščanje in izobraževanje, je prava pot za doseganje uspešnosti ter učinkovitosti našega življenja in dela. Zavedanje ljudi o pomenu zdravega načina življenja pelje k spoznanju, da lahko kakovostno delamo in živimo le, če sledimo naravi in njenim danostim, ki nam jih ta ponuja. Uživanje kakovostne, zdrave in varne prehrane prispeva k dobremu počutju. Če pa temu dodamo še lokalno povezanost in sodelovanje, dobimo formulo za uspeh, rast, napredek in razvoj.

Kakovost naših življenj se niža, še zlasti z našim negativnim ter škodljivim vplivanjem na naravo in okolje. Zrak, ki ga dihamo, hrana, ki jo jemo, in skrb za lastno zdravje - z aktivnim načinom življenja - so najvplivnejši dejavniki našega življenja. Če so vsi ti dejavniki negativni, naše življenje ni kakovostno, načeta sta zdravje in samopodoba. Če pa vse te dejavnike združimo v učinkovito in kakovostno celoto, se naše življenje zdi bistveno boljše. Zato je tako zelo pomembno, da si zagotovimo kakovostno bivalno okolje in pogoje, ki na koncu pripeljejo do sobivanja z naravo in kar najvišje kakovosti življenja. Sami smo odgovorni za naše zdravje, kakovostno prehrano in kakovost življenja, zato je nujno, da naredimo korak v tej smeri. Ne moremo in ne smemo pa biti le nemi opazovalci družbenih, ekonomskih in okoljskih sprememb na slabše. Prvi korak je zdrava, kakovostna in uravnotežena prehrana, pri tem pa sta bistvenega pomena tudi ozaveščanje in informiranje o tej problematiki. Slovenija ima po javno dostopnih podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (Statistični podatki, 2013) stopnjo samooskrbe pod 10%, zato je toliko bolj pomembno, da ta odstotek povečamo in tako prispevamo k višji kakovosti življenja.

Vsaj nekaj odgovorov na zgornje dileme in probleme je investicijski projekt Domača vas, ki predstavlja vlaganje v zdravje in kakovost življenja. Odločitev za naložbo in izvedbo projekta Domača vas pomeni stremljenje k domačnosti, zdravju in kakovosti dela ter življenja. Glavni namen naložbe je »pripeljati vas v mesto«, spodbujati zdrav način življenja in ohranjanje narave, s tem pa vsem ponuditi možnost dostopa in koriščenja naravnih dobrin, lokalnega okolja in domačnosti. Podjetje Bioclean d.o.o. kot nosilec projekta in vsi izvajalci projekta želijo zagotoviti sodobno, učinkovito in kakovostno lokalno ter regionalno okolje kot predpogoj za kar najvišjo kakovost dela in življenja. Projekt predstavlja enotno vstopno točko na področjih domačnosti, tradicije, ekologije, zdravega načina življenja, ohranjanja narave, družbene odgovornosti, trajnostnega razvoja in izobraževanja.

Ta investicijski projekt se izvaja s poudarkom na sodelovanju z naravo, izkoriščanjem naravnih dobrin in potencialov, turistični prepoznavnosti, uživanjem v naravnih lepotah in danostih. Gre za naravno in ekološko ozaveščenost o zdravem načinu življenja in bivanja. Poudarek je tudi na okoljski in družbeni odgovornosti, celovitem izkoriščanju lokalnega in regionalnega okolja, obnovljivih virih energije in dobrinah, trajnostnem razvoju in na vzgojno-izobraževalni dejavnosti.

Namen diplomskega dela je predstaviti projekt Domača vas in ugotoviti upravičenost investicije ter ugotoviti vse dejavnike investicije, ki lahko pripomorejo k njeni uspešnosti. Namen je tudi predlagati izboljšave za boljšo ekonomičnost, učinkovitost in uspešnost projekta.

Temeljni cilj diplomskega dela je izvesti poglobljeno investicijsko zasnovo in ekonomsko analizo projekta, na tej podlagi pa izdelati analizo upravičenosti investicije projekta in postaviti ustrezno strategijo. Cilj je tudi izdelati celovit projektni načrt projekta Domača vas, tako z vidika stroškov, časa, kadrov in tehnično-materialnih virov kakor tudi iz vidika učinkov, tveganj in predvidenih rezultatov. S projektnim pristopom skušamo zagotoviti učinkovitost izvedbe investicije.

Med cilji diplomskega dela sta tudi vzpostavitev in izvedba projekta Domača vas, ki ju lahko razdelimo na več delnih in bolj operativnih ciljev. Izdelana analiza trga, študija umestitve v okolje in analiza učinkov projekta Domača vas so prvi korak projekta, za katerega v nadaljevanju izdelamo poslovni in projektni načrt, ki vsebuje opredelitev projekta, njegovih ciljev, virov, tveganj in aktivnosti, ki so potrebne za njegovo izvedbo. Izvedena analiza slabosti, prednosti, priložnosti in nevarnosti nam bo dala odgovor, ali je projekt na pravi poti, analiza upravičenosti in donosnosti pa nam bo povedala, ali je izvedba projekta smiselna, ekonomsko upravičena in realno izvedljiva. Cilj je še postavitev strategije izvajanja in nadaljnjega razvoja projekta ter predstavitev njegove razvojne možnosti in potencialov.

Metoda dela obsega štiri glavne faze. Prvi fazi, opis investicije in ekonomska uspešnost investicije, se nanašata na samo investicijo. Prva faza zajema podroben opis investicije in oceni njeno izvedljivost, druga faza pa ugotovi uspešnost investicije. Ko se za investicijo odločimo, je ključnega pomena njena učinkovita izvedba. Predpogoj za to je faza načrtovanja projekta in pa izdelava dejanskega načrta za izvedbo projekta.

Na začetku je diplomsko delo predvsem analitično, kjer skušamo dobiti čim več čim bolj kakovostnih vhodnih podatkov za drugi del naloge. Popisano je zlasti obstoječe stanje, ki ga podrobno analizirano, predstavljamo tudi njegove potenciale in zamujene priložnosti. V nadaljevanju diplomskega dela pa metoda dela temelji na študiji možnosti in priložnosti, ki jih ponuja izvedba projekta, s poudarkom na zasledovanju ekonomske uspešnosti investicije. Zadnji del diplomskega dela je namenjen zagotovitvi uspešnosti, smotrnosti in učinkovitosti investicije ter temeljiti izdelavi vzpostavitvene dokumentacije za izvedbo projekta.

Moja vloga pri projektu Domača vas je prisotna v skoraj vseh fazah izvedbe projekta. Sodelovala sem pri izdelavi idejnega osnutka projekta, zlasti na področju razvoja projektne

ideje. Pri načrtovanju projekta sem se ukvarjala predvsem s področjem ekonomike projekta, pri sami izvedbi projekta pa sodelujem pri spremljanju doseganja rezultatov projekta in skrbim za izvedbo dogodkov ter aktivnosti, ki se izvajajo v Domači vasi. Ker je projekt še v fazi izvajanja in še ni dokončan, so moje projektne aktivnosti osredotočene tudi na zagotavljanje pozitivnih učinkov projekta. Na projektu še aktivno sodelujem, tako pri sami izvedbi kot tudi pri izvajanju dejavnosti, ki se že odvijajo v Domači vasi.

Celotna vsebina diplomskega dela je povzeta iz projektne dokumentacije projekta Domača vas, pri tem pa so vsi tabelarični in grafični prikazi moje avtorsko delo, prav tako pa sem povsem samostojno izdelala tudi celotno ekonomsko analizo upravičenosti projekta.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN OKOLJA ZA IZVEDBO PROJEKTA

1.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Bioclean d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1991. Podjetje prodaja biološke proizvode za čiščenje in biološko čistilno opremo. Bistveni prispevek podjetja k varovanju okolja je ozaveščanje potrošnikov o pomenu smotrne uporabe čistilnih sredstev in usposabljanje potrošnikov s pomočjo dozirne tehnike in navodil za uporabo. Prva prelomnica v delovanju podjetja je bila uvedba HACCP sistema v Sloveniji. Tu je podjetje Bioclean d.o.o. s svojimi poslovnimi partnerji med prvimi pomagalo potrošnikom pripraviti higienski načrt čiščenja in analizo tveganj ter ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk, angl. Hazard Analysis Critical Control Point (v nadaljevanju HACCP) sistem v objekte naročnika. HACCP je metoda zagotavljanja varne prehrane. Druga večja prelomnica pri delu podjetja pa je bila uvedba čistilnih strojev v prodajni program. Tu lahko zaznamo precejšnje poslovne priložnosti, saj se s pomočjo strojev čisti lažje in hitreje, ne nazadnje pa je strojno čiščenje tudi ekološko bolj sprejemljivo, saj zmanjša poraba vode in čistil. Tretja prelomnica je bila širitev podjetja, ko je postalo družinsko podjetje. Skrb za ekologijo in uvajanje ekološko sprejemljivih prodajnih izdelkov in storitev so cilji podjetja za prihodnost (Bioclean d.o.o., 2013a).

Iz poslovnega načrta podjetja izhaja, da je poslovno področje podjetja v prvi vrsti dejavnost trgovine in storitev, ki se prepleta s poslovnim svetovanjem in povezovanjem ter okoljem, v katerem podjetje deluje. To je zelo široko opredeljeno področje, ki pa v svojem nazivu skriva celovito skrb za svoje stranke, od želja in potreb pa vse do uresničitve njihovih želja, potreb in udejanjenje dobrega počutja ter kakovostnega življenja in poslovanja ter seveda doseganje optimalnih rezultatov. Poudarek pri izvajanju dejavnosti je vzpostavljanje povezav z lokalnim okoljem in priložnostmi ter delo z ljudmi. Celotna dejavnost temelji in se izvaja s poudarkom na sodelovanju z naravo, izkoriščanjem naravnih dobrin in potencialov, uživanjem v naravnih danostih, naravni in ekološki ozaveščenosti ter življenju, zdravem načinu življenja in bivanja, okoljski in družbeni odgovornosti, celovitem izkoriščanju lokalnega in regionalnega okolja, obnovljivih virih energije in dobrinah, trajnostnem razvoju in na vzgojno-izobraževalni dejavnosti, zlati v smislu spoznavanja našega dela in življenja ter prenosa in razširjanja dobrih praks (Bioclean d.o.o., 2013a).

V delo podjetja se vključujejo sodobne tehnologije, elektronsko poslovanje, ustvarjalnost, samoiniciativnost pa tudi zdravo življenje, domača, ekološka ter biološka pridelava ter predelava hrane, vključujejo se tudi storitve ter rešitve z usmerjenostjo v rast, razvoj in napredek ne le podjetja, ampak tudi regije in sveta. Dejavnosti povezujejo zgodovino in sodobnost, naravo in tehnologijo, vzpostavljajo medgeneracijsko sodelovanje ter sobivanje in zagotavljajo višjo kakovost življenja in poslovanja.

Dejavnost podjetja je sestavljena iz več področij, ki povezujejo veliko različnih aktivnosti (Bioclean d.o.o., 2013a):

- promocija domačega, lokalnega in regionalnega turizma, narave ter znanja,
- organizacija dogodkov in izvajanje izobraževalnih poti,
- trgovina na debelo in drobno z živilskimi in neživilskimi proizvodi, zlasti domače, lokalne, regionalne ter ekološke pridelave ter izdelave,
- spodbujanje lokalnega in regionalnega turizma, izdelkov in ekološke pridelave in predelave,
- ustvarjanje povezav v lokalnem in regionalnem okolju,
- razvijanje, ustvarjanje in prenos dobrih praks,
- poslovna podpora in svetovanje.

Podjetje na trgu ponuja zelo razpršen izbor dejavnosti in širok nabor storitev, izdelkov in rešitev. Poglavitna usmeritev je domače, ekološko in poslovno naravnana. Podjetje želi biti prepoznavno po ustvarjalnih, kakovostnih in lokalnih ter regionalnih blagovnih znamkah, ki označujejo lokalno okolje, ekološko ozaveščenost in poslovno usmerjenost. Poleg te primarne dejavnosti je podjetje usposobljeno za ustvarjanje in izvajanje drugih dejavnosti in storitev.

Odnos do strank podjetje gradi na osebni odnosu, z veliko mero prilagodljivosti in strokovnosti ter s ponujanjem svetovanja na vseh področjih dela, življenja in poslovanja. Podjetje storitve opravlja v lokalnem in regionalnem okolju z razvejano mrežo po vsej Sloveniji in v velikem delu sveta. Svoje storitve ponuja posameznikom, vzgojno-izobraževalnim organizacijam, drugim panožnim institucijam, javnim in državnim organom ter vsem subjektom, zlasti iz lokalnega in regionalnega območja. Svoje poslovanje gradi na sodelovanju in na partnerskem ter vzajemnem odnosu in povezovanju z deležniki na predmetnem področju. Delo opravlja skladno s strokovnimi standardi, ki veljajo na področju dejavnosti in skladno s kodeksi ravnanja, upoštevajoč ekološko naravnost, trajnostni razvoj regije ter družbeno odgovornost. Podjetje ves čas vlaga sredstva in energijo v rast in razvoj, v sprotno in nenehno izpopolnjevanje. V skrbi za kakovostno opravljanje dela sodeluje tudi z vrhunskimi zunanjimi sodelavci.

Podjetje ponuja celovite rešitve od ideje do zasnove in vse do realizacije projekta in analize učinkov ter rezultatov. Želi biti prvi in zadnji kontakt stranke. Zunanje izvajalce vključuje po potrebi, prav tako tudi naroča zunanje storitve. Zaradi takšnega pristopa je tudi vzknila ideja o projektu Domača vas, ki povezuje celo vrsto zunanjih sodelavcev in subjektov v enovito celoto.

Ustvarjanje razlike v ceni je naloga posloводства podjetja, ki mora zagotavljati zakonitost, smotrnost in gospodarnost poslovanja podjetja. Poslovni odnosi s partnerji so zasnovani na podlagi pogodb in sporazumov (Bioclean d.o.o., 2013a).

1.2 Stanje in potencial podjetja

Primarni cilj podjetja je zadovoljstvo in uspeh uporabnikov ter razvoj lokalnega okolja. Pri tem teži tudi k uspešnemu poslovanju in posledično ustvarjanju dobička, kar prispeva zlasti k rasti podjetja. Pridobivanje prihodka je odvisno od uspešnosti izvedbe projektov, storitev in nalog, ki jih zahtevajo uporabniki ali pa si jih podjetje zastavlja samo s ciljem povečanja prepoznavnosti in ustvarjanja pozitivne podobe podjetja ter polnega izkoriščanja njegovega potenciala (Bioclean d.o.o., 2013a).

V doseganje ciljev podjetje vloga v svojo energijo, znanje, izkušnje zaposlenih in vse razpoložljive vire. Če notranji viri niso na razpolago v zadostni količini in kakovosti, podjetje uporablja zunanje vire. Rezultati poslovanja so odvisni od vložkov vseh sodelujočih v procesu in od uspešnosti izvedbe zastavljenih projektov, storitev in nalog. Podjetje ves čas svojega obstoja posluje z dobičkom, pri čemer se ustvarjeni prihodki iz naslova opravljenih storitev nenehno povečujejo, stroški poslovanja pa se nižajo. Tako je na razpolago tudi več finančnih sredstev, ki jih podjetje vloga v razvoj in rast. Preko rezervacij in nerazporejenega dobička iz preteklih let ima podjetje na voljo dovolj finančnih sredstev, da lahko prične z zagonom projekta Domača vas. Podjetje ima bonitetno oceno Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve SB4 (Bonitetna ocena, 2013), kar ga uvršča med bolj uspešna podjetja v panogi. Bonitetna ocena je dodeljena na podlagi plačilne discipline poslovanja iz predhodnih let. Ocena SB4 pomeni, da je zmožnost podjetja za poravnavanje obveznosti še vedno visoka, dejavniki tveganja za neplačevanje obveznosti pa še vedno zelo nizka.

Financiranje tekočega poslovanja podjetja je zagotovljeno iz virov, ki jih prinašajo projekti in storitvene dejavnosti, pa tudi s pomočjo investicijskih kreditov, kasneje pa predvsem iz doseženih rezultatov izvedenih projektov. Pričakovati je, da bi morala biti dobičkonosnost izvedenih projektov vsaj 15%. Tudi ostale aktivnosti podjetja bi morale zagotavljati vsaj 10% dodano vrednost (Bioclean d.o.o., 2013a). Glede na navedena dejstva in ob upoštevanju, da predstavlja jedro poslovanja podjetja izvajanje storitev in sodelovanje s panožnimi deležniki v lokalnem okolju, je točko preloma (mejo pokritosti vložkov) pričakovati nekje pri stalnem izvajanju sodelovanja z vsaj 60 dobavitelji na leto. Potrebno je sodelovanje z vsaj 10 poslovnimi subjekti letno in okvirno 3.000 strankami v trgovini na mesec. Sicer pa se financiranje podjetja zagotavlja tudi z drugimi viri. Pri tem je potrebno dodati še dejstvo, da naštetu utemeljujemo s predpostavko, da druge aktivnosti ne prinašajo dobička, temveč omogočajo le pokritje obratovalnih stroškov.

Realno lahko pričakujemo, da je podjetje sposobno z današnjimi viri izvajati načrtovan obseg poslovanja in se razvijati, kar mu omogoča nadaljnjo rast in pozitivno poslovanje. Z razporejanjem dobička podjetje teži k svoji rasti in k dvigu kakovosti dela ter nadaljnjemu razvoju in uresničevanju zastavljenih vizij. Dolgoročno lahko pričakujemo, da bo podjetje

doseglo kritično velikost poslovanja, ki pa navzgor praktično ni omejena. S tem bo tudi točka preloma postavljena drugam, a v vsakem primeru v območje, ki bo zagotavljalo dolgoročno uspešno in pozitivno poslovanje, pač glede na vložke in rezultate.

Podjetja bo sredstva za investicijo Domača vas zagotovilo preko uspešnih projektov iz domačih in evropskih skladov. Črpalo bo rezervacije in nepreneseni dobiček iz preteklih let, osnova pa je opravljanje glavne dejavnosti ter povečan obseg poslovanja ter izvajanje novih storitev v prihodnjem obdobju. Izkoriščanje razvojnih potencialov podjetja je garancija za preboj in uspešnost. Podjetje je investicijo sposobno izpeljati z lastnimi viri in jo v popolnosti realizirati.

1.3 Analiza obstoječega stanja in razvojne usmeritve

Trg podjetja je omejen na lokalno in regionalno območje Gorenjske, potencial pa se odpira tudi na trgih avstrijske Koroške in celotne Slovenije. Ambicije prodora segajo tudi na trge bivše Jugoslavije. Svoje delo, izdelke, projekte in storitve želi podjetje tudi mednarodno predstaviti. Trg v tem trenutku predstavljajo podjetja, ki so glede ponudbe ozko usmerjena, saj ta ni celovita. Podjetij s tega področja je v Sloveniji veliko, vendar pa njihov pregled pokaže, da je takšnih, ki pokrivajo celotno dejavnost, mnogo manj (Bioclean d.o.o., 2013a).

Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije ima trg na Gorenjskem približno 150.000 gospodinjstev in približno 8.500 podjetij, od teh jih približno 8% sodi v sklop dejavnosti iz vizije podjetja. V vsej Sloveniji je več kot 200.000 obstoječih podjetij, letno pa se ustanovi več kot 10.000 novih. Podjetje želi na nam najbližjem zunanjem trgu (avstrijska Koroška) doseči približno 220.000 gospodinjstev, kolikor jih ima to območje po podatkih Slovenske gospodarske zveze iz Celovca (Podatki o gospodarstvu, 2013).

Trg potrebuje in izraža potrebo po rezultatih projekta Domača vas, saj se ljudje vedno bolj zavedajo pomena lokalne samooskrbe, kakovostne prehrane in življenja, sobivanja z naravo ter zdravega in aktivnega sloga življenja. Spodbujanje domače, lokalne pridelave, predelave in izdelkov ima učinke na mnogih področjih, vse od razvoja lokalnega okolja do ekonomskih in socioloških učinkov. V tej smeri je naravnana tudi strategija razvoja Slovenije do leta 2020, ki posebej poudarja lokalno identiteto in povezanost ter razvoj regij. Stopnja samooskrbe s hrano je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije v Sloveniji pod 10%. Če želimo ta odstotek dvigniti, je potrebno spodbujati lokalno pridelavo in predelavo ter seveda tudi tovrstno potrošnjo. Ljudje se zavedajo pomena lokalne trajnostne oskrbe s hrano, zato se zavzemajo za izboljšanje prehranskih navad. To lahko dosežemo z zagotavljanjem sveže, sezonske in raznovrstne lokalne ponudbe pridelkov, izdelkov in storitev. V ta namen je nujno povezati lokalne pridelovalce, predelovalce in izdelovalce ter potrošnike. S programom lokalne samooskrbe s hrano ponujamo ekstenzivno pridelavo. Hrana je sezonska, polna vitaminov in mineralov in ni prisilno vzgojena. Transporta in manipulacije je malo, saj podjetje stremi k principu "iz njive na mizo". Na ta način povečuje prihodek lokalnemu prebivalstvu in pomaga odpirati nova delovna mesta na kmetijskih gospodarstvih. Skrbi tudi, da obdelovalne površine ostajajo nezaraščene in da lokalno prebivalstvo uživa lokalno pridelano svežo hrano.

Podjetje želi predvideno rast in tržni delež doseči s stalno publiciteto in promocijo. Načrtuje izvajanje privlačnih in, s stališča drugih ponudnikov, ekonomsko šibkih projektov, ki pa bodo imeli velik učinek, ker bodo ljudje spoznali njegovo delo. Tržna strategija mora temeljiti na kakovosti in zanesljivosti ter na doseganju učinkov za končne uporabnike. Podjetje želi izpostaviti ekološko, družbeno odgovorno, lokalno in trajnostno usmerjenost.

Politika pristopa do strank bo zasnovana na direktnem pristopu, stalnih strankah, javnih razpisih, natečajih in projektih, kar zagotavlja dobro izhodišče za prepoznavnost. Hkrati pri uporabnikih ustvarja željo po sodelovanju s podjetjem. Marketinško bo pristop opredeljen le na prikaz rezultatov in učinkov storitev in projektov. Ti bodo potekali preko razpršene marketinške strategije ter raznolikih medijskih kanalov.

Cenovna politika bo usmerjena k srednjemu cenovnemu razredu, storitve pa bodo višjega kakovostnega razreda, kar se bo kazalo zlasti v domačnosti, ekološki orientiranosti in lokalno pristnem značaju. Pri tem pa bodo cene, glede na pridobljene učinke uporabnikov, še vedno relativno ugodne in dostopne vsem. Del cene bo izražen neposredno – določen bo vnaprej, del pa variabilno - v skladu z doseženimi učinki.

Podjetje vidi svoje ključne kupce in naročnike v subjektih, ki stremijo k uspehu, so lokalno, tradicionalno in ekološko orientirani ter družbeno odgovorno in trajnostno naravnani. Veliko jim pomeni zdravje, dobro počutje in kakovostno ter polno življenje. Glavni del ciljne populacije so lokalni porabniki in ponudniki (prebivalci, restavracije, gostilne, kmetije, šole, vrtci) in turisti (domači, tuji), v nadaljevanju pa tudi strokovna javnost.

Celovita usmeritev podjetja omogoča in ponuja vse na enem mestu, od tam pa so izhodišča mnogo širša, vse do vira. Po opravljenih internih raziskavah trga uporabniki iščejo pravi pristop in organizacijo, ki jim zagotavlja popolno ponudbo, pri kateri čas, ki ga je vedno premalo, ni najbolj pomemben dejavnik. Najpomembnejši elementi so kakovost, strokovnost, zdravje, lokalno okolje, kakovostno življenje, družbena odgovornost in trajnostni razvoj. Gledano z ekonomskega vidika takšen način dela prinaša mnogo prihrankov, tako posrednih kot tudi neposrednih.

Sedanji in tudi potencialne uporabnike in naročnike lahko razdelimo na več skupin (Bioclean d.o.o., 2013a):

- lokalne, domače, ekološke in turistične kmetije,
- pridelovalci in predelovalci ter ponudniki domačih, ekoloških izdelkov in storitev,
- turistične in vzgojno-izobraževalne organizacije,
- javne in nevladne ter referenčne organizacije s področja tradicije, ekologije, družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja,
- gospodarski poslovni subjekti in posamezniki.

Kakovost opravljenih storitev je vodilo, zato bo podjetje k sodelovanju privabilo tudi strokovnjake z ustreznega področja projektov in jih vključevalo v njihovo izvedbo. S tem bo zagotovilo neodvisen in profesionalen pristop. Prednost podjetja je kakovost, visoka raven strokovnosti in ustvarjalnosti, osebna obravnava strank in celovitost ponudbe. Konkurenca običajno ponuja delne rešitve in uporablja tipski pristop, ki pogosto vodi k podobnosti in nižanje kakovosti projektov, brez izvirnosti (Bioclean d.o.o., 2013a).

Opravljen analiza obstoječega stanja je podlaga za izvedbo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN), ki je izvedena v naslednjem poglavju.

1.4 PSPN analiza podjetja

V podjetju lahko na podlagi izvedene analize obstoječega stanja in izkušenj ugotavljajo prednosti in slabosti dosedanjega poslovanja ter na podlagi razvojnih smernic določijo priložnosti in nevarnosti takega stanja. PSPN analiza sedanjega stanja je podlaga za odločitev o razvoju. Pri tem je najbolj pomembno, da izkoristimo vse priložnosti in odstranimo vse slabosti dosedanjega stanja.

Spodnja tabela (Tabela 1) prikazuje PSPN analizo, ki je skupaj z analizo trga osnova za postavitev vizije podjetja in poslovanja. Iz predstavitev podjetja sledijo prednosti in slabosti, iz tržne analize pa priložnosti in nevarnosti.

Tabela 1: PSPN analiza podjetja

Slabosti:	Prednosti:
<ul style="list-style-type: none"> - slabo sodelovanje in povezave z lokalnim okoljem, - slaba prepoznavnost in konkurenčnost, - premalo sodelovanja in povezovanja z deležniki, - premajhen obseg ponudbe, - omejene kapacitete. 	<ul style="list-style-type: none"> - hitro prilagajanje trgu, - večja razpršenost nabora storitev in zmožnost pridobivanja finančnih sredstev, - dostop do novih virov financiranja, - večja dodana vrednost poslovanja, - razvoj in rast podjetja, - nižji stroški delovanja.
Priložnosti:	Nevarnosti:
<ul style="list-style-type: none"> - lokalna pridelava, predelava, storitve in izdelki, - razvoj in rast lokalnega okolja, - skrb za kakovostno življenje in trajnostni razvoj, - uvedba standardov in metodologij, - povezovanje in sodelovanje, - prenos znanja in izmenjava dobrih praks. 	<ul style="list-style-type: none"> - premajhen interes deležnikov za sodelovanje, - parcialni interesi deležnikov, - sledenje tehnološkemu in vsebinskemu razvoju, - napačne strateške usmeritve, - neusklajenost lokalne, regionalne in širše politike.

Iz Tabele 1 lahko razberemo, da je glavna slabost podjetja v sodelovanju z lokalnim okoljem in drugimi zunanjimi deležniki, bistvena priložnost pa se kaže na področju lokalne samooskrbe ter domače pridelave in predelave. Od tod sledi tudi nevarnost premajhnega interesa deležnikov, a se zdi, da v današnjem času in razmerah to nevarnost lahko obidemo. Celotna izvedena PSPN

analiza podjetja kaže, da je investicijo Domača vas smiselno in racionalno izvesti, saj lahko pričakujemo ugoden izid tako za podjetje kot tudi za lokalno okolje.

1.5 Cilji podjetja

Poleg opravljanja osnovne dejavnosti je podjetje že danes aktivno na področju povezovanja deležnikov, ki se ukvarjajo z lokalnimi pridelki, izdelki in storitvami. Kot nadgradnja tega je podjetje v letu 2011 pričelo z uresničevanjem ideje projekta Domača vas, in sicer v Kranju, kjer naj bi se prodajali izključno slovenski, lokalni pridelki, izdelki in storitve. Cilj projekta Domača vas je združiti prodajalce slovenskih lokalnih izdelkov in pridelkov na enem mestu. Na 600 kvadratnih metrih bo postavljenih 65 hišk, ki dajejo pravi pridih domačnosti in občutek, da se sprehajate po vasi, kjer lahko dobite veliko različnih stvari. Poleg nakupovalnega središča bo v prostorih tudi okrepčevalnica, ki bo ponujala predvsem dobrote slovenskega porekla. Podjetje Bioclean d.o.o. se trudi, da bo raven kakovosti in dogajanja vedno na najvišji ravni, zato bo vsak mesec organiziralo dogodke, ki bodo še dodatno popestrili Domačo vas.

Delovanje podjetja je usmerjeno k rezultatom s poudarkom na rasti, razvoju in napredku ter s ciljem doseganja inovativnosti, zadovoljstva strank in uspešnega poslovanja. Podjetje želi s svojim delom, pristopom in rezultati izstopati. Delo je visoko strokovno, temelječe na znanju in izkušnjah, rezultati pa so visoko uporabni ter imajo veliko dodano vrednost. V podjetju se zavedamo pomena povezanosti z lokalnim okoljem in pomembnosti obnovljivih virov energije. Pomembni se jim zdijo zdrav način življenja, ekološka zavest in trajnostni razvoj, zato je usmeritev dosledno »zelena« in »lokalna«, tako z vidika izvajanja dejavnosti kot sodelovanja.

Cilji delovanja podjetja so razdeljeni na tri faze (Bioclean d.o.o., 2013a):

- **Kratkoročni cilji** (obdobje 1 leta) – Kratkoročni cilji so usmerjeni predvsem v zagon investicije Domača vas in v vzpostavitev poslovnega okolja, ki bo omogočalo njegovo dolgotrajno preživetje. V podjetju želimo širiti obseg in nabor svojih storitev ter idejo prenesti na čim širši prostor. S spletiščem – spletnim mestom bo zagotovljena prepoznavnost investicije, predstavljalo bo tudi enotno vstopno točko. Končni rezultat projekta bo postavitve trgovine z lokalnimi in domačimi izdelki ter pridelki, ki bodo na voljo v zaprtem prostoru in tudi na zunanji tržnici. Vse skupaj bo v celoto povezoval prireditveni prostor, ki bo kulturna vez med ponudbo, tradicijo in domačnostjo. Cilji, ki izhajajo iz kratkoročnih usmeritev, so naslednji (Bioclean d.o.o., 2013a):
 - rast in razvoj podjetja (do 10%),
 - zagotoviti večjo prepoznavnost podjetja, blagovnih znamk in lokalnega okolja (do 10%),
 - ponuditi nove storitve in razširiti obseg ponudbe (do 10%),
 - razširiti obseg poslovanja, tako po obsegu kot tudi po vsebini, zlasti s pridobivanjem novih strank in večjo razvejanostjo storitev (do 10%),
 - pridobiti nove stranke, osvojiti nove trge (do 10%),
 - pridobiti dodatne možnosti in vire za poslovanje, rast in razvoj,

- oblikovati enotno vstopno mesto (spletno mesto, ki bi širilo znanje, izkušnje, potrošnike, ponudnike in lokalne inštitucije s področja turizma in ekologije ter trajnostnega razvoja in izobraževanja), ki bo povezovalo turistično, ekološko, družbeno in poslovno panogo v lokalnem in regionalnem okolju, ki se bo povezovalo tudi navzven,
 - vzpostavitev lokalne in regionalne trgovine, ki bi imela res tudi trgovsko-prodajni značaj, vendar bi bilo njeno poslanstvo bistveno širše, usmerjeno k povezovanju, ozaveščanju, sodelovanju, izobraževanju in prenosu dobrih praks s podpornimi zgodovinskimi dejstvi, tradicijo in vpetostjo v lokalno ter regionalno okolje,
 - oblikovati nove standarde in metodologije za zagotavljanje kakovosti,
 - oblikovanje izobraževalnih vsebin in demonstracijskega okolja,
 - postavitev zunanje tržnice,
 - postaviti prireditveni prostor, ki bi bil namenjen domači kulturi in predstavitvam,
 - združiti in povezati panogo, storitve, ponudnike in potrošnike,
 - financiranje se zagotavlja iz glavne dejavnosti in oblikovanih rezervacij ter neprenesenega dobička iz preteklih letih, prav tako pa tudi iz naslova realiziranih projektov in bančnih posojil.
- **Srednjeročni cilji** (obdobje 3 let) – Srednjeročni cilji so usmerjeni v nadaljevanje poslanstva podjetja in v zagotovitev stabilnega okolja za poslovanje. Podjetje bo to doseglo z razvojem lastnih blagovnih znamk in storitev. S sklepanjem dolgoročnih partnerstev želi podjetje osvojiti tudi nova tržišča. V tem obdobju se bo oblikovalo tudi gospodarsko – interesno združenje, ki bo povezovalo isto misleče panožne deležnike. Prav tako se bo vzpostavilo tudi standarde za potrebe certifikacijskega sistema lokalne pridelave in predelave. Cilji, ki izhajajo iz srednjeročnih usmeritev, so naslednji (Bioclean d.o.o., 2013a):
- rast in razvoj podjetja (do 10% na leto),
 - zagotoviti večjo prepoznavnost podjetja, blagovnih znamk in lokalnega okolja (do 10% na leto),
 - razvoj novih blagovnih znamk,
 - ponuditi nove storitve in razširiti obseg ponudbe (do 10% na leto),
 - razširiti obseg poslovanja, tako po obsegu kot tudi po vsebini, zlasti s pridobivanjem novih strank in večjo razvejanostjo storitev (do 10% na leto),
 - pridobiti nove stranke, osvojiti nove trge (do 10% na leto),
 - pridobiti dodatne možnosti in vire za poslovanje, rast in razvoj,
 - izvajanje projektov, tudi z javno – zasebnim partnerstvom (do 5 na leto),
 - vodilni položaj v panogi,
 - širitev in večanje obsega dejavnosti svetovanja in usposabljanja,
 - ustanovitev gospodarsko interesnega združenja na področju lokalnega razvoja, prehrane, turizma in izobraževanja,
 - vzpostavitev certifikacijskega sistema lokalne pridelave in predelave,
 - članstvo in sodelovanje v mednarodnih združenjih panoge,
 - čezmejno sodelovanje,
 - večino finančnih prihodkov se usmerja v razvoj.

- **Dolgoročni cilji** (obdobje 10 let) – Dolgoročni cilji podjetja se nanašajo zlasti na utrditev položaja podjetja in njegovih blagovnih znamk na trgu. Podjetje bo razvilo in izvajalo lastno izobraževalno dejavnost na področju lokalne pridelave in predelave, samooskrbe s hrano, ekologije, tradicije, družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja. Končni cilj je vzpostaviti in zagnati kompetenčni center kot center znanja in razvoja na tem področju. Podjetje bo svojo dejavnost preneslo še na dodatne trge in sklepalo dolgoročna mednarodna partnerstva. Cilji, ki izhajajo iz dolgoročnih usmeritev, so naslednji (Bioclean d.o.o., 2013a):
 - rast in razvoj podjetja (do 10% na leto),
 - zagotoviti večjo prepoznavnost podjetja, blagovnih znamk in lokalnega okolja (do 10% na leto),
 - razvoj novih blagovnih znamk,
 - ponuditi nove storitve in razširiti obseg ponudbe (do 10% na leto),
 - razširiti obseg poslovanja, tako po obsegu kot tudi po vsebini, zlasti s pridobivanjem novih strank in večjo razvejanostjo storitev (do 10% na leto),
 - pridobiti nove stranke, osvojiti nove trge (do 10% na leto),
 - pridobiti dodatne možnosti in vire za poslovanje, rast in razvoj,
 - razvoj in izvajanje lastne izobraževalne dejavnosti na področju lokalne pridelave in predelave, samooskrbe s hrano, ekologije, tradicije, družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja,
 - vzpostavitev kompetenčnega centra samooskrbe,
 - višanje dodane vrednosti storitev (do 5% na leto),
 - širitev poslovanja na trge avstrijske Koroške in bivše Jugoslavije.

1.6 Strategije podjetja

Razvojne možnosti, ki se odpirajo, predstavljajo izhodišča za pripravo ustrezne strategije. Strateško je podjetje usmerjeno v izvedbo in realizacijo projekta Domača vas, nadaljnje strateške usmeritve pa so usmerjene v postavitve sorodnih projektov tudi na drugih trgih ter vzpostavitev lastne pridelovalne in predelovalne dejavnosti. Vsekakor pa se celotna strategija podjetja vrti okrog projekta Domača vas.

Razvojne možnosti, ki pomenijo konkurenčnost, rast in razvoj na trgu, se odpirajo v več smereh, zlasti pa se osredotočajo na povezave in sodelovanje, izkoriščanje sodobnih informacijsko – komunikacijskih tehnologij in storitev, na celovito ponudbo in na odpiranje novih priložnosti ter potencialov. Poleg izvajanja že obstoječih dejavnosti in storitev želi podjetje dejavnost razširiti še z vzporednimi in dodatnimi aktivnostmi ter programi. Z izpolnjevanjem vizije in strateških načrtov si v podjetju poleg že obstoječih dejavnosti v prihodnje želimo izvajanje še dodatnih storitev in aktivnosti, ki bodo potekale v okviru projekta Domača vas.

Dodatne aktivnosti lahko strnemo v naslednje točke (Bioclean d.o.o., 2013a):

- promocija lokalnega in regionalnega turizma, narave ter znanja,
- zunanja tržnica,

- izvajanje izobraževalnih poti,
- prireditveni prostor, ki bi bil namenjen domači kulturi, demonstracijam in predstavitev,
- trgovina na debelo in drobno z živilskimi in neživilskimi proizvodi, zlasti domače, lokalne, regionalne ter ekološke pridelave ter izdelave,
- spodbujanje lokalne in regionalne pridelave in predelave,
- ustvarjanje povezav v lokalnem in regionalnem okolju tako na področju gospodarjenja kot tudi na področju ekologije,
- certificiranje kakovosti,
- razvijanje, ustvarjanje in prenos dobrih praks.

Projekt Domača vas ustreza viziji in kratkoročnim ter srednjeročnim ciljem podjetja ter njegovim strateškim usmeritvam. Uresničitev teh ciljev podpira tudi dolgoročne usmeritve podjetja, sovpada pa tudi z lokalno, regionalno in državno strategijo ter usmerjenostjo. Podjetje je usmerjeno v domačnost, lokalno raven, ekologijo, obnovljive vire energije, družbeno odgovornost in trajnostni razvoj ter ozaveščanje in izobraževanje. Na ta način ima podjetje prepoznaven položaj na trgu, saj je storitveno še bistveno podhranjeno.

Rezultati projekta Domača vas pomenijo vzpostavljanje povezave z lokalnim okoljem in so potencial za naprej. Celotna dejavnost temelji in se izvaja s poudarkom na sodelovanju z naravo, izkoriščanju naravnih dobrin, turistični prepoznavnosti, uživanju v naravnih lepotah in danostih, naravni in ekološki ozaveščenosti ter zdravemu načinu življenja. Prizadevanja smo usmerili v okoljsko in družbeno odgovornost, v celovito izkoriščanje lokalnega in regionalnega okolja, v obnovljive vire energije, v trajnostni razvoj in vzgojno-izobraževalno dejavnost. Slednja gre v smer poznavanja dela in življenja ter spoznavanja narave in prenosa ter razširjanja dobrih praks.

V delo podjetja so na eni strani vključuje sodobne tehnologije, elektronsko poslovanje, ustvarjalnost in samoiniciativnost. Na drugi strani pa so pomembni zdravo življenje, domačnost, turizem ter ekološka in biološka pridelava in predelava hrane. Prav tako se vključujejo storitve ter rešitve z usmerjenostjo v rast, razvoj in napredek ne le podjetja, ampak tudi regije in sveta. Dejavnosti povezujejo zgodovino in sodobnost, naravo in tehnologijo, vzpostavljajo medgeneracijsko sodelovanje ter sobivanje, končno pa tudi zagotavljajo višjo kakovost življenja in poslovanja.

Delovni cikel posamezne storitve in projekta je lahko razdeljen na več faz, pri tem pa je razdelitev odvisna od zahtevnosti in obsežnosti posamezne storitve in projekta. Časovna opredelitev posamezne storitve in projekta ne bi smela biti daljša od 6 mesecev, saj se sicer že izgubi »rdeča nit« ideje. Pri tem govorimo o času od vzpostavitve storitve ali zasnove projekta do pričetka izvedbe. Čas, ki sledi, predstavlja izvedbeni čas in vključuje zlasti spremljanje učinkov projekta ali storitve ter njuno tekoče izvajanje.

Pri opravljanju storitev je stik v večini primerov osebni in neposreden. Delo je natančno razdeljeno, saj je glede na vsebino in pomembnost naših storitev najpomembnejše odlično poznavanje strank. Delo je razporejeno po zmožnostih in znanjih, vedno pa ga na koncu

obravnava vodstvo podjetja. Delo je vezano na zakonsko postavljene roke. Pri delu se uporabljajo sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija in storitve, kar sili v nenehno sledenje trendom in potrebam trga. Vsak zaposleni ima na voljo potrebno računalniško opremo in prostor, ki ga motivira k ustvarjalnemu in razvojnemu delu. Z rastjo podjetja se predvideva tudi rast obsega delovnih sredstev in vlaganje v ljudi in znanje, saj lahko le tako dosežemo težnjo k nenehnim izboljšavam in visoki ravni kakovosti.

2 INVESTICIJA "DOMAČA VAS"

2.1 Investicije in projekti

Pojem investicije ima v praksi več različnih pomenov. Najpogosteje pomeni nakup osnovnih sredstev ali nepremičnin, izvajanje projektov ali vlaganje. Vsako povečanje osnovnih in delovnih sredstev pa ima za posledico tudi povečanje drugih prvin poslovnega procesa (materiala, ustrezno kvalificiranih zaposlencev itd.), ki jih mora poslovodstvo podjetja nujno upoštevati pri sprejemanju investicijskih odločitev (Kavčič, Klobučar-Mirovič & Vidic, 2007, str. 326).

Ne glede na razumevanje pa investicije delimo tudi na (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 1998, str. 311–312; Kavčič et al., 2007, str. 330-331):

- začetne investicije (ustanovitev podjetja, ustanovitev novega oddelka, izvajanje projekta; so enkratne, vedno jih moramo presojsati s sodili);
- investicije za splošne izboljšave (pripomorejo k boljšim delovnim, zdravstvenim in varnostnim razmeram v podjetju in v okolju, posredno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja, poleg sodil moramo upoštevati vse koristi in vse stroške, posredne in neposredne);
- investicije za nadomestitev (tiste, pri katerih zamenjamo stara in izrabljena delovna sredstva z istovrstnimi novimi; o teh investicijah smo se na podlagi sodil odločali takrat, ko smo jih prvič vključili v proizvodni proces);
- investicije za izpopolnitev (tiste pri katerih gre za zamenjavo, prenovo ali preureditev še neizrabljenih delovnih sredstev za nova, ki pa omogočajo zmanjšanje stroškov ali preprečujejo njihovo povečanje, do katerega bi prišlo, če bi še naprej uporabljali stara delovna sredstva);
- investicije za razširitev (kupovanje dodatnih delovnih sredstev ali nadomeščanje delovnih sredstev z novimi, ki omogočajo povečanje obsega dotodanje dejavnosti in odpravljajo ozka grla);
- investicije za preusmeritev (kupovanje ali nadomeščanje delovnih sredstev z namenom proizvajati nove vrste izdelkov; sem sodijo tudi investicije, ki izboljšujejo kakovost proizvodov in s tem pripomorejo k višjim prodajnim cenam).

Projekt Domača vas sodi med investicijske projekte, ki jih lahko umestimo med investicije za razširitev, saj gre za bistveno povečanje obsega poslovanja in zmogljivosti. Za potrebe izvedbe investicije Domača vas je potreben projekten pristop k delu, saj pri tem sodeluje več ljudi, za katere je potrebno zagotoviti usklajeno delovanje. Vse sodelujoče je potrebno med seboj

povezati, jih koordinirati in organizirati v projektno organizacijo – skupino. Čas izvajanja projekta in izvajanje aktivnosti je tipično za projekten način dela.

Pojem projekt ima lahko v praksi zelo različne pomene. Lahko ga opredelimo kot enkratni proces, ki se sestoji iz koordiniranih in nadzorovanih aktivnosti z datumi začetkov in koncev (Pintarič, 2006, str. 13). Lahko pomeni dokumentacijo, načrt, elaborat, tehnično ali drugo dokumentacijo, projektno dokumentacijo, objekt v gradnji, investicijo, naložbo, procesni cikel, terminski plan neke zaključene akcije posebnega pomena, idejo ali namero (Hauc, 2002, str. 25). Glede na opredelitev investicij, ki so izrazito ekonomska kategorija, za katero je najpomembnejša uspešnost, so po drugi strani projekti izrazito organizacijska kategorija, za katero je najpomembnejša učinkovitost. Če je uspešnost povezana z dejstvom, da delamo prave stvari in gre za strateško odločitev, je učinkovitost povezana z dejstvom, da delamo stvari na pravilen način in gre za operativno taktično odločitev.

Investicijska odločitev je sprejemanje ene od več možnih rešitev, ki morajo prinesiti kar najbolj uspešne rezultate. Vsaka od možnih rešitev predstavlja investicijski elaborat, s katerim razumemo na predpisan način izdelan investicijski projekt, ki obsega vse podatke, pomembne za izvedbo projekta. Investicijska odločitev se nanaša na prihodnost in je zelo zahtevna, saj zajema vsa področja poslovanja, ki skupaj prispevajo k uspešnosti.

Investitor se odloči za najboljšo možno investicijo, vendar je odločitev lahko zelo tvegana, ker v trenutku sprejemanja odločitev običajno ne razpolaga z vsemi potrebnimi informacijami. Te se kasneje, v fazi izvedbe investicijskega projekta, izkažejo za pomembne in vplivajo na dejansko uspešnost projekta. Tako kot pri vsakem planiranju se kaže problem investiranja v tem, da se investitor odloča na podlagi dogodkov v preteklosti in sedanosti za vnaprej, saj prihodnost lahko le predvidimo. S takšno odločitvijo veže vložena sredstva za daljše ali krajše obdobje. Čim daljše je časovno obdobje, v katerem bo investicijski projekt zaključen, tem večja je negotovost in tveganje za neuspeh investicije. Vsako predvidevanje se v prihodnosti izkaže za bolj ali manj netočno. To pa je tudi razlog, zakaj je vsaka investicijska odločitev v določeni meri tvegana, ker vnaprej ne moremo predvideti vseh vlaganj in učinkov, ki nastanejo kot posledica sprememb na trgu. Z analizo investicijskega projekta in resnim strokovnim pristopom lahko tveganja zelo omejimo, da jih lahko obvladujemo. Pri sprejemanju investicijske odločitve ni vedno nujno, da izbiramo najugodnejšo med več možnostmi, ampak stremimo k uspešnosti le-te. Če imamo na voljo samo eno investicijo, potem se pri sprejemanju investicijske odločitve odločamo za sprejem ali zavrnitev. Uspešnost investicije in učinkovitost projekta sta naša glavna cilja, ki ju ves čas izvajanja projekta tudi zasledujemo.

2.2 Predstavitev investicije "Domača vas"

Investicija Domača vas je projekt, ki pospešuje lokalno pridelavo in spodbuja prodajo slovenskih izdelkov na enem mestu. Na 600 m² pokritega prostora bodo urejene razstavne hišice, ki so zasnovane tako, da je celotno nakupovalno središče videti kot manjša vas. V prostoru bodo postavljene lesene hišice s prodajnimi pulti, tako da bo imel vsak razstavljaivec

tudi nekaj zasebnosti, kupec pa večji pregled nad tem, kdo kaj ponuja. V poplavi siceršnje ponudbe se kakovostni domači izdelki, če sploh so na prodajnih policah, preprosto izgubijo. V Domači vasi pa naj bi domači izdelek spet pridobil vrednost. Na začetku naj bi bilo v centru prostora za približno 60 prodajalcev, ki bi ponujali izključno slovensko blago, narejeno ali pridelano doma. Ponudba naj bi predstavljala predvsem manjše proizvajalce, ki svojih izdelkov ali pridelkov še ne izdelujejo masovno. V sklopu nakupovalnega središča bo tudi okrepčevalnica, ki naj bi postala kraj druženja tako prodajalcev kot kupcev. Zasnovana je tako, da prodaja izključno domače pijače in domača peciva - potice, gibanico, krofe ipd. Prodaja pijače in hrane v okrepčevalnici je neke vrste promocija izdelkov v centru, saj naj bi bilo vso hrano in pijačo mogoče kupiti pri proizvajalcu, pri katerem naroča blago okrepčevalnica. V drugi fazi naj bi nakupovalno središče dobilo zunanjo tržnico, ki bi bila namenjena predvsem lokalnim pridelovalcem z namenom, da jim omogočimo lažjo prodajo, kupcem pa na enem mestu izbiro med več ponudniki. Nakupovalno središče razpolaga s 120 parkirnimi mesti in je za kupce enostavno dostopno. V nadaljevanju naj bi bil poleg zunanje tržnice tudi prireditveni prostor, kjer bi se lahko predstavljala razna kulturna združenja, kot so folklorne skupine, pevski zbori, dramske skupine in drugi. Ko sestavimo to celoto, dobimo Slovenijo v malem oziroma se vrnemo nazaj na vas in v domače okolje.

Namen investicije v projekt Domača vas je zagotovitev sodobnega, učinkovitega in kakovostnega lokalnega in regionalnega okolja. Domača vas bo postala točka povezovanja, sodelovanja, prenosa dobrih praks, trajnostnega razvoja, izobraževanja in ozaveščanja. Poudarek bo na domačem, lokalnem in regionalnem, na tradiciji in ustvarjanju sodelovanja ter povezav, tako na regionalni, državni kot tudi na mednarodni ravni.

Bistvene pridobitve projekta Domača vas so sodelovanje, povezovanje in prenos dobrih praks, kar bi imelo dolgotrajne učinke tudi na druga področja našega dela in življenja, tako na lokalnem in regionalnem nivoju kot tudi širše. Učinki bi pomenili dvig in razvoj zavesti ter znanj o kakovostnem načinu življenja. Prav tako investicija prinaša tudi večji delež lokalne samooskrbe, hitrejša in boljše logistične poti, zagotavlja bolj kakovostno prehrano in povečuje lokalni razvoj in rast, nenazadnje pa prinaša tudi večji dobiček podjetja.

S postavitvijo nakupovalnega središča vsi manjši pridelovalci in obrtniki dobijo možnost prodaje svojih izdelkov, hkrati pa se jim odpre pot k večji prepoznavnosti in k lažji prodaji izdelkov. Kupci sprva pridejo v nakupovalno središče zaradi radovednosti ali pa zaradi enega, dveh razstavljalcev. Ko si ogledajo celotno ponudbo, pa spoznajo pridelovalca ali obrtnika, ki ga drugače ne bi niti opazili. S postavitvijo nakupovalnega središča kupci pridobijo predvsem pri izbiri. Danes se mnogi odločajo za domačo hrano, vendar je v pomanjkanju časa težko priti do kmetije ali določenega proizvajalca. Če bi vsak kupec, ki pri prodajalcih v centru kupi izdelke in pridelke, to kupoval pri samih proizvajalcih in pridelovalcih, bi se moral voziti od kmetije do kmetije. Tu v centru pa lahko na enem mestu peš obišče 10, 20 ali 60 različnih domačih pridelovalcev ali obrtnikov.

S kulturnimi prireditvami, ki ponudbo dopolnjujejo še z ohranjanjem lokalne identitete, bi predstavili celotno Slovenijo, od Primorske do Prekmurja, od Bele krajine do Gorenjske, saj se

zavedamo, da Slovenci premalo poznamo lepoto in kulturna izročila svojih pokrajin. S projektom bi ponudili možnost predstavitve kulture posameznih regij Slovenije, zlasti z nastopi gledaliških, pevskih in drugih kulturnih društev. Glede na raznolikost in kulturno pestrost Slovenije je to projekt, ki se praktično ne konča. Iz takšne zasnove lahko izpeljemo projekte sodelovanja s sosednjimi državami in zblížamo dežele, ne samo na kulturnem področju, ampak tudi na področju prehrane in obrtniških izdelkov. Taki dogodki so zanimivi tako za razstavljalce kot za kupce.

Zunanja tržnica bo predstavljala središčno mesto ponudbe in povezovanja, saj bo imela vlogo vstopne točke, njen namen pa bo predvsem animirati in motivirati obiskovalce za vstop v celotni center Domača vas. Na tem mestu bodo izpostavljeni najbolj odmevni, prepoznavni in uspešni izdelki ter storitve. To bo Domača vas v malem, ki bo odpirala vrata v svet doživetij domačnosti in lokalne ponudbe s poudarkom na vrhunski predstavitveni izkušnji.

Projekt Domača vas bo ustvaril precejšno količino vsebin s poudarkom na kakovosti in strokovnosti. Vsebinska področja so naslednja:

- domača, lokalna pridelava in predelava, turizem in trgovina,
- trajnostni razvoj in družbena odgovornost,
- samooskrba s hrano,
- raziskave in razvoj,
- kultura in tradicija,
- izobraževalne in poučne vsebine,
- dobre prakse.

Vsebine bi uporabnikom posredovali na enotnem vstopnem mestu v trgovine pa tudi s spletiščem na svetovnem spletu. Spletno mesto kot enotna vstopna točka bi ustvarjalo povezave z okoljem, domačnostjo, ekološko ozaveščenostjo, pomembnostjo obnovljivih virov energije, trajnostnim razvojem ter zdravim in kakovostnim načinom življenja in dela. Spletno mesto bo vstopna točka raznovrstnih ponudnikov, kupcev in drugih deležnikov, ki bodo preko portala ponujali in izmenjevali informacije. Portal bo imel informativno, ozaveščevalno in tudi izobraževalno noto.

Podjetje vedno znova išče sodelovanje in povezovanje s podjetji, ki se pri svojem poslovanju zavedajo pomena ter pomembnosti domače, zelene, ekološke, družbeno odgovorne in trajnostno naravnane strategije poslovanja oziroma takšno strategijo uporabljajo. S pomočjo spletnega mesta bodo uporabniki lahko soustvarjali dodane vrednosti s ključnimi interesnimi skupinami. Vse vsebine se bodo izmenjevale in se ustvarjale tudi s pomočjo enotne vstopne točke v trgovini, kjer bodo vsem vedno na voljo in v uporabo. Na enoten in centraliziran način želi podjetje zajeti tudi uporabnike, ki jim ponujamo dodano vrednost v obliki dostopnosti ponudbe. Uporabniki oziroma potrošniki bodo namreč na enem mestu, pregledno in dostopno, našli dnevno sveže novice, informacije in podatke.

2.3 Cilji investicije

Cilji investicije, ki se nanašajo na ureditev lokacije, so naslednji (Bioclean d.o.o., 2013b):

- razširitev, nadgraditev in posodobitev Domače vasi,
- vzpostavitev prireditvenega prostora,
- vzpostavitev zunanje tržnice,
- zagotovitev čim širšega spektra dejavnosti v Domači vasi,
- enotna ponudba domače in lokalne prehrane, izdelkov in storitev.

Cilji investicije, ki se nanašajo na poslovanje, so naslednji (Bioclean d.o.o., 2013b):

- zvišanje prihodkov iz dejavnosti Domače vasi,
- znižanje stroškov delovanja Domače vasi,
- dvig dobička,
- stalna rast in razvoj Domače vasi.

Namen investiranja lahko strnemo v naslednje elemente (Bioclean d.o.o., 2013b):

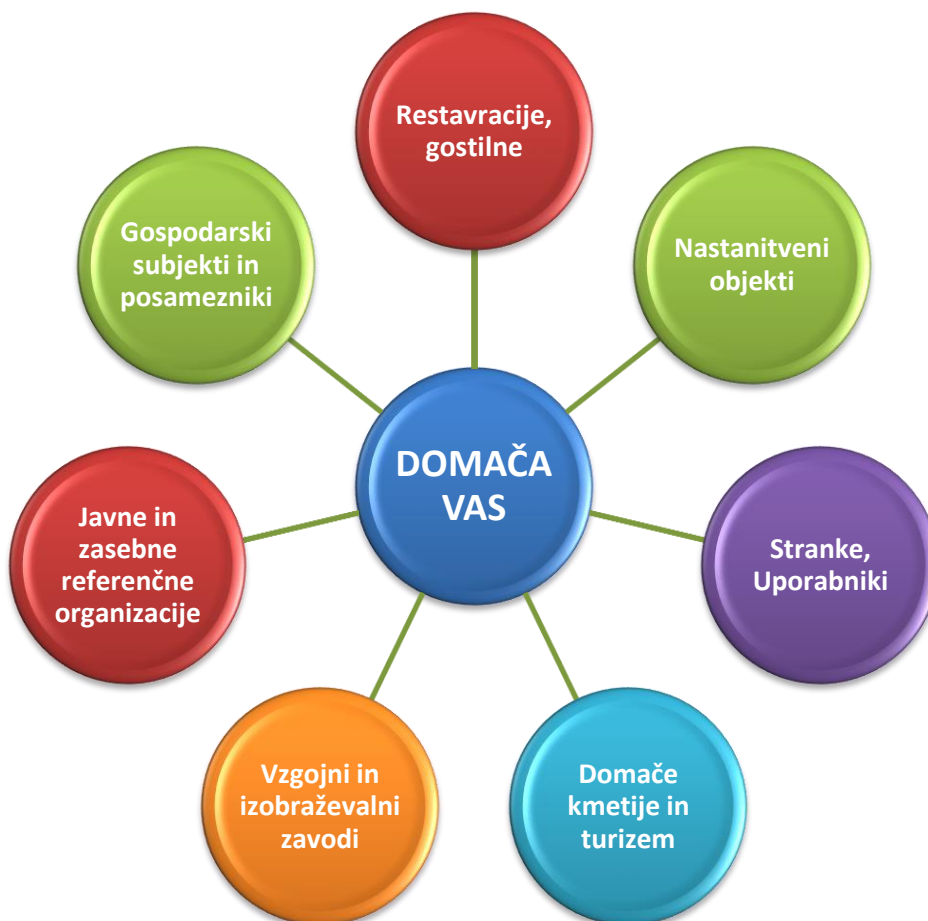
- promocija in spodbujanje domačega, lokalnega in regionalnega turizma, pridelave in predelave, narave, ljudi ter znanja kot tudi promocija mesta, regije in države,
- manjši pridelovalci, obrtniki, podjetniki in kmetije so bolj prepoznavni,
- ozaveščenost in izobraženost ljudi na področju ekologije, narave, zdravja, samooskrbe,
- na enem mestu je kupcem omogočeno spoznavanje in kupovanje domače, lokalne hrane, kmetijskih pridelkov in izdelkov obrtnikov ter rokodelcev,
- vzpostavitev trgovine na debelo in drobno z živilskimi in neživilskimi izdelki, zlasti domače, lokalne, regionalne ter ekološke pridelave ter izdelave,
- ustvarjanje povezav v lokalnem in regionalnem okolju, tako na področju gospodarjenja kot tudi na področju ekologije,
- ohranjanje tradicije, kulture, nacionalne identitete in širjenja znanja ter popestritev kulturnega življenja,
- razvijanje, ustvarjanje in prenos dobrih praks.

Z novimi projekti, izdelki in storitvami zagotavljamo še boljšo prepoznavnost podjetja, blagovnih znamk in ekipe. Razširili bomo obseg poslovanja, tako po količini kot po vsebini, zlasti s pridobivanjem novih strank in z večjo razvejanostjo dejavnosti. Zaradi večjega obsega dela in širitve poslovanja ter posledično realizacije novih zaposlitev bomo pridobili dodatne tehnične možnosti in kanale za širjenje našega znanja in poslanstva. Oblikovali bomo enotno vstopno mesto, ki bo povezovalo domačo, lokalno, ekološko, družbeno in poslovno panogo in spodbujalo medsebojno sodelovanje.

Pojavila se bo tudi vrsta posrednih učinkov projekta v obliki storitev, produktov in sodelovanja. Z delovanjem bi pričela zunanja domača, lokalna in regionalna tržnica, ki bi imela poleg trgovskega značaja še bistveno širše področje poslanstva, predvsem povezovanje, ozaveščanje,

sodelovanje, izobraževanje in prenos dobrih praks s podpornimi zgodovinskimi dejstvi, tradicijo in vpetostjo v lokalno ter regionalno okolje. Kot podpora trgovini bi zraslo spletno mesto, ki bi na enem mestu širilo oziroma združilo znanje, izkušnje, potrošnike, ponudnike in lokalne inštitucije s področja turizma in ekologije ter trajnostnega razvoja in izobraževanja. Tako bi bilo podjetje vodilni in pionirski izvajalec na tem področju poslovanja, ki bi v prostor in okolje vneslo nove standarde, metodologije in kakovosti storitev. Z vpeljavo tradicionalnih dejavnosti lokalnega okolja, ki določa našo dejavnost in položaj na trgu, bi znanje celovito in kakovostno prenesli v širšo javnost in okolje. Odprl bi se predvsem izobraževalni potencial, kar bi omogočalo vzpostavljeno demonstracijsko okolje ter študijo primerov v praksi. Vzpostavilo bi se demonstracijsko okolje za pripravo, izvedbo in realizacijo izobraževalnih in praktičnih storitev. Z lastno podporo in celovitim obsegom storitev bi tako povečali svojo konkurenčnost in tržni delež, zlasti pa bi ponudili nove storitve in vsebine. Pridobili bi hitrejšo in bolj kakovostne rezultate ter naredili prostor novim projektom, priložnostim in izzivom. Slika 1 prikazuje razvejanost sodelujočih deležnikov.

Slika 1: Povezovanje vseh deležnikov v projektu Domača vas



Iz Slike 1 je razvidno, da pri projektu sodelujejo zelo raznoliki deležniki, zato bo njihovo povezovanje tudi ena izmed dodanih vrednosti projekta.

- Gradbena ureditev (groba in fina zidarska ter slikopleskarska dela, dodatni gradbeni elementi, arhitektonska ureditev in ureditev okolice, oznake, izolacija),
- **Tržnica:**
 - Oprema (nadstrešek, prodajni pulti),
 - Gradbena ureditev (groba in fina zidarska dela, slikopleskarska dela, dodatni gradbeni elementi, arhitektonske prilagoditve, ureditev okolice, poti, označevalne table, elektrifikacija),
- **Prireditveni prostor:**
 - Oprema (nadstrešek, oder, infrastruktura, ozvočenje),
 - Gradbena ureditev (groba in fina zidarska dela, slikopleskarska dela, dodatni gradbeni elementi, arhitektonske prilagoditve, ureditev okolice, poti, označevalne table, elektrifikacija),
- **Zunanja okrepčevalnica:**
 - Oprema (nadstrešek, kozolec, podest, mize, klopi),
 - Gradbena ureditev (groba in fina zidarska dela, slikopleskarska dela, dodatni gradbeni elementi, arhitektonske prilagoditve, ureditev okolice, poti, označevalne table, elektrifikacija),
- **Enotno vstopno mesto:**
 - Spletno mesto (portal, interaktivnost, gostovanje, interoperabilnost, e-storitve),
 - Računalniška in specialna oprema (računalnik, monitor, tiskalnik, baze podatkov).

Vrednost investicije je 430.000,00 EUR. Poraba sredstev investicije je skladna s terminskim planom investicije in skladna z dinamiko izvajanja aktivnosti ter doseganjem pričakovanih ciljev - rezultatov. Investicijski stroški projekta so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: Investicijski stroški projekta

Faza – Aktivnost	Znesek (v EUR)
Računalniška strojna in programska oprema in multimedija	36.000,00
Gradbena ureditev trgovskega središča	32.500,00
Oprema trgovskega središča	75.000,00
Oprema za vzdrževanje	13.000,00
Gradbena ureditev skladišča	13.000,00
Oprema skladišča	30.000,00
Gradbena ureditev tržnice	15.000,00
Oprema tržnice	30.000,00
Gradbena ureditev prireditvenega prostora	13.000,00
Oprema prireditvenega prostora	25.000,00
Gradbena ureditev zunanje okrepčevalnice	7.000,00
Oprema okrepčevalnice	20.000,00
Enotno vstopno mesto	11.000,00
Parkirišče	16.000,00
Storitve	60.000,00
Projektna in tehnična dokumentacija	33.500,00
SKUPAJ:	430.000,00

Iz Tabele 2 lahko razberemo, da je največji del stroškov namenjen gradbeni ureditvi prostorov in okolice ter nakupu opreme. Skladno z opredelitvijo stroškov in faz projekta je razdelan tudi terminski plan projekta.

Za izvedbo investicije potrebujemo več različnih dobaviteljev in izvajalcev. Na podlagi ocene iz preteklih izkušenj ter pridobljenih predračunov in ponudb sestavimo predračunsko vrednost investicije. Struktura stroškov po posameznih sklopih je predstavljena v Tabeli 3.

Tabela 3: Predračunska vrednost investicije

Mesto stroška	Vrsta stroška	Vrednost (v EUR)
Trgovsko središče:		
	Računalniška oprema	28.000,00
	Gradbena ureditev z okolico	37.500,00
	Oprema	78.000,00
	Parkirišče	18.000,00
	Oprema za vzdrževanje	14.500,00
	Storitve	15.000,00
SKUPAJ Trgovsko središče:		191.000,00
Skladišče:		
	Oprema	31.000,00
	Gradbena ureditev	16.000,00
SKUPAJ Skladišče:		47.000,00
Tržnica:		
	Oprema	32.000,00
	Gradbena ureditev	18.000,00
	Storitve	15.000,00
SKUPAJ Tržnica		65.000,00
Prireditveni prostor:		
	Oprema	26.000,00
	Gradbena ureditev	16.000,00
	Storitve	15.000,00
SKUPAJ Prireditveni prostor		57.000,00
Zunanja okrepevalnica:		
	Oprema	21.000,00
	Gradbena ureditev	9.000,00
SKUPAJ Okrepevalnica		30.000,00
Enotna vstopno mesto:		
	Enotno vstopno spletno mesto – več portalov	14.000,00
	Računalniška oprema	11.000,00
	Storitve	15.000,00
SKUPAJ Enotna vstopna točka:		40.000,00
SKUPAJ investicija:		430.000,00

V stroške gradbenih del je všteti tudi strošek projektiranja in vseh potrebnih dovoljenj. V stroške izdelave spletišča je vključena specifikacija in arhitektura z vso tehnično dokumentacijo. Stroški storitev že zajemajo projektno delo, izvedbo marketinških storitev in zagonske stroške.

Na podlagi ocenjenih vrednosti iz Tabele 3 in pridobljenih ponudb izvajalcev lahko sestavimo finančno konstrukcijo projekta. Čista investicija je ocenjena na 430.000,00 EUR, temu je potrebno prišteti še stroške zagona projekta, obratovalne stroške in tekoče stroške vzdrževanja. Te lahko ocenimo na 23.300,00 EUR mesečno, tako da na letni ravni znašajo 276.000,00 EUR. Sem sodijo stroški za najemnine, obratovalni stroški (elektrika, voda, plin), redno in sprotno vzdrževanje.

2.5 Viri financiranja investicije

V Tabeli 4 so prikazani viri financiranja investicije.

Tabela 4: Viri financiranja

Vir financiranja	Vrednost (v EUR)
BIOCLEAN, d.o.o.	172.000,00
Evropska sredstva	258.000,00
SKUPAJ:	430.000,00

Viri financiranja, razvidne v Tabeli 4, zagotavljata podjetje Bioclean d.o.o. (rezervacije iz preteklih let in komercialni premostitveni kratkoročni kredit) in Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano v sodelovanju z Evropsko komisijo Evropske unije (v nadaljevanju EU) v obliki nepovratnih sredstev, ki so zagotovljena v proračunu Republike Slovenije (15%) in proračunu EU (85%). Nepovratna sredstva (60% vrednosti investicije) so pridobljena na javnem razpisu Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano iz naslova ukrepa 123 - Dodajanje vrednosti kmetijskim in gozdarskim proizvodom za gospodarske družbe, samostojne podjetnike in zadruga/zavode (sredstva EU).

Investicijo bo podjetje Bioclean d.o.o. sofinanciralo tudi s kratkoročnim komercialnim kreditom za potrebe pokrivanja tekočih stroškov investicije, saj bo pritok sredstev iz naslova dejavnosti v začetni fazi rasel z nižjo dinamiko od nastajanja stroškov.

2.6 Dinamika investicijskih stroškov - stroški investicije

Stroški investicije nastajajo ves čas projekta, za kar je seveda potrebno zagotoviti ustrezna finančna sredstva. Ker sofinanciranje iz naslova EU prinaša tudi 30% avans, bomo takoj ob začetku projekta dobili 77.400,00 EUR sredstev, ki jih bomo namenili zagonu in začetnemu investiranju projekta. Na ta način pridobljena sredstva zadostujejo za skoraj 10 mesecev pokrivanja stroškov investicije.

V nadaljevanju se v 6-mesečnih intervalih izvaja obrat denarnih sredstev, saj je s tako dinamiko potrebno oddajati poročila za EU sredstva. EU sredstva pomenijo povrnitev že nastalih in plačanih stroškov, ki za nas pomeni nova finančna sredstva za nadaljnje pokrivanje investicije.

Ker od nastanka stroška ter do njegove povrnitve mine od 8 do 10 mesecev, je realno pričakovati, da se bo investicija lahko tekoče pokrivala s takšnim obratom sredstev in gotovinskim tokom denarja. V Tabeli 5 je prikazana dinamika stroškov.

Tabela 5: Dinamika stroškov investicije

Faza	Opis faze	5. mesec	6. mesec	9. mesec	10. mesec	12. mesec	13. mesec	14. mesec	15. mesec	18. Mesec	19. mesec	21. mesec	22. mesec	24. mesec
1	Dokumentacija projekta	10.000				10.000				10.000				10.000
2	Nakupovalno središče			32.500	106.000									
3	Skladišče			13.000	30.000									
4	Prireditveni prostor						13.000	34.000						
5	Zunanja okrepčevalnica									7.000	20.000			
6	Zunanja tržnica							15.000	30.000					
7	Spletno mesto - spletišče											9.000	11.000	
8	Parkirišče											16.000		
9	Projektno vodenje		13.375			13.375				13.375				13.375
	SKUPAJ:	10.000	13.375	45.500	136.000	23.375	13.000	49.000	30.000	30.375	20.000	25.000	11.000	23.375

Dinamika stroškov investicije v Tabeli 5 se ujema s terminskim planom in je prilagojena plačilnim pogojem izvajalcev ter zmožnostim zagotavljanja financiranja investicije. Nekateri stroški se razdelijo na več obrokov, skladno z dinamiko izvajanja aktivnosti ter doseganjem predvidenih rezultatov. Pri tem se vse obveznosti pričnejo z dnem začetka investicije Domača vas in podpisom pogodb z izvajalci ter dobavitelji. Iz dinamike plačevanja je razvidno, da več kot polovica stroškov nastane in se plača v prvi polovici investicije, in sicer in v predvideni višini 229.500,00 EUR, preostanek, v višini 200.500 EUR, pa nastane in se plača v drugi polovici investicije.

2.7 Uspešnost investicije

Merljivi cilji in učinki investicije Domača vas, ki tudi izkazujejo uspešnost investicije, so naslednji:

- povečanje ponudbe blaga domače, lokalne proizvodnje za do 50%,
- centralno oglaševanje centra Domača vas namesto posameznih samostojnih akcij zniža stroške oglaševanja za do 30%,
- rast drobnega gospodarstva v panogi za do 15%,
- do 25 novih delovnih mest, tako v prodajnem središču kot pri prodajalcih,
- izvedba do 50 dogodkov letno za popestritev kulturnega dogajanja v občini Kranj,
- obisk do 1.000 turistov v centru Domača vas mesečno, za popestritev turistične ponudbe občine Kranj.

2.7.1 Prihodki po izvedbi investicije

Glavnino prihodkov od investicije Domača vas pričakujemo iz izvajanja novih projektov in dodatnih storitev, katerih obseg se letno povečuje za približno 10%. Nabor in obseg storitev, ki bodo podjetju prinašale prihodke, je v enem letu delovanja po investiciji naslednji:

- izvedba - vodenje projekta, spremljanje projekta in svetovanje na projektu – do 3 projekti letno (stranke),
- članarina iz naslova Gospodarsko interesno združenje – do 50 članov,
- članarina (sodelovanje in prodaja v imenu drugih strank v Domači vasi) – do 5 strank,
- sodelovanje v nakupovalnem središču – do 60 strank,
- sodelovanje na tržnici – do 20 strank,
- sodelovanje s podjetji – do 10 strank,
- provizija od prodaje za druge – do 80 strank, 4% provizija,
- organizacija prireditev – do 20 prireditev letno,
- oglaševanje in promocija strank in njihovih izdelkov – do 80 strank,
- izvedba izobraževanj in ogledov – do 15 strank letno,
- trženje blagovne znamke – do 80 strank.

Plan prihodkov podjetja samo iz naslova investicije Domača vas in njenih rezultatov je prikazan v Tabeli 6.

Tabela 6: Plan prihodkov podjetja iz naslova investicije Domača vas

Vrsta prihodka	Enota mere (EM)	Obseg	Znesek / EM	SKUPAJ/leto	SKUPAJ/leto
				1. leto	vsa nadaljnja leta
PROJEKTI				27.500,00	38.000,00
Izvedba projekta	stranka/projekt	3	6.000,00	18.000,00	24.000,00
Svetovanje pri projektu	stranka/projekt	3	1.500,00	4.500,00	6.000,00
Gospodarsko interesno združenje	stranka	50	100,00	5.000,00	8.000,00
STORITVE				389.000,00	417.000,00
Provizija od prodaje	stranka/leto	80	500,00	40.000,00	45.000,00
Organizacija prireditev	stranka/prireditev	15	3.000,00	45.000,00	38.000,00
Sodelovanje v trgovskem središču	stranka/leto	60	1.200,00	72.000,00	77.000,00
Sodelovanje na tržnici	stranka/leto	20	1.000,00	20.000,00	23.000,00
Oglaševanje in promocija	strank/mesec	80	100,00	96.000,00	105.000,00
Oglaševanje na spletnem mestu	stranka/mesec	80	50,00	48.000,00	54.000,00
Izvedba izobraževanj in ogledov	stranka/leto	20	1.000,00	20.000,00	21.000,00
Trženje blagovne znamke	strank/mesec	40	100,00	48.000,00	54.000,00
SKUPAJ PRIHODKI:				416.500,00	455.000,00

Iz Tabele 6 razberemo, da prihodke iz projekta pridobivamo iz naslova samega izvajanja projekta in iz naslova opravljanja storitev. Predvideno je, da ti z vsakim letom obratovanja Domače vasi naraščajo.

2.7.2 Stroški (odhodki) po investiciji

Operativni stroški investicije so stroški, ki nastanejo po zaključku projekta in so potrebni za zagotavljanje nemotene delovanja Domače vasi.

Operativne stroške investicije v Tabeli 7 lahko ocenimo na okvirno 200.000,00 EUR letno in so naslednji:

- stroški dela – plače zaposlenih in drugi stroški zaposlenih,
- pogodbeno in študentsko delo,
- obratovalni stroški (elektrika, voda, ogrevanje/hlajenje, telefonija),
- materialni stroški (pisarniški material),
- redni vzdrževalni stroški.

Tabela 7: Operativni stroški po zaključku projekta

Vrsta operativnega stroška	Višina stroška
Stroški dela:	98.000,00
- plače zaposlenih	33.582,00
- drugi stroški zaposlenih	26.452,00
- pogodbeno delo	31.250,00
- študentsko delo	6.716,00
Obratovalni stroški:	65.000,00
- elektrika	20.218,00
- voda	16.234,00
- ogrevanje/hlajenje	22.250,00
- telefonija	6.298,00
Materialni stroški:	13.000,00
Redni vzdrževalni stroški:	15.000,00
SKUPAJ:	200.000,00

Tabela 7 nam prikazuje, da so operativni stroški projekta precej visoki, a glede na prihodke projekta še v vzdržnih mejah.

2.7.3 Uspeh (dobiček) podjetja

Izraba sistema je po pričakovanjih 100%, še posebej ob predpostavki, da se podjetje Bioclean d.o.o. želi razvojno preusmeriti na področje domače, lokalne trgovine, tržnice, prireditvenega prostora in okrepčevalnice, s poudarkom na domačnosti, lokalnosti, ekologiji, trajnostnem razvoju, družbeni odgovornosti, izobraževanju in izmenjavi dobrih praks. Pri tem se prihranki pokažejo zlasti pri obratovalnih stroških in pisarniškem materialu. Prihranki pri obratovalnih stroških in pri pisarniškem materialu so zaradi hitrejšega in optimalnega načina dela, manjše porabe papirja in drugega potrošnega materiala ter optimalne izrabe vseh virov ocenjeni na vsaj 5%. Projekt bo prinesel mnogo pozitivnih učinkov, tako denarnih kot nedenarnih. Zaradi ponujanja novih vsebin in storitev ter dodatnih kanalov za trženje pa je pričakovati tudi dvig prihodkov od prodaje za približno 15% v prvem letu in nato za do 5% v vsakem naslednjem

letu. Podatki v spodnji tabeli so pridobljeni iz izkaza poslovnega izida za leto 2013 in iz plana izkaza poslovnega izida za leto 2014 ter se nanašajo na celotne prihodke podjetja. Za leto 2015 je narejena projekcija z okvirno 10% indeksacijo. Pri tem je potrebno poudariti, da gre za prihodke na ravni celega podjetja in ne samo za prihodke, ki jih bo ustvarila investicija Domača vas, kajti na uspešnost podjetja bodo v prihodnosti vplivale tudi druge dejavnosti, s katerimi se ukvarja. Tabela 8 prikazuje oceno pričakovanih sprememb celotnih prihodkov in stroškov podjetja.

Tabela 8: Ocena pričakovanih sprememb celotnih prihodkov in stroškov podjetja

	Leto 2013	Plan za leto 2014	Projekcija za leto 2015
Čistki prihodki od prodaje	490.354,00	550.000,00	650.000,00
Stroški blaga, materiala in storitev	399.547,00	460.000,00	526.000,00
RAZLIKA – DOBIČEK IZ POSLOVANJA:	90.807,00	90.000,00	145.000,00

Uspeh investicije bo dosežen, če bo v prvem letu investicije obseg dobička iz poslovanja ostal približno enak kot v predhodnem letu, če bo v naslednjem letu rast dobička iz poslovanja dosegla vsaj 25% in če se bo v nadaljnjih letih dvigala za približno 5% do 10% letno. Glede na načrtovano dinamiko odhodkov in prihodkov investicije bo rast dobička iz poslovanja dosežena že v letu 2015. Čisti prihodki naj bi predvidoma rasli z dinamiko 10% letno, pri tem pa bi se odhodki znižali za okvirno isto stopnjo, kar je razvidno iz Tabele 8.

Pričakovani prihranek je mogoče oceniti iz dviga prihodkov (večja ponudba storitev in izdelkov, novi trgi) in znižanja stroškov (centralizirano naročanje, količinski popusti, racionalizacija dela, optimizacija), tako da so prihranki ocenjeni na vsaj 55.000,00 EUR na leto. Pri tem je upoštevana realna zaključna bilanca podjetja za leto 2013, plan za leto 2014 ter projekcija za leto 2015. Vsota vseh v denarju izraženih neposrednih koristi zaradi investicije torej znaša 55.000,00 EUR letno.

Analiza stroškov in koristi je temeljno orodje za ocenjevanje ekonomskih koristi projektov. Potrebno je oceniti vse vplive, finančne, ekonomske in družbene, vplive na okolje in druge. Cilj analize stroškov in koristi je opredeliti in ovrednotiti vse morebitne vplive, saj so na ta način določeni stroški in koristi projekta.

Investicijski stroški znašajo 430.000,00 EUR po zastavljeni dinamiki. Ostalih stroškov, kot so stroški dela, stroški materiala in storitev v ekonomski dobi investicije, nismo upoštevali, saj ocenjujemo, da bodo le-ti minimalni oziroma že vključeni v redno izvajanje aktivnosti. V prvem letu poslovanja (z investicijo in vzdrževanjem) bi imelo podjetje za 551.000,00 EUR stroškov, pri čemer je glavnina stroškov vezana na samo investicijo podjetja, ki znaša 229.500,00 EUR. Drugo leto investicije bi imelo podjetje 525.000,00 EUR stroškov, pri čemer je zopet glavnina stroškov vezana na samo investicijo podjetja, del pa na tekoče poslovanje ter vzdrževanje, ki znaša 200.500,00 EUR. V nadaljnjih letih je investicija minimalna oziroma teh enkratnih stroškov ni, tako da so predvideni letni stroški na leto le še 368.000,00 EUR, pri čemer je

potrebno upoštevati 3% - 4% letno indeksacijo povišanja stroškov vsako leto in enega zaposlenega več.

S celotnim podjetjem želimo v roku treh let doseči rast, ki bo omogočala kakovostno opravljanje našega poslanstva, in doseči raven malega podjetja, ki je uspešno in prepoznavno na trgu, cenjeno pa zlasti zaradi rezultatov in učinkov za končne uporabnike, z značilnostmi ekologije, družbene odgovornosti, trajnostnega razvoja in prenosa dobrih praks. Tako zastavljeno časovnico je potrebno uresničiti postopoma, kar pa je odvisno tudi od dinamike pridobivanja partnerjev in uporabnikov. Pri tem so cilji soodvisni in drug drugega pogojujejo, saj ne želimo dosežati posameznih ciljev na način, ki bi vodil v kaotično stanje in bil brez prave vrednosti. Za doseganje in uresničevanje terminskega plana je odgovorno in zadolženo vodstvo podjetja. Roki so določeni na osnovi raziskave trga in okolja, v katerem podjetje deluje, ter so realno uresničljivi ob predpostavki, da podjetje dosega zastavljene cilje in uresničuje zastavljeno strategijo.

Na podlagi izvedene PSPN analize obstoječega stanja in na osnovi zastavljenih ciljev, strategij ter vizije, lahko izdelamo še PSPN analizo projekta, ko bo ta končan. Dobljeni rezultati predstavljajo želeno stanje in so merilo kakovosti in uspešnosti izvedbe projekta.

2.7.4 Kazalniki uspešnosti investicije

Kazalniki uspešnosti investicije z donosnostjo sredstev so prikazani v Tabeli 9 (za obdobje 3 let):

Tabela 9: Kazalniki uspešnosti investicije z donosnostjo sredstev

	Pred investicijo (sedanji)	Po investiciji (želeni)	Sprememba (v %)
Dodana vrednost na zaposlenega (v EUR)	17.750,00	50.500,00	184,51
Dobiček iz poslovanja na zaposlenega (v EUR)	2.500,00	10.000,00	300
Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)	11,21%	25,00%	123,3
Čista dobičkonosnost sredstev (ROA)	5,44%	15,00%	175,74
Donosnost naložbe (ROI)	0,22	0,27	22,72
Celotna gospodarnost	1,02	1,5	47,06
Dobiček na vložena sredstva	0,08	0,28	250
Število dogodkov na leto	30	120	300
Število strank	112	250	123,22

Iz Tabele 9 vidimo, da se dodana vrednost na zaposlenega zaradi investicije bistveno poveča, v enakem razmerju pa se dvigne tudi donosnost kapitala. Vsi kazalniki uspešnosti investicije so pozitivni in glede na sedanje stanje rastejo. Odstotek sprememb je izračunan kot količnik med želenim in sedanjim stanjem.

Nova investicija prinaša uspeh, zlasti pri širjenju nabora dejavnosti in zagotavljanju vzporednih dejavnosti podjetja, ter nove tržne in poslovne priložnosti. Prav tako prinaša izboljšanje

koordinacije in komunikacije med uporabniki ter deležniki, hitrejšo dinamiko dela in povezanost z lokalnim okoljem ter prispeva k vzpostavitvi enotnosti in centraliziranosti poslovanja. Kljub sodobnemu konceptu projekta in preiščeni investiciji pa obstaja še vedno nekaj nevarnosti. Te se kažejo zlasti v nezainteresiranosti deležnikov, v neusklajenosti lokalne, regionalne in nacionalne politike, v napačnih strateških usmeritvah ter v uveljavljanju parcialnih in osebnih interesov.

Realno lahko pričakujemo, da bo dobičkonosnost projekta (prihodki višji od stroškov) vsaj 15 % na letni ravni. Usmeritev podjetja je takšna, da vsaj polovico dobička vlaga v delovanje, izvajanje aktivnosti, razvoj in napredek podjetja ter ustvarjanje novih izdelkov in storitev. Pri tem je dinamika rasti ocenjena na 10% letno, tako v obsegu poslov kot v številu novih uporabnikov.

Poleg navedenih neposrednih in posrednih koristi lahko z izvedbo investicije pričakujemo tudi izboljšanje delovnih pogojev in kakovosti ter obsega storitev zaradi racionalizacije in reorganizacije dela.

2.7.5 Analiza uspešnosti – finančna in ekonomska

Na podlagi rezultatov iz gornje analize stroškov in koristi smo izračunali kazalnike uspešnosti investicije, in sicer:

- doba vračanja,
- interna stopnja donosa,
- neto sedanja vrednost,
- relativna neto sedanja vrednost.

Izračun neto sedanje vrednosti in interne stopnje donosa temelji na naslednjih predpostavkah (poleg tistih, navedenih v analizi stroškov in koristi):

- Investicijska vrednost znaša 430.000,00 EUR,
- Doba priprave in izvedbe projekta je 24 mesecev,
- Doba obratovanja – 10 let (2013 - 2023),
- Dovoljena stopnja amortizacije je 20%,
- Tržna vrednost investicije po izteku obratovanja v letu 2023 znaša 55.000,00 EUR,
- Predpisana diskontna stopnja za izračun neto sedanje vrednosti in relativne neto sedanje vrednosti ter primerjava z interno stopnjo donosa znaša 5%.

Tabela 10 podaja finančno analizo investicije od pričetka delovanja investicije.

Tabela 10: Finančna analiza investicije od pričetka delovanja investicije

Leto	Strošek investicije	Neto prihodki	Finančni tok	Diskontni faktor	Diskontirani finančni tok	Kumulativa
2013	229.500,00	55.000,00	- 174.500,00	1,00	- 174.500,00	- 174.500,00
2014	200.500,00	63.250,00	- 137.250,00	0,934579	- 128.270,97	- 302.770,97
2015	0,00	69.575,00	69.575,00	0,873439	60.769,52	- 242.001,45
2016	0,00	76.532,50	76.532,50	0,816298	62.473,33	- 179.528,12
2017	0,00	84.185,75	84.185,75	0,762895	64.224,89	- 115.303,23
2018	0,00	92.604,33	92.604,33	0,712986	66.025,59	- 49.277,65
2019	0,00	101.864,76	101.864,76	0,666342	67.876,77	18.599,12
2020	0,00	112.051,23	112.051,23	0,62275	69.779,91	88.379,02
2021	0,00	123.256,36	123.256,36	0,582009	71.736,31	160.115,33
2022	0,00	135.581,99	135.581,99	0,543934	73.747,66	233.862,99
2023	0,00	149.140,19	149.140,19	0,508349	75.815,27	309.678,26
Interna stopnja donosa:						72,02%
Neto sedanja vrednost:						309.678,26
Relativna neto sedanja vrednost:						0,72

Iz izračuna v Tabeli 10 izhaja, da je predpisana minimalna interna stopnja donosa 5% presežena pri letnem finančnem toku, dosežena v dobi obratovanja investicije. Pri takšnem letnem finančnem toku znaša interna stopnja donosa 72,02 %, neto sedanja vrednost 309.678,26 EUR ter relativna neto sedanja vrednost 0,72.

Rezultati so pričakovani in odlični, saj so prihodki iz naslova izvedbe investicije že na samem začetku precej veliki glede na investicijo. Investicija se pokrije v 5,33 letih, kar je glede na naša pričakovanja in rezultate zelo ugodno. Pričakujemo lahko prihranke, ki bodo nastali zaradi nižjih materialnih stroškov, in prihranke za delo. To bomo upoštevali tudi pri ekonomski analizi.

Za izhodišče ekonomske analize vzamemo denarne tokove iz finančne analize. Na podlagi rezultatov iz zgornje analize stroškov in v denarju izražene neposredne in posredne koristi smo izračunali kazalnike učinkovitosti investicije, in sicer dobo vračanja, interno stopnjo donosa, neto sedanjo vrednost in relativno neto sedanjo vrednost.

Pri določanju kazalnikov ekonomskih učinkov je potrebnih nekaj prilagoditev, in sicer:

- upoštevajo se neto stroški, brez davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV),
- znesek vseh posrednih in neposrednih koristi izvedbe investicije znaša 55.000,00 EUR (podatek iz Tabele 7),
- predpisana diskontna stopnja za izračun neto sedanje vrednosti in relativna neto sedanje vrednosti ter primerjava z interno stopnjo donosa znaša 5%.

Tabela 11 podaja ekonomsko analizo investicije.

Tabela 11: Ekonomska analiza investicije

Leto	Strošek investicije	Neposredne denarne koristi	Ekonomski tok	Diskontni faktor	Diskontirani ekonomski tok	Kumulativa
2013	229.500,00	55.000,00	- 174.500,00	1,00	- 174.500,00	- 174.500,00
2014	200.500,00	55.000,00	- 145.500,00	0,93	- 135.981,24	- 310.481,24
2015	0,00	55.000,00	55.000,00	0,87	48.039,15	- 262.442,10
2016	0,00	55.000,00	55.000,00	0,82	44.896,39	- 217.545,71
2017	0,00	55.000,00	55.000,00	0,76	41.959,23	- 175.586,48
2018	0,00	55.000,00	55.000,00	0,71	39.214,23	- 136.372,25
2019	0,00	55.000,00	55.000,00	0,67	36.648,81	- 99.723,44
2020	0,00	55.000,00	55.000,00	0,62	34.251,25	- 65.472,19
2021	0,00	55.000,00	55.000,00	0,58	32.010,50	- 33.461,70
2022	0,00	55.000,00	55.000,00	0,54	29.916,37	- 3.545,33
2023	0,00	55.000,00	55.000,00	0,51	27.959,20	24.413,87
Interni stopnja donosa:						5,68%
Neto sedanja vrednost:						24.413,87
Relativna neto sedanja vrednost:						0,057
Doba vračanja investicije:						9,15 let

Iz izračuna v Tabeli 11 izhaja, da je predpisana minimalna interna stopnja donosa 7% presežena pri letnem ekonomskem toku, ki znaša 55.000,00 EUR, ter dosežena v dobi obratovanja investicije. Pri takšnem letnem ekonomskem toku znaša interna stopnja donosa 5,68%, neto sedanja vrednost je 24.413,87 EUR, relativna neto sedanja vrednost pa 0,057. Doba vračanja investicije je 9,15 leta.

Razlika med prihodki in odhodki ob upoštevanju nepovratnih sredstev je že v prvem letu poslovanja pozitivna, v nadaljnjih letih pa so prihodki za 15% višji od odhodkov, pričakovati pa je še rast poslovanja. V prvih petih letih se dobiček usmerja v razvoj in rast ter za plačilo kreditov in obveznosti. Prav tako je letna rast dobička podjetja več kot 50%, kar je odličen trend, njegovo nadaljevanje – morda ne v tako velikem obsegu – pa je pričakovati tudi v nadaljnjih letih. Poslovni rezultat investicije je prikazan v Tabeli 12.

Tabela 12: Poslovni rezultat investicije

Vrsta stroška	SKUPAJ/leto	SKUPAJ/leto	SKUPAJ/leto
	1. leto (investicija in poslovanje ter vzdrževanje)	2. leto (investicija in poslovanje ter vzdrževanje)	vsa nadaljnja leta
+ Prihodki	416.500,00	455.000,00	442.000,00
+ EU sredstva	138.000,00	120.000,00	0,00
- Odhodki	551.000,00	525.000,00	368.000,00
POSLOVNI REZULTAT:	3.500,00	50.000,00	74.000,00

V Tabeli 12 vidimo, da je poslovni rezultat investicije ves čas pozitiven, z močnim trendom rasti v prihodnjih letih. Glede na razmere na trgu in še neizkoriščene potenciale je realno tak rezultat tudi pričakovati.

2.8 Analiza investicijskega tveganja

Kritična tveganja investicije našega poslovanja in izvajanja storitev ter s tem povezane probleme lahko opredelimo na podlagi določenih predpostavk in predvidevanj, ki izhajajo iz izkušenj preteklih investicij. Zavedamo se tveganj in nevarnosti, ki prežijo na naše podjetje, vendar smo prepričani, da jih lahko presežemo in jih obrnemo sebi v prid oziroma se jih lotimo tako, da ne bodo vplivali na naše delo in poslovanje.

Poslovno okolje je tvegano že samo po sebi, zato je potrebna le ustrezna naravnost k reševanju problemov. Če v podjetju zaznamo probleme, je potreben ustrezen pristop k njihovemu reševanju. Ko se lotimo reševanja zaznanih problemov, je potrebno minimizirati oziroma izničiti posledice, ki bi jih problemi lahko pustili pri poslovanju, zato krivci oziroma razlogi za nastanek problemov med njihovim reševanjem niso pomembni. Po uspešni rešitvi problemov pa je potrebna podrobna analiza razlogov in udeležencev v procesu, saj se le tako lahko v prihodnje izognemo podobnim težavam.

Analiza tveganj in problemov izhaja iz poslovnega in delovnega okolja, v katerem delujemo, in se nanaša na razpoložljive vire, tako finančne oziroma materialne kot kadrovske, časovne in tehnične. Ustrezna strateška usmeritev in politika podjetja ter zgodnje zavedanje in zaznavanje vseh tveganj vodijo k urejenemu poslovanju z veliko verjetnostjo ugodnega poslovanja na dolgi rok.

Poslovna tveganja investicije Domača vas so predvsem v dveh glavnih dejavnikih, namreč da se projekt sploh ne prične ali pa da ne bo dosegel pričakovanih ciljev in rezultatov. Določimo lahko naslednja tveganja investicije:

- **Projekt prinaša premalo dobička in ne pokriva investicije ter delovanja:**
Če so stroški višji od prihodkov, projekt prinaša izgubo oziroma nižji dobiček od načrtovanega. Prenizka dobičkonosnost projekta lahko pripelje do prezgodnjega zaključka projekta, saj ta sam po sebi ne zagotavlja dovolj sredstev za svoje delovanje in vzdrževanje. Od tod sledi finančni krč, zaradi katerega lahko propade celotna investicija. S tem tveganjem je povezana tudi predvidena realizacija prihodkov iz naslova projekta. Če ta ne dosega planiranih vrednosti, lahko pride do upada prihodkov in posledično dobička podjetja. Posledica je prekinitvev projekta ali pa njegovo delovanje v bistveno manjšem obsegu ter z manj storitvami. To tveganje lahko presežemo s pametnim in realnim načrtovanjem ter s sledenjem stanja na trgu, da se lahko pravočasno odzovemo na spremembe ali na signale, ki kažejo, da je projekt zastal.
- **Uporabniki niso sprejeli investicije:**
Uporabniki in potrošniki projekta ne sprejmejo za svojega in vanj niso pripravljene vlagati časa in denarja. Od tod sledi, da projekt ne deluje tako, kot je planirano, in ne prinaša

pričakovanih učinkov, kar pomeni nižje prihodke. Takšno stanje lahko vodi k izvajanju projekta v zelo omejenem obsegu in z omejenimi viri. To tveganje lahko presežemo s strokovnim delom, ozaveščanjem in stalnim posodabljanjem projekta, pri tem pa uporabljamo ustrezne metode informiranje javnosti.

- **Doseženi cilji - rezultati investicije niso v skladu s pričakovanji:**

Zaradi omejenih finančnih, časovnih in drugih virov se lahko končni rezultat in doseženi cilji razlikujejo od planiranih, tako po kakovosti kot tudi po obsegu ter doseženi vrednosti. To potegne za seboj celo vrsto stranskih učinkov, ki bistveno znižujejo vrednost in učinke projekta, podaljša pa se tudi čas izvedbe investicije. To tveganje lahko presežemo z aktiviranjem najboljših in najbolj usposobljenih kadrov ter strokovnjakov, ki prepoznajo priložnosti, poznajo stroko in že med izvedbo projekta skrbijo za njegovo kakovost na najvišji ravni.

Za obvladovanje projektnih tveganj projekta Domača vas je izdelan register tveganj, kjer so analizirana ključna tveganja ter pripravljene predvideni ukrepi za odpravljanje nastalega tveganja oziroma za njegovo preprečitev. Tveganja so vrednotena glede na to, v kakšni meri lahko vplivajo na uspešnost investicije. Register z analizo tveganj in predvidenimi ukrepi je prikazan v Tabeli 13.

Tabela 13: Register z analizo tveganj

Zap. št.	Tveganje	Verjetnost pojava in posledice	Načrtovane aktivnosti za ublažitev tveganja	Verjetnost pojava in posledice	Komentar	Skrbnik tveganja
1	Ocene prihodnjega poslovanja so napačne	2 – B	Nameniti več časa pregledu zahtev in načrtovanih rezultatov. Ocenjuje več ocenjevalcev, ocene se uporabijo za pripravo končne ocene. Dodati rezervo.	2 – D		Projektni vodja
2	Človeški in drugi viri za izvedbo nalog na kritični poti niso pod nadzorom projektne vodje.	3 – C	Pogosto preverjanje virov. Rezervacija virov. Časovna rezerva.	2 – D		Projektni vodja
3	Bistvene vhodne informacije in drugi viri niso zadovoljive kakovosti.	3 – B	Pravočasno zahtevati potrebne informacije in preveriti njihovo kakovost. Dogovor o zaupnosti in varovanju podatkov. Časovna rezerva.	2 – D		Vsebinski nosilec
4	Ključni ljudje so začasno premeščeni drugam.	1 – B	Rezervacija virov. Preverjanje virov. Zagotovitev ustreznih nadomestil. Časovna rezerva.	1 – D		Projektni vodja
5	Uporabnik se premisli glede uporabniških zahtev.	4 – B	Strogo uporabiti postopek nadzorovane izvedbe sprememb.	2 – C		Projektni vodja

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Zap. št.	Tveganje	Verjetnost pojava in posledice	Načrtovane aktivnosti za ublažitev tveganja	Verjetnost pojava in posledice	Komentar	Skrbnik tveganja
6	Razhajanja pri razumevanju zahtev.	2 – B	Navzkrižni pregled dokumentov v fazi nastajanja in usklajevanje. Vmesno preverjanje nastajajočih rezultatov glede na vhodne zahteve in cilje.	1 – C		Projektni vodja in koordinatorji
7	Uporabniške zahteve so notranje neskladne, nedosledne ali nestanovitne.	2 – B	Podroben pregled zahtev uporabnika. Skupen pregled zahtev z uporabnikom. Vmesno preverjanje rezultatov in posameznih izdelkov.	1 – D		Projektni vodja
8	Tehnične težave so prezahtevne ali predrage za reševanje.	2 – B	Določiti cilje in obseg preizkusa prototipa in opredeliti način reševanja težav.	2 – D		Projektni vodja
9	Strokovni termini imajo v različnih okoljih različen pomen.	2 – D	Pregledovanje procesov z vključitvijo vseh zainteresiranih. V dokumentih dodati razlago terminov.	1 – D		Projektni vodja
10	Spremene v tehnologiji, standardih in predvidenih produktih za prototipno postavitev.	3 – C	Določiti cilje in obseg preizkusa prototipa. Pravočasno zamrzniti prototipno topologijo in izbrane produkte. Uporabiti postopek nadzorovane izvedbe sprememb.	2 – D	Telekomunikacije, temelječe na internetnih tehnologijah, so v intenzivnem razvoju. Spremembe so pogoste.	Projektni vodja

Za verjetnost pojava in oceno resnosti posledic se vzame eno izmed vrednosti v Tabeli 14:

Tabela 14: Verjetnost pojava in ocena resnosti posledic tveganj

Verjetnost pojava	Pričakovan (4)	Dokaj verjeten (3)	Mogoč (2)	Malo verjeten (1)
Resnost posledic	Katastrofalne (A)	Resne (B)	Znatne (C)	Minimalne (D)

»Ocena« verjetnosti pojava in resnosti posledic se nanaša na čas pred načrtovanjem in izvedbo aktivnosti za ublažitev tveganja. Raven sprejemljivosti se določi na osnovi Tabele 14.

»Ostanek« verjetnosti pojava in resnosti posledic se nanaša na čas po načrtovanju in po izvedbi ukrepov oziroma aktivnosti za ublažitev tveganja. Raven sprejemljivosti se določi na osnovi Tabele 14.

»Skrbnik tveganja« je oseba, odgovorna za spremljanje »ostanka« tveganja in za opozarjanje na vsako spremembo.

Sprejemljivost tveganja se določi glede na kombinacijo verjetnosti pojava in resnosti posledic, kot kaže Tabela 15.

Tabela 15: Sprejemljivost tveganj

Verjetnost pojava	Resnost posledic			
	Katastrofalne (A)	Resne (B)	Znatne (C)	Minimalne (D)
Pričakovan (4)	Nesprejemljivo	Nesprejemljivo	Nesprejemljivo	Nezaželeno
Dokaj verjeten (3)	Nesprejemljivo	Nesprejemljivo	Nezaželeno	Znosno
Mogoč (2)	Nesprejemljivo	Nezaželeno	Nezaželeno	Znosno
Malo verjeten (1)	Nezaželeno	Nezaželeno	Znosno	Znosno

Pri analizi tveganj iz Tabele 13 srečamo dve tveganji, ki sta za nas nesprejemljivi in se ne smeta pojaviti pri izvedbi projekta, saj bi pomenili njegov konec. Ti dve tveganji sta:

- bistvene vhodne informacije in drugi viri niso zadovoljive kakovosti,
- uporabnik si premisli glede uporabniških zahtev.

Iz analize lahko razberemo, da je verjetnost pojava teh dveh tveganj minimalna, predvideni pa so tudi ukrepi za njuno premostitev. Lahko sklenemo, da je investicija izvedljiva v okviru zaznanih tveganj.

3 RAVNANJE S PROJEKTOM "DOMAČA VAS"

3.1 Obvladovanje projektov

3.1.1 Opredelitev projektov

Projekt je mozaik, ki sestoji iz vrste kamenčkov. Predstavljajo jih vsi elementi projekta od kadrov, stroškov in časa do aktivnosti, poročil in rezultatov, pri tem pa je temelj vsega zagotovitev ustreznih materialnih virov. Ustrezno načrtovanje daje dolgoročno boljše rezultate, zato je projektno delo zelo sistematično in urejeno. Na ta način ga je lažje spremljati in mu slediti.

»Projekt je lahko vsaka naloga, vsaka aktivnost, ki pripelje do zelenega rezultata in uresničuje naše cilje« (Rozman, 2008, str. 66). Projekt je ciljno usmerjena dejavnost, ki je enkratna in ima točno določen rok in proračun in prav to ga loči od redne vsakodnevne dejavnosti.

Postavlja se vprašanje, kdaj se kakšne stvari lotiti kot projekta. To je aktualno predvsem takrat, ko gre za delo več ljudi, ko gre za dalj časa trajajoče aktivnosti, ko želimo urejeno pristopiti k reševanju problema in ko želimo, da bo naše delo ves čas usmerjeno, urejeno in ustrezno dokumentirano. Združevanje več ljudi pri isti nalogi lahko prinese bistveno boljše rezultate, kot pa bi jih dalo delo posameznika. Ker smo si ljudje različni ter imamo različna znanja in sposobnosti, je ekipa lahko zelo uspešna pri uresničevanju projekta. Združuje namreč več disciplinarnosti, različnih izkušenj in pogledov. Običajno projekte izvajamo zaradi razvoja, napredka, naročila, želje ali potrebe, vse to pa je povezano z denarjem. Če želimo projekt »prodati«, se moramo njegovega trženja lotiti sistematično. Najboljša podlaga za to je ustrezna dokumentacija. Nikoli pa pri projektih ne smemo pozabiti na ustrezno vodenje, ki vse skupaj povezuje, vodi in usmerja. Brez vodje je lahko učinek zelo slab, saj delo na lastno pest in brez usklajevanja ne more prinesiti zelenih rezultatov. Ko vse skupaj povzamemo, lahko ugotovimo, da so projekti ciljne aktivnosti z namenom dosega kakovostnega in čim boljšega rezultata, kjer se združujejo delo, znanja in interesi več posameznikov. Kadar delamo pri projektu, si vedno odgovorimo na naslednja vprašanja: kaj naj bo rezultat, kako ga bomo dosegli, s čim ga bomo dosegli, koliko časa bomo za to potrebovali, koliko nas bo vse to stalo in kdo bo delal.

Projekt lahko opredelimo na več načinov:

- Projekt je časovno omejeno prizadevanje ustvariti enkratni izdelek ali storitev. Časovno omejen pomeni, da je vsakega projekta enkrat konec, enkratni izdelek ali storitev pa pomeni, da se rezultat projekta razlikuje od ostalih rezultatov projektov v organizaciji.
- Projekt je nova dejavnost ali sistematičen proces, ki ustvari nov izdelek ali storitev, katerega predaja predstavlja zaključek. Tipično za projekte je, da imajo omejene vire.
- Projekt je enkratna in prehodna dejavnost za doseg novih ciljev, ki vključuje precejšen delež tveganja in negotovosti.

»Projekt je časovno omejena namera z jasnimi cilji in je enkratna aktivnost, razdeljena na posamezne korake in vpeta v čas, kadrovanje in stroške. Je torej namera posameznika ali

skupine ljudi, da v najkrajšem času ustvari edinstven proizvod ali storitev« (Rozman, Stare, 2008, str. 33).

3.1.2 Planiranje projektov

Planiranje projekta je določanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, ob upoštevanju njihove povezanosti, trajanja, stroškov in podobno. Planiranje temelji v glavnem na tehniki mrežnega planiranja (Rozman & Stare, 2008, str. 158-159).

Poleg planiranja rokov in stroškov spada v planiranje projektov tudi planiranje organizacije projektov. V organizacijo projekta sodi določanje odgovornih skupin in oseb za projekt in za njegove aktivnosti ter odnose med njimi (Rozman & Stare, 2008, str. 160).

Projektno organizacijo opredeljujemo kot določitev zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in funkcij nosilcev projektnega menedžmenta v projektu, njegovih delih ali posameznih aktivnostih, njihovih razmerij, kot vzpostavljeno strukturo ter kot vgraditev projekta v organizacijo podjetja. Tako opredeljena projektna organizacija poleg usklajenega delovanja udeležencev v projektu zagotavlja tudi usklajenost projekta v okviru podjetja (Litke, 2001, str. 93).

Planiranje je prva ali ena izmed prvih faz v življenjskem ciklu projekta, ki je tesno povezana z ostalimi fazami tega cikla. Planiranje pomeni odločanje o prihodnosti, zamišljanje bodočih stanj in poti za doseg te stanj. Rozman (2005, str. 77) poudarja, da je bolj kot rezultat, torej plan, pomemben sam proces planiranja. S planiranjem določimo, kaj mora biti narejeno, kdo mora to narediti, kako dolgo bo trajalo in koliko bo stalo (Gido, 2003, str. 99).

Štirje osnovni razlogi za planiranje projektov so (Kerzner, 2008, str. 520):

- odstranitev ali zmanjšanje negotovosti,
- izboljšanje učinkovitosti dela,
- pridobivanje boljšega razumevanja ciljev,
- zagotavljanje osnove za spremljanje in kontrolo dela.

Preden pričnemo s planiranjem rokov projekta, moramo ta projekt razdeliti na posamezne aktivnosti, jim določiti medsebojne povezave, jih prikazati v mrežnem diagramu ter jim nato določiti njihova trajanja. Predvidevanje trajanja aktivnosti najbolj opravi oseba, ki je zadolžena za določeno aktivnost, ki jo dobro pozna, hkrati pa se tudi zaveže za pravočasno izvedbo aktivnosti. Pri večjih projektih, kjer poteka veliko aktivnosti, ne bi bilo praktično, da bi vsak posameznik določal trajanje aktivnosti, za katero je zadolžen, zato se v vsakem večjem delovnem paketu določi izkušenega posameznika, ki nato določi trajanje za posamezne aktivnosti (Gido, 2003, str. 144-146). Določanje trajanja aktivnosti temelji na podlagi preteklih izkušenj, preteklih podobnih projektov, podatke lahko dajo tudi nekatere tehnične specifikacije, narava aktivnosti oziroma naravne značilnosti predmeta aktivnosti.

Osnovna časovna enota, ki izraža trajanje aktivnosti naj predstavlja nekaj odstotkov od predvidenega trajanja celotnega projekta (Rozman, 2011, str. 42). Ko imamo določene osnovne enote, se jih moramo držati pri vseh aktivnostih v projektu (Gido, 2003, str. 145-146).

V mrežnem diagramu obstaja samo ena najdaljša pot od začetka do konca, vse druge poti so ali enako dolge ali krajše. Zaradi tega morajo obstajati aktivnosti, ki se lahko končajo, preden jih dejansko potrebujemo. Ta časovna razlika med planiranim dokončanjem aktivnosti in časom, ko jih dejansko potrebujemo, se imenuje časovna rezerva (Kerzner, 2008, str. 650-655). Aktivnosti brez časovne rezerve ležijo na kritični poti in zanje velja, da imajo enake prve in zadnje možne zaključke oziroma začetke. Kakršnokoli spreminjanje njihovega trajanja vpliva na trajanje celotnega projekta. Pri nekritičnih aktivnostih časovna rezerva kaže stopnjo kritičnosti. Manjša je časovna rezerva, večja je kritičnost aktivnosti, ki lahko, če nismo pozorni, kmalu preide v kritično aktivnost.

Pomembnost identificiranja časovnih rezerv se kaže v možnosti boljše porazdelitve sredstev v projektu, s premikanjem aktivnosti s časovno rezervo lahko določimo enakomernejšo obremenitev zmogljivosti. Časovna rezerva nam predstavlja tudi določeno varnost v primeru negotovosti.

Tako kot določanje trajanja posamezne aktivnosti tudi ocene stroškov za posamezno aktivnost pripravijo osebe, ki so odgovorne za določeno aktivnost. Ocene stroškov lahko temeljijo na izkušnjah iz predhodnih projektov, lahko temeljijo na cenah, ki jih postavljajo dobavitelji in podizvajalci, lahko pa so samo najboljša ugibanja.

Stroške pri projektu delimo na direktne oziroma neposredne in indirektno oziroma posredne. Neposredni stroški so odvisni od trajanja aktivnosti. Tako se pri skrajševanju aktivnosti ti stroški povečujejo zaradi uporabe dražjih virov in obratno. Primer neposrednih stroškov so stroški dela. Če hočemo neko aktivnost skrajšati, moramo ali plačevati dosedanjim zaposlenim drage nadure ali pa najeti novo delovno silo. Posredni stroški pa so povezani s trajanjem projekta. Dlje ko bo projekt trajal, večji bodo stroški (Rozman, 2012, str. 332-333).

3.1.3 Projektni cikel

Projekt lahko primerjamo z razvojem, ki ima svoj razvojni cikel, kot ima projekt svoj projektni cikel. Od ideje do uresničitve projekta je nujno iti skozi vse faze projekta, če naj bo njegov rezultat kakovosten. Bistveno vlogo ima ustrezna ideja, ki mora preko natančnega načrtovanja preiti v upravljanje projekta. Ključni del projektnega cikla je načrtovanje, kjer je treba predvideti vse detajle in malenkosti, ki lahko vplivajo na uspeh projekta. Bolje kot smo projekt načrtovali, lažje ga bo izvajati in upravljati. Načrtovanje obsega zlasti določitev aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta, ter določitev časa njihovega izvajanja. Na tej osnovi lahko razporedimo kadre in projektu zagotovimo druge materialno-tehnične vire. Ker so čas, delo, kadri in drugi viri povezani s stroški, je potrebno aktivnostim dodeliti stroške in jih finančno ovrednotiti. Običajno so prav finance tisti dejavnik, ki odloča, kako in kaj bo s projektom. Kakršna koli odstopanja projekta od načrtovanega so nezaželena, zato je načrtovanje pri

projektih primarnega pomena. Seveda mora imeti projekt tudi ustrezno vsebino, zato je opredelitev le-te potrebno dobro premisliti. Vzpostavitveni dokument projekta nam poda namen, cilje, predvidene rezultate, časovnico, stroške, tveganja in rezultate projekta. Rezultati pa morajo biti podani predvsem v smeri predvidenih učinkov in koristi za naročnika.

Projektni cikel sledi življenju projekta od začetne ideje do samega zaključka. Zagotavlja strukturo, ki omogoča svetovanje vsem udeležencem, in določa ključne odločitve, zahtevane informacije in odgovornosti v vsaki fazi, tako da lahko sprejemamo odločitve na podlagi informacij v ključnih fazah življenjskega cikla projekta. Gradi na ocenjevanju spoznanj in bodoče programe ali projekte gradi na podlagi izkušenj.

Projektni cikel sestavlja šest glavnih faz:

1. programiranje,
2. identifikacija (ugotavljanje in opredelitev),
3. oblikovanje (formuliranje),
4. financiranje,
5. izvajanje - vrednotenje (ocena),
6. kontrola.

3.1.4 Ravnanje s projektom

»Projektno ravnanje obsega obvladovanje projektne skupine in njenega dela. Ravnanje s projektom mora ugotavljati ustrezno koordinacijo projekta, zato je del projektne skupine tudi podskupina za koordinacijo, ki je istočasno tudi vodstvo projekta« (Rozman & Stare, 2008, str. 72). To je neposredno odgovorno vodstvu vseh deležnikov projekta. Člani projektne skupine so za delo na projektu odgovorni vodji projekta, ki ves čas skrbi za njihovo optimalno delo, jih razporeja na delovne naloge in aktivnosti ter spremlja ustreznost doseganja rezultatov. Prav tako vodja projekta ustrezno podeljuje še odgovornosti, saj je vsak posameznik odgovoren za doseganje pričakovanih rezultatov. Vodja projekta je odgovoren in pristojen tudi za razreševanje konfliktov in nesoglasij med člani projektne skupine. Odločanje je zastavljeno hierarhično, saj mora o vsem odločati vodstvo projekta.

»Projektno ravnanje je skupek vodstvenih nalog od organizacije, vodenja, upravljanja in nadzorovanja do tehnik in sredstev za izvedbo projekta. K temu sodi uporaba izkušenj in znanj ter metod in orodij za realizacijo projektних nalog« (Bender, 2010, str. 49). Cilj projektnega vodenja je ustrezno ravnanje s projektom.

Osnovni namen ravnanja s projektom je učinkovita in uspešna izvedba projektov ter zagotovitev kakovostnih rezultatov projektov. Ravnanje s projektom skozi planiranje in nadzorovanje zagotavlja usmerjen napor, ki je nujno potreben za uspešne projekte. Stalno vodenje, usmerjanje in nadzor so jamstvo za uspešno delo in kakovostne rezultate. Uspešnost projekta lahko ocenjujemo skozi možnost, da rezultat doseže načrtovane koristi in njegove koristi za

naročnika. Pri tem pa mora biti projekt ustrezno načrtovan in izveden v okviru časa, stroškov in kakovosti rezultatov.

Celovito obvladovanje projektov zahteva kakovostno ravnanje s projektom. To je kompleksen in zahteven sistem, ki vsebuje elemente upravljanja, financ, organizacije, tehnike in ekonomike. Prav vsa ta znanja mora imeti uspešna projektna skupina, če naj dosega pričakovane rezultate. Zlasti pomembna sta zadovoljstvo naročnika in vloga posameznika, ki skozi projektni način dela lahko dosega bistveno višje in boljše rezultate.

Ravnanje s projektom v organizacijskem delu je proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja. Planiranje pomeni načrtovanje ciljev projekta, kot jih je določil naročnik, načrtovanje organizacije, predvsem kadrov, rokov izvedbe in stroškov. Uveljavljanje vključuje predvsem kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Uveljavljanju sledi kontrola doseganja s planom postavljenih ciljev oziroma ciljev naročnika. Značilnost ravnanja s projektom je, da gre predvsem za nehierarhično obliko ravnanja, za katero so značilne vodoravne povezave, enakopravno sodelovanje zaposlenih na isti ravni, ekipno delo in podobno (Rozman & Stare, 2008, str. 33).

3.1.5 Načrtovanje izvajanja projekta

Projekt je treba opredeliti na treh ravneh. Najprej gre za načrtovanje aktivnosti, sledi jim terminsko načrtovanje in načrt soodvisnosti. Terminski plan mora biti realen in mora upoštevati vse dejavnike, ki lahko vplivajo na izvajanje projekta. Možna sta dva pristopa, in sicer optimistični, kjer planiramo aktivnosti od začetka proti koncu, drugi pristop pa je pesimistični, kjer aktivnosti časovno planiramo od konca proti začetku. Bistveno boljši je optimistični pristop, ki omogoča več rezerve in manipulacije pri izvedbi. Prav tako pomemben element planiranja je določanje soodvisnosti med aktivnostmi, saj se nekatere ne morejo začeti, preden določene niso končane, spet druge pa lahko potekajo vzporedno, a je potrebno za njihovo izvajanje več prostih resursov. Nikakor pa pri projektih ne smemo zanemariti vseh tveganj, ki ogrožajo njihovo izvedbo in uspešnost. Tveganja so lahko zelo različna, dobro pa jih je poznati še pred pričetkom izvajanja projekta, saj se le tako lahko uspešno borimo proti njihovemu nastanku in ustrezno ukrepamo, ko se pojavijo. A vsi strahovi še niso razlog za preplah, saj projekt lahko teče brez težav, če ga le ustrezno obvladujemo in nadzorujemo.

Delo na projektu zajema celoten projektni cikel od ideje do realizacije in vrednotenja. Planiranje projekta poteka po metodologiji mrežnega planiranja, kjer najprej naredimo spisek aktivnosti, iz katerega nato izdelamo časovnico in diagram soodvisnosti in poteka aktivnosti. Od tod nato ves čas izvajanja projekta črpamo informacije o projektu in na ta način dejansko izvedbo tudi primerjamo s planom. Plan je osnova za razdeljevanje dela, kontrolo izvajanja, poročanje in informiranje o projektu. Delo na projektu je zelo raznoliko, saj poleg aktivnega dela zajema še celo vrsto aktivnosti, ki niso neposredno povezane s projektom. Administrativno delo je nujno zlo. Vodenje poteka del in aktivnosti, vodenje porabe časa, vodenje stroškov in zasledovanje ciljev so vsakodnevno opravilo članov projektne skupine. Brez tega ne gre. Nastala dokumentacija na koncu tvori projektno dokumentacijo, ki omogoča nadzor projekta in

spremljanje kakovosti rezultatov projekta. Le tako dokumentiran projekt je ponovljiv in izkušnje od tod so uporabne tudi pri drugih projektih in aktivnostih. Sama izvedba in ocena uspešnosti izvedbe projekta je vodilo, da je projekt dobro izveden in dosega pričakovane rezultate ter daje dobra izhodišča na nadaljnje delo (Guštin, 2010, str. 620).

3.2 Aktivnosti projekta "Domača vas"

Za izvedbo projekta je potrebna realizacija številnih aktivnosti. Nekatere aktivnosti so nujne za operativno izvajanje projekta, druge pa so bolj tehnično administrativne narave. Aktivnosti so v fazi načrtovanja združene v skupine, v sebi pa združujejo celo vrsto dogodkov, ki so potrebni za njihovo realizacijo in izvedbo. Aktivnosti so združene v faze, saj lahko določene potekajo naenkrat in dajejo rezultate za več aktivnosti hkrati. To je smiselno tako z vidika časa kot tudi finančno, saj na ta način racionaliziramo samo izvajanje projekta.

Projekt Domača vas ima za izvedbo 9 glavnih faz dela, ki so sestavljene iz naslednjih aktivnosti:

- **FAZA 1 – Dokumentacija projekta:**
 - A1 ... Idejna zasnova projekta,
 - A2 ... Analiza in študija trga,
 - A3 ... Projektna in tehnična dokumentacija,
- **FAZA 2 – Nakupovalno središče:**
 - B1 ... Zasnova nadgradnje trgovine,
 - B2 ... Izvedba gradbenih del,
 - B3 ... Nabava in namestitvev opreme,
 - B4 ... Izvedba računalniške infrastrukture,
 - B5 ... Vzpostavitev povezav in sodelovanja,
- **FAZA 3 – Skladišče:**
 - C1 ... Zasnova skladišča,
 - C2 ... Izvedba gradbenih del,
 - C3 ... Nabava in namestitvev opreme,
- **FAZA 4 – Prireditveni prostor:**
 - D1 ... Zasnova prireditvenega prostora,
 - D2 ... Izvedba gradbenih del,
 - D3 ... Nabava in namestitvev opreme,
- **FAZA 5 – Zunanja okrepčevalnica:**
 - E1 ... Zasnova zunanje okrepčevalnice,
 - E2 ... Izvedba gradbenih del,
 - E3 ... Nabava in namestitvev opreme,
- **FAZA 6 – Zunanja tržnica:**
 - F1 ... Zasnova tržnice,
 - F2 ... Izvedba gradbenih del,
 - F3 ... Nabava in namestitvev opreme
- **FAZA 7 – Spletno mesto:**
 - G1 ... Analiza enotnega vstopnega mesta,

- G2 ... Zasnova in arhitektura portala,
- G3 ... Izdelava portala,
- G4 ... Testiranje portala,
- G5 ... Priprava izobraževalnih vsebin,
- G6 ... Baza ponudnikov,
- **FAZA 8 – Parkirišče:**
 - H1 ... Parkirišče,
- **FAZA 9 – Projektno vodenje, promocija in spremljanje projekta:**
 - I1 ... Marketinške storitve in promocija,
 - J1 ... Projektno vodenje,
 - K1 ... Zagon projekta Domača vas.

Aktivnosti so med seboj soodvisne in se lahko izvajajo vzporedno, tam kjer je to mogoče glede na vsebino in roke. Doseganje ciljev predhodne aktivnosti je pogoj za pričetek in izvajanje naslednje aktivnosti. Nujno je ves čas preverjati doseganje in kakovost rezultatov ter sledenje načrtovanim finančnim, časovnim in drugim virom.

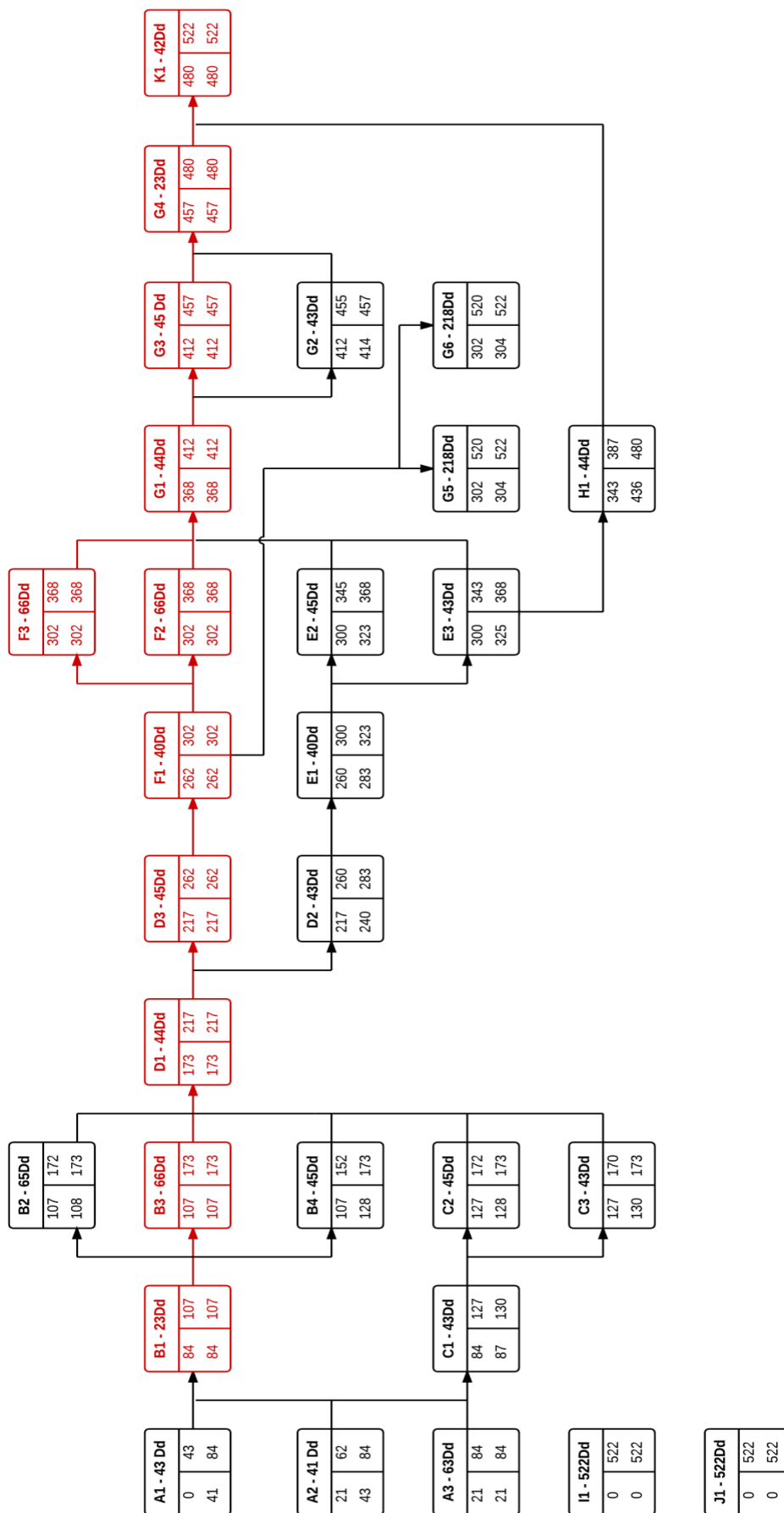
3.3 Mrežni diagram in časovnica projekta

Pričakovan čas izvedbe celotne investicije je 24 mesecev ali 522 delovnih dni (brez vikendov in praznikov). Zaradi dolgega časa izvajanja projekta je v časovnici časovni interval prikazan na en mesec natančno. Pri tem se nekatere aktivnosti izvajajo vzporedno in zato celoten projekt poteka hitreje, nekatere aktivnosti pa so soodvisne in je dokončanje ene predpogoj, da se lahko prične naslednja. Ker se rezultati medsebojno navezujejo, je nujno potrebno, da se ves čas zagotavlja ustrezna dinamika izvedbe ter ustrezna kakovost rezultatov, saj bo le tako lahko končni produkt tak, kot ga načrtujemo, potrebujemo in želimo. V Tabeli 16 je prikazana časovnica projekta, v Tabeli 17 pa soodvisnosti aktivnosti projekta.

Tabela 16: Časovnica projekta



Tabela 17: Mrežni diagram projekta



Iz Tabele 16 je razvidno, da projekt traja okvirno 2 leti, pri tem pa je iz Tabele 17 vidno, da je kritična pot le ena, ki pa jo lahko obvladujemo. Cilje bomo dosegli le, če bomo znali ustrezno vsebinsko in časovno opredeliti aktivnosti, ki jih moramo opraviti za doseganje ciljev. Pri tem so cilji razdeljeni na cilje celotnega podjetja in na cilje posameznih storitev in projektov. Cilji posameznih storitev in projektov sledijo iz zastavljenih nalog in ciljev teh storitev in projektov. Za doseganje ustrezne zakonske in pogodbene časovnice je odgovorno vodstvo podjetja in posamezni sodelavci na posameznih storitvah in projektih. Za vsako storitev in projekt posebej se določi sestava skupine in razdelijo naloge, glede na kompetence in strokovna znanja ter izkušnje. Roki so določeni na podlagi izkušenj in so realno dosegljivi ob optimalnih vložkih vseh sodelujočih.

3.4 Načrtovanje organizacije projekta

Organizacijska struktura projekta je povzeta po metodologiji nadzorovanega projektnega vodenja, angl. projects in controlled environments (v nadaljevanju PRINCE), ki je primerna za zapletenejše projekte. Zapletenost našega projekta določa predvsem večje število notranjih sodelavcev in zunanjih izvajalcev, dovolj dolga časovnica ter področje projekta, ki je zelo razpršeno in raznoliko.

Projektno vodenje obsega obvladovanje projektne skupine in njenega dela. Vodenje mora zagotavljati ustrezno koordinacijo projekta, zato je del projektne skupine tudi podskupina za koordinacijo, ki je istočasno tudi vodstvo projekta. To je neposredno odgovorno vodstvu vseh deležnikov projekta. Člani projektne skupine so za delo na projektu odgovorni vodji projekta, ki ves čas skrbi za njihovo optimalno delo, jih razporeja na delovne naloge in aktivnosti ter spremlja ustreznost doseganja rezultatov. Prav tako vodja projekta ustrezno podeljuje še odgovornosti, saj je vsak posameznik odgovoren za doseganje pričakovanih rezultatov. Vodja projekta je odgovoren in pristojen tudi za razreševanje konfliktov in nesoglasij med člani projektne skupine. Odločanje je zastavljeno hierarhično.

Poročanje o delu na projektu in napredku na projektu je del nalog, ki so ves čas prisotne pri obvladovanju projekta. Poročanje je tedensko na sestankih projektne skupine, na mejnikih projekta pa se sestavi podroben opis doseženih rezultatov. Iz poročil je mogoče razbrati tudi težave na projektu, zato se jih sproti razrešuje in po potrebi spremeniti aktivnosti, časovnico in plan dela na projektu. Vendar mora takšen način spremljanja projekta vsebovati tudi stalno vrednotenje rezultatov projekta. Ukrepanje ob neustreznih rezultatih na projektu mora biti hitro in učinkovito ter mora zagotoviti nemoten potek dela naprej.

Projektno vodenje je zastavljeno tako, da je podskupina za koordinacijo projekta, ki ji predseduje vodja projekta, tisti inštitut, ki bdi nad projektom. Podskupina skrbi za stalno poročanje o napredku in rezultatih projekta, ki se najprej usklajuje znotraj projektne skupine, nato pa se poroča vodstvu deležnikov projekta. Odločanje v projektu izvaja vodstvo projekta, v dogovoru z vodstvi deležnikov projekta. Vse informacije se centralno zbirajo in vodijo znotraj podskupine za koordinacijo. Varovanje informacij je odgovornost vseh članov projektne skupine in tudi drugih izvajalcev, ki sodelujejo na projektu.

Pretok informacij in obveščanje se izvaja znotraj projektne skupine, kjer se na rednih tedenskih sestankih usklajuje delo. Po potrebi se sestanki organizirajo tudi po večkrat tedensko, večina vmesne komunikacije pa poteka po elektronski poti. Administracija projekta je vodena centralno, tako da se vsa dokumentacija zbira na enem mestu, kjer zanjo skrbi skrbnik projekta. Vsa dokumentacija se vodi tudi v elektronski obliki in je ves čas na voljo članom projektne skupine ter vodstvu deležnikov na projektu.

Vsak izvajalec bo poskrbel za izvajanje svojega podprojekta in potrebno koordiniranje z ostalimi izvajalci in sodelavci. Dolžan je pripravljati redna poročila o stanju na projektu, tako da so Projektni vodja, Projektna pisarna in Projektni nadzorni svet natančno obveščeni o izvajanju. Organizacija vključuje vse bistvene elemente za učinkovito vodenje projekta. Naloge in odgovornosti, ki jih navaja Guštin (2010, str. 30-35) so opisane v nadaljevanju:

- **PROJEKTNI NADZORNI SVET:**

Vloga Projektnega nadzornega sveta (v nadaljevanju PNS) je zagotavljanje nadzorne funkcije za realizacijo rezultatov projekta. PNS se praviloma sestaja enkrat na 3 mesece oziroma ob mejnikih iz terminskega načrta ali po potrebi, če to predlaga kateri koli od članov PNS.

Odgovornosti:

- nadzor projekta,
- zagotavljanje, da je delo Projektnega vodje izvajalca prav usmerjano in, če je potrebno, da dobi določene dogovorjene in dokumentirane pristojnosti in odgovornosti,
- tekoče odobravanje sprememb v izvedbi projekta,
- zagotavljanje pogojev za reševanje kritičnih tveganj.

Ključne naloge:

- pregleduje, odobrava in nadzoruje izvajanja projekta,
- obravnava predloge, izboljšave, racionalizacijo in druge mogoče rešitve v projektne izvedbenem načrtu,
- pregleduje in odobrava podrobnejše cilje in roke izvedbe predmeta projekta,
- seznanja se s poročili o delu na projektu, ki ga predloži vodja projekta,
- zagotovi, da so po zaključku projekta dejansko evidentirani učinki projekta,
- odobri predlog javne predstavitve doseženih rezultatov,
- obravnava in potrjuje/zavrača predloge nadzorovanih sprememb.

- **PROJEKTNI VODJA:**

Skupina za projektno koordinacijo je sestavljena iz vodje projekta ter projektne vodij posameznih projektne skupin. Predstavlja redni mehanizem za operativno vodenje projekta. Vodja projekta in koordinacijska skupina se bosta skozi redne projektne sestanke posvetovala o pomembnejših odločitvah pri izvajanju projekta, posredno se bo tudi krepila notranja komunikacija v projektu. Na ta način se bo zagotavljala povezava med posameznimi raziskovalnimi skupinami v projektu.

Odgovornosti:

- projektni vodja je odgovoren za potek projektne naloge v skladu s projektne časovnim in vsebinskim načrtom,

- vodja projekta predstavlja »pogonsko os« celotnega projekta,
- prednostna vloga vodje projekta je skrb za doseganje sinergije med posameznimi sklopi projekta ter spremljanje učinkov projektov po določenih kontrolnih točkah.
- odgovoren je za organiziranje, planiranje, vodenje, spremljanje in kontrolo projekta in dejavnosti v skladu z dogovorjeno metodologijo in planom,
- odgovoren je za pretok znanja, izkušenj in idej znotraj celotne projektne skupine.

Ključne naloge:

- sodeluje pri oblikovanju in usklajevanju strokovnih rešitev,
- izvaja vodenje projekta v skladu z dogovorjenim procesom in metodologijo dela skozi življenjski cikel projekta,
- potrjuje doseganje posameznih mejnikov,
- skrbi za pravočasno ter zadovoljivo informiranje Nadzorno-usmerjevalne skupine in komuniciranje o izvajanju projektov in projektnih dejavnosti z upoštevanjem dogovorjene metodologije dela,
- pripravlja poročila v skladu z dogovorjeno metodologijo,
- organizira in vodi sestanke projektne koordinacijske skupine ter projektnih skupin,
- skrbi za motivacijo in pozitivno naravnost projektne skupine,
- predstavlja projektno skupino navzven in posreduje kritične probleme na višje nivoje (PNS).

- **VODJA PROJEKTNE SKUPINE:**

Vloga vodje projektne skupine: odgovoren za organiziranje, planiranje, vodenje, spremljanje, kontrolo in poročanje dela projektne skupine in dejavnosti v skladu z dogovorjeno metodologijo in planom.

- **PROJEKTNA PISARNA:**

Vloga projektne pisarne: za izvajanje administrativnih projektnih nalog, je ustanovljena projektna pisarna. Njena glavna naloga je izvajanje administrativnih nalog, ki so povezane s projektom, ter predvsem priprava projektnih poročil.

- **PROJEKTNA SKUPINA:**

Projektna skupina, katere člani morajo imeti vsa potrebna znanja, reference in izkušnje za uspešno izvedbo projekta, je zadolžena za izvedbo nalog v skladu s projektnim planom. Projektna skupina je operativno telo projekta. Odgovorna je za doseganje planiranih rezultatov in postavljenih ciljev v ustrezni količini in kakovosti.

3.5 Stroškovni načrt projekta

Stroškovni načrt projekta predstavlja predvideno oceno delovanja podjetja v prihodnosti in ugotavlja finančni potencial investicije. Podjetje ima kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno vizijo, zato je tudi finančni načrt narejen temu primerno. Obdobje, ki ga zajema stroškovni načrt, je omejeno na 10 let in z vizijo za prihodnost, pri tem pa je narejen tudi izračun točke preloma pri dejanskem obsegu in ravni poslovanja. Plan odhodkov podjetja z vključenimi stroški investicije temelji na dosedanjih ugotovitvah, predpostavkah, pridobljenih predračunih ter izračunih in je prikazan v Tabeli 18.

Tabela 18: Plan odhodkov podjetja s stroški investicije

Vrsta stroška	Obdobje (EM)	Znesek/enoto	SKUPAJ/leto 1. in 2. leto	SKUPAJ/leto za vsa nadaljnja leta	
SKUPAJ FIKSNI STROŠKI			547.300,00	29.150,00	
INVESTICIJA (razdeljena na 2 leti)			430.000,00	23.500,00	
FIKSNi STROŠKI	Multimedija	enkratno	36.000,00	36.000,00	1.000,00
	Gradbena ureditev trgovskega središča	enkratno	32.500,00	32.500,00	2.000,00
	Oprema trgovskega središča	enkratno	75.000,00	75.000,00	2.000,00
	Oprema za vzdrževanje	enkratno	13.000,00	13.000,00	1.000,00
	Gradbena ureditev skladišča	enkratno	13.000,00	13.000,00	800,00
	Oprema skladišča	enkratno	30.000,00	30.000,00	700,00
	Gradbena ureditev tržnice	enkratno	15.000,00	15.000,00	1.000,00
	Oprema tržnice	enkratno	30.000,00	30.000,00	2.000,00
	Gradbena ureditev prireditvenega prostora	enkratno	13.000,00	13.000,00	1.000,00
	Oprema prireditvenega prostora	enkratno	25.000,00	25.000,00	2.000,00
	Gradbena ureditev zunanje okrepčevalnice	enkratno	7.000,00	7.000,00	1.000,00
	Oprema okrepčevalnice	enkratno	20.000,00	20.000,00	2.000,00
	Enotno vstopno mesto	enkratno	11.000,00	11.000,00	800,00
	Parkirišče	enkratno	16.000,00	16.000,00	700,00
	Storitve	enkratno	60.000,00	60.000,00	5.000,00
	Projektna in tehnična dokumentacija	enkratno	33.500,00	33.500,00	500,00
TEKOČE DELOVANJE			117.300,00	5.650,00	
Aplikativna oprema – najem in vzdrževanje	letno	500,00	1.000,00	500,00	
Najem strežnikov v oblaku, internet, telefonija	mesečno	75,00	1.800,00	900,00	
Strokovna literatura	letno	250,00	500,00	250,00	
Stroški čiščenja	mesečno	25,00	6.000,00	3.000,00	
Najemnina poslovnih prostorov	mesečno	3.000,00	72.000,00	36.000,00	
Marketing in promocija	mesečno	1.500,00	36.000,00	18.000,00	
SKUPAJ VARIABILNI STROŠKI			290.200,00	139.899,92	
MATERIALNI STROŠKI			19.200,00	9.599,92	
Pisarniški material	mesečno	366,66	8.800,00	4.399,92	
Potrošni material	mesečno	150,00	3.600,00	1.800,00	
Reprezentanca	letno	3.400,00	6.800,00	3.400,00	
OBRATOVALNI STROŠKI			99.400,00	44.500,00	
Poraba elektrike, komunala	mesečno	1.254,16	30.100,00	15.050,00	
Poraba vode	mesečno	829,16	19.900,00	9.950,00	
Ogrevanje / Hlajenje	mesečno	1.625,00	39.000,00	19.500,00	
Telefoniranje	mesečno	433,33	10.400,00	5.200,00	
STROŠKI DELA			171.600,00	85.800,00	
Pogodbeno delo	mesečno	1.500,00	36.000,00	18.000,00	
Študentsko delo	mesečno	500,00	12.000,00	6.000,00	
Plače zaposlenih	mesečno	4.000,00	96.000,00	48.000,00	
Drugi stroški zaposlenih	mesečno	1.150,00	27.600,00	13.800,00	

Iz Tabele 18 izhaja, da je podjetje načrt odhodkov zasnovalo na minimalnih zagonskih stroških investicije v trgovino in enotno vstopno okolje. Osnovna sredstva in infrastruktura so v zagonski fazi omejena na minimum, dolgoročno pa je potrebna investicija tudi v ta del, prav tako pa je potrebno vlagati v ljudi in znanje ter rast podjetja. Obratovalni stroški so v začetku minimizirani, kasneje pa jih je potrebno natančneje opredeliti. Stroške lahko razdelimo na fiksne in variabilne. Točka preloma je izračunana na podlagi predvidenega obsega dobičkonosnih projektov in vseh stroškov podjetja. Nekateri stroški in vložki so enkratni, saj nastanejo le ob začetni investiciji in se kasneje več ne pojavljajo, ves čas pa so prisotni stroški tekočega poslovanja. Tabela 19 prikazuje strukturo stroškov projekta.

Tabela 19: Struktura stroškov projekta Domača vas

Vrsta stroška	SKUPAJ/leto 1. leto	SKUPAJ/leto 2. leto	SKUPAJ/leto Vsa nadaljnja leta
SKUPAJ FIKSNI STROŠKI	287.700,00	259.600,00	29.150,00
Investicija (razdeljena na 2 leti)	229.500,00	200.500,00	23.500,00
Tekoče delovanje	58.200,00	59.100,00	5.650,00
SKUPAJ VARIABILNI STROŠKI	145.100,00	145.100,00	139.899,92
Materialni stroški	9.600,00	9.600,00	9.599,92
Obratovalni stroški	49.700,00	49.700,00	44.500,00
Stroški dela	85.800,00	85.800,00	85.800,00
SKUPAJ STROŠKI:	432.800,00	404.700,00	169.049,92

Tabela 19 nam prikazuje, da stroški projekta z leti padajo, dokler ne padejo na raven letnih stroškov, potrebnih za vzdrževanje, delovanje in obstoj projekta.

3.6 Analiza projektnih tveganj

V nadaljevanju podrobneje analiziramo posamezno tveganje z vidika verjetnost pojava in obsega posledic. Izdelan je register tveganj, prikazan v Tabeli 20. Za vsako tveganje predstavljamo ustrezne ukrepe za njegovo zmanjšanje oziroma predhodno preprečitev pojava tveganja. Pri tem je lestvica verjetnosti med 0 in 10, pri čemer pomeni vrednost 0 nemogoč pojav tega tveganja, vrednost 10 pa najvišjo možnost pojava tega tveganja. Posledice so ocenjene med 0 in 10, pri čemer 0 pomeni nične posledice, 10 pa zelo velike posledice za projekt. Ukrepi se lahko izvajajo že preventivno ali pa šele po nastanku oziroma realizaciji tveganja.

Tabela 20: Register tveganj projekta

Tveganje	Verjetnost	Posledice	Ukrepi
Tveganje 1: Nedoseganje časovnih rokov projekta			
- neustrezni časovni roki za izvedbo projektnih aktivnosti	4	8	Začetne koordinacije. Tekoče informiranje v toku projekta. Aktivno spremljanje projekta. Postavitev časovnih standardov. Redefiniranje projektnega plana.
Tveganje 2: Nedoseganje ustrezne kakovosti projekta			
- nerazumevanje uporabnikov	5	7	Izbor ustreznih uporabnikov. Izbor kadrov za raziskave, zbiranje zahtev in analizo, ki so blizu uporabnikom. Uporaba predhodnih analiz
- neustrezne specifikacije	2	7	Izbor usposobljenih kadrov. Informiranje in aktivna vloga vodstva projekta. Študija stanja in obstoječih rešitev.
- nesodelovanje uporabnikov	5	5	Izbor ustreznih uporabnikov. Motiviranje uporabnikov.
- spreminjanje zahtev in specifikacij	3	4	Aktivno upravljanje sprememb. Aktivna vloga vodstva projekta. Določitev standardov.
- nepreizkušena tehnologija	5	5	Hitro testiranje in prototipiranje bo dalo odgovore o primernosti tehnologij. Izbirajo se alternative. Študija primernosti in uporabe obstoječih rešitev.
- pomanjkanje virov projekta	2	7	Intenzivno informiranje vodstva. Aktivna vloga vodstva projekta. Planiranje virov projekta že v fazi letnih delovnih načrtov in proračunov.
Tveganje 3: Preseganje stroškov projekta			
- previsoki stroški virov	1	9	Predhodna dobra priprava. Sprotno sledenje stroškom na projektu.
- nepopolni in napačni podatki o poteku projekta	5	6	Zajemanje redundantnih podatkov. Sprotno spremljanje projekta. Redefiniranje projektnega plana.
- slabo planiranje stroškov	2	9	Bolj pesimistično planiranje stroškov. Raziskave opravljene pred projektom.

Vsa tveganja iz Tabele 20 so obvladljiva in jih je mogoče z ustreznimi preventivnimi ukrepanjem in dobro pripravo odstraniti ali vsaj ublažiti njihove učinke. Pojav večine tveganj je manj verjeten ali skoraj neverjeten, učinki pa so po večini srednji ali veliki. Z rednim nadzorom in spremljanjem projekta se realizaciji tveganj lahko uspešno izognemo.

3.7 Stanje investicije

Skladno s časovnico projekta v Tabeli 16 bi morali projekt že zaključiti, a je že v času zagona projekta prišlo do zamude. Ta je posledica zamika pri pridobitvi EU sredstev. V času recesije in splošne negativne gospodarske klime je Evropska komisija zadržala izplačevanje EU

sredstev, kar je pomenilo, da že odobrena sredstva niso bila izplačana. Tako je projekt zastal, saj je bilo tveganje za začetek preveliko in bi lahko izvajanje vodilo v povsem lastno financiranje projekta. Takoj po nadaljevanju sofinanciranja s strani EU se je izvajanje projekta nadaljevalo. Pri tem pa je prišlo do več kot dveletnega zamika pri izvajanju aktivnosti.

Do sedaj (julij 2016) so bile na projektu že realizirane naslednje aktivnosti:

- **Nakupovalno središče:**
 - o Oprema (klimatizacija, razstavniki prostori, označevanje, požarna varnost, stavbno pohištvo, kuhinja, vzdrževalna oprema, parkirišče),
 - o Gradbena ureditev z okolico (groba in fina zidarska dela, slikopleskarska dela, dodatni gradbeni elementi, arhitektonske prilagoditve, ureditev okolice, steze in poti, označevalne table, izolacija, nadstrešek, dekoracija, fasada),
- **Tržnica:**
 - o Oprema (nadstrešek, prodajni pult),
 - o Gradbena ureditev (groba in fina zidarska dela, slikopleskarska dela, dodatni gradbeni elementi, arhitektonske prilagoditve, ureditev okolice, steze in poti, označevalne table, elektrifikacija),
- **Prireditveni prostor:**
 - o Oprema (nadstrešek, oder, infrastruktura, ozvočenje),
 - o Gradbena ureditev (groba in fina zidarska dela, slikopleskarska dela, dodatni gradbeni elementi, arhitektonske prilagoditve, ureditev okolice, steze in poti, označevalne table, elektrifikacija).

Za dokončanje projekta pa je potrebno realizirati še naslednje aktivnosti:

- **Nakupovalno središče:**
 - o Računalniška oprema (računalniki, tiskalniki, monitorji, blajaniški terminali, blagajna, pisarniški in blagajniški programi, baze podatkov);
- **Skladišče:**
 - o Oprema (hladilnica, označevanje, požarna varnost, stavbno pohištvo, boksi),
 - o Gradbena ureditev (groba in fina zidarska ter slikopleskarska dela, dodatni gradbeni elementi, arhitektonska ureditev in ureditev okolice, oznake, izolacija),
- **Zunanja okrepčevalnica:**
 - o Oprema (nadstrešek, kozolec, podest, mize, klopi),
 - o Gradbena ureditev (groba in fina zidarska dela, slikopleskarska dela, dodatni gradbeni elementi, arhitektonske prilagoditve, ureditev okolice, steze in poti, označevalne table, elektrifikacija),
- **Enotna vstopno mesto:**
 - o Spletno mesto (portal, interaktivnost, gostovanje, interoperabilnost, e-storitve) – delno realizirano,
 - o Računalniška in specialna oprema (računalnik, monitor, tiskalnik, rezervacijski sistem, spletna učilnica, baze) – delno realizirano.

SKLEP

Zdrav način življenja je pogojen z okoljem, v katerem živimo in delamo, predvsem pa je odvisen od načina našega življenja. Medtem ko na samo okolje težko kratkoročno vplivamo, je način našega življenja odvisen od nas samih. Z družbeno odgovornim ravnanjem, s skrbjo za naravo in izkoriščanjem naravnih ter obnovljivih virov energije lahko vplivamo na okolje. Vendar je potrebno upoštevati, da je čas za obnovo narave in okolja je dolgotrajen in odvisen od vseh ljudi, saj le enotno in usklajeno delovanje vseh deležnikov prinaša pozitivne rezultate.

Način našega življenja je naša skrb, zanj lahko največ naredimo sami. Pri tem je prisotnih več dejavnikov, od prehrane in telesne aktivnosti do našega razmišljanja in počutja. Le usklajenost vseh dejavnikov pomeni zdrav način življenja, ki prinaša tudi dobro počutje in kakovost življenja. Za doseganje visoke ravni kakovosti življenja pa potrebujemo predvsem tri stvari: fizično zdravje, notranjo srečo in kakovostno prehrano. Za fizično zdravje lahko naredimo največ sami, predvsem z redno telesno aktivnostjo, gibanjem v naravi in skrbjo zase. Notranjo srečo lahko dosežemo z urejenim življenjem, zadovoljstvom in s pozitivno naravnostjo. Kakovostna prehrana pa je v veliki meri odvisna od nas, zlasti od naših potrošniških ter prehrabnih navad in od naše zavesti. Odvisna je tudi od predelovalcev hrane ter okolja, v katerem živimo.

Človek se najbolje počuti doma, kjer je navajen živeti, kjer njegovo telo sprejema vse vplive in dejavnike tja kjer je, diha in uživa sadove domačega okolja. V domačem okolju je človeško telo vajeno vseh dejavnikov narave, zraka z vsemi primesmi, hrane z mikrobiološko sestavo, vplivov lokalnega okolja. Zato je človek najbolj zdrav in se najbolje počuti doma, kjer je vsega vajen in živi rutino vsakdana. Domača zemlja, domači pridelki, domača hrana predstavljajo domače okolje, ki smo ga navajeni in s katerim živimo in sobivamo. Jesti domačo, lokalno hrano, dihati domači, lokalni zrak in vsrkavati vase energijo domačega, lokalnega okolja je predpogoj za kakovostno življenje. Hrana od drugod, še posebej iz daljnih krajev, drug zrak in druge energetske silnice na naše telo ne vplivajo pozitivno, saj vsega tega nismo vajeni, zato se naše telo na takšne spremembe odziva negativno.

Vsa ta dejstva so nas vodila v projekt Domača vas. Dajmo ljudem tisto, česar so vajeni, kar jim paše in jim dobro dene. Lokalno okolje, lokalno pridelana in predelana hrana ter lokalna samooskrba so dejavniki, ki prinašajo dobrobit celotni skupnosti. Spodbujanje lokalne pridelave in predelave, lokalne potrošnje, samooskrbe, lokalnega okolja in lokalnega gospodarstva predstavlja krog, ki povezuje vse dejavnike našega življenja in dela. Od delovanja tako sklenjenega in delujočega kroga imajo korist vsi - kmetje, gospodarstvo, ljudje in okolje. Posledično se to odraža tudi v kakovosti našega življenja, prav tako pa prinaša tudi ekonomske koristi, predvsem lokalni skupnosti, ki mora biti sposobna samopreživetja in zagotoviti samooskrbo, ki je neodvisna od zunanjih dejavnikov ter okolja.

Projekt Domača vas je družbeno odgovoren projekt, usmerjen v trajnostni razvoj, zdravje ljudi, ohranjanje narave in lokalno samooskrbo. Izhodišča projekta stojijo na dobrih temeljih in

dejanskih ocenah stanja. Projekt je perspektiven, finančno vzdržen in prinaša bistvene učinke za lokalno okolje, zlasti za njegove prebivalce. Ker gre za sodelovanje in povezovanje zelo raznolikih deležnikov z zelo različnih področij dela in življenja, je uspeh zagotovljen, saj imajo od rezultatov projekta koristi vsi.

Iz načrta projekta je razvidno, da je le-ta dejansko izvedljiv, še zlasti zaradi interesa in sodelovanja lokalnega okolja. Projekt je lepo vpet v lokalno okolje in prinaša visoko dodano vrednost ter odpira nove priložnosti. Vsi viri za projekt so razpoložljivi in na voljo, tako kadrovski, tehnično-materialni kot tudi finančni. Finančno projekt ni prezahteven, viri financiranja pa so zagotovljeni. Rezultati projekta prinašajo nove možnosti in priložnosti lokalno in v širši regiji. Ker je prišlo do zamude pri izplačilu EU sredstev, se je projekt nadaljeval s časovno zamudo. Sedaj aktivnosti tekoče potekajo.

Menim pa, da je pri projektu ključno načrtovanje oziroma odločanje o prihodnosti, ne le kratkoročni, ampak tudi srednjeročni in dolgoročni. Pri tem je zlasti potrebno preveriti vse deležnike, da projekt ne bi prinašal premalo ali nič dobička. Paziti je treba, da bodo pokrite vsaj investicije in delovanje projekta. Zato je potrebno tudi skrbno spremljati in slediti stanju na trgu oziroma preverjati konkurenco, da se lahko pravočasno odzovemo na spremembe. Delovati je treba strokovno in posodabljati projekt. Koristno je uporabljati ustrezne metode informiranja javnosti.

Če ugotovimo, da gre končni rezultat delovanja projekta v nasprotno smer od načrtovanega (omejene finance in obseg projekta), bi morali aktivirati ustrezne strokovnjake in najboljše kadre, ki bodo že med izvedbo projekta poskrbeli za kakovost na najvišji ravni.

Za uspeh projekta je najbolj pomembna sprejemljivost v lokalnem okolju in pa premik v načinu razmišljanja ljudi. Zavedanje pomena zdravega načina življenja in zdrav življenjski slog sta vodili, če naj bo naše življenje tudi polno in kakovostno. Naši zanamci nam bodo hvaležni, če bomo naš planet ohranili v dobri kondiciji in tudi njim omogočili kakovostno življenje.

LITERATURA IN VIRI

1. Bender, M. (2010). *A manager's guide to project management: learn how to apply best practices*. Upper Saddle River (NJ): FT Press, Pearson, cop.
2. Bioclean d.o.o. (2013a). Poslovni načrt podjetja Bioclean d.o.o. Kranj: Bioclean d.o.o.
3. Bioclean d.o.o. (2013b). Projektna dokumentacija za projekt Domača vas. Kranj: Bioclean d.o.o.
4. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Bonitetna ocena. Najdeno 23. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/S.BON_AJPES/S.BON-1/P.
5. Bratuša, A. (2011). *Ekološka pridelava hrane v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za trajnostni razvoj, Zveza združenj ekoloških kmetov Slovenije
6. De Furia, G. (2009). *Project management recipes for success*. Boca Raton, London, New York: CRC Press, cop.
7. Gido, J. & Clements P., J. (2003). *Successful Project Management*. South-Western, A division of Thomson Learning
8. Gornik, A. (2008). *Računovodski vidik načrtovanja in vrednotenja investicij – magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
9. Guštin, R. (2010). *Obvladovanje projektov*. Ljubljana: Zavod IRC
10. Hauc, A. (2003). *Osnove financiranja projektov*. Ljubljana: Agencija poti
11. Kavčič, S., Klobučar–Mirovič, N. & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
12. Kerzner, H. (2008). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. England: John Wiley&Sons Ltd.
13. Litke, H. D. (2001). *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. Muenchen: Hanser
14. Pravilnik o ekološki pridelavi in predelavi kmetijskih pridelkov oziroma živil. *Uradni list RS št. 21/2007*
15. Palčič, I. (2008). *S projekti do vodilne vloge v EU*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management
16. Pintarič, D. (2006). *Vodenje investicijskih projektov–od ideje do izvedbe*. Gradivo s predavanj
17. Slovenska gospodarska zveza. Podatki o gospodarstvu. Najdeno 23. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.sgz.at/home/sl>.
18. Pučko, D. & Rozman, R. (2000). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
19. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba
20. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
21. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
22. Starbek, M. (2008). *Vodenje v sistemu naročil. Analiza metod vodenja projektov*. Ljubljana: Fakulteta za strojništvo

23. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropske zadeve (2010). *Obvladovanje projektov*. Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropske zadeve
24. Statistični urad Republike Slovenije. Statistični podatki. Najdeno 23. decembra 2013 na spletnem naslovu https://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4258.
25. Šuhel, P. (2009). *Informacijska tehnologija: projektno vodenje*. Ormož: Samozaložba P. Tovšak
26. Turk, I., Kavčič S. & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predračun poslovnega izida za 10 let.....	1
Priloga 2: Predračun bilance stanja za 10 let.....	3
Priloga 3: Seznam v delu uporabljenih kratic.....	5

PRILOGA 1: Predračun poslovnega izida za 10 let

Postavka	PREDRAČUN										
	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	363.354	390.000	440.000	474.000	510.720	555.378	598.208	649.464	699.422	753.375	816.645
I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	363.354	390.000	440.000	459.000	495.720	535.378	578.208	624.464	674.422	728.375	786.645
II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	0	0	0	15.000	15.000	20.000	20.000	25.000	25.000	25.000	30.000
III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI	0	0	138.000	120.000	0	0	0	0	0	0	0
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	363.354	390.000	578.000	594.000	510.720	555.378	598.208	649.464	699.422	753.375	816.645
G. POSLOVNI ODHODKI	360.043	389.415	445.000	458.915	473.665	489.203	505.567	546.799	564.944	584.045	604.152
I. Stroški blaga, materiala in storitev	272.547	300.000	300.000	315.000	330.750	347.288	364.652	382.884	402.029	422.130	443.237
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	225.999	250.000	250.000	262.500	275.625	289.406	303.876	319.070	335.023	351.775	369.363
2. Stroški porabljenega materiala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Stroški storitev	46.548	50.000	50.000	52.500	55.125	57.881	60.775	63.814	67.005	70.355	73.873
II. Stroški dela	76.888	80.000	130.000	130.000	120.000	120.000	120.000	144.000	144.000	144.000	144.000
III. Odpisi vrednosti	6.693	5.500	20.000	20.000	19.000	18.000	17.000	16.000	15.000	14.000	13.000
1. Amortizacija	6.693	5.500	30.000	26.000	19.000	18.000	17.000	16.000	15.000	14.000	13.000
2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV. Drugi poslovni odhodki	3.915	3.915	8.000	13.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915
1. Rezervacije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Drugi stroški	3.915	3.915	8.000	13.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915
H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	3.311	585	110.000	109.085	37.055	66.175	92.641	102.665	134.478	169.330	212.494

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

J. FINANČNI PRIHODKI	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253
I. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253	2.253
K. FINANČNI ODHODKI	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196
I. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196	2.196
L. DRUGI PRIHODKI	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
I. Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M. DRUGI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N. CELOTNI DOBIČEK	3.918	1.192	110.607	109.692	37.662	66.782	93.248	103.272	135.085	169.937	213.101	
P. DAVEK IZ DOBIČKA	874	2.38,4	22.121	21.938	7.532	13.356	18.649	20.654	27.016	33.987	42.620	
R. ODLOŽENI DAVKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	3.044	954	88.486	87.754	30.130	53.426	74.598	82.618	108.068	135.950	170.481	
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	6	
ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	

PRILOGA 2: Predračun bilance stanja za 10 let

Postavka	PREDRAČUN										
	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO	LETO
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
SREDSTVA	95.770	102.296	237.296	236.796	236.296	235.796	240.296	239.796	244.296	248.796	253.296
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	19.158	20.648	1581.48	143.148	128.148	113.148	113.148	98.148	108.148	108.148	103.148
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148
1. Neopredmetena sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148	8.148
II. Opredmetena osnovna sredstva	11.010	125.00	150.000	135.000	120.000	105.000	105.000	90.000	100.000	100.000	95.000
III. Naložbene nepremičnine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Dolgoročna posojila	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Dolgoročne poslovne terjatve do družb v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	76.464	81.500	79.000	93.500	108.000	122.500	127.000	141.500	136.000	140.500	150.000
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Zaloge	20.434	22.000	20.000	20.000	20.000	20.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
III. Kratkoročne finančne naložbe	9.736	9.500	9.000	8.500	8.000	7.500	7.000	6.500	6.000	5.500	5.000
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Kratkoročna posojila	9.736	9.500	9.000	8.500	8.000	7.500	7.000	6.500	6.000	5.500	5.000
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	46.294	50.000	50.000	55.000	60.000	60.000	60.000	55.000	55.000	50.000	50.000
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	46.294	50.000	50.000	55.000	60.000	60.000	60.000	55.000	55.000	50.000	50.000
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V. Denarna sredstva	0	0	0	10.000	20.000	35.000	35.000	55.000	50.000	60.000	70.000
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	95.770	102.296	237.296	236.796	236.296	235.796	240.296	239.796	244.296	248.796	253.296
A. OSNOVNI KAPITAL	25.731	28.000	150.000	160.000	170.000	175.000	175.000	185.000	190.000	200.000	200.000
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	10.000	10.000	0	0	0	0	0	0	0
1. Rezervacije	0	0	10.000	10.000	0	0	0	0	0	0	0
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	22.176	18.500	16.000	14.843	12.843	10.843	8.843	6.843	4.843	3.843	3.843
I. Dolgoročne finančne obveznosti	18.333	15.000	13.000	11.000	9.000	7.000	5.000	3.000	1.000	0	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	3.843	3.500	3.000	3.843	3.843	3.843	3.843	3.843	3.843	3.843	3.843
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	47.863	55.796	61.296	51.953	53.453	49.953	56.453	47.953	49.453	44.953	49.453
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	9.646	9.000	8.500	8.000	7.500	7.000	6.500	6.000	5.500	5.000	4.500
1. Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Druge kratkoročne finančne obveznosti	9.646	9.000	8.500	8.000	7.500	7.000	6.500	6.000	5.500	5.000	4.500
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	38.217	46.796	52.796	43.953	45.953	42.953	49.953	41.953	43.953	39.953	44.953
1. Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	38.217	46.796	52.796	43.953	45.953	42.953	49.953	41.953	43.953	39.953	44.953
3. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zabilančne obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PRILOGA 3: Seznam v delu uporabljenih kratic

angl. – angleško

DDV – davek na dodano vrednost

EU – Evropska unija

HACCP – (angl. Hazard Analysis Critical Control Point); analiza tveganj ter ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk

PNS - Projektni nadzorni svet

PRINCE – (angl. projects in controlled environments); projekti v nadzorovanem okolju

PSPN - analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

ROA – (angl. Return on assets); čista dobičkonosnost sredstev

ROE – (angl. Return on equity); čista dobičkonosnost kapitala

ROI – (angl. Return of investment); donosnost naložbe

RS – Republika Slovenija