UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

D I P L O M S K O D E L O

PODJETNIŠKI PROCES RAZVOJA NEPREMIČNINSKIH PROJEKTOV

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2006 **JAKOB ŽIGANTE**

IZJAVA

Študent **Jakob Žigante** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **dr. Aleša Vahčiča** in da dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.9.2006 Podpis:

Kazalo

1. UVOD 1

2. OPREDELITEV POJMOV V PROCESU RAZVOJA NEPREMIČNIN 3

2.1. PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK 3
2.2. NEPREMIČNINA 5
2.2.1. Vrste nepremičnin 6
2.2.2. Lastnosti nepremičnin 6
2.3. TRG 7
2.4. FINANCE 9
2.4.1. Faze financiranja 10
2.5. PROCES IZVEDBE 11
2.5.1. Način izvedbe 12
2.5.2. Oblike poslovnega odnosa 12
2.5.3. Gradbene faze 13
2.6. ZAKONODAJA 13
2.6.1. Gradbeni del 14
2.6.2. Odnos investitor - kupec 16

3. PROCES RAZVOJA NEPREMIČNINSKIH PROJEKTOV 17

3.1. PODJETNIŠKI PROCES 17
3.2. PROCES RAZVOJA NEPREMIČNIN 18
3.2.1. Načrtovanje 20
3.2.2. Izvedljivost 22
3.2.3. Priprava na gradnjo 25
3.2.4. Gradnja 27
3.2.5. Vselitev 29
3.2.6. Upravljanje in vodenje investicije kot naložbe 29
3.3. SODELUJOČI V PROCESU 30
3.4. TVEGANJA V PROCESU 31
3.5. POSLOVNI NAČRT 33

4. PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA - STANOVANJA BATANA 35

5. SKLEP 44

LITERATURA 46

VIRI 47

PRILOGE 1

1. Uvod

V obdobju hitrega razvoja gospodarstva, ki smo mu priče v Sloveniji po osamosvojitvi, se je razvil tudi nepremičninski in gradbeni sektor. Veliko podjetnikov je začelo svoje poslovne poti prav v teh dveh panogah. Zanimivo pa je dejstvo, da sta obe panogi, predvsem pa nepremičninska, relativno slabo raziskani z ekonomskega vidika. Dokaz za to je že splošna nejasnost pri razločevanju pojmov *gradbeništvo* in *razvoj nepremičninskih projektov*.

V intervjuju za revijo Mag je dr. Aleš Vahčič med drugim dejal: »...Ko bo ponudba večja od povpraševanja, bo padla tudi cena zemljišč. Šele tedaj se bo lahko oblikovala tudi prava konkurenca v gradbeništvu.« (Kovač, 2005, str. 36-40). Ta izjava me navaja k razmišljanju v dveh smereh: povpraševanje po nepremičninah je večje od ponudbe, torej se bodo razmerja na trgu še uredila in da moramo pojem gradbeništva razumeti širše kot samo proces razvijanja nepremičnin, kajti zgolj cena zemljišča ne vpliva v bistveni meri na konkurenčnost gradbeništva kot izvedbe. Zato sem mnenja, da bi morali bolje raziskati proces razvoja nepremičnin kot bistven proces pri uravnavanju nepremičninskega trga.

Med študijem na New York University sem se poglobil v predmet »real estate development«. *Real estate development* prevajamo kot *razvoj nepremičninskih projektov* in je multidisciplinaren proces. Gre za podjetniški proces, ki z idejo dodaja vrednost nepremičnini. Ideja izhaja iz kreativnega razmišljanja samega podjetnika, ta pa se ne kaže le v dobrih arhitekturnih rešitvah, ampak tudi v financiranju, marketingu, izvedbi in pravnih vprašanjih, skratka v celotnem procesu razvoja nepremičnine. Rezultat uspešnega usklajevanja vseh teh področji je dodana vrednost, ki jo podjetnik lahko proda. Predvsem me je pritegnila kreativnost, ki je potrebna za to dejavnost.

Poleg študija sem v New Yorku opravljal tudi prakso v nepremičninsko-marketinškem podjetju SHVO, ki ga vodi Michael Shvo, eden najboljših poznavalcev trga nepremičnin v New Yorku. V praksi sem se seznanil s procesom razvoja nepremičnine, kakeršen velja v Ameriki in pri tem spoznal, da se ločuje od slovenskega načina predvsem v povdarku določenim področjem in razporeditvi vlog in odgovornosti med akterji. To dejstvo me je še dodatno spodbudilo k natančnejši raziskavi procesa razvoja nepremičninskih projektov v Sloveniji in v Evropi.

Ker je to področje še slabo raziskano, tako v svetu kot pri nas, sem se odločil, da s to nalogo na enem mestu predstavim proces razvoja nepremičninskih projektov in opozorim na nekatere ključne trenutke, ki so pomembni za uspešno realizacijo. Osnovno vodilo mi je bila teza, da je proces razvoja nepremičnin izrazit multidisciplinaren proces, na katerega v vseh fazah medsebojno vplivajo vsa vpletena področja in pri katerem lahko določimo nekaj ključnih točk, ko odločitve podjetnika vplivajo na končno vrednost nepremičnine oziroma na uspeh projekta.

V prvi del diplomske naloge zajemam **predstavitev dejavnikov** procesa razvoja nepremičnin, ki jih ločimo med podjetnikom, samo nepremičnino, trgom, izvedbo, financami in zakonodajo, kar je vse pogojeno s zunanjimi vplivi okolja.

Drugi del obsega **opis procesa** razvoja nepremičnin s shematskim prikazom. Skozi podjetniški proces razložim proces razvoja nepremičnin. Teorija opozarja, da je ključni element v procesu razvoja nepremičnin obvladovanje različnih tveganj, ki jih tudi opišem in kar hkrati potrjuje tudi praksa. Teoretični del dopolnjujem z odgovori anketiranih podjetnikov. V intervjuju so sodelovali gospod Christian Vogrinčič iz Nemčije, Milan Greiner iz Švice, Roman Garcia Perez iz Španije in Gašpar Gašpar-Mišič iz Slovenije. Tako sem dobil boljši vpogled v način dela po Evropi, saj se obstoječa literatura bolj osredotoča na ameriški trg.

Ker teorija izpostavlja poslovni načrt kot bistveno orodje za obvadovanje tveganj, ga v diplomski nalogi tudi opišem.

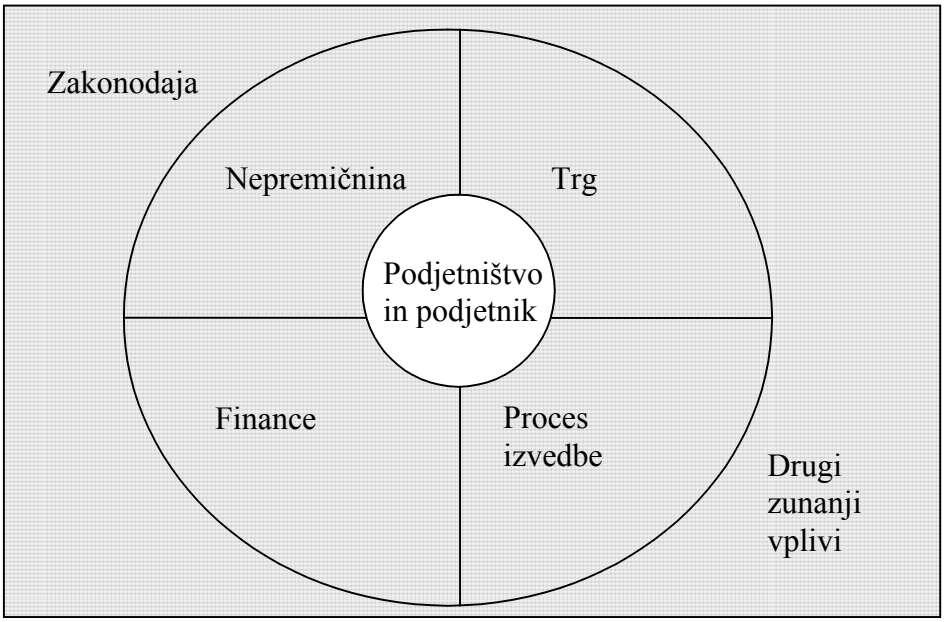
Tretji del naloge je **primer poslovnega načrta**, ki predstavlja elaborat za pridobitev bančnega kredita. Poudariti moram, da je to le del dokumentacije, ki sem jo pomagal izdelati za potrebe projekta, ki ga izvaja eno izmed slovenskih nepremičninskih podjetji.

Pri pripravi diplomske naloge sem se srečal z mnogimi težavami, saj je literature na temo procesa razvoja nepremičninskih projektov izjemno malo. Kar je dostopno, zadeva zlasti posamezna področja v procesu, ne obdeluje pa problema kot celote. Ta ugotovitev velja tako za slovenske kot za tuje vire. Pri delu sem se opiral zlasti na predavanja profesorja Stephana P. Peca, predavatelja na New York University. V pomembno pomoč pri prilagajanju spoznanega v slovensko okolje so mi bili domači avtorji, zlasti dr. Andreja Cirman.

2. Opredelitev pojmov v procesu razvoja nepremičnin

Pri procesu razvoja nepremičnin gre za izrazito soodvisne dejavnike, ki so tesno povezani in vplivajo drug na drugega. Da se proces podjetništva lahko sploh začne, mora podjetnik obvladovati vsaj enega izmed njih: nepremičnino, trg, finance ali proces izvedbe. Pri tem pa je omejen oz. odvisen od zakonodaje in drugih zunanjih vplivov. V tem poglavju bom podrobneje opisal te dejavnike.

Slika 1: Dejavniki procesa razvoja nepremičnin



Vir: Peiser, Frej, 2002, str. 7.

2.1. Podjetništvo in podjetnik

Pojem podjetništva je bil skozi zgodovino definiran na več načinov. Kljub temu sta se oblikovali dve definiciji: prva zagovarja podjetništvo kot ekonomsko funkcijo, druga pa ga definira kot sprejemanje tveganja. Pri opredelitvi podjetništva kot ekonomske funkcije gre za zagovarjanje teorije o nastanku podjetništva kot razlike med povpraševanjem in ponudbo: podjetnik vzpostavi ravnotežje z opredelitvijo te razlike in njeno zapolnitvijo. Po drugi teoriji pa je podjetništvo rezultat posameznikovega sprejemanja tveganja. Posameznik se odloči za stopnjo tveganja, ki pa je na drugi strani povezana s stopnjo dobičkonosnosti. Pri tem procesu posameznik ustvari ponudbo (Stevenson, 1999, str. 8-9).

Obe definiciji vsebujeta nekatere omejitve. Popolnejša označba podjetništva ustreza tezi, da je **podjetništvo** proces, ki mu posamezniki namenijo svoj čas in prizadevanja, prevzamejo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega in vrednega ter za to prejmejo določene nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič et al., 2002, str. 30).

Kdor sprejme izziv te priložnosti, je potemtakem **podjetnik**.

Podjetnik je inovator in uresničevalec, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti podjetniško priložnost, prepoznano priložnost razviti v izvedljivo in tržno zanimivo podjetniško idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ustvariti dodano vrednost. Pri tem prevzema tveganje na konkurenčnih trgih, povezano z uresničevanjem podjetniške ideje in, če uspe, požanje nagrado za vložene napore (Glas, 2000, str. 34).

Podjetnik uresničuje svoj cilj skozi **projekt** oz. projekte, ki so po SSKJ to, kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči (SSKJ, 1993a, str. 237).

Razvoj nepremičninskih projektov je proces, pri katerem zemlji oziroma neki nepremičnini dodamo vrednost. To storimo z učinkovitim in kreativnim združevanjem zemlje in zgradb, s financami in marketingom, pri tem pa nastane novo okolje, v katerem ljudje živijo, delajo, se igrajo ali sproščajo, odvisno pač od namembnosti (Peca, 2005, str. 9).

Razvijalec nepremičninskih projektov je tisti podjetnik, ki koordinira aktivnosti v razvojnem procesu nepremičninskih projektov. Tak podjetnik spreminja ideje v realnost, pri čemer udejanja idejni in kreativni proces s finančnimi rešitvami in kontrolo ter vodi proces od začetka do konca. Taki podjetniki sprejmejo največjo odgovornost glede na druge udeležence v procesu, a so temu ustrezno tudi nagrajeni. Praksa kaže, da gre za podjetnike, ki kupijo neobdelano zemljo ali stavbo, določijo ciljno tržišče, razvijejo nepremičninsko namembnost ter celostno arhitekturno rešitev, pridobijo vsa potrebna soglasja in dovoljenja, priskrbijo finančne vire, zgradijo nepremičnino, jo oddajo, upravljajo ter končno prodajo (Peiser, 2003, str. 3). V tej diplomski nalogi je tak podjetnik omenjen tudi kot **investitor**, saj sam vloži v projekt svoja sredstva, tako finančna kot tudi nefinančna.

Temeljne vloge in lastnosti podjetnika, kot nepremičninskega razvijalca so, da je (Peca, 2004, str. 14):

- vizionar
- vodja
- koordinator
- animator
- reševalec problemov
- govorec

Gre za izjemno multidisciplinaren in kompleksen proces, ki mora za uspešno realizacijo nujno vključevati dobra znanja na različnih področjih:

- finance in računovodstvo
- zakonodaja

- stiki z javnostjo
- stroka - gradbeništvo
- trženje
- psihologija in sociologija
- ter prav gotovo še na marsikatero drugo področje, vključno in nenazadnje tudi lobiranje.

Pri povezovanju podjetništva in nepremičninske dejavnosti je še zlasti nujno spregovoriti o **obnašanju** v celotnem procesu. Nanj vpliva šest dejavnikov: strateška usmerjenost, skrb za dosego cilja, razporejanje virov, kontrola nad viri, vodenje in nagrajevanje. Pri preučevanju teh spremenljivk lahko določimo dve skrajnosti načinov obnašanja: promotorje in skrbnike. Promotorji znajo identificirati priložnosti, so inovativni in impulzivni, vendar se ne ukvarjajo z učinkovitim upravljanjem z viri, medtem ko skrbniki znajo upravljati z viri, a se ne znajdejo najbolje na področju inovacij ter hitrega odločanja. Slednji se tudi zadovoljijo z manjšimi zaslužki (Stevenson, 1999, str. 10). Podjetnik, ki razvija neko nepremičnino, je torej bolj promotor, saj z idejo sili k hitrim spremembam. Njegovo uspešnost pa določi tudi skrb za upravljanje virov, skrb za učinkovito združevanje udeležencev procesa, torej npr. tudi promotorjev - arhitektov in skrbnikov - bančnikov.

Razvijalec nepremičnin je tako kot vsak podjetnik pripravljen sprejeti **tveganje**. Ločimo več oblik in strategij, kako se lotiti tega posla, odvisno pač od rizika, ki smo ga pripravljeni sprejeti. Podjetnik lahko dela za določen procent posla, kar pomeni, da dela samo vodi in je torej v vlogi agenta za tretjo osebo. Na drugi strani pa se lahko podjetnik odloči sam razviti določeno nepremičnino in investirati svoj kapital. V tem primeru si dobiček, če pride do njega, izplača podjetnik sam. Tveganje je tu največje in lahko pripelje celo do osebnega bankrota. Vsekakor je tukaj potrebna opomba, da v Sloveniji za zdaj še ne obravnavamo bankrota na tak način, kot v drugih razvitih kapitalističnih državah. Za zmanjšanje tveganja je treba dobro obvladati posamezna področja v procesu (Peiser, 2003, str. 6):

- nepremičnine
- finance
- trg
- znanje
- zakonodajo

Tveganje se premosorazmerno zmanjšuje z boljšim poznavanjem področji.

2.2. Nepremičnina

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika je beseda *nepremičnina* določena kot stvar, ki po svoji naravi ne mora spremeniti mesta, položaja (SSKJ, 1993, str. 76). Za to razpravo definiram nepremičnino kot zemljo oz. objekt, ki ji oz. mu ob zadostitvi določenih pogojev lahko spremenimo podobo.

Pri razlagi pojma *nepremičnina* bi se želeli čimbolj približati pojmu *real estate*, ki je definiran kot zemlja z vsemi naravnimi viri, pritiklinami ter stavbami, ki se nahajajo na njej. V angleškem jeziku se pogosto pojavlja tudi termin *property*, ki pomeni lastništvo, vendar se mnogokrat nanaša na nepremičnino (Password-English Dictonary,1992, str. 475).

2.2.1. Vrste nepremičnin

Poznamo več vrst nepremičnin, ki jih zaradi njihovih lastnosti delimo glede na lokacijo (mesto, obrobje mesta, podeželje, itd.), velikost (fizična velikost, vrednost, število uporabnikov), uporabo, starost, gradbeno fazo in drugo. Najbolj pogosta delitev nepremičnin upošteva namembnost in jo delimo na naslednje sklope (Cirman et al., 2000, str. 4):

a) Stanovanjske nepremičnine
   - eno- ali večdružinske stanovanjske zgradbe
   - stavbna zemljišča za stanovanja
b) Poslovne nepremičnine
   - trgovine in trgovski centri
   - pisarniške zgradbe
   - gledališča, hoteli in moteli
   - stavbna zemljišča za poslovno dejavnost
c) Industrijske nepremičnine
   - tovarne, skladišča in rudniki
   - stavbna zemljišča in industrijska dejavnost
d) Kmetijske nepremičnine
   - kmetije in živinorejske farme
   - rekreacijske nepremičnine
   - neuporabljena razvita zemljišča ob urbanih območjih
e) Nepremičnine za posebne namene
   - izobraževalne in religiozne institucije
   - bolnišnice, domovi za upokojence
   - pokopališča, igrišča za golf
f) Javne nepremičnine
   - avtoceste, pošte, parki, upravne zgradbe, šole in druge javni uporabi namenjene nepremičnine

2.2.2. Lastnosti nepremičnin

Lastnosti nepremičnin kot tržnih proizvodov lahko razvrstimo v naslednje skupine (Cirman, 2005a, str. 3):

a) Fizične lastnosti

Le za zemljo smemo resnično trditi, da je nepremična. Zgradbe, pritekline in druge izboljšave pa lahko izjemoma tudi premaknemo, kar je seveda povezano z velikimi stroški. Zemlja je neuničljiva lastnost, ki se prenaša tudi na zgradbe, seveda pod določenimi pogoji. Potrebno je upoštevati tudi ekonomsko trajnost nepremičnine, ki se lahko razlikuje od fizične življenske dobe nepremičnine. Pomembna lastnost je tudi heterogenost, saj nobena nepremičnina ni popolnoma enaka drugi.

b) Ekonomske lastnosti

Zaradi omejene fizične ponudbe nepremičnin in njihove heterogenosti govorimo o relativni omejenosti nepremičnin. Ta določa njihovo vrednost. Na odločitev posameznikov pri določanju vrednosti nepremičnin vplivajo: lega, dostopnost, velikost in vrsta drugih osebnostnih preferenc. Vse to seveda vpliva na odločitev o namembnosti določene nepremičnine. Nepremičnine imajo tudi medsebojni vpliv. Pomembna ekonomska karakteristika je relativno dolga povračilna doba nepremičninskih investicij.

c) Institucionalne lastnosti

Na nepremičnine vplivajo zakoni in regulacije, kot so npr. lokalni in regionalni prostorski plani. Vpliv pustita tudi kulturno in sociološko okolje, kar se odraža predvsem pri arhitekturi in uporabi različnih materialov. Na poslovanje z nepremičninami vplivajo tudi različne skupine, združenja in organizacije. Ne gre prezreti pogosto pomembnega vpliva politike.

2.3. Trg

Trg je okolje, kjer se združujeta povpraševanje in ponudba, kjer posamezniki želijo prodati, kupiti ali zamenjati proizvode in storitve. Zaradi že opisanih lastnosti nepremičnin je nepremičninski trg zelo kompleksen, saj je skorajda nemogoče obvladovati vse informacije, ki so pogoj za uravnoteženo delovanje trga.

Ponudba nepremičnin je prostorsko omejena in jo določajo sprejeti zazidalni načrti, ti pa so posledica številnih interesov, med katerimi so še posebej močni politični. Zazidljivost zemljišč dirigirata nacionalna in lokalna politika. Ob tem je pomembno dejstvo, da je ponudba tesno odvisna od opremljenosti z infrastrukturo. Ker se podjetnik pri gradnji novih objektov odloča racionalno, skuša določiti povpraševanje. Pri preučevanju ponudbe je treba analizirati (Cirman, 2005a, str. 8):

- zalogo obstoječih nepremičnin (enot)
- stopnjo (ne)zasedenosti in značilnosti nezasedenih nepremičnin
- obstoječo stopnjo absorbcije po tipih najemnikov oz. kupcev
- predvidene projekte v izgradnji in načrtovanju
- značilnosti obstoječih in predvidenih projektov
- pogoje najema oz. nakupa nepremičnin

Povpraševanje nepremičninskega trga je močno odvisno od višine in razdelitve dohodka. V primeru Slovenije moramo biti pozorni na regijsko razdeljenost, saj se povprečni dohodek na osebo močno razlikuje glede na regijo, v kateri oseba živi. Na povpraševanje vplivajo ponudba in razpoložljivost finančnih virov, stopnja zaposlenosti ter druge demografske značilnosti (Cirman, 2005, str. 7). Veliko vlogo ima na nepremičninskem trgu tudi država. Vpliva z davčno politiko, določanje reda, pravico prisilnega odkupa ter pravico do vrnitve nepremičnine (Cirman, 2005, str. 14).

Izkazuje se, da je za potrebe nepremičninskega povpraševanja koristno podrobneje analizirati tri sklope podatkov, in sicer demografske in ekonomske podatke ter način življenja prebivalstva (Peca, 2005, str. 18-20).

Demografski podatki označujejo prebivalstvo in vsebujejo statistične podatke, kot so:

- starost prebivalstva
- rasa
- spol
- izobrazba
- zaposlitev
- kupna moč gospodinjstva
- stopnja najetih nepremičnin v primerjavi z lastniškimi
- vrednost nepremičnin
- mobilnost prebivalstva

Ekonomski podatki kažejo sliko ekonomske aktivnosti trga:

- zaposlitveno strukturo
- značilnosti delovne sile
- zaposlenost
- možnosti za pridobitev finančnih virov

V tretji skupini pa so podatki o načinu življenja prebivalstva in opisujejo neoprijemljive značilnosti načina življenja:

- priložnosti za zabavo in rekreacijo
- priložnosti za izobraževanje
- kulturne vrednote in trende
- družbene značilnosti okolja

2.4. Finance

Pri načinu financiranja imajo razvijalci nepremičnin veliko možnosti. Nedvomno so načini financiranja odvisni od višine investicije, stopnje tveganja ter posameznikove sposobnosti lastnega financiranja.

Pri financiranju nepremičninskih projektov se podjetnik lahko odloči med dvema načinoma financiranja: dolžniškim in lastniškim. Financiranje z dolžniškim kapitalom le posredno vpliva na donosnost posla in je zavarovano z jamstvom (Antončič et al., 2002, str. 303). Ponavadi se razvijalci nepremičnin poslužujejo tudi hibridnih načinov posojil, kar pomeni, da se dolžniški kapital ob določenih poslovnih dogodkih spremeni v lastniški delež. Taki poslovni dogodki so npr. slabo poslovanje ali nedoseganje planskih časovnic.

Ločimo med kratkoročnimi in dolgoročnimi posojili, ki trajajo dlje od enega leta. Kot bomo videli v nadaljevanju, sta pri razvoju nepremičnin ključni dve obdobji: čas med gradnjo in čas po gradnji. Med gradnjo uporabljamo tako imenovano gradbeno posojilo. Tega pridobimo na podlagi izdelanega investicijskega elaborata. Sklene se tripartitna pogodba med banko, razvijalcem nepremičnine in kupcem, ko ta nastopi, kar zagotavlja neposredno plačilo kupnine banki. S hipoteko na obravnavano ali kako drugo nepremičnino zavarujemo posojilo. Na podlagi tega nam banka izplača višino posojila, ki se ponavadi giblje med 50% in 70% celotne investicije. Ko je gradnja končana, se izdela etažni delilni načrt, s katerim lahko vknjižimo posamezno enoto v objektu. Tako se lahko hipoteka prenese na kupca posamezne enote ali v primeru plačila celotne kupnine zbriše. Ob tem velja pripomniti, da je v Sloveniji tako posojilo bolj praksa dogovora med kreditojemalcem in banko kot pa ustaljena oblika bančne ponudbe. Odplačevanje tovrstnega kredita je torej predmet dogovora. Za pridobitev kreditnih finančnih sredstev, ki jih podjetnik potrebuje za poslovanje po gradnji, pa se odloča za dolgoročne kredite, saj jih lahko jamči z že zgrajeno nepremičnino. To še posebej velja v primerih, ko podjetnik da nepremičnino v najem.

Investitorji so lahko institucije in/ali zasebni investitorji; enako velja za posojilodajalce. Seveda je v Sloveniji še vedno premalo možnosti izbire za financiranje razvoja nepremičninskih projektov. V tej zvezi je nujno izpostaviti možnosti, ki jih v tujini ponujajo nepremičninski skladi. V ZDA in Avstraliji nastopajo pod imenom *REITs »real estate investment trusts«*, v Veliki Britaniji kot PIF *»Property investment fund«*, poznamo pa tudi podobne sklade v Franciji, na Nizozemskem, v Belgiji in na Japonskem. Njihova glavna značilnost je, da so oproščeni določenih davkov na dobiček, kar jih naredi še posebej privlačne za investitorje (Racanelli, 2004).

V Sloveniji ima pomembno vlogo pri razvijanju nepremičnin tudi Republiški nepremičninski sklad, ki sodi pod nacionalno stanovanjsko shemo. Po tej shemi država razvija določene nepremičnine z nizkimi stroški in s tem omogoča državljanom, predvsem mladim družinam, nakup stanovanja po nižji od tržne vrednosti. Seveda morajo posamezniki izpolnjevati

določene pogoje. Tudi na take sklade morajo biti pozorni razvijalci nepremičnin, saj med drugim lahko tovrstna ponudba močno vpliva na ponudbo kot celoto oziroma na vrednost nekaterih nepremičnin.

V Sloveniji kot investitroji oziroma posojilodajalci nastopajo:

- banke
- privatni investitorji
- skladi
- podjetja
- država
- tuji investitorji

2.4.1. Faze financiranja

Pri finančni konstrukciji projekta se podjetnik sooči s šestimi finančnimi fazami (Trotta, 2005, str. 4):

1. ideja
2. razvijanje ideje
3. nakup zemljišča
4. gradnja
5. »stalno financiranje« (*permanent financing*)
6. refinanciranje in prodaja

Ad 1. V prvi fazi izberemo zemljišče/stavbo in razvijemo idejo, pri čemer nastanejo določeni stroški, ki jih praviloma podjetnik financira sam.

Ad 2. Razvoj ideje vključuje še druge strokovnjake. Pri obstoječih podjetjih je zelo verjetno, da so ti že zaposleni, podjetnik začetnik pa bo moral najeti zunanje strokovnjake. V tej fazi lahko podjetnik zavaruje pravico do nakupa zemljišča/stavbe z vplačilom opcije oziroma are. To je za podjetnika strošek, ki pa se tretira tudi kot investicija v pogajalskem odnosu s potencialnim soinvestitorjem. Tudi te stroške v večini pokrije podjetnik z lastnimi sredstvi.

Ad 3. Pri nakupu nepremičnine ponavadi razvijalec nepremičnin ali vloži svoj kapital in financira nakup z lastnimi sredstvi ali pa vključi soinvestitorja. Pri zahtevnih projektih se odločajo tako za *joint venture*[1] odnos ali za več sovlagateljev. V finančno razvitejših državah se podjetniki poslužujejo tudi t.i. »*mezzenin financing*«[2].

[1] Ang.: partnerstvo.
[2] To je posojilo, ki ni zavarovano na klasičen način, ampak se v primeru nezmožnosti poplačila lastništvo projekta prenese na posojilodajalca.

Pomembno je, da v tej fazi podjetnik ne najema kreditov, saj lahko obresti »požrejo« velik del dobička oziroma celo celotno vrednost nepremičnine v primeru, če se proces zavleče in ne teče po planih. To je zelo kritična faza, ko je poseganje po kreditih tvegano, saj ima projekt še veliko neznank in odprtih postavk, ki jih je težko ovrednotiti.

Ad 4. Pri financiranju gradnje se poslužujemo že prej opisanih gradbenih posojil. S temi posojili podjetnik financira gradnjo, lahko pa si tudi poplača nekatere stroške, ki so nastali pred začetkom gradnje, na primer strošek arhitekta (Peiser, 2003, str. 239). Za zagotovitev najboljšega gradbenega posojila nekatere banke zahtevajo že podpisane določene pogodbe o najemih in/ali o nakupu enot v nepremičnini. Podjetnik si lahko pomaga tudi s kreditno linijo. Kreditna linija je limitno negativni saldo na transakcijskem računu (Antončič et al., 2002, str. 308).

Pri končanju gradbene faze, lahko podjetnik proda vse enote in s tem odplača vse dolgove bankam ter izplača vse investitorje, pri tem pa si lahko izplača tudi dobiček. V primeru, da je zgradbo dal v najem (del oziroma celoto), pa mora zagotoviti dolgoročno financiranje. Pri tem nastane faza 5.

Ad 5. Dolgoročno financiranje nastopi v primeru, da je del nepremičnine oziroma njena celota dana v najem. Podjetnik mora prestrukturirati dolg tako, da odplača gradbeno posojilo, ostanek pa predstavlja sredstva za novo investicijo. Ponavadi je tak dolgoročni dolg cenejši, ker je zavarovan z nepremičnino (Peiser, 2003, str. 56).

Ad 6. Refinanciranje pride v poštev, kadar se vrednost nepremičnine poveča. To pomeni, da se poveča osnova za novo posojilo, ki se uporabi za nadaljne poslovanje (Trotta, 2005, str. 11).

Tako faza 5 kot faza 6 sta primerni za prodajo nepremičnine.

2.5. Proces izvedbe

Proces izvedbe pomeni izgradnjo objekta, ki vključuje vse faze od pridobitve ustreznih dovoljenj, same gradnje, gradbenega nadzora ter pridobitev uporabnega dovoljenja do zaključka gradbenega postopka. Proces je enak ne glede na to, ali gre za novogradnjo ali obnovo.

Ob tem je zanimivo, da na primer v anglosaksonskem svetu delijo nepremičnine v tri skupine, kar vpliva na pridobitev formalno pravnih soglasij za nepremičnino v postopku, ta pa je odvisna od pričakovanih ekonomskih včinkov glede na vrsto nepremičnine (Peca, 2005, str. 13):

- *»Greenfield«*, če gre za še nikoli gradbeno obdelano zemljo, ko na njej nekaj zgradimo
- *»Brownfield«*, če je bilo na zemljišču že nekaj zgrajenega, torej je bila zemlja »onesnažena« in na njej zgradimo novo stavbo
- *»Greyfield«*, če je že obstoječi objekt potreben obnove

S procesom izvedbe podjetnik izboljšuje ali spreminja obstoječe stanje in na ta način dodaja vrednost nepremičnini.

2.5.1. Način izvedbe

Podjetnik investitor ima več možnosti načina izvedbe gradbenih del. Lahko se odloči, da bo njegovo podjetje delovalo kot inženiring ali pa enostavno vse te funkcije prepusti podjetju za inženiring in izvedbo.

Naloga podjetja, ki se ukvarja z inženiringom je, da poišče podizvajalce in izpelje investicijo. Pri tem so neposredni izvajalci lahko zaposleni v okviru inženiringa ali pa so samostojni podizvajalci. Podjetje za inženiring mora pridobiti vsa gradbena in uporabna dovoljenja ter zagotoviti nadzor gradbišča.

V primeru, ko podjetnik nastopa v funkciji podjetja za inženiring, mora za to imeti zaposlen ustrezeni strokovni kader (npr. inženirja z ustreznim strokovnim izpitom za izvajanje nadzora gradbišča).

Podjetje za inženiring lahko na podlagi popisa del, ki je del projektne dokumentacije, sestavi razpisne pogoje in objavi razpis za pridobitev najugodnejšega izvajalca posameznih gradbenih del. Z razpisom si podjetje za inženiring zagotovi predvidoma ugodnejšega podizvajalca. Razpis ni zakonsko obvezujoč.

2.5.2. Oblike poslovnega odnosa

Ločimo tri oblike poslovnega odnosa med podjetnikom in podizvajalci:

1. **Pogodba »na ključ«**: izvajalec se zaveže, da bo opravil določen obseg del po v naprej določeni ceni. Pri tem tako investitor kot izvajalec prevzameta vsak svoje tveganje. Takšna pogodba ne dopušča bistvenih sprememb projekta.
2. **Pogodba »po gradbeni knjigi in dejansko izvedenih količinah«**: opredeljuje plačilo po dejansko opravljenem in dokumentiranem delu. Prednost te oblike je fleksibilnost izvedbe, njena slabost pa neučinkovit nadzor nad stroški.

3. Tretjo obliko poslovnega odnosa predstavlja model, ko podjetnik sklene pogodbe neposredno s posameznimi podizvajalci, v njegovem imenu pa funkcijo nadzora opravlja **izvajalski inženiring**. Plačilo za to delo je vnaprej določeno s pogodbo.

V primerih pod točkama 2. in 3. je plačilo praviloma možno po mesečnih situacijah izvedenega dela ali ob zaključenem delu. Pri tem investitor zadrži 5% vrednosti izvedenih del oz. bančno garancijo za odpravo napak. Zadržanje velja v času garancije, ki je z zakonom omejen na najmanj 6 mesecev po predaji nepremičnine.

2.5.3. Gradbene faze

Podjetnik investitor mora skupaj z izvajalcem po zakonu dokončati dela na objektu in uspešno pridobiti uporabno dovoljenje. Lahko pa se tudi odloči, s privolitvijo kupca, za prodajo objekta ali posameznih enot v nedokončanih fazah.

Gradbene faze niso zakonsko regulirane, vendar se praksa zgleduje po uveljavljenih normah, sprejetih s pravilniki zveznega ministrstva FNRJ iz poznih 40-ih let preteklega stoletja. V kasnejših desetletjih je prišlo do nekaterih novih orientacijskih podlag, vendar do danes to področje še ni formalno urejeno (Oražem, 2003, str.15):

I. faza: izgradnja temeljev in temeljnih podstavkov ali temeljne plošče
II. faza: izgradnja I. faze in kletne plošče
III. faza: izgradnja II. faze in izgradnjo objekta s streho, groba gradbena, krovska in kleparska dela
IV. faza: izgradnja III. faze in izgradnja predelnih sten, betonski tlaki, izolacija, vsi notranji in zunanji ometi, napeljava vseh inštalacij, masivno stopnišče, keramična obloga, vgradnja vrat in oken, ključavničarska in kamnoseška dela
V. faza: izgradnja IV. faze in druga zaključna gradbena dela, npr. steklarska dela, slikarska in pleskarska dela

Uporablja se tudi termin »končna faza z opremo«, ki zajema vse faze ter s pogodbo določeno stopnjo opreme.

Praksa kaže, da se objekti oziroma enote v nepremičnini začnejo prodajati od III. gradbene faze dalje.

2.6. Zakonodaja

Za potrebe te diplomske naloge se bom osredotočil na zakone, ki obravnavajo gradnjo ter vselitev v novozgrajeno nepremičnino. Posvetil se bom gradnji na še neobdelani zemlji ter prenovi starejših objektov. Izključil bom pravno regulativo, ki se nanaša na gradnjo prizidkov

ter drugih pomožnih objektov. Obvezno pravno dokumentacijo bom obranaval v okviru opisa postopka celotnega procesa izvedbe projekta.

V procesu razvoja nepremičnine je pravni vidik odnosov med investitorjem - prodajalcem in kupcem oz. najemodajalcem pomemben. V Sloveniji običajno razvijalec nepremičnin proda nepremičnino, veliko manj pa je takih primerov, ko razvijalec nepremičnin odda nepremičnino v najem. Prav zato bom v nalogo vključil prikaz odnosa investitor - kupec. S pravnega vidika ta odnos ni v celoti urejen, saj veljavna zakonodaja (Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb) upošteva le razmerja med investitorjem in kupcem stanovanja, ne pa tudi odnosa med investitorjem in kupcem poslovnih prostorov.

2.6.1. Gradbeni del

Pred nakupom zemljišča se je treba pozanimati, če urbanistična dokumentacija dovoljuje gradnjo na izbranem zemljišču. Potrebno je izvedeti, kakšna gradnja je dovoljena, saj je lahko zemljišče namenjeno npr. stanovanjski gradnji, večstanovanjski gradnji, skladišču, industriji ali čemu drugemu. Podatki so dosegljivi na občini, na pristojnem oddelku za okolje in prostor, z oddajo vloge »Preveritev možnosti posega v prostor«. Poleg te informacije je potrebno preveriti morebitne obveznosti, ki bremenijo zemljišče, kar je zavedeno v zemljiški knjigi. Pred nakupom zemljišča je dobro preveriti, kakšne so možnosti dostopa do izbrane gradbene parcele, saj moramo, če te možnosti ni, že za potrebe same gradnje pridobiti služnostno pravico, ta pa se mora nadaljevati tudi po tem, ko je nepremičnina dokončana. Pomembno je preveriti tudi druge komunalne priključke, saj je lahko strošek priključitve zelo visok.

Seveda je možno namembnost zemljišča tudi spremeniti (največkrat gre za spremembe iz kmetijskega v zazidljivo zemljišče), vendar je ta postopek dolgotrajen in tvegan.

Šele po pridobitvi vseh teh informacij je priporočljivo skleniti kupoprodajno pogodbo in pri notarju overiti prodajalčev podpis. Lastništvo se vpiše v zemljiško knjigo na okrajnem sodišču ob predložitvi kupoprodajne pogodbe in potrdila o plačanem prometnem davku na nepremičnino.

Pred začetkom gradnje je potrebno pridobiti gradbeno dovoljenje. Po Zakonu o graditvi objektov se dela za gradnjo novega objekta, rekonstrukcijo objekta, nadomestno gradnjo in odstranitev objekta ter dela za spremembo namembnosti lahko začnejo na podlagi pravnomočnega gradbenega dovoljenja (Blaganje, 2003, str. 6). Prvi korak je izdelava lokacijske dokumentacije. To lahko opravi pravna oseba, ki se ukvarja z izdelavo lokacijskih dokumentacij v dogovoru z Uradom za okolje in prostor. V tej dokumentaciji so definirani pogoji za graditev objekta, pogoji za izvedbo in priključitev komunalnih naprav, določeni so gabariti objekta in specifikacija vrste objekta (npr. samostojna hiša, dvojček, vrstna hiša ali drugo). Ti pogoji so skladni s prostorsko ureditvenimi pogoji zazidalnega načrta.

K dokumentaciji je potrebno priložiti vsa soglasja za priključitev komunalnih priključkov. Izdajo jih v podjetjih, ki zagotavljajo posamezne storitve: vodovod, odvajanje meteornih voda, kanalizacija, električni priključki, telefonski priključki, cestna uprava. V posameznih primerih pa je potrebno pridobiti tudi dovoljenja nekaterih drugih pristojnih inštitucij: za objekte v spomeniško zaščitenem območju je to Zavod za varstvo naravne in kulturne dediščine, za objekte v vodovarstvenem in geološko občutljivem pasu je to Agencija RS za okolje. Na osnovi zbrane dokumentacije upravna enota izda lokacijski načrt. Vsa potrdila vključno z lokacijskim načrtom imenujemo lokacijska dokumentacija. Lokacijska dokumentacija je sprejeta po dvostopenjski občinski proceduri. Najprej jo mora sprejeti komisija za okolje in prostor nato pa še občinski svet, ki skliče dve javni prostorski konferenci, na katerih se javo zbirajo pripombe. Šele ko se konča ta postopek, je lokacijska dokumentacija pravnomočno sprejeta.

Sledi faza izdelave projekta, na podlagi katerega se pridobi gradbeno dovoljenje. Projekt izdela projektivni biro. Zadolženi arhitekt, ki ima naziv glavni in odgovorni projektant, mora biti registriran za izvedbo projektne dokumentacije. Projekt mora biti izdelan v skladu s pogoji lokacijske dokumentacije.

Projektna dokumentacija obsega:

- idejno zasnovo
- idejni projekt
- projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja
- projekt za razpis
- projekt za izvedbo

Stroški projektne dokumentacije se običajno gibljejo med 3% do 5% investicije, odstopanja pa so odvisna od zahtevnosti projekta.

Naslednji korak je vložitev prošnje za gradbeno dovoljenje na upravni enoti. Vloga mora vsebovati:

- lokacijsko dokumentacijo
- projektno dokumentacijo
- zemljiškoknjižni izpis z dokazilom o lastništvu
- potrdilo o plačilu komunalnega prispevka

Po pridobljenem pravnomočnem gradbenem dovoljenju geodet zakoliči objekt na prostoru, kjer se lahko zida.

Sledi faza gradnje. Investitor mora skleniti pogodbo z gradbenim podjetjem, ki je registrirano in ki ima nadzornika gradbišča z licenco. Nadzornik nadzoruje gradbišče in je odgovoren za potek dela.

Ko nadzornik gradbišča ugotovi, da je gradnja zaključena, mora investitor pri upravnem organu vložiti zahtevo za izdajo uporabnega dovoljenja. Upravni organ nato določi komisijo za opravljanje tehničnega pregleda in določi datum pregleda. Na dan pregleda mora podjetnik komisiji priložiti:

- izjavo projektanta in nadzornika gradbenih del, da je objekt zgrajen v skladu z normativi in zakonodajo
- projekt izvedenih del
- gradbeni dnevnik
- geodetski načrt
- projekt za vzdrževanje
- obratovanje zgradbe
- druge podatke, če jih posebej zahteva gradbeno dovoljenje

Na tehničnem pregledu so prisotni vsi inšpektorji, ki pregledajo objekt ter dokumentacijo in, če jih imajo, dajo pripombe. Skupino sestavljajo: gradbeni inšpektor, sanitarni inšpektor, požarni inšpektor, inšpektor za varstvo pri delu, inšpektor za električne napeljave ter strojni inšpektor. Po opravljenem tehničnem pregledu objekta in pregledu spremljajoče dokumentacije pristojni organ izda odločbo o uporabnem dovoljenju. Če se ugotovijo pomankljivosti ali napake, določi rok za odpravo napak, možno pa je tudi, da uporabno dovoljenje zavrne. V določenih primerih, predvsem pri proizvodnih obratih, pristojni organ odredi poskusno obratovalno obdobje.

Pridobitev uporabnega dovoljenja je za investitorja bistvenega pomena, saj se z njim pravno formalno odveže vsakršne odgovornosti ob uporabi nepremičnine. S tem pa se kupec zaveže, da bo objekt uporabljal skladno z navodili, ki mu jih izroči investitor.

Zgoraj omenjeni postopek lahko v celoti ali v njegovih posameznih fazah izpelje podjetje, ki se ukvarja z inženiringom. Podjetnik - razvijalec nepremičnin se mora sam odločiti, katere naloge bo prepustil različnim podizvajalcem in katere bo izpeljal sam. Njegova pravilna odločitev lahko pomembno vpliva na optimalno obvladovanje stroškov in s tem na uspešnost posla.

2.6.2. Odnos investitor - kupec

Posebej velja omeniti odnos med investitorjem in kupcem. Zaradi kompleksnosti področja, ki presega pričujočo diplomsko nalogo, se na tem mestu ne bom spuščal v podrobnosti zakonske regulative, velja pa poudariti, da je bil zaradi aktualnosti problematike leta 2004 sprejet Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb, ki ureja to področje. Ta zakon uravnava le odnose med investitorjem in kupcem stanovanj in enostanovanjskih stavb.

Kot sem že omenil, se ponavadi sklene tripartitna pogodba med investitorjem, banko in kupcem. V trenutku, ko kupec podpiše kupoprodajno pogodbo, mora plačati aro v višini praviloma 10% vrednosti nepremičnine. Če financira gradnjo banka, plača kupec aro banki. Kupec lahko plača tudi več kot 10% are, vendar mu mora v tem primeru investitor dati za razliko bančno garancijo. Glavnino kupnine kupec plača ob zaključku gradnje, pri čemer 10% vrednosti kupnine zadrži, dokler mu prodajalec ne omogoči, da preveri skladnost s pogodbo (Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb, 2004).

Pri primopredaji nepremičnine mora investitor izročiti kupcu:

- dokument o predaji nepremičnine s pri notarju overovljenimi pogodbami, ki dokazujejo lastništvo
- bančno garancijo v višini 5% vrednosti nepremičnine za odpravljanje morebitnih napak v grancijskem roku
- navodila za uporabo

3. Proces razvoja nepremičninskih projektov

V prejšnjem poglavju sem opisal dejavnike, ki se pojavljajo v procesu razvoja nepremičninskih projektov. Jedro procesa je seveda podjetnik, ki usklajuje vse aktivnosti, ki se odvijajo v sklopu enega projekta. Vsak tak projekt je lahko samostojno podjetje, ki nastane, raste in ugasne skupaj s projektom. Torej lahko definiramo ta multidisciplinaren projektni proces kot podjetniški proces ali vsaj kot segment podjetniškega procesa.

V tem poglavju podrobneje opisujem proces razvoja nepremičninskih projektov s pomočjo sheme (Slika 2). Zaradi razlik v procesu med različnimi državami v Evropski Uniji sem v poglavje vključil tudi intervjuje, ki sem jih od decembra 2005 do februarja 2006 opravil s podjetniki: Christianom Vogrinčičem, WPG Gmbh, Nemčija, Milanom Greinerjem, Greiner Plan+Bau, Švica, Romanom Garcio, Arauzo Oliveros S.L., Španija in Gašparjem Gašparjem-Mišičem, Gasspar Nepremičnine, Slovenija.

3.1. Podjetniški proces

Pri ustanavljanju novega podjetja gre podjetnik skozi podjetniški proces. Ta zajema več faz, ki so med seboj odvisne. Najprej mora opredeliti in ovrednotiti priložnost, pripraviti poslovni načrt, določiti potrebna sredstva za realizacijo, nato pa izpeljati vodenje podjetja (Antončič, 2002, str. 54).

Pri tem je potrebno dodati, da podjetniški proces zajema tudi umik. To je zaključni korak v procesu. Ta je lahko hiter ali počasnejši, zlasti v kompleksnejših primerih zaključka posla, ko gre na primer za odprodajo premoženja. V določenih primerih, ko se razvijalec nepremičnin

odloči obdržati nepremičnino kot dolgoročno naložbo, se proces še pred zaključkom lahko mnogokrat ponovi, kar imenujemo: prenova oz. repozicioniranje nepremičnine.

3.2. Proces razvoja nepremičnin

Proces razvoja nepremičnin je eden od segmentov podjetniškega procesa. Zaradi svoje narave, saj gre za multidisciplinarnost, je izjemno kompleksen in širok v svoji pojavnosti. V procesu sodeluje veliko strokovnjakov z različnih področji, vsak s svojimi vizijami in cilji, ki niso nujno vedno usklajeni in zaradi tega delajo projekt zapleten. Prav tako kot pri novo ustanovljenem podjetju je tudi v tem primeru potreben dober poslovni načrt, ki do neke meri jamči uspešnost projekta.

Proces razvoja nepremičnin delimo na šest ključnih faz:

1. načrtovanje
2. izvedljivost
3. priprava na gradnjo
4. gradnja
5. vselitev
6. upravljanje in vodenje investicije kot naložbe

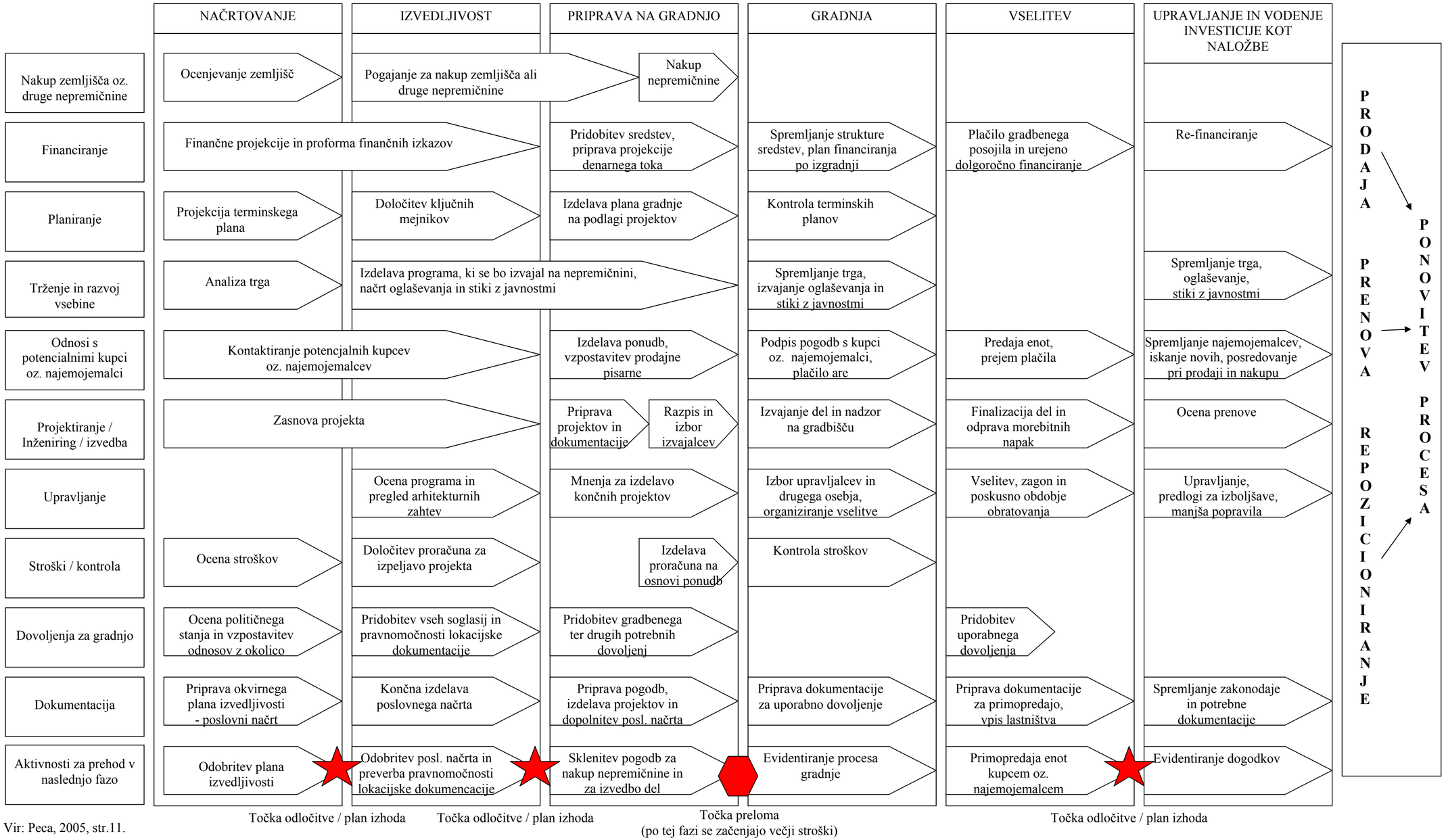
V samem podjetniškem procesu je pomembno razdeliti projekt na omenjene faze, saj to omogoča kontrolo projekta v vsakem trenutku in z ozirom na posamezne dejavnike. Upoštevati gre rek: »Ne zapravljaj denarja, če se denar ne ustvarja! Ne prepusti se čustvom!«

Ob teh fazah je treba opozoriti na enajst prepoznavnih kritičnih točk, ki se pojavljajo znotraj procesa razvoja:

a) nakup zemljišča
b) financiranje
c) planiranje
d) trženje in razvoj
e) odnos s kupci in/ali najemodajalci
f) projektiranje / inženiring / izvedba
g) upravljanje
h) stroški in kontrola
i) dovoljenja
j) dokumentacija
k) aktivnosti za prehod v naslednjo fazo

Ker je proces razvoja nepremičnin zelo kompleksen in multidisciplinaren, si faze ne sledijo vedno v takem zaporedju kot je prikazano na Sliki 2. Zaradi same narave posla se te faze med seboj velikokrat prepletajo.

Slika 2: Proces razvoja nepremičninskih projektov



Vir: Peca, 2005, str.11.

3.2.1. Načrtovanje

V prvi fazi je ključno izbrati nepremičnino ter jo ovrednotiti. Pri tem mora podjetnik identificirati idejo, s katero bo tej nepremičnini ustvaril dodano vrednost. Da bi podjetnik lahko definiral idejo, si lahko pomaga z odgovori na naslednja vprašanja (Peca, 2005, str. 21):

- Kaj želimo razviti?
- Kako bomo tržili projekt?
- Kakšno ceno lahko dosežemo?
- Zakaj se nihče ni prej tega spomnil? Zakaj vidimo priložnost?
- Kako bo projekt financiran?

Podjetnik pripravi osnutek poslovnega načrta, ki bo zajemal grobo analizo trga in potencialnih kupcev/najemojemalcev, terminski plan, oceno vrednosti investicije ter druge pomembne dejavnike. Oceniti mora tudi politično stanje in odzive javnosti.

Primeri iz prakse:

Kakšni so vaši kriteriji pri izboru projekta?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Naše podjetje deluje globalno. Na področju Evrope nas zanimajo regije, kjer se kaže gospodarska rast. Ta je trenutno največja na vzhodu, kjer smo tudi že prisotni. Ker naše podjetje razvija poslovne prostore, je gospodarska rast zelo pomemben faktor, saj je najemanje pisaren, industrijskih objektov itd., zelo odvisno prav od te rasti.

Naj za primer navedem Ljubljano. Zanjo smo se odločili zaradi treh stvari: sam govorim slovensko, Ljubljana ima neko določeno gospodarsko rast in je območje prehoda med zahodno in vzhodno Evropo. Za nas je zelo zanimiv vzhod, vendar je tam težav precej: od neurejene zakonodaje in zemljiške knjige do korupcije.

Ko izberemo regijo najprej pogledamo ekonomske številke: kakšen potencial ima mesto, kaj potrebuje, koliko je prebivalcev... Nato ugotovimo, kaj mesto potrebuje in poskusimo najti zemljo. Še preden zemljo kupimo, izdelamo poslovni načrt in najdemo potencialnega najemnika. Iščemo najemnike za dobo najmanj 10 let, saj pri prodaji nepremičine sodelujemo s skladi, ki to zahtevajo.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

V primeru, da smo se odločili za razvoj investicije, smo velikokrat sklenili partnerstvo »joint venture« z lastnikom zemlje. V takem partnerstvu je naše podjetje vložilo znanje in sredstva za izgradnjo objekta. Velikokrat pa tudi sami prevzemamo celoten rizik in izpeljemo celotno investicijo sami. Da bi kar najbolje obvladovali rizik, se odločamo za vrednosto manjše projekte. Pri tem pa moram povedati, da so taki projekti v Švici problematični, saj je zemlja zelo draga.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Ukvarjamo se z investiranjem in izgradnjo enodružinskih hiš ter izgradnjo hiš po naročilu. Ko gre za investiranje in izgradnjo hiš imamo zelo natančne kriterije pri izboru projekta, saj je naš končen produkt natančno določen. Z raziskavo povpraševanja smo ugotovili, da je v Madridu veliko povpraševanje po enodružinskih hišah velikosti 150 m2, s površino zemlje od 500 do 700 m2. Ker pa je v Madridu zemlja zelo draga, ponujamo takšen produkt v okolici mesta.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Z nepremičninsko dejavnostjo se tako ali drugače ukvarjam že vrsto let. Skozi vsa ta leta sem pridobival izkušnje kot posrednik nepremičnin in na področju izvajalskega inžiniringa. Sedaj sem se osredotočil na investiranje v projekte, še vedno pa se ukvarjam tudi s posredništvom. Kadar zbiram projekte namenjene investiciji, se vedno vprašam o smiselnosti investicije, pri tem pa mi veliko pomaga dobro poznavanje trga. Trg spremljam skozi svojo posredniško dejavnost.

Primeri iz prakse:

Ali ste specializirani na določeno vrsto nepremičnin? Ali ste omejeni na kraj?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Gradimo predvsem poslovne prostore, hotele in nakupovalne centre. Gradimo na celotnem območju vzhodne Evrope.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Delovali smo na področju celotne Švice, vendar smo se kasneje osredotočili le na Bernski kanton. Gradimo vse vrste nepremičnin, večinoma pa gradimo montažne hiše za znanega investitorja. Velikokrat smo sami investirali v razvoj nepremičninskega projekta, kjer smo prevzeli celoten rizik financiranja, izvedbe in prodaje.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Gradimo po celotni Španiji. Večina naših gradbišč je v okolici Madrida, kjer ponujamo enodružinske hiše z zemljo s površino od 500 do 700 kvadratnih metrov. Večina hiš ima tudi bazen.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Pri projektih smo omejeni na kraj, saj menim, da lahko izpeljem posel dobro le tam, kjer lahko obvladujem vse dejavnike. Zaradi popraševanja po stanovanjskih objektih, investiramo predvsem v te, zato bi lahko rekli, da smo se za to vrsto nepremičnin tudi specializirali.

3.2.2. Izvedljivost

Druga faza procesa zajema nakup nepremičnine. Da bi dosegli najugodnejšo ponudbo, se je potrebno za to pogajati. Pri tem naj omenim, da to ne pomeni nujno najnižje cene, saj je lahko večjega pomena način plačila, delitev tveganj, partnerstvo ali kak drugi element pogajanj.

Pravilo, ki se ga večina razvijalcev drži, je, da nepremičnine ni treba imeti v lasti, ampak jo je potrebno obvladovati. Nepremičnino je smiselno kupiti šele tik pred gradnjo, saj z lastništvom vsakodnevno nastajajo stroški; če ne drugi, pa oportunitetni. Nepremičnino je mogoče obvladovati na več načinov: lahko jo kupimo, vzamemo opcijo ali aro, sklenemo »joint-venture« z lastnikom nepremičnine ali jo najamemo (Peca, 2005, str. 27).

Kot sem že omenil, je ključnega pomena v procesu razvijanja nepremičnin obvladovanje tveganj. Da bi se izognil presenečenjem, mora podjetnik pred nakupom nepremičnine raziskati fizične lastnosti nepremičnine, pravno zgodovino (obremenjenost z opcijami ali hipotekami), javno mnenje ter pretekle dejavnosti na tem območju (Peca, 2005, str. 30).

Ta faza zahteva tudi pripravo natančnega poslovnega načrta, ki med drugim vsebuje končno tržno analizo, proračun projekta ter definirane kritične točke. Oceniti in definirati je treba tudi arhitekturne možnosti.

Do te točke bi moral podjetnik priti z minimalnimi stroški. Po ocenah nekaterih podjetnikov je to 1-2% od celotnih stroškov projekta. Ko se zaključi ta faza, se začenjajo večji koraki, kar zahteva vključevanje kapitala (Peiser, Frej, 2003, str. 52).

Primeri iz prakse:

Kako financirate projekte?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Vsak projekt zahteva drugačno obliko financiranja. Ugodnega financiranja pri bankah, s katerimi si lahko šel v projekt z 10% ni več. Veliko se odločamo za »joint-venture«, kjer partner vloži zemljišče ali kapital, mi pa prispevamo tehnični del. Če je tudi partner tehnično usposobljen, si ta del razdelimo. Za finančni del skušamo pridobiti finančne institucije, ki jih tovrstne investicije zanimajo.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Mi financiramo projekte tako, da zemljo kupimo s pomočjo banke, saj banka pomaga pri nakupu zemlje v višini 50% in svoj delež zavaruje s hipoteko. Ko je projektna dokumentacija že izdelana, banka sodeluje v projektu s 60% do 70% vrednosti investicije, če na trgu nastopimo sami, v primeru pa, da imamo že končnega kupca, banka financira projekt tudi z do 80%.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Ponavadi projekte financiramo z lastnimi sredstvi s pomočjo posojil, ki so v Španiji zelo ugodna. Imeli pa smo tudi že projekte s partnerji, v teh primerih je partner vložil zemljo, ta mu je zagotovila 25% do 30% delež v končni investiciji.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Iskušnje so me naučile, da je najbolje, če sam financiram projekte s pomočjo bank. Za naš največji projekt, to je Park Rezidenca Lucija, smo najeli klasično posojilo pri banki, pri tem pa smo dali nekaj nepremičnin pod hipoteko. Banka je tudi sopodpisnica pri nakupu in je zahtevala, da vsi prilivi od nakupov stanovanj gredo direktno na njen račun, s tem izvajajo finančno kontrolo nad projektom.

Primeri iz prakse:

Ali se posložujete »*mezzenin financing*«?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Ne.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Imeli smo že tak primer financiranja, vendar je to bolj redkost kot pravilo. Pri takem načinu je najpomembnejše, da lahko takemu investitorju zaupaš in vzpostaviš korekten medsebojni odnos. Da bi se tak investitor zavaroval, vpiše vrednost investicije v zemljiško knjigo kot hipoteko.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Da. To vmesno financiranje poznamo v obliki investitorjev, ki ne vlagajo znanja, temveč zgolj kapital. Pri tem pa je naša provizija v višini 10% njihovega dobička.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Ne. Projekte raje financiram sam in s tem nadzorujem ter odgovarjam sam.

Primeri iz prakse:

Kako ocenjujete ponudbo slovenskih/nemških/švicarskih/španskih bank za poslovanje razvoja nepremičnin?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

V Sloveniji uporabljamo slovenske banke, saj so do sedaj bile ugodnejše od nemških. Predvem je pomembno dejstvo, da slovenske banke še zmeraj niso tako zelo restriktivne kot tuje. Po tujih standardih delajo tudi banke, ki so v Sloveniji kot filiale tujih bank, to pa onemogoča potrebno fleksibilnost.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Bančna ponudba v Švici je odlična. Razlog za to ni samo v ogromnem kapitalu, ki se tukaj zbira z vsega sveta, ampak tudi v brezhibni zakonodaji in postopkih, ki varujejo ta kapital. Pri razvoju nepremičnin se večinoma poslužujemo gradbenega posojila, ki pa se ob koncu izgradnje spremeni v dolgoročno posojilo, ki je zavarovano s hipoteko. Za pridobitev gradbenega posojila notar naredi dolžniško pismo, ki se vpiše v zemljiško knjigo.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Španija je zelo zanimiva za investiranje v nepremičnine v zadnjih petnajstih letih. Ugotavljamo, da je razlog za to v odličnih pogojih financiranja, ki jih ponujajo banke. Na primer, posameznik lahko najame posojilo za svoj dom v višini 110% vrednosti hiše, kar pomeni, da mu ostane 10% za opremo ali kaj drugega. Razvijalci nepremičnin pa imajo na voljo tako imenovani "Autopromotor credit", ki jim je na razpolago 12 mesecev, s tem da med tem časom plačujejo le obresti. Višina takega kredita je v višini 80% investicije, plačana pa je po fazah gradnje.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Moram priznati, da ocenjujem ponudbo slovenskih bank kot dobro. V mojem primeru, se je izkazalo, da mi je banka ponudila dobre kreditne pogoje, čeprav je obrestna mera malenkostno višja. Za kreditojemalca je pomembno, komu zaupa. Za zdaj menim, da so v prednosti domače banke

Primeri iz prakse:

Iščete vire financiranja tudi v tujini?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Seveda jih iščemo, vendar smo do sedaj v Sloveniji sodelovali le s slovenskimi bankami.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Seveda to ne pride v poštev, saj so pogoji pod katerimi dobimo kredit v Švici eni najugodnješih na svetu.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Ne.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Za financiranje našega največjega projekta smo pridobili ponudbe tudi od tujih bank, predvsem avstrijskih, vendar bi stroški odobritve kredita bistveno višji.

3.2.3. Priprava na gradnjo

Pred gradnjo je potrebno urediti lastništvo kupljene nepremičnine. Še naprej je potrebno spremljati stanje na trgu ter trende, saj so hotene spremembe še vedno mogoče. Kljub vsemu pa morajo biti v tej fazi jasni gradbeni načrti ter časovni plan. Predvsem je pomembno ustvariti pogoje za razpis izvedbe gradbenih in drugih del, če se investitor za to odloči.

Sestavni del razpisa sta popis del in določitev dneva za oddajo ponudb. Z razpisom si lahko podjetnik zagotovi najugodnejšo ponudbo, hkrati pa od izvajalca zahteva garancije za kvalitetno opravljeno storitev. Sodobna praksa kaže, da je lahko ta garancija v obliki plačila izvajalca investitorju zelo visoka. Pri v poslovnem svetu zelo odmevnem primeru izgradnje mostu med Sicilijo in Kalabrijo je šlo celo za do 15% vrednosti investicije (Molinari, 2005, str. 45).

V tej fazi mora investitor priskrbeti pravnomočno gradbeno dovoljenje, ki je pogoj za pričetek gradnje.

Primeri iz prakse:

Kako pomembna sta pri vaših projektih arhitektura in urbanizem in kakšna je vloga arhitekta?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Mi dajemo zelo velik poudarek arhitekturi, predvsem funkcionalnim rešitvam. Naj citiram Churchila, ki pravi: »Najprej mi kreiramo stavbo, potem pa stavba kreira človeka.« Pri tem je najpomembnejši poudarek na ekonomičnosti, saj mora biti nepremičnina enostavna za vzdrževanje, predvsem pa mora ponuditi lastniku tisto, kar od nje pričakuje. Če na primer nek lastnik želi menjavati fasado vsakih 8 let, mu moramo to omogočiti z montažno fasado. Glavni poudarek pri izbiri arhitekture upošteva želje končnega uporabnika. To pri poslovnih prostorih konkretno pomeni fleksibilnost.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Pri vseh naših projektih so zelo pomembni natančni načrti, da je potem na samem gradbišču kar najmanj nesporazumov. To je do neke mere tudi zakonsko določeno. Arhitekt pri tem igra pomembno vlogo, saj direktno odgovarja za izvedbo projekta. Arhitekt je nadzornik gradbišča in ob končanju gradnje podpiše izjavo, da je objekt zgrajen po načrtu in v skladu z zakonom.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Arhitektura in urbanizem sta izredno pomembna. Naši projekti so večinoma v novo nastalih urbaniziranih področjih, kjer država oz. podjetje urbanizira pokrajino in nato proda parcele. Pri tem smo pozorni, da izberemo parcele, ki imajo dobro razvito

infrastrukturo. Kar zadeva samo arhitekturo hiš, pa imamo tipske načrte, pri katerih se lahko kupec odloči za različne variante.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Na arhitekturo in urbanizem dajemo velik poudarek, predvsem upoštevamo kvalitete kot so funkcionalnost in enostavno vzdrževanje. Prizadevamo si tudi za urejeno zeleno okolico in varnost.

Primeri iz prakse:

Kakšni so kriteriji pri izboru gradbenega podjetja?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Sodelujemo predvsem z generalnim prevzemnikom, ki prevzame izgradnjo projekta. Predvsem izbiramo večja, že uveljavljena podjetja. Z njimi sodelujemo zato, ker so njihovi standardi visoki in enaki v vseh regijah, kjer so prisotni, kar pomeni, da lahko enako kvaliteto pričakujemo tako v Nemčiji kot v Sloveniji.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Nekatere projekte izvedemo z lastnim gradbenim podjetjem, za druge pa najamemo druga podjetja. Pri tem nimamo veliko težav, saj izvajalska podjetja sproti spremljajo investitorje in razvijalce nepremičnin in jim pošiljajo prošnje za delo. Vedeti morate, da velja v Švici zakon, po katerem je treba na zemljišču, kjer bo stala nepremičnina, postaviti montažno maketo v razmerju 1:1. To je svojevrstna reklama in vaba za podizvajalce.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Vso potrebno delovno silo zaposlujemo v podjetju, v lasti imamo tudi orodje in mehanizacijo, potrebno za gradnjo.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Nimam posebnih določenih kriterijev za izbor gradbenega podjetja. Pri projektu v Luciji smo podpisali pogodbo na ključ s Kraškim zidarjem, oni pa so najeli podizvajalce. Pri izbiri podizvajalcev smo tudi mi aktivno uključeni.

Primeri iz prakse:

Kakšna se vam zdi zakonodaja? Kakšen je povprečen čas za pridobitev gradbenega dovoljenja?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Glede tega je Slovenija še zelo problematična. Predvsem je problem v zastarelem zazidalnem načrtu, ki ne vsebuje novih elementov načina življenja prebivalcev. Tudi roki so predolgi in za tuje vlagatelje nezanimivi. Po mojih izkušnjah sta za pridobitev vseh dovoljenj potrebni najmanj dve leti, kar pa je za tuja in domača hitrorastoča

podjetja nesprejemljivo. V Nemčiji so ti postopki bolj »prijazni« uporabnikom, predvsem pa gre za pogajanja med okolico in podjetjem, kjer okolica razume potreben razvoj in je pripravljena pristati na kompromise.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Zakonodaja je pri nas zelo natančna, zato so tudi postopki počasni in zapleteni. V Švici je potrebno upoštevati državni, kantonalni in občinski zakon. Postopek za gradnjo je približno tak, da se najprej pridobi gradbeno dovoljenje in to traja od tri do štiri mesece. V tem času je potrebno rešiti tudi vsa vprašanja, ki jih v zvezi s projektom morebiti postavi občina. Po pridobitvi gradbenega dovoljenja mora izvajalec na zemlji postaviti montažno maketo v razmerju 1:1; ta stoji 1 mesec. Občina pa je zadolžena za objavo projekta v časopisu, torej da o posegu obvesti javnost.

V roku enega meseca se lahko vlagajo pritožbe, ki morajo biti rešene v dveh mesecih. Šele nato lahko gradbeniki začnejo z delom. Seveda pa ima vsak kanton različne zahteve, tako lahko v nekaterih pričneš z gradnjo že po 4 mesecih od zaprositve za gradbeno dovoljenje.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Postopki za gradnjo so zelo enostavni. Povprečno je treba čakati na gradbeno dovoljenje v Madridu od tri do štiri mesece, izven mesta pa do enega meseca, odvisno pač od vseh potrebnih dovoljenj, ki jih je potrebno pridobiti. Bančno posojilo pa pridobiš po petnajstih dneh od zaprositve.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Zakonodaja se mi zdi iz leta v leto boljša. Tudi sam sodelujem pri predlogih sprememb zakona preko GZS. Pripombe imam le na počasnost pridobitve nekaterih dovoljenj ter na staro ureditev postorskih planov, ki ne sledijo sodobnim smernicam in življenskemu slogu ter potrebam ljudi.

3.2.4. Gradnja

V fazi gradnje je pomembno, da vsi, ki so vpleteni v proces izvedbe, sledijo planu. Ker ta faza zahteva veliko finančnih sredstev, je zelo pomembna kontrola del, saj se s tem občutno zmanjšajo morebitni stroški napak.

Ta čas je izjemno pomembnen tudi z marketinškega vidika. Na podlagi prikaza poteka gradnje je mogoče pridobiti veliko kupcev.

Pred končanjem gradnje mora investitor zbrati vse potrebne dokumente za pridobitev uporabnega dovoljenja, sledi izbor upravljalca nepremičnine.

Primeri iz prakse:

Kako določite ciljno skupino kupcev? Katere marketinške strategije uporabljate?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Deloma imamo stalne kupce, ki gredo z nami v novo regijo. Naša referenca je kvaliteta. Predvsem pa je pomembno ločiti med kupci in najemojemalci. Po svetu se podjetja ne odločajo za nakup poslovnih prostorov, saj investirajo denar v lastno dejavnost, zato se odločajo za najem. Pravi kupci nepremičnin pa so nepremičninski skladi.

Največ najemojemalcev dobimo z referencami. Veliko pomeni tudi tabla, ki je postavljena pred gradbiščem in oglašuje novo nepremičnino. Oglašujemo tudi v strokovnih publikacijah. Seveda pa najamemo tudi nepremičninske agente, ki za določen procent najdejo najemojemalca ali kupca.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Do kupcev pridemo na več načinov. Veliko investitorjev posreduje nepremičnine preko agentov, vendar se mi ne odločamo za tako strategijo, saj lahko tako prihranimo od 3% do 4% vrednosti prodaje. Naše podjetje pripravi za vsako investicijo nekakšno predstavitveno zloženko z opisom prodajane enote in to zloženko pošljemo potencialnim kupcem. Do njih pridemo prek oglasov v lokalnih časopisih ali prek internetnih portalov. Moram poudariti, da zadnja leta skoraj vse nepremičnine prodamo prek portala www.immoscout24.ch.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Trenutno je v Španiji situacija taka, da je povpraševanje po novogradnjah večje od ponudb in če dobro oceniš, kaj kupce zanima, lahko prodaš vse, kar zgradiš. Naša prednost je v tem, da se kupcu zlahka prilagodimo; če kupec kupi hišo preden je zgrajena, jo lahko prilagodi svojim potrebam po že v naprej definiranem ceniku. To prednost tudi oglašujemo. Našo ponudbo oglašujemo predvsem na internetu in z tablami na gradbiščih, saj smo spoznali, da je to najučinkovitejše oglaševanje za tovrsten produkt. Imamo tudi svojo pisarno - prodajno točko. Kadar pa gradimo več hiš skupaj, vsaj petnajst, preuredimo kontejner v prodajno pisarno.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Kot nepremičninski posrednik sem vsakodnevno v kontaktu s potencialnimi kupci. Njihove želje natančno spremljam ter tako najbolje vidim določene priložnosti. Po drugi strani pa gradim posebno vrsto stanovanjskih objektov, za katere je značilna hotelska ponudba za drugačen življenski slog. Na povpraševanje vplivamo tudi tako, da sponzoriramo razne strokovne članke, ki seznanjajo ljudi o možnostih, ki jih nudi drugačno stanovanjsko bivanje. Smo tudi klasični naročniki reklamnih prostorov v časopisih in revijah, reklamiramo se preko interneta, brošur in reklamnega salona, ki smo ga postavili pred našim najpomembnejšim gradbiščem.

3.2.5. Vselitev

Pred vselitvijo je potrebno zaključiti z vsemi gradbenimi deli in uspešno pridobiti upravljalno dovoljenje. Urejeni morajo biti tudi vsi lastniški papirji, tako da se lahko kupec vseli v zgradbo.

3.2.6. Upravljanje in vodenje investicije kot naložbe

Vodenje investicije zahteva tri funkcije: upravljanje z zgradbo, trženje ter investiranje. Upravljanje zgradbe obsega obnovitvena dela ter dodelave zaradi prilagajanja trgu do te mere, ko je potrebno spremeniti koncept in radikalno prenoviti stavbo. Trženje je potrebno takrat, ko lastnik stavbo oddaja. Upravitelj mora konstantno iskati nove najemnike, tudi zato, da ohranja povpraševanje po prostorih in s tem ceno. Z investicijskega vidika je pomembna finančna struktura, ki je lahko vedno enaka ali pa se prilagaja tržnim razmeram.

Pri vsaki od teh aktivnosti je pomembna odločitev ali nadaljevati s projektom ali se ustaviti. V primeru, da podjetnik ne vidi rešitve, se je potrebno ustaviti in sprejeti določene nastale stroške ter poiskati najboljši izhod iz projekta.

V vsakem trenutku se lastnik nepremičnine lahko odloči za prodajo nepremičnine, prenovo ali repozicioniranje. Pri vsaki od teh odločitev se proces prične od začetka. Na tem mestu bi opozoril le na repozicioniranje, ki v Slovenij ni zelo pogost pojav. Pri repozicioniranju gre za proces, ko se za neko nepremičnino izbere drugo ciljno skupino najemnikov, pri čemer ne gre nujno za prenovo prostorov.

Primeri iz prakse:

Ali ste tudi upravljalec/skrbnik nepremičnine?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

V naših stavbah ima skrbnik svojo pisarno z računalniki, kjer se zbirajo vse informacije o stavbi; evidenca vhodov in izhodov, varovalni sistem, prezrečevalni sistem, električne rulete itd.. Skrbnik ponavadi večkrat na teden pregleda te informacije. Iz izkušenj smo ugotovili, da je za tako storitev najbolje najeti podjetje.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Ko je hiša končana, moramo predati vsa navodila lastnikom in upravljalcu stavbe. Ponavadi se za sklop vrstnih hiš določi enega od lastnikov, ki skrbi za nepremičnino: naroča olje za kurjavo, skrbi za okolico itd. V primeru stanovanjskih blokov pa najamemo upraviteljsko podjetje ali določimo enega od stanovalcev. Po lastnih izkušnjah je najbolje določiti upravni odbor stanovalcev in enega od stanovalcev kot upravitelja, saj je ponavadi zunanje podjetje kot skrbnik neučinkovito.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Ne. Ko hišo predamo, postane skrbnik hiše lastnik.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Da. Do sedaj nismo bili, z novim projektom pa bomo imeli organizirano tudi enoto, ki bo skrbela za vzdrževanje in čiščenje objektov.

3.3. Sodelujoči v procesu

Proces razvoja nepremičnin je timsko delo. Pri procesu sodeluje veliko strokovnjakov, ki so lahko zaposleni v podjetju ali pa so njegovi zunanji sodelavci. Večina razvijalcev nepremičnin ima manjše število zaposlenih, saj se tako lahko laže prilagodijo različnim situacijam.

Ključne osebe v procesu so:

- arhitekti
- inženirji
- urbanisti
- arhitekti za zunanjo ureditev
- podizvajalci - gradbeniki, električarji, mizarji, ...
- strokovnjaki za okolje
- strokovnjaki za transport
- cenilci
- odvetniki
- računovodje
- nepremičninski posredniki
- strokovnjaki za stike z javnostmi in trženje
- vzdrževalci nepremičnine

Primeri iz prakse:

Kakšna je struktura zaposlenih? Za katera dela oz. sklope najemate zunanje sodelavce?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

V našem podjetju je zaposlenih 35 ljudi, od tega 5 ljudi dela na področju razvoja nepremičnin. V tem timu smo dva ekonomista, dva inženirja in poslovna sekretarka. Ostali so inženirji in arhitekti, ki projektirajo projekte po naročilu zunanjih investitorjev. Za potrebe razvoja nepremičninskih projektov najemamo tudi zunanje arhitekte, izvajalce in pravnike. Naša naloga je, da vse akterje združimo in koordiniramo delo.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Podjetje je razdeljeno na dva oddelka: izvajalski in projektivni. Projektiva se ukvarja z izdelavo dokumentacije ter arhitekturnih načrtov. V Švici imajo arhitekti pomembno vlogo, saj so odgovorni za izvedbo projekta. Pri nas ne poznamo gradbenih nadzorov, kot v Sloveniji, tukaj je arhitekt po zakonu odgovoren za celoten nadzor dela vseh podizvajalcev. Celotna inžinirska dela, kot je na primer računanje statike, damo v izdelavo drugemu podjetju. V Švici je pomemben tudi toplotni inžinir, ki nadzoruje toplotno kakovost materialov, saj je to zakonsko določeno.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Naše podjetje ima zelo inovativno strukturo. Vsak od partnerjev v podjetju pokriva svoje področje in samostojno nastopa na trgu. Vse pa je organizirano okrog glavne dejavnosti, to je gradbeništva. Zaposlujemo arhitekte, vodje projektov ter gradbince in keramičarje. Električarje in vodovodarje pa najemamo. Projekt izgradnje ene hiše nastavimo tako, da jo lahko štirje delavci zgradijo v petih mesecih.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Moja filozofija je imeti čim manj zaposlenih, po potrebi pa najeti tiste, ki jih potrebuješ. V podjetju imamo računovodkinjo, ki spremlja vsakodnevna računovodska dela ter finance in nepremičninske posrednike, ki se ukvarjajo s prodajo in oglaševanjem. Vse ostalo najamemo, vključno z nadzorom na gradbišču. Primerljiva podjetja imajo na primer nadzor v okviru svojega podjetja.

3.4. Tveganja v procesu

Tuja literatura označuje dejavnost razvoja nepremičnin predvsem kot obvladovanje tveganja. Obvladovanje tveganja je v tem poslu zelo pomembno, saj so pri vsakem projektu vključene velike količine finančnih sredstev. Posamezne faze v procesu razvoja nepremičnin so izpostavljene različnim specifikam in stopnjam nevarnosti, ki vplivajo na trenutke odločitve. V shemi 1 so ti trenutki prikazani za vsako fazo posebej. Previden razvijalec nepremičnin bo imel pri vsaki od teh točk pripravljen tudi plan izhoda iz projekta.

Po literaturi definiramo naslednje vrste tveganj (Peca, 2005, str.46):

- poslovno tveganje
- finančno tveganje
- likvidnostno tveganje
- tveganje inflacije
- tveganje upravljanja
- tveganje spremembe obrestne mere

- tveganje sprememb v zakonodaji
- tveganje okolja

Izpostaviti velja, da je faza gradnje ena najpomembnejših faz pri obvladovanju tveganj iz več razlogov: eden je gotovo ta, da so v tej fazi vključena visoka finančna sredstva, naslednji razlog je velik poseg v okolje, pomemben je tudi vpliv takega posega v samo delovno okolje. Gradbeno fazo kot kritično fazo v procesu zaznavata tako podjetnik kot tudi finančna ustanova, saj ta na osnovi analize treh sklopov tveganj (sposobnost izgradnje, sposobnost finančne obremenitve in zadostitev pravnim zahtevam) izda posojilo.

Primeri iz prakse:

Kako zmanjšujete tveganja v procesu?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Mi temu pravimo minimiziranje rizikov skozi projekt. Ocenjujem, da namenim polovico svojega časa minimiziranju rizikov. To pomen, da dovolj hitro najdem podnajemnike in kupca. To olajša način financiranja. Pomembno pa je tudi imeti dober kader, od pravnika do izvajalcev, od katerih lahko pričakujem kvalitetno izvajanje. Za minimiziranje rizikov je najpomembnejše dnevno sledenje plana - poslovnega načrta.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Naš način dela je tak, da naredimo zelo natančne načrte že pred začetkom gradnje in jih med samo gradnjo nič ne spreminjamo. Sprememb zakon ne dopušča. Tak način dela minimizira tveganje. Pri nas je pomembno tudi dejstvo, da je plačilna morala zelo visoka, tako da ljudje niti ne pomislijo na nepošteno poslovanje.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Tveganje zmanjšujemo z dobrim poznavanjem trga in vemo, kaj kupci pričakujejo. Rizik zmanjšamo tudi s tem, da kupujemo najboljše parcele, to pomeni parcele z dobro infrastrukturo. Menim, da je naš glavni adut pri zmanjševanju tveganj tudi dobro ime, ki je prepoznavno med kupci tovrstnih hiš.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Glavni povdarek je na dobrih kadrih, bodisi redno zaposlenih ali najetih. Seveda je ključ do uspeha tudi dober poslovni načrt, h kateremu se vsakodnevno vračaš in ga dopolnjuješ ter ga imaš za referenco. Pri samem projektu je pomembno čim manj stvari prepustiti naključju in se pripraviti za mnogo različnih scenarijev.

3.5. Poslovni načrt

Po opredelitvi ideje je potrebno izdelati poslovni načrt. Poslovni načrt je dokument, ki opisuje vse notranje in zunanje elemente nekega posla. Gre za skupek področji, kot so finance, proizvodnja, trženje in kadri (Antončič, 2002, str. 186). Poslovni načrt predstavlja metode vodenja neke dejavnosti v določenem obdobju. Njegov sestavni del je pregled trenutnega stanja ter projekcija poslovanja za prihodnje obdobje, ponavadi za dobo petih let.

V poslovnem načrtu je podrobneje opisan delovni načrt in proračun za to obdobje. Poslovni načrt je pomemben za razvoj priložnosti - ne samo na začetku podjetniške poti, ampak tudi kasneje, v podjetniškem procesu. Lahko ga sproti dopolnjujemo, saj je koristno orodje za nadzorovanje poslovanja, npr. kontrola stroškov (Baron, Shane, 2005, str. 164-165).

Pri pripravi poslovnega načrta moramo analizirati naslednja področja (Tajnikar, 2002, str. 4-5):

- poslovno okolje
- prodajo in marketing
- proizvodnjo
- nabavo
- kadrovanje
- organizacijo
- finance

Pri tem sledimo štirim korakom:

1. analiza obstoječega stanja
2. opredelitev možne strategije rasti
3. izpeljava taktike za izvedbo
4. nadzor izvajanja

Seveda moramo tudi pri pripravi poslovnega načrta za razvoj nepremičnine upoštevati enake postopke, vendar so v tem primeru nekatere točke rahlo spremenjene. Prav tako je jasno, da se pri pripravi poslovnega načrta za ravoj nepremičnin izpostavijo ali natančneje opredelijo povsem drugi elementi, kot na primer pri pripravi poslovnega načrta za industrijsko proizvodnjo.

Poslovni načrt ni namenjen zgolj podjetniku, da z njim opredeli svoje cilje, temveč tudi številnim drugim udeležencem v procesu. V nepremičninskem svetu je poslovni načrt koristno in nujno orodje pri pridobivanju financiranja. Podjetnik začetnik lahko s poslovnim načrtom pridobi zainteresirane vlagatelje. Predvsem pri podjetnikih z majhnim začetnim kapitalom lahko prav poslovni načrt sproži proces razvoja in je osnova za pridobitev bančnega posojila.

V nepremičninskem poslu, je eden največjih izzivov pridobitev sredstev za izgradnjo objekta, zato je večina poslovnih načrtov usmerjena v to smer.
Poslovni načrt, ki je potreben za pridobitev bančnega posojila, naj bi vseboval naslednja poglavja:

I. Uvodna predstavitev podjetja
II. Predstavitev projekta
    a. Opis zemljišča
    b. Zasnova projekta
    c. Tehinčni opis
        1) Lokacija
        2) Konstrukcija
        3) Zaključna obdelava
        4) Opis enot (predelne stene, tlaki, obdelava sten in stropov, notranje stopnišče, fasada, zunanje in notranje obdelave, itd.)
        5) Stavbno pohištvo (okna in balkonska vrata, okenske police in vratni pragovi, vhodna vrata, notranja vrata)
        6) Opis druge opreme (npr. zaključene kopalnice)
        7) Svetila
        8) Komunalna opremljenost (dostopna pot, plinski priključki, električni, telefonski in KTV priključki, meteorna in fekalna kanalizacija)
        9) Ogrevanje
        10) Voda
        11) Hlajenje
        12) Zunanja ureditev
        13) Finalizacija in izbor materialov
III. Marketing
    a. Analiza trga
    b. Prodajne poti
    c. Oglaševanje in ostale planirane aktivnosti prodaje
    d. Opis dinamike prodaje
IV. Opis izvedbe
    a. Izvajalci
V. Upravljanje in vodenje investicije
    a. Opis upravljanja in vodenja
    b. Izhod iz projekta
VI. Finance
    a. Ocena investicije
    b. Viri financiranja
    c. Finančna konstrukcija
    d. Proforma finančnih izkazov (bilance stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov glede na dinamiko prodaje)

VII. Opis tveganj
    a. Prodaja
    b. Izvedba
VIII. Terminski plan
IX. Organigram projekta

Primeri:

Ali pripravite poslovni načrt za projekt? Komu je namenjen?

Christian Vogrinčič, WPG Gmbh, Nemčija:

Poslovni načrt je kot kompas. Najprej postavimo idejo na štiri liste. Ko so določene smernice že sprejete, ga izdelamo do konca. Predvsem je pomembno, da se številke bistveno ne spreminjajo med začetnimi izračuni in končnim poslovnim načrtom. Poslovni načrt je v prvi vrsti namenjen interni uporabi, seveda je pa to bistveni dokument pri iskanju najmnikov, kupcev in investitorjem.

Milan Greiner, Greiner Plan+Bau, Švica:

Pri investiciji je nujna izdelava poslovnega načrta, je pa od investicije odvisno, kakšen je ta poslovni načrt po obsegu. Mi se večinoma srečujemo s takimi investicijami, za katere je bilo potrebno izdelati projekte ter pripraviti analizo stroškov. Ta dva elementa sta najpomembnejša za pridobitev bančnega posojila.

Roman Garcia, Arauzo Oliveros S.L., Španija:

Pripravimo le okviren poslovni načrt, saj gre vsakokrat za približno enak produkt, kar pomeni, da je postopek že utečen. Pripravimo pa poslovni načrt za potrebe pridobitve bančnega posojila, saj banka zahteva podatke o parceli in okolici. Potrebno je tudi pojasniti, na kakšen način bomo pridobili kupce.

Gašpar Gašpar-Mišič, Gasspar Nepremičnine, Slovenija:

Za vsak projekt pripravim poslovni oz. investicijski načrt. Tega pripravim sam, saj najbolje poznam vsebino posla. Tak načrt je namenjen v prvi vrsti meni kot orientacija za delo, vendar ga predložim tudi banki, saj je to osnova za posojilo.

4. Primer poslovnega načrta - Stanovanja Batana

Opisani poslovni načrt je bil izdelan za potrebe podjetja *Makro 5 Gradnje*. Določene elemente v poslovnem načrtu bom le opisal in ne bom navajal podatkov, ki so poslovna skrivnost podjetja. Ta poslovni načrt je bil izdelan za potrebe pridobitve posojila, zato tudi ne opredeljuje natančno projektnega dela ter izvedbe.

I. Uvodna predstavitev podjetja

a. Naziv podjetja
b. Naslov in sedež podjetja
c. Direktor
d. Kratek opis dejavnosti
   - Izgradnja objektov za znanega naročnika
   - Izgradnja objektov za trg
   - Arhitekturno in gradbeno projektiranje
   - Tehnično svetovanje
e. Telefon
f. Telefax
g. Transakcijski račun podjetja
h. Matična številka
i. ID št. za DDV

II. Predstavitev projekta

a. Opis zemljišča

Zemljišče se nahaja ob Dantejevi cesti v Piranu, kjer je bila bencinska črpalka. Zemljišče od morja ločita le dvosmerna cesta ter parkirno mesto za avtobuse, ki pa bo po občinskem ureditvenem načrtu spremenjeno v park z urejeno obalo. Zemljišče je že v lasti podjetja in je bilo kupljeno z lastnimi sredstvi. Zemljišče ni obremenjeno s hipoteko.

b. Zasnova projekta

Projekt Batana zajema izgradnjo poslovo stanovanjskega dela z garažnim objektom. V stanovanjskem delu bo 12 stanovanjskih enot z notranjo površino 65 m^2 in teraso v velikosti 13 m^2, torej bo skupna prodajna površina posamezne stanovanjske enote 78 m^2. Tlorisna površina celotnega stanovanjskega dela je 443,3 m^2. V pritličju se bodo poleg vhoda in izhoda iz garažne hiše nahajali še trije poslovni prostori, vsak v velikosti 70 m^2. Namenjeni bodo predvsem trgovski dejavnosti. Garažni objekt bo namenjen samo lastnikom stanovanj in poslovnih prostorov. Vsaki enoti pripadata 2 parkirna prostora, poleg tega bosta 2 parkirna prostora namenjena invalidom.

c. Tehinčni opis

1) Lokacija

Zemljišče se nahaja na parc. št. 112, k.o. Piran ob Dantejevi cesti v Piranu, na lokaciji nekdanje bencinske črpalke in meri 1170,00 m^2. Zemljišče od morja ločita dvosmerna cesta ter parkirišče za avtobuse, ki pa naj bi bilo po občinskem ureditvenem načrtu spremenjeno v park z urejeno obalo.

Na zemljišču je po Odloku o spremembi lokacijskega načrta za garažno hišo ob vstopu v mesto Piran (Ur.objave PN 42-2002) možna izgradnja garažne hiše s stanovanji in poslovnimi prostori v pritličju. Potrebna je izdelava projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja.

2) Arhitekturna zasnova

Garažna hiša s stanovanji in poslovnimi prostori ima po lokacijskem načrtu določen višinski gabarit (2K) + P + 3 + M. Objekt bo zasnovan v danih prostorskih možnostih kot enostaven volumen s poslovnimi prostori v pritličnem delu, stanovanjskimi enotami v etažah in garažnim delom v zalednem oz. kletnem delu objekta.

Stanovanjski objekt ima samostojni vhod. V njem so nameščeni videofon in poštni nabiralniki.

Hodnik z dvoramnim stopniščem in osebnim dvigalom napaja skupne ter shrambne prostore in parkirna mesta. V pritličju je predviden prostor za smeti, prostor za hrambo čistil za čiščenje skupnih prostorov, kolesarnica oz. prostor za otroške vozičke ter prostor za merilna mesta.

V stanovanjskem delu je predvidenih 12 stanovanjskih enot. Osnovna stanovanjska enota ima predvideno netto površino 65 m^2 in teraso v velikosti 13 m^2. Stanovanja bodo zgrajena tako, da bodo omogočala dostop in uporabo tudi invalidnim osebam.

V pritličju so poleg vhoda v stanovanjski del objekta in vhoda/izhoda za garažno hišo predvideni trije poslovni prostori, vsak v velikosti 70 m^2. Namenjeni bodo predvsem trgovski dejavnosti.

Garažni objekt bo namenjen zgolj lastnikom stanovanj in poslovnih prostorov. Vsaki stanovanjski enoti pripadata dve parkirni mesti, poleg tega sta dve parkirni mesti namenjeni invalidom. Uvoz v garažo bo prek uvozne rampe, zavarovane z dvižnimi vrati z daljinskim upravljanjem. Parkirišča bodo povezana s stopniščem in z dvigalom. Garaža bo imela splošno in varnostno razsvetljavo in indikator CO plinov ter javljalce požara.
Skupno število parkirnih mest bo 32.

3) Konstrukcija zasnova, obdelave in materiali

Nosilno konstrukcijo poslovno stanovanjskega dela tvorijo obodni in notranji nosilni zidovi, zidani iz opečnih modularjev z vertikalnimi armiranobetonskimi vezmi. Garažni objekt bo grajen z armiranobetonskimi zidovi. Etažne stropne plošče so tudi armiranobetonske. Strešna plošča je armiranobetonska v naklonu strešine. Venci v obodu objekta ob zaključku strešne konstrukcije so armiranobetonski. Za strešno kritino so izbrani opečni korci, istrski stil.

a) **Stene** med posameznimi stanovanjskimi enotami bodo armiranobetonske. Predelne stene v stanovanjih bodo opečne in belo poslikane s poldisperzijsko barvo. Stene

kopalnic bodo do stropa obložene s keramiko. Nosilne in predelne stene kletnih prostorov bodo armiranobetonske in zidane. Betonske stene stopnišč, skupnih prostorov in hodnikov bodo toplotno in zvočno izolirane, ometane bodo s pralno barvo.

b) **Stropovi** bodo v vseh prostorih betonske plošče. Stropne površine v stanovanjih bodo zglajene in poslikane z belo poldisperzijsko barvo.

c) **Fasada** bo ustrezno toplotno izolirana fasada z zaključnim zaribanim ometom belo/sive barve, izbočeni deli fasade bodo obloženi z lesenimi pločami (Teak, Iroko) in steklom.

d) **Streha** nad objektom bo dvokapna, krita z opečnimi korci. Terase stanovanj bodo obložene z granitogres keramiko. Nadstreški in prekritja pergol bodo izvedena z lepljenim steklom.

e) **Tlaki** posameznih prostorov bodo izvedeni iz kvalitetnih materialov in sicer:

- Hodniki in stopnišča bodo izvedena v naravnem kamnu.
- Garažna hiša bo asfaltirana z vrisanimi parkirnimi prostori in oznakami.
- Prostori shramb bodo izvedeni z mikroarmiranim betonskim tlakom s protiprašnim premazom.
- Tehnični in servisni prostori bodo obloženi s keramiko.
- Kabina dvigala bo imela tlak iz naravnega kamna, stene, strop in vrata pa bodo obložena z inox pločevino.
- V kuhinjah, bivalnih in spalnih prostorih bo klasično položen oljen hrastov parket zaključen z leseno letvijo.
- V predprostorih in sanitarnih prostorih bo keramika višjega cenovnega razreda.
- Loggie, terase in balkoni bodo obloženi z granitogres keramiko.

f) **Bivalni prostori** bodo imeli ogrevalna telesa in cevovode nameščene tako, da ni zmanjšana optimalna izkoriščenost prostorov ter da ne ovirajo smotrne izrabe in opremljanja prostorov. Enako velja za električne instalacije. Zunanja senčila ustrezno ščitijo pred soncem.

g) **Kuhinje** bodo zasnovane tako, da jih bo možno pregraditi v samostojni prostor z navezavo na jedilni in dnevni prostor, naravno osvetljene in prezračevane z okni. V izvedbi je upoštevan leseni del kuhinje Scavolini in bela tehnika Miele.

h) **Sanitarni prostori** bodo izvedeni in opremljeni skladno z vrisanimi sanitarnimi elementi v načrtih in so proizvod priznanega italijanskega proizvajalca sanitarne opreme Catalano. V izvedbi je upoštevana sanitarna oprema, ki vključuje:

- umivalnik za roke
- konzolni bide
- konzolni WC, WC sedež in vgradni splakovalnik s tipko (v beli barvi)
- tuš korito pravokotne izvedbe 90/90 cm
- stekleno tuš kabino
- mešalne baterije za hladno in toplo vodo, (proizvajalec Hansgröhe)

i) **Okna in balkonska vrata** bodo iz kvalitetnega lesa. Zasteklitev bo dvoslojni termopan. Zaščitena bodo z lesenimi pregibnimi polkni. Zunanje in notranje okenske police bodo iz naravnega kamna.
j) **Ograje** na balkonih, loggiah in terasah bodo cinkane, kovane.
k) **Vhodna vrata** v stanovanja bodo masivna, lesena, širine 95 cm, protivlomna, z zvočno in požarno zaščito, okvir bo kovinski. Opremljena bodo s kukalom in varnostno ključavnico.
l) **Notranja vrata** bodo furnirana, potrebne širine in belo opleskana ali steklena.
m) **Vrata skupnih prostorov in hodnikov** bodo aluminijasta, zastekljena in opremljena s samozapiralom, s kljuko na notranji strani in sistemskim ključem, ki odpira vse skupne prostore. Glavna vhodna vrata so dodatno opremljena z električno ključavnico za odpiranje preko videofona.
n) **Vrata v tehnične prostore** bodo kovinska, protipožarna, s kovinskim podbojem.
o) **Vrata v garažno hišo** bodo avtomatska dvižna na električni pogon. Krmiljenje bo omogočeno z daljinskim sprožilcem.

4) Komunalni priključki in instalacije

Objekt bo priključen na električno in PTT omrežje, vodovod, kanalizacijo, plinsko instalacijo in kabelsko TV. V vseh skupnih prostorih bo nameščena splošna in varnostna razsvetljava, vgrajeni bodo pretočni požarni hidranti in nameščeni ročni gasilni aparati. Garaža bo opremljena s centralnim nadzornim sistemom, indikatorjem CO2 plinov ter javljalcem požara. V sklopu zunanje ureditve je tudi javna razsvetljava in parkovna oprema z igrali.

a) **Ogrevanje in priprava tople sanitarne vode:** vsako stanovanje ima svoj delilnik porabe toplotne energije, ki ga je moč centralno odčitati v nadzorni sobi. Ogrevalna telesa v stanovanjih so panelni radiatorji.
b) **Prezračevanje** kopalnic in WC-jev je izvedeno prisilno z ventilatorjem. Dovod zraka je preko rešetke v vratih. Za potrebe priklopa kuhinjske nape je predvideno mesto nad kuhalno ploščo z odvodom v vertikalni jašek. Ostali prostori se prezračujejo naravno preko oken in vrat. V vseh bivalnih prostorih bodo nameščene klimatske naprave.
c) **Vodovod** bo izveden tako, da bo imelo vsako stanovanje svoj merilnik porabe hladne in tople vode, ki ga bo možno centralno odčitati v nadzorni sobi.
d) **Elektroinstalacije** bodo razpeljane tako, da bo imelo vsako stanovanje svoje merilno mesto za odvzem električne energije.
e) **Razsvetljava** bo izvedena skladno s projektirano opremo in bo omogočala direktno in indirektno osvetlitev vseh prostorov.
f) **Telefonski in računalniški priključki** bodo v vsakem stanovanju.
g) **TV priključek** bo kabelski, kar omogoča kvalitetno sprejemanje tv signala in pestro izbiro programov.
h) **Domofon** z video napravo bo povezan s centralnim pozivnim mestom pri vhodu v objekt.

5) Obdelave

Stanovanjski objekt bo izveden do zaključene gradbene faze, to pomeni finaliziranje oz. izvedbo vseh gradbeno obrtniških in instalacijskih del, s celotno in zaključeno opremo kopalnic in kuhinje.

Poslovni prostori bodo izvedeni do faze, ki ne vključuje končne izvedbe gradbeno obrtniških in instalacijskih del ter opreme. Poslovni prostori bodo opremljeni z aluminjastimi okni in vrati.

Garažna hiša bo zgrajena do zaključene gradbene faze.

6) Sistem varovanja

Izvedba sistema varovanja se lahko po dogovoru izvede v vsaki stanovanjski enoti.

III. Marketing

a. Analiza trga

Za potrebe analize trga sem raziskal obstoječo ponudbo neopremljenih oziroma delno opremljenih dvo-, tro- in štirisobnih stanovanj v občinah Piran in Izola. Z pregledovanjem nepremičninskih ponudb na tem območju sem zbral podatke za vrednost kvadratnega metra nepremičnine. Ugotovil sem tudi razliko med nepremičnino, ki ima pogled na morje in tisto brez omenjenega pogleda, vendar te razlike nisem zajel v tabelo, saj se nepremičnine med seboj zelo razlikujejo tudi po drugih faktorjih, tako, da je to težko definirati. Najbolje je to razvidno iz cen stanovanj v novozgrajenem naselju v Luciji, kje je vrednost stanovanja z razgledom na morje občutno višja, ostali faktorji pa so enaki.

Za mejno leto pri razvrstitvi stanovanj sem določil leto 2002. Vsa stanovanja, ki so bila zgrajena pred tem letom, bom poimenoval »stara gradnja«, druga pa »novejša gradnja«.

Tabela 1: Cene stanovanj v občinah Piran in Izola

2- sobna stanovanja

Lokacija	Stara gradnja v €/m^2	Novejša gradnja v €/m^2
Piran	1954 - 3906	2583 - 3733
Izola	1557 - 2079	1989

3-sobna stanovanja

Lokacija	Stara gradnja v €/m^2	Novejša gradnja v €/m^2
Piran	1450 - 3958	2689 - 3988
Izola	1349 - 3563	2790

4-sobna stanovanja

Lokacija	Stara gradnja v €/m^2	Novejša gradnja v €/m^2
Piran	1443 - 5000	3077 - 3717
Izola	1167 - 2698	1358 - 2289

Vir: Lasten, november 2005.

b. Prodajne poti

Stanovanja Batana bomo predstavili s kvalitetno izdelano spletno stranjo, ki bo dala kupcu prve nujne podatke o stanovanjih.

Pred gradbiščem bomo postavili velik plakat z računalniško sliko, ki bo prikazovala podobo objekta, na njej bodo tudi kontakti.

Prodajna pisarna bo organizirana na sedežu podjetja, na Obrtniški 5 v Kopru. Tam se bo sklepalo vse pogodbe v zvezi s prodajo stanovanj.

Po zaključku gradnje bomo organizirali otvoritveno prodajni večer, ki se bo odvijal v novem objektu.

c. Oglaševanje in druge načrtovane aktivnosti prodaje

- oglas v lokalnem časopisu Primorske novice
- izdelava internetnih strani
- oglasni pano na gradbišču
- prodajna pisarna
- otvoritveno prodajni večer

d. Opis dinamike prodaje

Stanovanjske enote se bodo prodajale po dokončani V. gradbeni fazi. Prodaja stanovanjskih enot bo stekla šele po končanju gradnje objekta, ko bo plačana kupnina v celoti. Tak način prodaje zagotavlja kar največjo varnost kupca, saj kupuje po načelu »videno-kupljeno«. Za podjetje pa to pomeni zmanjševanje tveganja pritožb in reklamacij, hkrati pa spodbuja k kvalitetni izvedbi. Podjetje se je odločilo za tak pristop tudi zato, ker s predstavitvijo kvalitetnega že dokončanega izdelka lahko iztrži višjo ceno.

IV. Opis izvedbe

a. Izvajalec gradbenih del

Makro 5 Gradnje, d.o.o.
Obrtniška ulica 5
6000 Koper

V. Upravljanje in vodenje investicije

a. Opis upravljanja in vodenja

Stanovanja se bodo začela prodajati po izgradnji objekta. Pri primopredaji bodo izročena bodočim kupcem vsa navodila za vzdrževanje in uporabo stanovanjskih enot. Predlagano bo tudi podjetje za upravljanje.

b. Izhod iz projekta

Po prodaji in primopredaji vseh stanovanj se investitor, podjetje *Makro 5 Gradnje d.o.o.*, umakne iz projekta.

VI. Finance

a. Ocena investicije

Tabela 2: Sestava stroškov

Stroški	**v mio SIT**[3]	**v %**
Zemljišče	-	15%
Komunalni prispevek	-	11,7%
Priključki	-	0,3%
Projekti	-	2%
GOI	-	50%
ZU	-	1%
Razni stroški (inženiring, nadzor, prodaja, trženje, financiranje)	-	10%
Skupaj planirani stroški	-	100%

Vir: Lasten, Januar 2006.

b. Viri financiranja

Nakup zemljišča, pridobitev vseh dovoljenj za gradnjo in izdelava projektov se bodo financirali iz lastnih sredstev. Za samo gradnjo pa bo potrebno pridobiti gradbeno posojilo v višini 50% vrednosti investicije. To posojilo bo podjetje prejemalo po fazah gradnje. Vsak 25. dan v tekočem mesecu bo odgovorni arhitekt potrdil zaključeno stopnjo gradnje, kar bo sprožilo priliv novih 10% posojila, vse dokler ne bo izplačano posojilo v celoti. Po pridobitvi uporabnega dovoljenja se bo posojilo spremenilo v dolgoročno, z opcijo povračila dela glavnice v primeru prodaje stanovanjske enote. To posojilo bo zavarovano z vpisom hipoteke na nepremičnino.

[3] Vrednosti so poslovna skrivnost.

Pričetek črpanja gradbenega posojila je predvideno na dan 25.11.2005, sprememba posojila iz gradbenega v dolgoročno pa po pridobitvi uporabnega dovoljenja, kar načrtujemo v oktobru 2007.

VII. Opis tveganj

a. Prodaja

Glede na povpraševanje po stanovanjih v občini Piran, kar je razvidno iz visokih cene stanovanjskih površin, je stopnja tveganja za neprodajo stanovanjskih enot minimalna. Objekt bo postavljen na ekskluzivni lokaciji s pogledom na morje, kar še dodatno zmanjšuje stopnjo tveganja.

Večji problem predstavlja doseganje prodaje pri zadani vrednosti kvadratnega metra. Ta je nekoliko višja od obstoječe ponudbe.

b. Izvedba

Tveganje pri izvedbi je odvisno od mnogih faktorjev. Ti so lahko tako notranji (npr. delovna sila) kot zunanji (npr. vreme).

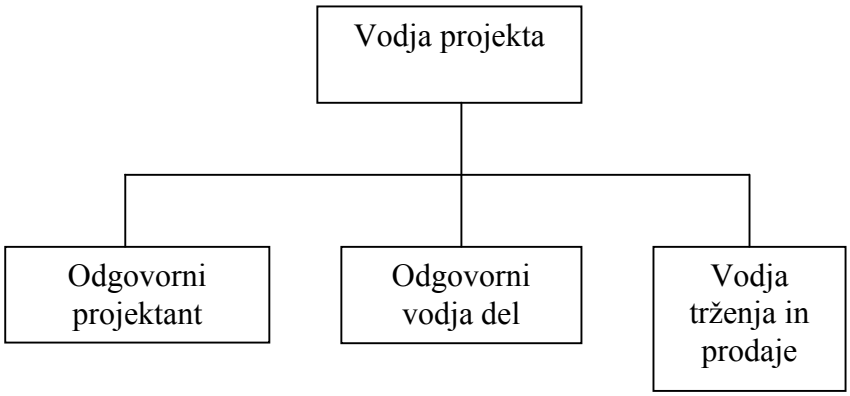
Glede na reference, ki jih ima podjetje *Makro 5 Gradnje* pri izvedbi objektov, je to tveganje nizko. Med izvedenimi objekti so tudi nekateri hoteli, ki zahtevajo kakovost izvedbe na najvišji ravni.

VIII. Terminski plan

Priloga 3.

IX. Organigram projekta

Slika 3: Organigram projekta



Vir: Lasten, januar 2006.

5. Sklep

Priprava pričujoče diplomske naloge je neizpodbitno pokazala, da je, kot navajam v uvodu, področje razvoja nepremičnin, kljub velikim premikom, ki se na tem področju dogajajo, še vedno neraziskano. Razlog za to je dejstvo, da gre za multidisciplinaren proces, ki je vstopil na področje gradbeništva. Že v prvem delu naloge sem z opredelitvijo pojmov pokazal, da gre za povezovanje znanj z različnih področji in za usklajevanje posameznih interesov.

V nadaljevanju sem zato zelo jasno ločil med pojmoma *razvoj nepremičnin* in *gradbeništvo*, hkrati pa ju povezal. Menim, da bi morala stroka na to usmeriti vso pozornost - v izogib zakonskim nedoslednostim in nenatančnostim. Ne glede na dejstvo, da je odnos med investitorjem in kupcem zakonsko relativno natančno opredeljen, sem v pogovorih s slovenskimi investitorji slišal mnenje, da veljavna zakonodaja na eni strani zelo omejuje razvijalce nepremičninskih projektov in na drugi strani preveč ščiti kupce. Kljub temu pa so zadovoljni z novo zakonodajo, saj je ta uredila razmerja na trgu, ne samo v odnosu do kupcev, ampak tudi konkurenčne odnose med samimi investitorji. Če je odnos med investotrji in kupci stanovanj posodobljen, pa to še ne velja za odnos med investitorji in kupci poslovnih prostorov. Stroka nosi odgovornost, da se ti odnosi jasno postavijo, saj le tako ne bo prihajalo do nerazumevanja, zavajanja ali celo oškodovanja širše javnosti.

Pri pripravi naloge sem imel nemalo težav tudi zato, ker skoraj ni literature s tega področja. Pomagal sem si zlasti s tujimi viri. Vse to mi je še bolj utrdilo prepričanje o potrebnosti predstavitve procesa razvoja nepremičnin. Pri pripravi te predstavitve so bili ključnega pomena intervjuji z razvijalci nepremičninskih projektov iz različnih evropskih držav.

Bistvo procesa razvoja nepremičnin je, da je to multidisciplinarni proces, ki ima svoje zakonitosti, postopke in faze ter seveda kritične trenutke. To je podjetniški proces, kjer se združujejo arhitektura, finance, trženje, izvedba in pravo. Ob tem ne gre zanemariti niti lobiranja. Uspešno usklajevanje vseh teh procesov v različne faze se pokaže v dodani vrednosti projekta. Ključni ali kritični trenutki so tako značilni predvsem za faze načrtovanja, izvedbe, priprave za gardnjo in vselitve, ko mora imeti razvijalec nepremičnine pripravljen tudi plan izhoda. Prav ti trenutki so bistveni za uspešnost. Plan izhoda ne pomeni nujno dokončanja projekta po prvotnem načrtu, saj lahko drugačen razplet prinese razvijalcu večji dobiček.

Intervjuji z razvijalci nepremičninskih projektov v različnih evropskih državah so pokazali, da je sam proces razvoja nepremičnin v vseh državah podoben. Pomembne razlike se pojavljajo pri zakonodaji: načinih in pogojih za pridobivanje gradbenih in uporabnih dovoljenj, odgovornosti posameznikov in finančni ponudbi. Ti faktorji bistveno vplivajo na ponudbo in povpraševanje. Ključna sta predvsem zahtevnost pridobitve raznih dovoljenj in bančna ponudba. Tako odgovori anketirancev iz tujine kot tuja literatura kažejo na to, da je bančna

ponudba v drugih državah v primerjavi s Slovenijo veliko večja in bolj raznolika, kar povečuje možnosti razvijalcev nepremičnin na eni strani in kupcev na drugi.

Različna literatura, ki se ukvarja s področjem razvoja nepremičnin, opisuje ta proces kot proces obvladovanja tveganj v usklajevanju različnih procesov. Odločil sem se, da bom tudi v intervjujih zajel to tezo z vprašanjem: kako zmanjšujete tveganja v procesu. Odgovori so bili zelo enotni; vsi intervjujanci so se strinjali, da je glavno orodje pri obvladovanju tveganj poslovni načrt. Zato sem v diplomsko nalogo vključil tudi poslovni načrt, in sicer kot primer poslovnega načrta za pridobitev bančnega posojila. Poslovni načrt za ta namen se v določenih točkah lahko razlikuje od dejanskega poslovnega načrta.

Pri pripravi poslovnega načrta za nepremičninski projekt sem se srečal z mnogimi težavami, zlasti z določitvijo vsebine. Dostopna literatura dodatno ne opisuje poslovnega načrta za to panogo, poleg tega pa je vsak projekt drugačen, kar zahteva tudi prilagoditev vsebine. Kljub temu sem na podlagi že obstoječih poslovnih načrtov in na osnovi zahtev, ki jih podjetnikom postavlja banka, pripravil poslovni načrt za projekt stanovanjskega objekta. Torej gre za primer poslovnega načrta z namenom pridobitve bančnega posojila. V takem poslovnem načrtu morajo biti še posebaj razdelani finančni plan, način izvedbe in tehinični opis. Poudariti velja, da je, kot navaja literatura in kaže praksa, poslovni načrt živ, da ga je potrebno spreminjati in prilagajati trenutni situaciji. Načrt podjetniku pomaga pri ocenjevanju razvoja projekta.

Ob koncu ugotavljam, da je v nalogi obravnavano področje v Sloveniji v vzponu, saj so vrednosti investicij, ki se sedaj izvajajo, visoke, hkrati pa gre za teoretično slabo raziskano področje. Nujno je, da se temu področju nameni več pozornosti, tako na področju izobraževanja kot pri ureditvi poslovnih protokolov in zakonodaje.

Literatura

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba, 2002. 485 str.
2. Baron Robert A., Shane Scott A.: Entrepreneurship A Process Perspective. Ohio : Thomson, 2005. 429 str.
3. Blaganje Dušan: Prostorski akti, upravni postopki pri graditvi objektov in geodetsko evidentiranje nepremičnin. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 12 str.
4. Cirman Andreja et al.: Poslovanje z nepremičninami. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 128 str.
5. Cirman Andreja: Poslovanje z nepremičninami: Osnove. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 16 str.
6. Cirman Andreja: Poslovanje z nepremičninami: Analiza trga. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005a. str. 8
7. Glas Miroslav: Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College, 2000. 498 str.
8. Kovač Stanislav: Intervju: Dr. Aleš Vahčič, Nimamo prave podjetniške elite. Mag, Ljubljana, 16.11.2005, str. 36-40.
9. Molinari Ilaria: Ma il prezzo e giusto?. Economy, Milano, 26.10.2005, 178 str.
10. Oražem Dušan: Gradbene faze. Gradbeni vestnik, Ljubljana, marec 2003, 55 str.
11. Peca Stephen P.: Real Estate Development. Course material. New York : New York University, 2005. 47 str.
12. Peiser Richard B., Frej Anne B.: Professional Real Estate Development. Second Edition. Washington D.C.: ULI-the Urban Land Institute, 2003. 397 str.
13. Racanelli Vito J.: Introducing REITs in UK. [URL: http://www.realestatejournal.com/reits/20040507-racanelli.html], 15.11.2005.
14. Stevenson Howard H. et al.: The Entrepreneurial Venture. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 609 str.
15. Tajnikar Maks: Priročnik za načrtovanje rastočih poslov. Ljubljana : Univerza v Ljubljani in Gea College, 2000. 118 str.
16. Trotta Ciro: Real Esatet Finance. Course material. New York : New York University, 2005. 45 str.

Viri

1. Vogrinčič Christian: Intervju, direktor, WPG Gmbh, 2005.
2. Gašpar-Mišič Gašpar: Intervju, direktor, Gasspar Nepremičnine s.p., 2006.
3. Greiner Milan: Intervju, direktor, Greiner Plan+Bau, 2005.
4. Garcia Perez Roman: Intervju, direktor marketinga in prodaje, Arauzo Oliveros S.L., 2006.
5. Password-English Dictonary. Ljubljana : DZS, 1992. 868 str.
6. SLONEP. Vse o nepremičninah. (URL: http://www.slonep.net), december 2005.
7. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1993. 1030 str.
8. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1993a. 1125 str.
9. Zakon o gradnji objektov (Uradni list RS, št. 110/2002).
10. Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb (Uradni list RS, št. 18/2004).

Priloge

Priloga 1: **Vprašalnik**.....**1**
Priloga 2: **Analiza trga stanovanj**.....**2**
Priloga 3: **Terminski plan**.....**5**

Priloga 1: Vprašalnik

1. Kakšni so vaši kriteriji pri izboru projekta?
2. Ali ste specializirani za določeno vrsto nepremičnin? Ali ste omejeni na kraj?
3. Kako financirate projekte?
4. Ali se posložujete »mezzenin financing«?
5. Iščete vire financiranja tudi v tujini?
6. Kako pomembna sta pri vaših projektih arhitektura in urbanizem in kakšna je vloga arhitekta?
7. Kakšni so kriteriji pri izboru gradbenega podjetja?
8. Kakšna se vam zdi zakonodaja? Kakšen je povprečen čas za pridobitev gradbenega dovoljenja?
9. Kako določite ciljno skupino kupcev? Katere marketinške strategije uporabljate?
10. Ali ste tudi upravljalec/skrbnik nepremičnine?
11. Kakšna je struktura zaposlenih? Za katera dela oz. sklope najemate zunanje sodelavce?
12. Kako zmanšujete tveganja v procesu?
13. Ali pripravite poslovni načrt za projekt? Komu je namenjen?

Priloga 2: Analiza trga stanovanj

2-sobna stanovanja

PIRAN

Enota	Št. sob	Velikost [m^2]	Cena [€]	Cena m^2 [€]	Leto grad.	Razgled na morje	Nepremičninska agencija
1	2,5	55	141.000	2.564	1994	NE	Adria nepremičnine
2	2,5	46	133.000	2.891	1994	NE	Adria nepremičnine
3	2	64	250.000	3.906	1995	NE	Agencia d.o.o.
4	2	60	155.000	2.583	2005	DA	Agencia d.o.o.
5	2	51	165.800	3.251	1998	DA	Arhitecta nepremičnine d.o.o.
6	2	75	280.000	3.733	2005	NE	Investmond d.o.o.
7	2	49	122.000	2.490	1985	NE	Investmond d.o.o.
8	2	65	127.000	1.954	1977	NE	Obala nepremičnine d.o.o.
9	2	46	170.000	3.696	2003	DA	Obala nepremičnine d.o.o.
10	2	53	130.000	2.453	2000	NE	Obala nepremičnine d.o.o.
11	2	74	245.169	3.313	2004	DA	Prvi graden d.o.o.
12	2	68	230.000	3.382	2004	NE	Prvi graden d.o.o.
13	2	68	239.600	3.524	2004	DA	Prvi graden d.o.o.
14	2	68	250.000	3.676	2004	DA	Prvi graden d.o.o.
15	2,5	90	280.000	3.111	1900	DA	Villa nepremičnine d.o.o.
16	2	74	238.000	3.216	2005	NE	Villa nepremičnine d.o.o.
17	2	54	142.000	2.630	2001	DA	Villa nepremičnine d.o.o.
18	2	53	134.000	2.528	1990	NE	Villa nepremičnine d.o.o.

IZOLA

Enota	Št. sob	Velikost [m^2]	Cena [€]	Cena m^2 [€]	Leto grad.	Razgled na morje	Nepremičninska agencija
1	2,5	63	127.000	2.016	1985	NE	Agencia d.o.o.
2	2	56	87.200	1.557	1891	NE	Investmond d.o.o.
3	2,5	88	175.000	1.989	2005	NE	Geacomm d.o.o.
4	2	47	97.700	2.079	2000	NE	Villa Nepremičnine d.o.o.

3-sobna stanovanja

PIRAN

Enota	Št. sob	Velikost [m^2]	Cena [€]	Cena m^2 [€]	Leto grad.	Razgled na morje	Nepremičninska agencija
1	3	77	196.000	2.545	1992	NE	Agencia d.o.o.
2	3	88	177.000	2.011	1998	DA	Agencia d.o.o.
3	3	73	240.000	3.288	1900	DA	Agencia d.o.o.
4	3	68	260000	3.824	1900	DA	Agencia d.o.o.
5	3	96	380.000	3.958	1980	DA	Agencia d.o.o.
6	3	58	175.000	3.017	1990	DA	Arhitecta nepremičnine d.o.o.
7	3	80	180.000	2.250	1979	DA	Arhitecta nepremičnine d.o.o.
8	3	195	630.000	3.231	2005	DA	Obala nepremičnine d.o.o.
9	3	77	180.000	2.338	1993	NE	Obala nepremičnine d.o.o.
10	3	91	295.000	3.242	2004	NE	Geacomm d.o.o.
11	3	90	303.000	3.367	2004	DA	Geacomm d.o.o.
12	3	93	350.000	3.763	2004	NE	Prvi graden d.o.o.
13	3	92	352.000	3.826	2004	DA	Prvi graden d.o.o.
14	3	78	275.000	3.526	2005	NE	Prvi graden d.o.o.
15	3	78	182.000	2.333	1992	DA	Prvi graden d.o.o.
16	3,5	195	665.000	3.410	2005	DA	Villa nepremičnine d.o.o.
17	3	81	150.000	1.852	1985	NE	Villa nepremičnine d.o.o.
18	3	64	190.000	2.969	2000	DA	Villa nepremičnine d.o.o.
19	3	83	331.000	3.988	2005	NE	Villa nepremičnine d.o.o.
20	3,5	100	145.000	1.450	2000	NE	Villa nepremičnine d.o.o.
21	3	119	320.000	2.689	2002	NE	Villa nepremičnine d.o.o.

IZOLA

Enota	Št. sob	Velikost [m^2]	Cena [€]	Cena m^2 [€]	Leto grad.	Razgled na morje	Nepremičninska agencija
1	3	84	175.000	2.083	1800	DA	Agencia d.o.o.
2	3	65	117.200	1.803	1900	NE	Agencia d.o.o.
3	3	66	124.700	1.889	1964	NE	Agencia d.o.o.
4	3	68	116.600	1.715	1989	DA	Adria nepremičnine
5	3,5	126	170.000	1.349	1994	NE	Adria nepremičnine
6	3	72	110.000	1.528	1997	DA	Geacomm d.o.o.
7	3	65	110.000	1.692	1997	NE	Investmond d.o.o.
8	3	72	133.000	1.847	1997	DA	Investmond d.o.o.
9	3	57	170.000	2.982	1997	DA	Prvi graden d.o.o.
10	3,5	125	177.000	1.416	1998	NE	Prvi graden d.o.o.
11	3	64	228.000	3.563	2001	DA	Villa nepremičnine d.o.o.
12	3	73	203.700	2.790	2004	DA	Villa nepremičnine d.o.o.

4-sobna stanovanja

PIRAN

Enota	Št. sob	Velikost [m^2]	Cena [€]	Cena m^2 [€]	Leto grad.	Razgled na morje	Nepremičninska agencija
1	4	115	166.000	1.443	1983	NE	Adria nepremičnine
2	4	250	700.000	2.800	1985	NE	Adria nepremičnine
3	4	130	400.000	3.077	2002	DA	Arhitecta nepremičnine d.o.o.
4	4	130	650.000	5.000	1850	DA	Geacomm d.o.o..
5	4	135	450.000	3.333	2000	NE	Obala nepremičnine d.o.o.
6	4	112	345.000	3.080	2004	NE	Prvi graden d.o.o.
7	4	100	320.000	3.200	2004	NE	Prvi graden d.o.o.
8	4	113	420.000	3.717	2004	NE	Prvi graden d.o.o.
9	4	130	290.000	2.231	2000	NE	Villa nepremičnine d.o.o.

IZOLA

Enota	Št. sob	Velikost [m^2]	Cena [€]	Cena m^2 [€]	Leto grad.	Razgled na morje	Nepremičninska agencija
1	4,5	150	175.000	1.167	1985	NE	Agencia d.o.o.
2	4	126	340.000	2.698	2001	DA	Agencia d.o.o.
3	4	128	293.000	2.289	2005	DA	Agencia d.o.o.
4	4	120	175.000	1.458	1990	NE	Geacomm d.o.o.
5	4	97	120.000	1.237	1955	NE	Geacomm d.o.o.
6	4	130	176.600	1.358	2002	NE	Investmond d.o.o.
7	4	96	145.000	1.510	2002	NE	Investmond d.o.o.
8	4	100	187.500	1.875	2004	NE	Prvi graden d.o.o

Priloga 3: Terminski plan

Terminski plan	2006										2007											
	mar.	apr.	maj	jun.	jul.	avg.	sep.	okt.	nov.	dec.	jan.	feb.	mar.	apr.	maj	jun.	jul.	avg.	sep.	okt.	nov.	dec.
Pridobitev zemljišča																						
Projektna dokumentacija																						
idejni načrt																						
PGD																						
PZI																						
Upravni postopki																						
projektni pogoji																						
soglasja																						
gradbeno dovoljenje																						
uporabno dovoljenje																						
GOI																						
ZU																						
Trženje																						
postavitev internet strani																						
pano na gradbišču																						
oglas v časopisu																						
prodajna pisarna																						
otvoritveni-prodajni dan																						
Prodaja																						
Financiranje																						
lastna sredstva																						
gradbeno posojilo (obroki)									10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%				
dolgoročno posojilo																						