

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomsko delo

POSLOVNI NAČRT USTANOVITVE PODJETJA
ZA UPRAVLJANJE ETAŽNIH LASTNIN

Zlatko Gombar

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Mitja Ruzzier

POVZETEK

Naloga obravnava izdelavo poslovnega načrta bodočega podjetja. Namen izdelave tega poslovnega načrta je bil med drugim prepričati se v uresničljivost ideje o ustanovitvi podjetja za upravljanje etažnih lastnin, ki bi upravljalo vse etažne lastnine v določeni soseski. Ugotovitve v poslovnem načrtu precej odstopajo od prvotnih predpostavk. Zaradi velike investicije v pridobivanje naklonjenosti etažnih lastnikov utegne cena uspešnega zagona in dobičkonosnega delovanja takega podjetja postati previsoka. Na prvi pogled dobro poslovno zamisel je v trenutnih okoliščinah pametno opustiti, oziroma predrugačiti v postopno osvajanje posamezne stavbe v soseski z manjšo investicijo, tako da bo donosnost sorazmerna tveganju.

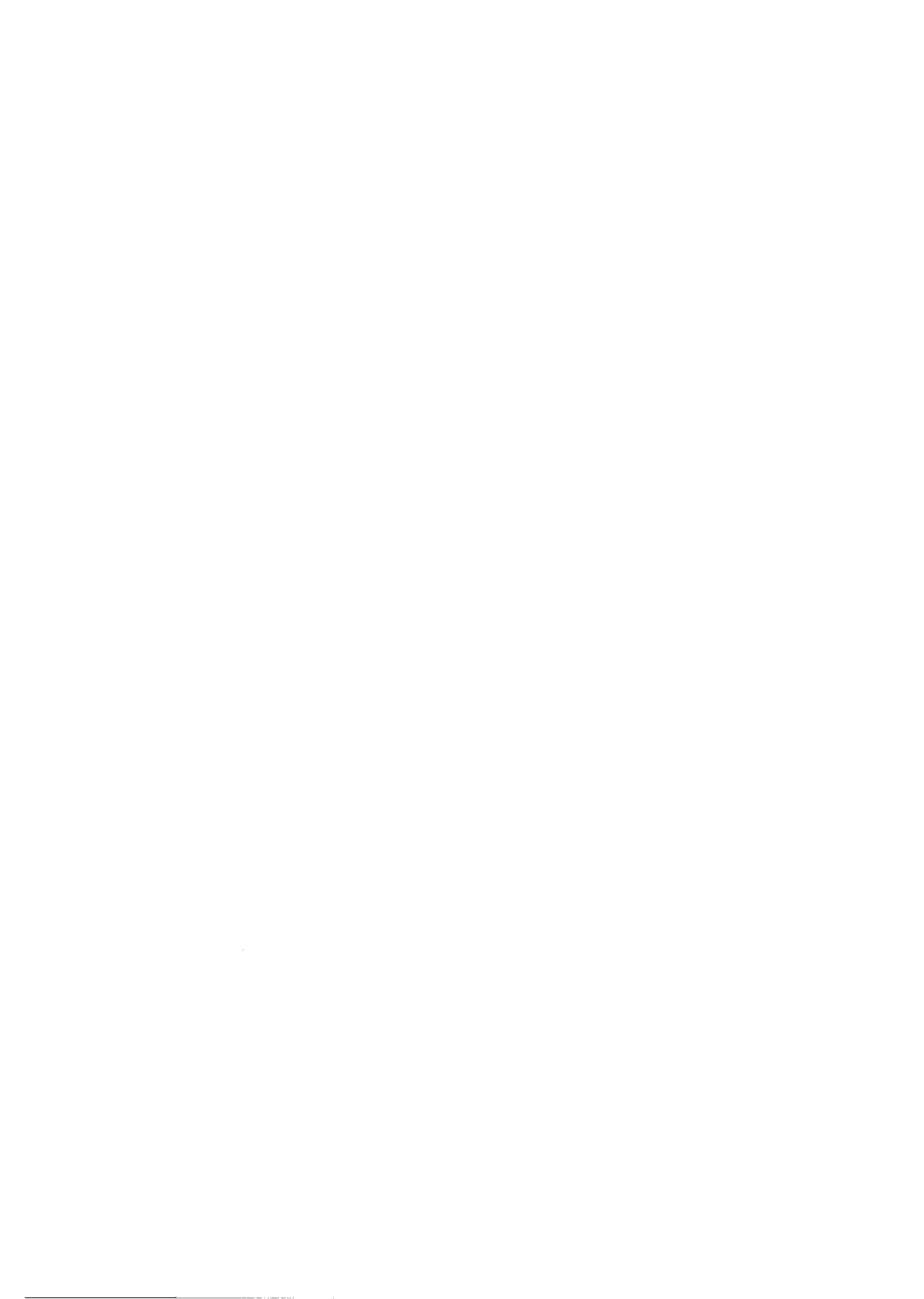
Ključne besede: podjetništvo, poslovni načrt, etažna lastnina, upravnik, kakovost, transparentnost

SUMMARY

My dissertation deals with a business plan for the future enterprise. One of the main purposes was to prove the idea that the enterprise for managing the multi-storey buildings, which can run all apartments in a particular neighborhood, can be realized. The research conclusions vary from the first hypothesis. High investments in gaining the loyalty of the owners can make the price for starting the successful and profitable enterprise too high. At first sight it is probably better to give the excellent business idea up or to change it to a progressive obtainment of the individual building in the neighborhood with lower investments where the profit will be proportional to the risk.

Key words: entrepreneurship, business plan, story ownership, manager, quality, transparency

UDK 658:005.642.4(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	O podjetništvu	3
2.1	Oblike podjetništva	3
2.2	Podjetje.....	5
2.2.1	Zagon in razvoj podjetja	6
2.2.2	Oblike podjetij	6
2.2.3	Uspešno podjetje.....	7
2.3	Podjetnik	8
2.3.1	Osebnostne in druge značilnosti podjetnika	9
2.3.2	Podjetniški proces.....	10
2.4	Potreba in pomen poslovnega načrta.....	11
2.4.1	Razlogi za pisanje poslovnega načrta	12
2.4.2	Predstavitev poslovnega načrta.....	12
3	Poslovni načrt ustanovitve podjetja	15
3.1	Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha	16
3.2	Opis podjetja	17
3.2.1	Lastništvo podjetja.....	17
3.2.2	Načrt ustanovitve podjetja	17
3.2.3	Lokacija in prostori podjetja.....	17
3.3	Storitev	18
3.3.1	Konkurenčna primerjava	19
3.3.2	Poslovni proces.....	20
3.3.3	Tehnologija	21
3.3.4	Prihodnje storitve.....	21
3.4	Tržna analiza	21
3.4.1	Tržni segmenti	21
3.4.2	Strategija za ciljne tržne segmente.....	22
3.4.3	Analiza panoge in konkurence.....	23
3.4.4	Analiza trga.....	25
3.5	Strategija in izvedba	32
3.5.1	Strategija	32
3.5.2	Konkurenčna prednost	33
3.5.3	Trženjska strategija	33
3.5.4	Prodajna strategija	35
3.5.5	Strateške povezave.....	35
3.5.6	Terminski načrt	35
3.6	Management.....	36

3.6.1	Organizacijska struktura	36
3.6.2	Managerska ekipa	37
3.6.3	Vrzeli v managerski ekipi in svetovalci	37
3.6.4	Načrt osebja	37
3.7	Finančni načrt	38
3.7.1	Pomembne predpostavke	38
3.7.2	Bilance, izkazi, kazalniki	38
4	Sklep	41
4.1	Povzetek ključnih ugotovitev	41
4.2	Priporočila in omejitve	41
	Literatura	43
	Priloge	45

SLIKE

Slika 2.1	Konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP	5
Slika 2.2	Sredstva za proizvodnjo	6
Slika 2.3	Timmonsov model podjetniškega procesa	11
Slika 3.1	Čas bivanja stanovalcev v soseski	26
Slika 3.2	Ocena upravnika	26
Slika 3.3	Razmišljanje o zamenjavi upravnika	27
Slika 3.4	Samo en upravnik v soseski	28
Slika 3.5	Odločitev za enega samega upravnika	28
Slika 3.6	Cena upravljanja	29
Slika 3.7	Dostopanje do informacij glede upravljanja preko interneta	30
Slika 3.8	Postavitev elektrarne na sončno energijo	31
Slika 3.9	Starostne skupine stanovalcev	32
Slika 3.10	Terminski načrt	36
Slika 3.11	Organizacijska struktura	36

TABELE

Tabela 2.1	Razlike med podjetnikom in managerjem	9
Tabela 3.1	SPIN analiza notranjega in zunanjega okolja	25

KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
d. n. o.	družba z neomejeno odgovornostjo
ipd.	in podobno
MSP	mala in srednja podjetja
npr.	na primer
PMR	pogodba o medsebojnih razmerjih
SBA	small business administration
s. p.	samostojni podjetnik posameznik
SZ	stanovanjski zakon
št.	številka
t. i.	tako imenovani
tj.	to je
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije

1 UVOD

Diplomska naloga obravnava proces ustanovitve podjetja. Sestavljata jo dva dela. V prvem-teoretičnem delu so opredeljeni osnovni pojmi s področja podjetništva, ki so pomembni za razumevanje praktičnega dela diplomske naloge. Drugi-praktični del je poslovni načrt za ustanovitev podjetja za upravljanje etažnih lastnin.

Teoretični del je razdeljen na štiri poglavja. V prvem poglavju je obravnavano podjetništvo, kot ekonomska kategorija. Drugo poglavje prvega dela govori o podjetju od zamisli in nastanka preko vpetja v mikro in makro ekonomsko okolje do rasti, razcveta in zrelosti. Tretje poglavje se vbada s človekom podjetnikom, protagonistom podjetniškega procesa; predvsem z njegovimi osebnostnimi lastnostmi. Četrto poglavje je osredotočeno na sam poslovni načrt z vidika njegove nujnosti pri ustanavljanju podjetja, kakor za bodočega podjetnika, tako za druge osebe s katerimi bo podjetnik imel opravka.

Poslovni načrt, v drugem delu, je razdeljen na sedem poglavij. Poglavja si smiselno sledijo, kakor da bi si snovalec podjetja spontano odgovarjal na številna vprašanja, ki si jih zastavi preden se loti ustanavljanja podjetja. Najprej nagovori management s povzetkom o smotrih, poslanstvu, viziji, ciljih in drugih sestavinah temeljne politike in strategije podjetja. Sledi opis podjetja, njemu pa osrednje poglavje o storitvi. Tukaj so odgovori na vprašanja kaj, kje, kako, s čim bo podjetje delalo, s kom bo tekmovalo in kaj bo počelo v prihodnosti. V četrtem poglavju so zapisani dragoceni podatki in rezultati tržne analize, v petem pa strategija izvedbe pri kateri bo podjetje izkoristilo svojo konkurenčno prednost v boju s tekmeci. Šesto poglavje obravnava organizacijsko in kadrovsko strukturo. V sedmem je finančna projekcija, ki govori o pričakovanem denarnem toku, bilancah stanja in uspeha. Drugi del se zaključi z ugotovitvami povzetimi v sklepni besedi. Poslovni načrt je izdelan po predlogi Fakultete za management Koper in primerjavi s predlogami dostopnimi na spletnih straneh SBA (Small business administration, 2007)

Podatki za teoretični del so v celoti sekundarni, povzeti iz domače in tuje literature zapisane, bodisi v knjigah, ali na spletu. Podatki za poslovni načrt so pretežno primarni, pridobljeni z delovnimi izkušnjami, anketo in intervjuji v približno štiristo gospodinjstvih ter s SPIN analizo notranjega in zunanjega okolja.

Nobeden upravnik etažnih lastnin na slovenski obali do zdaj ni poskusil postati upravnik v celotni soseski, razen v primerih, ko je upravnik hkrati gradbeno podjetje, ki je zgradilo določeno naselje. Ta poslovni načrt je predhodnica ustanovitvi podjetja, ki bo upravljalo celotno sosesko. Predpostavka je, da so lastniki stanovanj v soseski za to zainteresirani, saj so siti neurejene okolice, dotrajanega otroškega igrišča, »sprehajanja« psov v neposredni bližini stavb, parkiranja stanovalcev od drugod na parkirišču pred

Uvod

stavbo kjer živijo, padajočih dreves ob neurjih, samovoljnih posegov posameznikov v skupne stvari ipd.

Pred odločitvijo o ustanovitvi podjetja je potrebno izdelati podroben poslovni načrt, ki je nepogrešljiv instrument pri načrtovanju, uresničevanju in nadziranju izvajanja poslovne zamisli. Vendar poslovni načrt lahko pokaže, da podjetja sploh ni smotrno ustanavljati, saj se racionalna ocena lahko v veliki meri razlikuje od intuitivnega občutka.

2 O PODJETNIŠTVU

Antončič in ostali (2002, 30) so opredelili podjetništvo kot proces, kateremu podjetniki namenijo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejema pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. Skratka podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega in prevzemanje tveganj in nagrad. Pšeničny (2000b, 9) pa se drži opredelitve podjetništva kot ga najbolj pogosto srečujemo pri domačih in tujih avtorjih. Pod pojmom podjetništvo razume vse dejavnosti posameznika ali tima, ki vodijo od tržne potrebe (prepoznane tržne priložnosti), vključitve, kombiniranja in organiziranja vseh potrebnih sredstev do uresničitve poslovne priložnosti in s tem do ustvarjanja nove (dodane) vrednosti.

Zgodovina je slika življenja v vseh njegovih oblikah med katerimi gospodarsko socialna dogajanja igrajo pomembno vlogo. Do industrijske revolucije o podjetništvu skoraj ne moremo niti govoriti. Zasledimo ga v pretoku trgovskega kapitala in domači obrti. V času fevdalizma se je v cehe povezana obrtna proizvodnja razvila v založništvo in manufakturo (Gestrin 1998, 14). Tekom industrializacije je prišlo do številnih iznajdb. V 18. stoletju je podjetnik bil porabnik kapitala za proizvodnjo tržno zanimivih izdelkov. V 19. in 20. stoletju podjetja ustvarjajo lastni dobiček.

Gospodarska rast najrazvitejših držav je v veliki meri odvisna od podjetniške aktivnosti in klime-ustvarjanja pogojev za dinamično podjetništvo. Zaradi tega postajajo mehanizmi za spodbujanje podjetništva sestavni del načrtovanja sodobnih držav. Svojo pravo podobo in vlogo je podjetništvo v Sloveniji dobilo šele po osamosvojitvi. Pred letom 1990 se je uspešni dinamični podjetnik skrival za nazivi, kot je npr. direktor ali ravnatelj, menedžer. Tako smo ob pojmu podjetnik v mislih imeli malega obrtnika ali samostojnega podjetnika. V novo nastalih okoliščinah se naše razumevanje podjetništva dosti ne razlikuje od prejšnjega, saj je za tako spremembo potreben čas v katerem se bodo ljudje izobrazili in pod vplivom informiranja preoblikovali svoj pogled na podjetništvo. Zato Viljem Pšeničny meni (2000a, 19), da domači podjetnik, naj bi bil predvsem mali podjetnik, direktor ali ravnatelj tudi za naprej. Malo podjetništvo se s časom razvije v srednje, ki je glavni nosilec družbenega razvoja in gospodarstva pri nas.

2.1 Oblike podjetništva

Nekateri strokovnjaki kot sta npr. Scarborough in Zimmer (Zimmer in Scarborough 2005, 21) sta prepričana, da vsak posameznik lahko postane podjetnik. Če posamezno gospodinjstvo opredelimo kot mini podjetje, potem lahko rečemo, da so mnogi ljudje že podjetniki, oziroma so prisiljeni pri vodenju gospodinjstva se obnašati gospodarno in s tem podjetniško. Zaradi tako velikega števila potencialnih uspešnih podjetnikov, njihove drugačnosti in različnosti okoliščin in okolij iz katerih prihajajo in v katerih

delujejo poznamo številne oblike podjetništva, med katerimi se zelo pogosto pojavljajo družinsko, notranje in mednarodno podjetništvo.

Družinsko podjetništvo

Družinska podjetja so močan, vendar zelo ranljiv steber vsakega razvitega gospodarstva. Pri družinskih podjetjih gre namreč za mešanico dveh nerazdružljivih sistemov: racionalnega poslovnega in emocionalno družinskega. Optimalna kombinacija obeh daje podjetju premoč pred drugimi podjetji, v nasprotnem moč podjetja peša. Prednosti družinskega podjetništva so v predanosti poslu in družini, fleksibilnosti v času, delu in denarju, dolgoročnem razmišljanju, stabilni kulturi, hitrem sprejemanju odločitev zanesljivosti in ponosu. Značilne slabosti tovrstnega podjetništva so medgeneracijski konflikti npr. med očetom in sinom, konflikti istih generacij npr. med bratoma, trenja zaradi različnih interesov posameznikov npr. rast ali dividende. Profesionalizacija poslovanja je najboljši način za premagovanje in odpravljanje težav družinskih podjetij.

Notranje podjetništvo

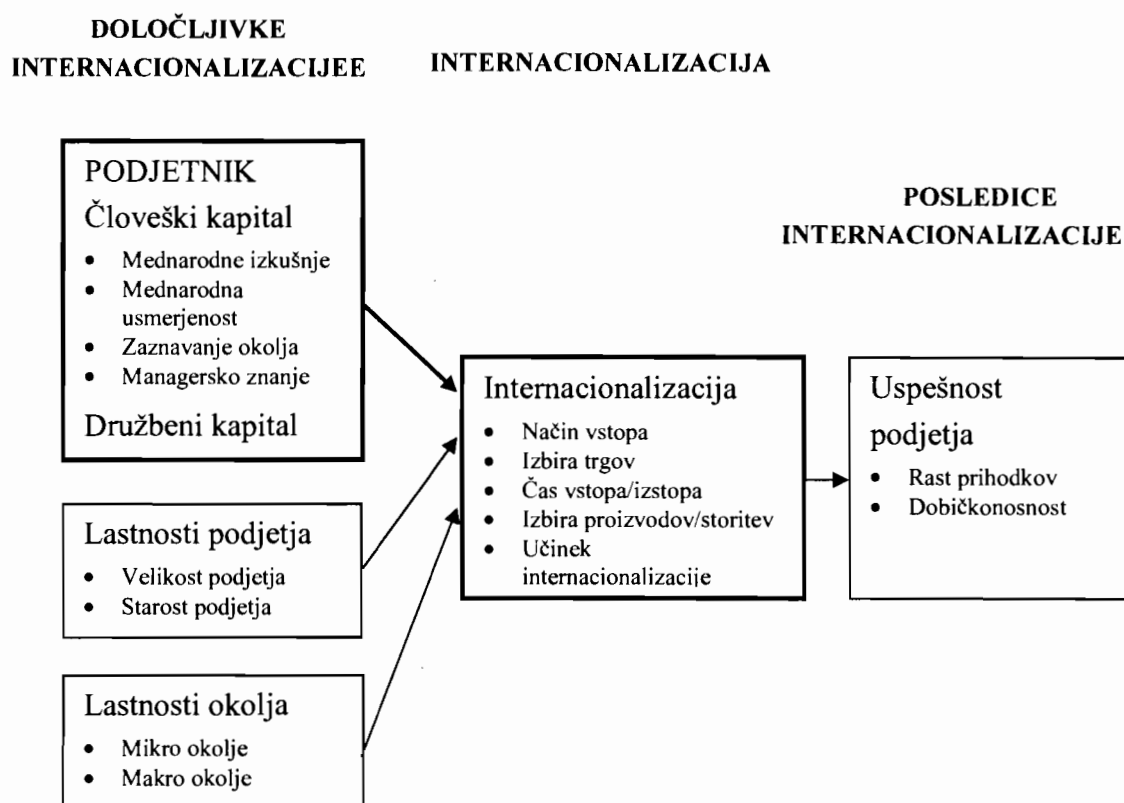
Ob prehodu iz industrijske v informacijsko dobo koncem prejšnjega stoletja je prišlo do tehnološke diskontinuitete, ki pomeni hitre in temeljite spremembe. To zahteva od podjetij prilagodljivost in iniciativnost. Tudi velika podjetja se morajo razvijati z inovacijami, če hočejo obdržati svoj položaj. Podjetnik, kot nosilec podjetniške ideje-inovacije lahko svojo zamisel uresniči v novoustanovljeni organizaciji, ali v obstoječi. Kadar podjetnik razvije do določene stopnje neko svojo neodvisno zamisel v obstoječem podjetju, ali ga tako podjetje podpira, govorimo o notranjem podjetništvu. Notranje podjetništvo je kanal po katerem posameznik, ki je uspel s svojo idejo, postane manager nove enote, s čimer doseže status, določeno samostojnost in ustrezno denarno nagrado. Tovrstno podjetništvo omogoča večjemu številu zaposlenih, da uveljavijo svoje ustvarjalne zmožnosti in težnje po uspehu, statusu in določeni moči.

Mednarodno podjetništvo

V hiperkonkurenčnem globalnem prostoru na podjetje prežijo nevarnosti, vendar se zanj v tem okolju odpirajo tudi nove priložnosti. Take ekonomske razmere silijo podjetje k izvajanju dejavnosti prek državnih meja. Na tuj trg najlaže vstopi preko partnerstva s podjetjem, ki že deluje v ciljni državi. (povzeto po Antončič 2002, 123) Obstaja več načinov partnerstev, povezovanj in vstopa na globalni trg. Najpomembnejši med njimi so franšizing, licenciranje in strateške zveze. Ob teh so pomembna še podpogodbena proizvodnja, managerske pogodbe in pogodbe na ključ. Podjetje na tuj trg lahko vstopi tudi z investicijami in neposrednim lastništvom določenih objektov

ciljni tuji državi. Smatra se, da večja podjetja lažje vstopajo na tuje trge in dosegajo višje stopnje internacionalizacije. Slovenska podjetja so večinoma MSP zato na njihovo internacionalizacijo vplivajo tri ključne skupine dejavnikov in sicer podjetnikove, organizacijske in okoljske značilnosti, med katerimi podjetnik s svojimi lastnostmi predstavlja najpomembnejšo determinanto pri internacionalizaciji MSP. Internacionalizacija-mednarodno podjetništvo je smiselno, če podjetje na tujem trgu posluje dobičkonosno. Model internacionalizacije MSP prikazuje slika 1.1 (povzeto po Ruzzier in Konečnik 2007).

Slika 2.1 Konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP



Vir: povzeto po Ruzzier in Konečnik 2007, 49.

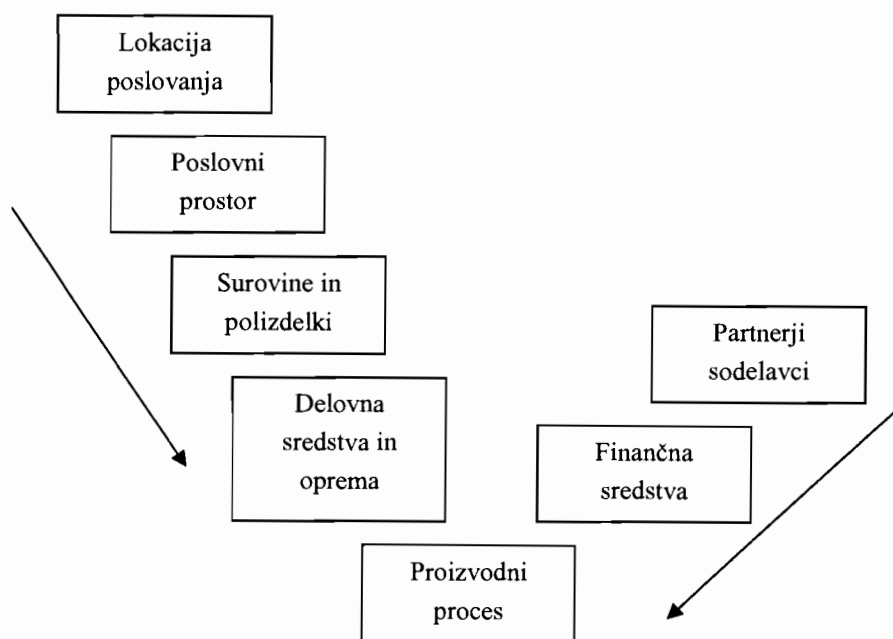
2.2 Podjetje

Za Špilaka (1999, 15) je podjetje večslojna zgradba uresničenih podjetniških priložnosti z množico notranjih odnosov, sredstev in procesov ter interakcij z okolji. Je tudi sredstvo podjetniškega tekmovanja, institucionaliziran kapital, zapleten in kompleksen organizacijski sistem. Da bi podjetje učinkovito delovalo, potrebuje lastnika, katerega temeljna pravica je, da svobodno razpolaga z lastninskimi pravicami. Lastništvo sicer ni prvina poslovnega procesa, je pa sestavni del podjetja (Repovž 2000, 29).

2.2.1 Zagon in razvoj podjetja

Za razvoj proizvoda ali storitve je potrebno preveriti stotine idej. Proces od ideje, prepoznavanja podjetniške priložnosti, razvoja, pa do redne proizvodnje je izredno pomemben v začetku in potem za rast malega podjetja. Do uspešnega podjetja pripelje le »zmagovalna« podjetniška priložnost, zato je nujno vsako idejo predhodno ovrednotiti, ker je odločitev za razvoj in vlaganja v napačne ideje za podjetnika lahko usodna. Vrednotenje mora odgovoriti, ali za idejo sploh obstaja trg in kakšen je ta trg. Ko je ideja poslovno ovrednotena na osnovi ocenjevalno presojnih vprašanj in je spoznana za zelo privlačno jo je potrebno tudi tehnično ovrednotiti. Podjetniška priložnost je lahko z vidika tržnega potenciala izjemna ali vsaj sprejemljiva. S tehnološkega vidika pa je lahko prezahtevna. Po ekonomski in tehnološki preveritvi priložnosti podjetje razvije izdelek ali storitev. Preden se odloči za proizvodni-storitveni program mora še preveriti, oziroma predvideti vsa potrebna sredstva za opravljanje dejavnosti. Sredstva potrebna za proizvodnjo so prikazana na sl. 2.2.

Slika 2.2 Sredstva za proizvodnjo



Vir: Pšeničny 2000, 81.

Vsako od vhodnih sestavin (sredstev) je potrebno načrtovati in preveriti po tehnološko tehnični in ekonomski plati.

2.2.2 Oblike podjetij

Ob pripravi novega podjetja se odločamo tudi o njegovi umestitvi v pravni red države v kateri delujemo. Slovenska zakonodaja poleg samostojnega podjetnika, ki kot

fizična oseba opravlja gospodarsko dejavnost in za podjetje jamči z vsem svojim premoženjem opredeljuje naslednje oblike gospodarskih družb:

1. osebne družbe:
 - družba z omejeno odgovornostjo (podobna statusu s. p .)
 - komanditna družba (vsaj eden od družbenikov jamči z vsem svojim premoženjem)
 - tiha družba
2. kapitalske družbe:
 - družba z omejeno odgovornostjo
 - delniška družba
 - komanditna delniška družba

Izbor statusno pravne oblike podjetja je odvisen od primera do primera. Podjetje, ki ne predvideva vključitve novih partnerjev in velikih prihodkov se lahko priglasi in izvaja kot samostojno podjetništvo. Če v podjetje vstopa več partnerjev, ki ne želijo jamčiti z vsem svojim premoženjem, ampak za zagon podjetja vložijo vnaprej dogovorjena sredstva, se bo podjetje glede na potencial rasti in medsebojnih pravic in obveznosti registriralo bodisi kot družba z omejeno odgovornostjo ali delniška družba.

2.2.3 Uspešno podjetje

Uspešno podjetje učinkovito izrablja sedanje vire in nove poslovne priložnosti (Rebernik in Repovž 2000, 17). Michel E. Gerber (2004, 105) v Mitu o podjetniku trdi, da so inovacija, merljivost in organizacija temelj vsakega uspešnega podjetja in njegovega razvoja.

Inovativnost je lastnost, ki si jo zaposleni lahko pridobijo pri delu, če si prizadevajo narediti nekaj čim boljše. Najboljša možna rešitev ne obstaja, tako so vrata inovativnosti vedno odprta. Ustvarjalnost človekovega duha rodi nove ideje, inovacija pa jih uresničuje. Eden od stebrov na katerem sloni dobro stoječe podjetje je inovativnost. *Inovacija* je mehanizem po katerem podjetje lahko postane nekaj edinstvenega. Zakaj bi trgovec pozdravil stranko z besedami: »Dober dan, vam lahko kaj pomagam?«, če že vnaprej ve, da mu bo ta odgovorila: »Ne, hvala, samo gledam,« in je s tem dialog zaključen. Mar ne bi rajši stranko ogovorili takole: »Dober dan, ali ste že kdaj bili pri nas?« To je boljša iztočnica za nadaljnji pogovor od tiste ta prve. Vendar inovacija sama po sebi ne pomeni veliko, če ni *merljiva*. Inovativen način dela je potrebno izmeriti. Potrebno je torej voditi statistiko o zaslužku pred uvedbo inovacije in po njej. Prešteti bi bilo treba npr. koliko izdelkov je bilo prodanih pred in po uvedbi inovacije. Tako bo ugotovljeno ali je inovacija povečala uspešnost podjetja. Z uvedbo merljivih sprememb v poslovanje podjetja se ponavadi odprejo možnosti za boljše delovne postopke. To

pomeni, da je podjetje potrebno *reorganizirati*. *Organizirano* podjetje je odpravilo vse dvomljive stvari. Pravilna *organiziranost* zagotavlja, da v podjetju ne bo vladal kaos, tj. da zaposleni ne bodo prepuščeni lastni presoji in delo vsakokrat opravili drugače.

2.3 Podjetnik

Angleški izraz za podjetnika *entrepreneur* pomeni vmesnik ali posrednik. Sam pojem podjetnika je opredeljen na več načinov. Iz različnih definicij podjetnika lahko povzamemo njegove bistvene značilnosti. Glas in Pšeničny pravita, da je podjetnik oseba, ki ustvari nov posel, pri čemer se srečuje s tveganji in negotovostjo, da bi dosegel dobiček in rast v priložnosti, ki jo oceni kot privlačno na trgu in za katero skuša zbrati potrebne vire in pogoje, da bi jo kar najbolje izkoristil (2000, 143). Podjetnik 21. stoletja je dinamični podjetnik, ki je oseba z izjemno poudarjenimi nekaterimi lastnostmi, med katerimi kaže predvsem izpostaviti njegovo ustvarjalnost, dolgoročno usmerjenost v trg in kupce, moralnost, etičnost, poslovnost, usmerjenost v dolgoročni uspeh in kapitalski dobiček ter izjemno sposobnost predvidevanja tveganj in prilagajanja. Podjetnik je v prvi vrsti človek, ki dela, ustvarja in spreminja v vsakršnih pogojih in s kombiniranjem, inoviranjem, ustvarjalnostjo, s prevzemanjem tveganja, predvsem pa z zmožnostjo aktiviranja drugih ljudi in sredstev ustvarja novo vrednost.

Za boljše razumevanje kdo in kaj je podjetnik je v kontekstu opisovanja vredno omeniti tudi zmote in ti. mite o podjetniku. To so ne resnična in stereotipizirana mnenja in prepričanja o podjetnikih, kot so npr.: Podjetnik se rodi, ne naredi. Podjetniki so kockarji. Vržejo kocko in se sprijaznijo s posledicami. Podjetniki delajo dlje in težje kot managerji v velikih firmah. Podjetnike motivira samo velik dobiček. Hočejo veliko zaslužiti, da bi lahko veliko zapravljali.

Podjetnik in manager

Podjetnik je posameznik, ki išče priložnosti, ki bi se jih dalo izrabiti. Manager je posameznik, ki išče metode in načine za učinkovito ter uspešno izrabo proizvodnih virov, ki jih je podjetnik zbral za to, da se priložnost izrabi (Rebernik 2000, 13). Iz teh dveh funkcij izvirata podjetniški in administrativni tip upravljanja podjetja. Za podjetniški tip je značilno, da zgrabi priložnost ne glede na resurse s katerimi trenutno razpolaga, za managerskega pa, da učinkovito izrablja obstoječe resurse. Upravičenec do reziduala – končne razlike med dohodki in stroški je podjetnik, ker prevzema veliko večje tveganje, kot manager. Podjetnik in manager se v mnogo čem razlikujeta, vendar nekoč zgolj profesionalni managerji danes pridobivajo vlogo solastnikov in podjetnikov. Na drugi strani pa se podjetniki spreminjajo v prave profesionalne managerje s pridobivanjem in razvojem lastnih managerskih znanj. Kanadski raziskovalec Filion razlikuje podjetnike in managerje glede na pristop in način delovanja. Razlike so podane v tabeli 2.1.

Tabela 2.1 Razlike med podjetnikom in managerjem

<i>Podjetnik</i>	<i>Manager</i>
Postavi vizijo in naloge ter poišče resurse, ki prispevajo k realizaciji vizije. Povzroči spremembe. Deluje kreativno in uporablja domišljijo. Definira naloge in pravila ki oblikujejo organizacijo.	Deluje na učinkoviti in uspešni uporabi resursov, da bi dosegel cilje in naloge. Se prilagaja spremembam. Način dela predpostavlja racionalno analiziranje in načrtovanje. Deluje v okviru opredeljenega sistema in organizacije.

Vir: povzeto po Pšeničny 2000c.

Vendar Filon opozarja, da je to le skrajnostna delitev in pogled, saj morajo tako managerji kot podjetniki ravnati podobno. Osebnostne lastnosti, pridobljena znanja, sposobnosti razvite v šoli in skozi prakso opredeljujejo način ravnanja posameznika.

2.3.1 Osebnostne in druge značilnosti podjetnika

Podjetnik je oseba, ki je pripravljena tvegati, ki želi biti samostojna in neodvisna od drugih pri sprejemanju svojih odločitev. Ivanuša-Bezjak (1996, 13) v priročniku z naslovom Kaj moram vedeti o podjetništvu meni, da se bodoči podjetnik mora dobro spoznati in odgovoriti na nekatera vprašanja v zvezi s svojimi osebnostnimi lastnostmi. Preden se človek dokončno odloči za podjetje, naj se izpraša ali je resnično podjeten, ali si želi svoje podjetje, ali ima podjetniško in strokovno znanje, ali ima sredstva s katerimi bo sofinanciral zagon... Če so odgovori na kopico teh in podobnih vprašanj pozitivni obstajajo možnosti, da oseba postane dober podjetnik. Na osnovi dolgoletnega preučevanja podjetniških lastnosti je nastal seznam najpomembnejših značilnosti podjetnikov: Podjetnik naj zaupa v idejo. Naj ji bo predan. Mora biti pripravljen odpovedati se marsičemu, da bi uresničil svojo vizijo. Navdajati ga mora želja po uspehu in dosežku. Podjetnik je ves čas prežet s priložnostjo. Odlikujejo ga iniciativnost in odgovornost do vseh, ki so vključeni v podjetniški proces. Vztraja pri reševanju najzahtevnejših problemov, ki dejansko predstavljajo izziv. Zna se učiti na napakah z upoštevanjem povratnih informacij o uspehu. Prepričan je, da on upravlja z resursi in ne resursi z njim. Sposoben je obvladovati negotovost in stalne spremembe, ki so potrebne v rastočem podjetju. Je prilagodljiv. Preračunljivo obvladuje tveganje. Za podjetnika naj velja integriteta osebnosti, vredne zaupanja in spoštovanja. Pripravljen mora biti tudi na propad. Lastnosti kot so energičnost in dinamičnost, jasna vizija, samozaupanje in optimizem, samostojnost in neodvisnost, sposobnost zgraditi podjetniški-mangerski tim ne smejo manjkati v njegovem značaju.

2.3.2 Podjetniški proces

Poslovni proces se začne z idejo. Vsi ljudje imamo ideje, a le nekateri v njej prepoznajo poslovno priložnost. Še manj je tistih, ki znajo to poslovno priložnost izkoristiti tako, da jim prinaša dolgoročno vrednost.

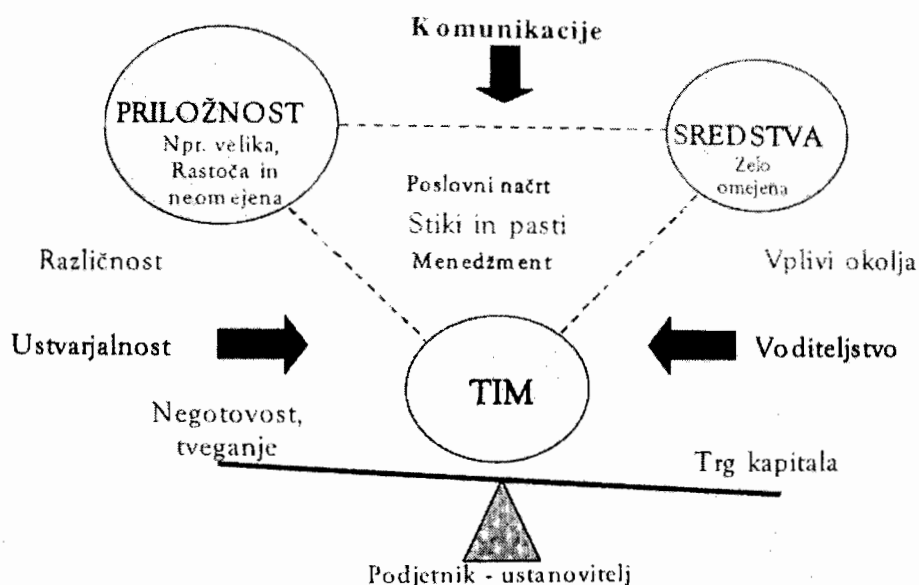
Sestavine podjetniškega procesa

Podjetništvo je proces, ki ga sestavljajo podjetnik s svojim timom, poslovna priložnost in proizvodni viri, potrebni za izrabo poslovnih priložnosti (Rebernik 2000, 11). Ta proces je precej kompleksen. Da bi prišlo do uspešnega podjetja, morajo vsi elementi procesa biti usklajeni med seboj. Podjetnikova naloga je, da odpravi ali zmanjša razkorak med sestavinami podjetniškega procesa vsaj toliko kolikor je potrebno, da pride do zagona podjetja. V podjetniškem procesu od ideje do ustanovitve podjetja nastopajo torej posamezne sestavine, ki se v določni medsebojni povezanosti in skozi čas kažejo v dodani vrednosti. Najpomembnejša sestavina podjetniškega procesa je podjetnik sam oziroma njegov tim. Številni raziskovalci so preučevali podjetja, ki so enako vlagala, pa so se v ustvarjanju dodane vrednosti in celoviti tržni uspešnosti vendarle pomembno razlikovala. Razliko pripisujejo ti. intelektualnemu kapitalu, ki ga ni v poslovnih knjigah in osnovnih sredstvih podjetja, temveč je v korporacijskem in osebnem znanju. V mnogih primerih podjetnik in njegov tim predstavljajo dejansko največji intelektualni kapital podjetja.

Modeli podjetniškega procesa

Podjetniški proces je zelo kompleksen in ga je težko modelirati. V poslovnem okolju postavlja triado razmerij med podjetnikom, podjetniško priložnostjo in potrebnimi sredstvi za zagon podjetja. (glej sl. 2. 1) V triado vstopajo tri gonilne sile, ki vsaka za sebe tudi vsebuje določeno notranja razmerja do okolja. Spreminjanje teh razmerij ustvarja proces, katerega rezultat je nova vrednost. Po Timmonsu torej obstajajo tri osnovne sile: podjetnik ali tim, priložnost, in sredstva, ki se v danem trenutku v podjetnikovi zavesti povežejo v proces novega podjetja (povzeto po Pšeničny 2000a, 61). Dinamični model podjetniškega procesa z vidika sprožitve podjetja vključuje iniciativnost posameznika ali skupine, potrebno organizacijo za uresničitev dogodka, podvzem mangerskih aktivnosti za uresničitev podjetja, avtonomijo in prevzem odgovornosti ter različne vplive iz okolja.

Slika 2.3 Timmonsov model podjetniškega procesa



Vir: Pšeničny 2000b, 59.

Model podjetniške perspektive na prvo mesto postavlja količinsko, kakovostno, strateško in etično-moralno oceno, kako se tip podjetnika, tip podjetja in okolje ujemajo s podjetnikovo kariero.

2.4 Potreba in pomen poslovnega načrta

Poslovni načrt je temeljno orodje podjetnikov (Rebernik in Repovž 2000, 21). Pred začetkom izdelave podrobnega poslovnega načrta, je treba presoditi ali je ideja zares tudi poslovna priložnost. Idejo je potrebno oceniti s tržnega, ekonomskega in tehničnega vidika. Presoja s tržnega vidika pove kakšno je povpraševanje po izdelku ali storitvah, kakšne so značilnosti tržnega segmenta, kdo so potencialni odjemalci, kako bo potekala distribucija. Presoja s tehničnega vidika (tehnologija, know-how, tehnološke pregrade) pokaže ali je podjetje sposobno narediti izdelek ali storitev tako, da ustreza kriterijem. S presojo z ekonomskega vidika (količina prodaje, stopnja pokritja, investicija, profitabilnost) pa se ugotovi ali bo produkt sploh kdo kupil in ali bo dobičkonosen. Ko je gotovo, da je ideja vredna nadaljnega truda, se pristopi k postavljanju ciljev, iskanju človeških virov ter snovanju politike.

Vsebina poslovnega načrta

Vsebina poslovnega načrta mora odgovoriti na nekaj vprašanj, od katerih vsako ima še poljubno število podvprašanj (Dvoršak 1997, 157). Bistvenega pomena je poiskati

odgovore na nekaj ključnih vprašanj: Kaj bomo delali? Kdo bo ustanovil podjetje? Komu je naš proizvod ali storitev namenjena? Kaj vse potrebujem za podjetje? Kje bomo ustanovili podjetje? Kako bomo delali in kako prodali? Kdaj bomo to naredili? Zakaj bomo to naredili? Vsak poslovni načrt mora odgovoriti vsaj na zgoraj našeta vprašanja ne glede na razporeditev vsebine. Je pa potrebno pri izdelavi poslovnega načrta imeti v mislih tir vidika. Upoštevati je podjetnikov, trgovčev, oziroma kupčev in investitorjev pogled. Zato mora biti poslovni načrt napisan tako, da je iz njega razvidna podjetnikova kreativnost pri uporabi tehnologije, ki jo zahteva nov posel. Podjetnik si svojo posel mora zamisliti tudi skozi oči potrošnika, ki bo kupil njegov izdelek ali storitev. Za zagon podjetja so potrebna tudi finančna sredstva, zato naj podjetnik v načrtu posel prav tako gleda z očmi vlagatelja sredstev (povzeto po Hisrich in Peters 1998, 228-229).

2.4.1 Razlogi za pisanje poslovnega načrta

Po Dvoršaku (Dvoršak 1997, 155) poslovni načrt potrebujejo velika podjetja, da z njim prepričajo banke in druge investitorje v upravičenost naložbe in za potrditev lastnih predvidevanj. Človek z idejo in poslovno priložnostjo, pa zato da ve kam je namenjen in kam dejansko hodi. Poslovni načrt podjetnik piše ne le za druge, temveč tudi in predvsem zase. Priprava poslovnega načrta v timu oblikuje skupno zavest o podjetju. Ob tej priliki se člani tima učijo eden od drugega. Pomemben je tudi za zaposlene, katerim jasno predstavlja podjetje in njegove sestavine. Poleg naštetega je poslovni načrt pomemben tudi v odnosu do kupcev in dobaviteljev. Skozi pripravo poslovnega načrta podjetnik podrobno preuči kupčeve navade, želje in potrebe. Podobno velja za dobavitelje, kot pomembne partnerje novega podjetja. Kot je že bilo omenjeno, poslovni načrt odigra pomembno vlogo v odnosu podjetnika do finančnega okolja: bank, zavarovalnic in drugih investitorjev. Čas, porabljen za pripravo in pisanje poslovnega načrta ter stroški, ki so s tem povezani, so neznatni, glede na koristi, ki jih daje.

2.4.2 Predstavitev poslovnega načrta

V podpoglavju o razlogih za izdelavo poslovnega načrta je bilo ugotovljeno, da ga bodo imeli v rokah in brali številni ljudje. Zato mora biti že na videz privlačen, da ga bodo še z večjim zanimanjem vzeli v roke. Vsebina mora biti tako podana in ponazorjena, da je dovolj zgovorna in razumljiva za vsakega bralca. Ker pa večina ljudi nima časa brati poslovne načrte jim ga je potrebno predstaviti. Glede na to, da slika govori več kot beseda, je dobro predstavitev podpreti z multimedijsko prezentacijo s pomočjo računalniškega programa Microsoft Power Point. Pri vsakokratni predstavitvi je treba vedeti kdo so poslušalci in temu primerno prirediti nagovor. Ni smiselno npr. kreditni banki in zaposlenim v podjetju predstaviti poslovni načrt na enak način. Na

predstavitev se je potrebno temeljito pripraviti. Dobro je vnaprej vedeti kaj poslušalce najbolj zanima in temu dati večji poudarek. Tekom predstavitve je pomembno kratko in jedrnato odgovoriti na vsa zgoraj naštetá vprašanja iz vsebine poslovnega načrta.

3 POSLOVNI NAČRT USTANOVITVE PODJETJA

Podjetje Kare, d. o. o., se bo ukvarjalo z upravljanjem nepremičnin, in sicer predvsem z upravljanjem etažnih lastnin. S pojmom upravljanja se prej ali slej sreča vsakdo, ki živi v večstanovanjski stavbi. Prav tako se z upravljanjem srečajo lastniki poslovnih prostorov v poslovnih poslopih z večjim številom lastnikov. Včasih je potrebno zamenjati vhodna vrata, drugič očistiti stopnišče, tretjič prebeliti hodnik ali obnoviti streho. Etažnim lastnikom se tako postavljajo logična vprašanja kdo je dolžan to storiti in kdo plačati. Zakonodajalec je s sprejetjem Stvarnopravnega zakonika (Ur. l. RS, št. 87/2002) in Stanovanjskega zakona (Ur. l. RS, št. 69/2003), jasno opredelil obveznosti in pravice etažnih lastnikov in upravnika v zvezi z upravljanjem večstanovanjskih stavb, oziroma poslopij.

Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je dosledno in transparentno izvajanje storitve upravljanja večstanovanjskih stavb in poslovnih poslopij v skladu s trenutno veljavno zakonodajo.

Vizija

V prvih 6 letih delovanja bo podjetje utrdilo položaj enega od vodilnih upravnikov na slovenski obali s 15–20 % tržnim deležem. Zatem bo nadaljevalo uresničevanje svojega poslanstva po drugih mestih Slovenije, nato še onstran meja v EU.

Cilji podjetja

Zastavljene strateške cilje bo podjetje uresničilo sistematično in postopoma. S tremi zaposlenimi, ki bodo svoje delo opravljali v štiriurnem delovnem času, bo predvidoma po treh letih poslovanja, poslovalo z želenim dobičkom. V naslednjih treh letih naj bi postalo eno od vodilnih podjetij za upravljanje z nepremičninami na slovenski obali. Takrat se bodo vsi trije družbeniki zaposlili v podjetju s polnim delovnim časom ter širili svojo dejavnost v Novo Gorico, Postojno, Sežano, Ilirsko Bistrico, Divačo in druga slovenska mesta. Po pridobitvi novega trga in uveljavitvi na Primorskem, bo podjetje zaradi geografske razpršenosti ter povečanega obsega dela pogodbeno zaposlilo še dva strokovnjaka s področja upravljanja in managementa. V začetku bo pogodbo o upravljanju podpisalo s 16 skupnostmi lastnikov večstanovanjskih stavb. V nadaljevanju, oziroma po drugem letu delovanja pa še z lastniki petih manjših poslovnih poslopij. Skupaj, torej z 21 poslovnimi partnerji na obali. Izkupiček od poslovanja bo na začetku zadostoval za kritje vseh stroškov. V naslednjih treh letih pa se število poslovnih partnerjev mora podvojiti in mesečno večati. Pri uresničevanju ciljev se bo posluževalo tudi z novimi komunikacijskimi zmožnostmi interneta. Vsakemu etažnemu lastniku, seveda, če bo želel, bo omogočilo dostop do vseh zanj pomembnih podatkov v

zvezi z upravljanjem. Preko spletne aplikacije »Moj upravnik« bodo etažni lastniki imeli možnost 24 urnega dostopa in pregleda vseh aktivnosti in dokumentov povezanih z upravljanjem njihove večstanovanjske stavbe. Odgovori na vprašanja, kot so npr: »Kaj nam je upravnik spet zaračunal?«, bodo lahko dobili v nekaj sekundah s kliki na računalniško miško.

3.1 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha

Neurejene soseske

Kot je bilo že povedano v uvodu so stanovalci v zaključenih soseskah siti neurejene okolice, dotrajanih otroških igrišč, »sprehajanja« psov v neposredni bližini stavb, parkiranja stanovalcev od drugod na parkirišču pred stavbo kjer živijo, padajočih dreves ob neurjih, samovoljnih posegov posameznikov v skupne stvari ipd. Eden sam upravnik jih bo lažje in bolj poceni povezal k urejanju teh zadev. Prav tako jih bo lažje zastopal v poslih s tretjimi osebami. Kolikor je znano, do zdaj si nobeden upravnik etažnih lastnin ni prizadeval postati upravnik celotni soseski. Glede na razpoložljive informacije so lastniki stanovanj v soseski za to zainteresirani.

Večstanovanjske stavbe brez upravnika

Kar nekaj večstanovanjskih stavb na obali je kljub zahtevam zakonodaje še vedno brez upravnika. Te predstavljajo ne zaseden trg. Domneva je, da lastniki in stanovalci v teh stavbah ne vedo, da jim sodišče lahko v nepravdnem postopku določi upravnika. Potrebno je le, da samo eden od etažnih lastnikov vloži zahtevo po določitvi upravnika. Da bi se izognili ne zaželenemu upravniku, je treba take etažne lastnike vzpodbuditi k svobodni izbiri svojega upravnika. Nekatere skupnosti stanovalcev se bodo zagotovo odločile za upravnika, ki jim bo ponudil za njih ugodnejšo rešitev. Saj že s tem, ko jih je nagovoril in obiskal izraža svojo skrb za njihovo korist.

Skeptičnost etažnih lastnikov

Zaradi ne transparentne dejavnosti upravnikov so etažni lastniki skeptični do njihovega dela, saj vedno bolj dvomijo v njihovo poštenost. V teh treh dejstvih, oziroma pomanjkljivostih, vidimo družbeniki svojo največjo tržno priložnost. Kot konkurenčno prednost in ključni dejavnik uspeha pa štejemo ponudbo za upravljanje celotne soseske in ponudbo internetne aplikacije »Moj upravnik«, s katero bo dejavnost upravnika za posameznega etažnega lastnika postala transparentna. S tem bo dvom v poštenost upravnika v veliki meri zmanjšan, pri računalniško pismenih lastnikih pa povsem odpravljen. Odkrito delovanje bo ojačilo zaupanje etažnih lastnikov v njihovega upravnika. Ti bodo o tem spregovorili s svojimi sosedi, prijatelji, sorodniki, znanci... Poleg tega ima eden od bodočih družbenikov izkušnje v amaterskem upravljanju

večstanovanjske stavbe. Potem, ko je izpeljal postopek ustanovitve skupnosti lastnikov, ki je v sodnem registru v Kopru registrirana kot pravna oseba zasebnega prava za dejavnost upravljanja z nepremičninami, že tri leta opravlja funkcijo predsednika skupnosti lastnikov in s tem uradnega zastopnika etažnih lastnikov v poslovanju s tretjimi osebami.

3.2 Opis podjetja

V nadaljevanju bodo opisani različni elementi dejavnosti podjetja, kot so: lastništvo podjetja, načrt ustanovitve podjetja, lokacija in prostori.

3.2.1 Lastništvo podjetja

Kot že samo ime pove je pravna oblika podjetja Kare, d. o. o. Struktura lastniških deležev se deli med tri ustanovitelje, torej na vsakega lastnika 33,33 %. Vložki lastnikov so ovrednoteni v skupni vrednosti 12.000,00 evrov, pri čemer vsak ustanovitelj vложи 4.000,00 evrov.

3.2.2 Načrt ustanovitve podjetja

Podjetje Kare, d. o. o., bo registrirano v sodnem registru okrožnega sodišča v Kopru, januarja 2008. V lastniški kapital bodo vložena finančna sredstva v skupni višini 12.000,00 evrov. Najem kredita ne bo potreben, ker osnovni kapitalski vložek zadostuje za pričetek poslovanja. Finančna sredstva bodo uporabljena za stroške ustanovitve, najem poslovnega prostora, nakup računalniške opreme. Prve finančne prihodke je pričakovati po drugem mesecu poslovanja. Po dogovoru med družbeniki do takrat ne bo izplačila honorarja.

3.2.3 Lokacija in prostori podjetja

Podjetje ne bo imelo v lasti nepremičnin. Za opravljanje svoje dejavnosti jih ne potrebuje, saj je z najemom poslovnih prostorov manj stroškov. Za začetek poslovanja bo vzelo v najem eno pisarno velikosti 22 m² s pripadajočimi skupnimi sanitarijami v stavbi Krajevne skupnosti Smedela na Veluščkovi 2, v Kopru. S Krajevno skupnostjo Smedela bo podpisala enoletno pogodbo o najemu prostorov. Lokacija poslovnega prostora za opravljanje storitev upravljanja, vsaj v začetni fazi nima velikega pomena. Poslovni prostor je mansardna pisarna v 2. nadstropju omenjenega objekta po kateri ni povpraševanja. Zato je cena najema zelo ugodna. V poslovnem prostoru bodo opravljana pisarniška, računovodska in managerska dela. Za sestanke z večjim številom prisotnih poslovnih partnerjev bo po potrebi najeta sejna soba krajevne skupnosti. V primeru širitve podjetja in potrebi po večjem poslovnem prostoru bo na isti lokaciji najeta še ena pisarna.

3.3 Storitve

Večina storitev upravnika so opredeljene v SZ, nekatere pa so opsijska ponudba podjetja Kare, d. o. o. Storitve-dejavnosti, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, so naslednje:

- evidentiranje spremembe in izdelava ter odpošiljanje obvestila za geodetsko upravo o spremembi lastništva etažne lastnine (17. člen, 1. odstavek SZ);
- priprava načrta vzdrževanja večstanovanjske stavbe (26. člen, 1. odstavek SZ);
- priprava pogodb o medsebojnih razmerjih (PMR) med etažnimi lastniki, organizacija sklenitve ter priprava in organizacija sklenitve dodatkov k PMR;
- organizacija sprejema sklepov lastnikov s podpisovanjem listine (34. člen, 1. odstavek SZ);
- organizacija zbora lastnikov (36. člen, 3. odstavek SZ);
- zastopanje etažnih lastnikov pred upravnimi organi v zadevah izdaje dovoljenj in soglasij v geodetskih postopkih v zvezi z večstanovanjsko stavbo in zemljiščem (50. člen, 1. odstavek, 1. alineja SZ);
- organizacija izvedbe del po načrtu vzdrževanja večstanovanjske stavbe (50. člen, 1. odstavek, 2. alineja SZ) ;
- sestava obračuna stroškov upravljanja večstanovanjske stavbe in razdelitev stroškov med etažne lastnike (50. člen, 1. odstavek, 3. alineja SZ);
- poročanje etažnim lastnikom o svojem delu in izstavitev mesečnih in letnih obračunov (50. člen, 1. odstavek, 4. alineja SZ);
- sprejem plačila etažnih lastnikov na podlagi mesečnega obračuna in plačevanje obveznosti iz pogodb, sklenjenih s tretjimi osebami (50. člen, 1. odstavek, 5. alineja SZ);
- izdelava in objava letnega poročila o upravljanju objekta (50. člen, 1. odstavek, 6. alineja SZ), skladno z navodilom ministra (64. člen, 3. odstavek SZ);
- zbiranje podatkov, potrebnih za prijavo vpisa registrskih podatkov v kataster stavb (50. člen, 1. odstavek, 7. alineja SZ);
- organizacija izvedbe rednih vzdrževalnih del manjše vrednosti (manjša pleskarska dela, zamenjava manjših rezervnih delov in podobno) na skupnih delih večstanovanjske stavbe (51. člen, 1. odstavek SZ);
- organizacija ustanovitve rezervnega sklada (42. člen SZ);

- spremljanje vplačil v rezervni sklad, izdaja opomina in izterjava plačil ter gospodarjenje s sredstvi rezervnega sklada (43. člen, 1. odstavek ter 44. člen, 3. odstavek SZ);
- oštevilčenje in označitev stanovanj in drugih prostorov (7. člen, 4. odstavek SZ);
- organizacija nadzora nad izvajanjem storitev;
- organizacija nadzora nad uporabo skupnih delov stavbe in funkcionalnega zemljišča stavbe;
- opominjanje izvajalcev storitev, etažnih lastnikov in drugih v primerih neizpolnjevanja njihovih pogodbenih obveznosti;
- podajanje predlogov za ukrepanje v primeru neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti;
- nastavitve in posodabljanje evidenc o etažnih lastnikih in posameznih stanovanjih;
- organizacija postopkov za vknjižbo etažne lastnine v zemljiško knjigo (191. člen, 1. odstavek SZ);
- sklenitev zavarovanja stavbe in naprav oz. postrojenj (pridobivanje ponudb in sklepanje pogodb);
- prijava škod zavarovalnici in izterjava odškodnine;
- druge sorodne storitve, ki običajno spadajo v delokrog upravnika stanovanjskih stavb, tudi če niso izrecno specificirane;
- uporaba spletne aplikacije »Moj upravnik«.

3.3.1 Konkurenčna primerjava

Konkurenca na področju upravljanja večstanovanjskih stavb in drugih etažnih lastnin na obali je močna. Na trgu so prisotna uveljavljena podjetja z dolgoletno tradicijo. To so večinoma podjetja, ki svoje korenine vlečejo še iz časa socializma. Pojavile so se tudi manjše družbe in samostojni podjetniki s ponudbo upravljanja. Konkurentov na tem področju ni podcenjevati. V primerjavi z njimi ima podjetje Kare, d. o. o., nekatere prednosti. Kot prvo na obali bo svojim partnerjem in strankam preko spletne aplikacije omogočilo dostop in vpogled v dokumente in podatke o poslovanju za posameznega etažnega lastnika. Kot prednost je upoštevati tudi zavest bodočih poslovnih partnerjev, da se je podjetje šele pojavilo na trgu in je nabito z elanom ter željo po uveljavitvi zaradi česar bo vse storitve opravilo bolj temeljito, strokovno in v

načelu bolj kvalitetno od drugih ponudnikov. Za največjo prednost pred drugimi upravniki pa šteje celovito ponudbo upravljanja stavbe in njene okolice vključno s parkirišči in zelenicami.

3.3.2 Poslovni proces

Temeljni poslovni proces podjetja poteka v dveh korakih.

1. korak: Pridobivanje novih poslovnih partnerjev

Pridobivanje novih poslovnih partnerjev poteka preko oglaševanja v sredstvih javnega obveščanja ter obiskih na domu, oziroma v poslovnih prostorih potencialnih poslovnih partnerjev. Po učinkoviti multimedijski prezentaciji se pristopi k pogovoru o oblikovanju ponudbe. Po pogajanjih se z lastniki nepremičnin sklene pogodba o upravljanju. Pogodbo se pred podpisom načeloma pusti strankam v preučitev, premislek in odločitev. Po nekaj dneh se stranko vljudno pokliče in nevsiljivo pozove k podpisu pogodbe o upravljanju.

2. korak: Upravljanje etažnih lastnin

Ko je pogodba podpisana se pristopi k *upravljanju etažnih lastnin*, ki je precej širši, obsežnejši in bolj pester proces, kot pridobivanje novih poslovnih partnerjev. Proces upravljanja se deli na posle rednega upravljanja in posle, ki presegajo okvirje rednega upravljanja. Posli rednega upravljanja pa še na obratovanje in vzdrževanje večstanovanjske stavbe, oziroma poslovnega poslopja.

Obratovanje večstanovanjske stavbe ali poslovnega poslopja pomeni sklepanje in izvrševanje poslov, ki so potrebni za zagotavljanje pogojev za bivanje in osnovni namen večstanovanjske stavbe kot celote ter za uporabo skupnih delov večstanovanjske stavbe. Za posle obratovanja se šteje zlasti zagotavljanje dobav in storitev za skupne dele, zagotavljanje dobav in storitev za posamezne dele večstanovanjske stavbe, če naprave večstanovanjske stavbe ne omogočajo individualnega odjema in obračuna dobav in storitev za posamezne dele, varstvo pred požarom in zagotavljanje drugih ukrepov za zaščito in reševanje, čiščenje skupnih prostorov, hišniška opravila, deratizacija in podobno.

Vzdrževanje večstanovanjske stavbe ali poslovnega poslopja pomeni sklepanje in izvrševanje poslov, ki so potrebni za to, da se ohranjajo pogoji za bivanje in osnovni namen večstanovanjske stavbe kot celote. Za vzdrževanje se šteje izvedba vseh del v skladu s predpisi o graditvi objektov ter zagotavljanje delovanja sistemov varstva pred požarom in drugih ukrepov za zaščito in reševanje.

K *poslom*, ki presegajo okvire rednega upravljanja, sodijo zlasti spremembe v razmerju med skupnimi in posameznimi deli, posebne omejitve rabe posameznih delov

in skupnih delov, spreminjanje rabe skupnih delov in izboljšave, ki se ne štejejo za vzdrževanje večstanovanjske stavbe.

3.3.3 Tehnologija

Edina tehnologija relevantna za storitev je računalniška in telekomunikacijska tehnologija za sodobno in učinkovito vključevanje v svetovni splet ter druge informacijske sisteme.

3.3.4 Prihodnje storitve

Podjetje Kare, d. o. o., bo na začetku specializirano za upravljanje nepremičnin-etažnih lastnin. Ko si pridobi dovolj izkušenj in se uveljavi na področju upravljanja z nepremičninami ter nabere zadostni osnovni kapital, bo razširilo svojo ponudbo na posredovanje ter trgovanje z nepremičninami. Kot znan in zaupanja vreden upravnik, bo lahko posredovalo pri kupoprodajnih poslih med etažnimi lastniki. Ko se bo na računu nabralo dovolj sredstev bo s pomočjo teh sredstev in najetega kredita pričelo odkupovati in preurejati nepremičnine, kot so stanovanja, poslovni prostori, gospodarska poslopja ipd.

3.4 Tržna analiza

Področje upravljanja večstanovanjskih stavb ureja predvsem Stanovanjski zakon, ki je stopil v veljavo 14. 10. 2003. Zakon predpisuje, da morajo lastniki večstanovanjske stavbe, ki imajo več kot dva lastnika in hkrati več kot osem stanovanj, obvezno določiti upravnika stavbe. Iz navedenega izhaja, da bodo bodoče stranke podjetja etažni lastniki večstanovanjskih stavb. Podjetje se bo najprej osredotočilo na upravljanje večstanovanjskih stavb na obali, nadaljevalo pa v Novi Gorici, Postojni, Sežani, Ilirski Bistrici, Divači, in drugih slovenskih ter morda tudi mestih zunaj slovenskih meja.

3.4.1 Tržni segmenti

Uporabnike storitev upravljanja lahko razdelimo na dve večji skupini. V eni so fizične v drugi pa pravne osebe. Fizične osebe so etažni lastniki stanovanj v večstanovanjskih stavbah. Pravne osebe so etažni lastniki stanovanjskih in poslovnih poslopij. To so podjetja, lokalne skupnosti (občine) in druge ustanove. Slednje imajo v lasti veliko število stanovanj in poslovnih prostorov. Npr. Občina Izola ima v lasti 283 stanovanj in 236 poslovnih prostorov.

Za pridobitev omenjenih skupin lastnikov večstanovanjskih stavb in poslovnih prostorov bo potrebno postaviti privlačno ceno, ki bo zagotavljala normalno delovanje podjetja in kakovostne storitve.

3.4.2 Strategija za ciljne tržne segmente

Vstopamo na razvijajoč se trg upravljanja večstanovanjskih stavb in poslovnih prostorov. Uspešnost vstopa je odvisna od tržne strategije. Pri utemeljevanju strategije vstopa na trg je potrebno upoštevati odločitev, da bo podjetje uporabnikom nudilo storitev vrhunske kvalitete. Za potencialne uporabnike storitev je pomembno predvsem: vzpostavitev stabilnega in zaupnega razmerja, zanesljivost storitev, učinkovitost in hitrost storitev, vrednost za ceno, kvaliteta storitev, možnost 24 urnega dostopa in pregleda vseh aktivnosti in dokumentov povezanih z upravljanjem njihove večstanovanjske stavbe, dosegljivost v vsakem trenutku. Z izpolnjevanjem zgoraj navedenih dejavnikov se bo podjetje distanciralo od konkurentov in pridobilo nove uporabnike.

Tržne potrebe

V tržni raziskavi med stanovalci je ugotovljeno, da še vedno obstajajo večstanovanjske stavbe, ki nimajo upravnika. Med drugim, lastniki niso povsem zadovoljni s sedanjimi upravljavci stavb. Njihove storitve niso kakovostne, a kljub temu drage. Presenetljiva je ugotovitev, da so tudi lastniki večstanovanjskih stavb, ki jim po zakonu ni potrebno imeti upravnika (ko v hiši ni več kot dveh lastnikov in tudi ne več kot osem stanovanj), zainteresirani za storitve, ki jih bo ponujala Kare d. o. o., saj jim pomanjkanje časa ne dopušča kvalitetnejše upravljanje svojih stavb. Ta zadnja ugotovitev potrjuje, da je za uspeh v dejavnosti upravljanja potrebna visoka kakovost storitve, zmerna cena, usmerjanje pozornosti na lastnike stavb, katerih obveznost imeti upravnika ni določena z zakonom ter transparentno delovanje podjetja.

Tržni trendi

Kljub dejstvu, da se vedno več podjetij odloča za storitev upravljanja večstanovanjskih stavb, je na trgu še vedno dovolj prostora predvsem za kvalitetne posameznike. Na ne nasičenost trga vpliva intenzivna gradnja novih več stanovanjskih objektov. Nekih revolucionarnih novosti na tem področju ni. V prednosti so podjetja, ki gradijo na vse večji kakovosti in transparentnosti storitev. Vendar prednost lahko dosežejo le podjetja, ki svoje delo opravljajo strokovno in vestno. Trendi, ki lahko vplivajo na spremembe poslovnih dejavnikov so: globalizacija trga, sprememba zakonodaje, upravljanje večstanovanjskih stavb s strani etažnih lastnikov z ustanovitvijo skupnosti lastnikov, prenehanje gradnje večstanovanjskih objektov ...

Tržna rast

Vsak začetek je težaven. Najprej se bo treba soočiti s težavami povezanimi s prodajno mrežo storitev, ki še ni zgrajena. Treba bo vložiti veliko truda in napora, da bo

preboj na trg med uveljavljene konkurente uspešen. Ponuditi bo potrebno visoko kvalitetne storitve za čim nižjo ceno. Omenjene ugotovitve kažejo, da bodo družbeniki bodočega podjetja morali vložiti veliko truda in dela za čim boljši začetek, kar je tudi ključno za nadaljnji razvoj podjetja. V obdobju prvih treh let poslovanja, bo podjetje stežka poslovalo z zelenim dobičkom. V naslednjih treh naj bi postalo eno od petih vodilnih podjetij za upravljanje z nepremičninami na slovenski obali s 15–20 % tržnim deležem. Pri tolikšnem prometu se bodo vsi trije družbeniki zaposlili v podjetju s polnim delovnim časom ter širili svojo dejavnost v Kozino, Divačo, Sežano, Novo Gorico, Postojno in Ilirsko Bistrico. Čeprav nedavne raziskave kažejo, da bodo področja s koncentrirano industrijo dosegla višji nivo internacionalizacije (Bygrave in drugi 2000, 521), kar ni značilnost obalno kraške regije, se bo podjetje zaradi delovanja v obmejnem področju lahko povezalo in prodrlo v bližnja italijanska mesta.

3.4.3 Analiza panoge in konkurence

Pri analizi panoge je treba pozornost usmeriti na značilnosti panoge, konkurenco in nakupne navade ter druge dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

Značilnosti panoge

Zanimanje za panogo upravljanja z večstanovanjskimi stavbami in poslovnimi prostori je zelo poskočila, ko je področje upravljanja večstanovanjskih stavb začel urejati Stanovanjski zakon oktobra leta 2003. Zakon predpisuje, da morajo lastniki večstanovanjske stavbe, obvezno določiti upravnika stavbe. Po uveljavitvi zakona je opaziti porast podjetij, ki se ukvarjajo z upravljanjem večstanovanjskih stavb. Temeljni dejavniki uspešnega poslovanja v omenjeni panogi je kvalitetna in celovita storitev ter transparentnost delovanja podjetja. Po vključitvi Slovenije v evropsko unijo, se je trg upravljanja več stanovanjskih stavb povečal. Pred vstopom na evropske trge je potrebna dobra analiza zakonov posamičnih evropskih držav, ki urejajo to področje. Za naše podjetje je zaradi bližine Italije zanimiv italijanski oz. tržaški trg.

Konkurenca in nakupne navade

Pri presoji konkurence je treba odgovoriti na naslednja in podobna vprašanja: Kdo so sedanji in potenciali konkurenti? Kakšne so vstopne pregrade? V čem je dolgoročna konkurenčna prednost podjetja? Ob vstopu na trg upravljanja večstanovanjskih stavb je potrebno upoštevati, da so glavni konkurenti gradbena podjetja, ki so se z upravljanjem etažnih lastnin ukvarjal še preden je obvezujoči zakon bil uveljavljen. To so podjetja z bogatimi izkušnjami in tradicijo. Imajo največji tržni delež. Uporabniki upravnških storitev med ponudniki izbirajo glede na kakovost, ceno storitev ter glede na izkušnje lastnikov sosednjih večstanovanjskih stavb. V panogi obstajajo gradbena podjetja, katera sama zgradijo večstanovanjske stavbe in z njimi potem tudi upravljajo, saj se

lastniki novih etažnih enot dokler je stavba nova ne zavedajo pomembnosti upravnika. Na obali sta prisotna dva tovrstna velika gradbena podjetja: Stavbenik gradbeništvo, d. o. o., in Dom Koper, d. o. o. Prevzem upravljanja novo zgrajenih večstanovanjskih stavb in že obstoječih stavb omenjenim podjetjem ne bo lahko. Potrebno bo vložiti ves trud, znanje, visoko kakovost storitev.

Glavni tekmeci in ključni dejavniki uspeha

Glavni konkurenti našemu podjetju, katerim je potrebno posvečati veliko pozornosti so:

- Stavbenik servisne storitve, d. o. o.,
- Dom Koper, d. o. o.,
- Ogrevanje Piran, d. o. o.

Glavni konkurenti ponujajo storitve, katerih kakovost je včasih vprašljiva ter ne omogočajo vpogleda etažnim lastnikom v delovanje samega podjetja, oziroma porabo njihovega denarja za določene storitve. Glavnina konkurence je že uveljavljena na trgu, vendar kakovost ponujenih storitev podjetja Kare, d. o. o., prijaznost zaposlenih in transparentno delovanje podjetja, so ključ za uspeh. Sprva bo konkurenčna prednost tudi v cenah storitev, ki bodo nižje od cen konkurentov.

Drugi dejavniki, ki vplivajo na panogo

Med dejavnike, ki vplivajo na panogo sodijo tudi spremembe ali dopolnitve zakonodaje in ostalih državnih predpisov. Ker se državni predpisi pogosto spreminjajo in se jim je potrebno prilagajati, je tveganje ves čas prisotno. Zakon nalaga velike obveznosti upravnikom, ki so večkrat povezane z visokimi stroški. Njihovo ne spoštovanje pa je sankcionirano z visokimi globami. Trend v gradbeništvu lahko v manjši meri vpliva na panogo, če se bo odmikal od izgradnje večstanovanjskih stavb. Trenutni trend gradnje stavb obeta povečanje povpraševanja po upravljanju, kajti cilj investitorjev je na čim manjši površini zgraditi čim večjo število stanovanj. Ob takih obetih je pričakovati povečanje števila konkurentov. Konkurenca je že sedaj velika, z njeno rastjo pa bodo na trgu ostala le boljša podjetja.

SPIN analiza konkurence

Analiza konkurence, prikazana v spodnji tabeli, je dopolnjena različica analize okolja obravnavane v poslovnem načrtu Gospodar d. o. o. (Gombar, 2007).

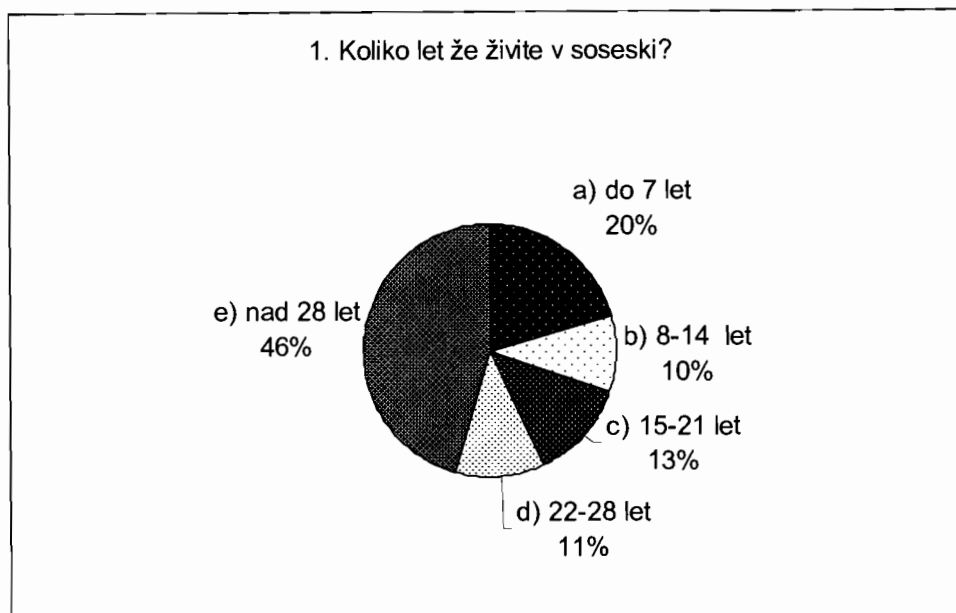
Tabela 3.1 SPIN analiza notranjega in zunanjega okolja

PREDNOSTI	SLABOSTI
strokovni in zanesljivi delavci transparentnost poslovanja vpogled v delovanje podjetja hitra odzivnost zanesljivost strokovne in kakovostne storitve osebni pristop globalizacija trga (prodor na tuje trge)	ne uveljavljeni malo znani malo izkušenj delna nasičenost tržišča močna konkurenca nezaupanje etažnih lastnikov
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
pridobivanje novih etažnih lastnikov pridobitev ne zadovoljnih etažnih lastnikov prodor na sosednji italijanski trg	možna sprememba zakonodaje stopnjevanje konkurence globalizacija trga (vdor tujih podjetji) možnost upadanja gradnje več stanovanjskih stavb

3.4.4 Analiza trga

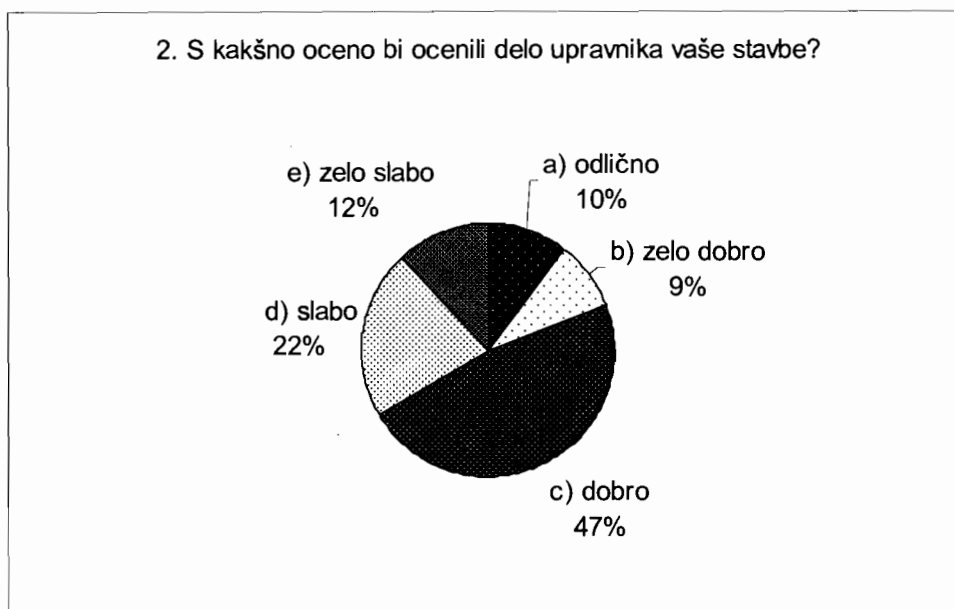
Analiza trga je izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika in pogovorov s stanovalci. V poštne nabiralnike šestnajstih stanovanjskih stavb je bilo razdeljeno štiristo anketnih vprašalnikov. V dveh obhodih soseske v času od 15. 10. 2007 do 30. 10. 2007 je bilo zbranih sto osemtrideset anketnih vprašalnikov od katerih so trije bili ne pravilno-pomanjkljivo izpolnjeni. Približno tretjina stanovalcev je anketarja odpravila praznih rok k sosednjim vratom, ali drugače povedano, ni hotelo sodelovati v anketi. Večina teh, ki niso hoteli sodelovati pri anketi se je izgovorila na pomanjkanje časa. Slaba tretjina potencialnih anketirancev, kljub dvakratnemu obisku ni bila doma. Anketni vprašalnik je sestavljen iz desetih vprašanj. Devet vprašanj ponuja petstopenjski odgovor, eno pa je zahtevalo pisni odgovor. V nadaljevanju so rezultati ankete grafično prikazani in na kratko komentirani po vrsti, kot si sledijo v anketnem vprašalniku.

Slika 3.1 Čas bivanja stanovalcev v soseski



Skoraj polovica anketirancev živi v soseski praktično od kar so stavbe narejene. Slaba četrtina pa manj kot sedem let. Velik delež prebivalstva živi v soseski že dlje časa.

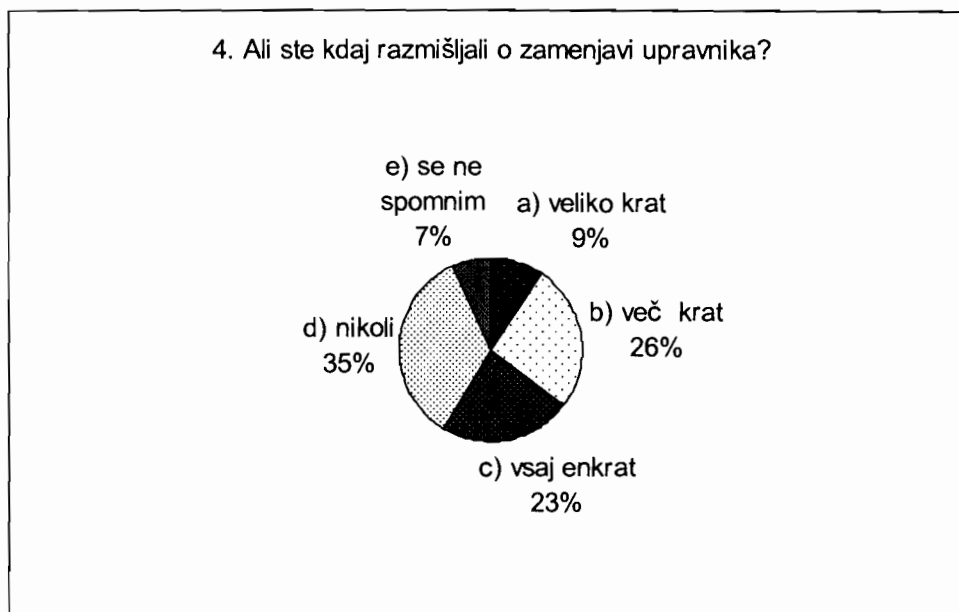
Slika 3.2 Ocena upravnika



Slaba polovica vprašanih je zadovoljna z dosedanjim delom svojega upravnika. Tretjina anketirancev pa je izrazila nezadovoljstvo nad njegovim delom.

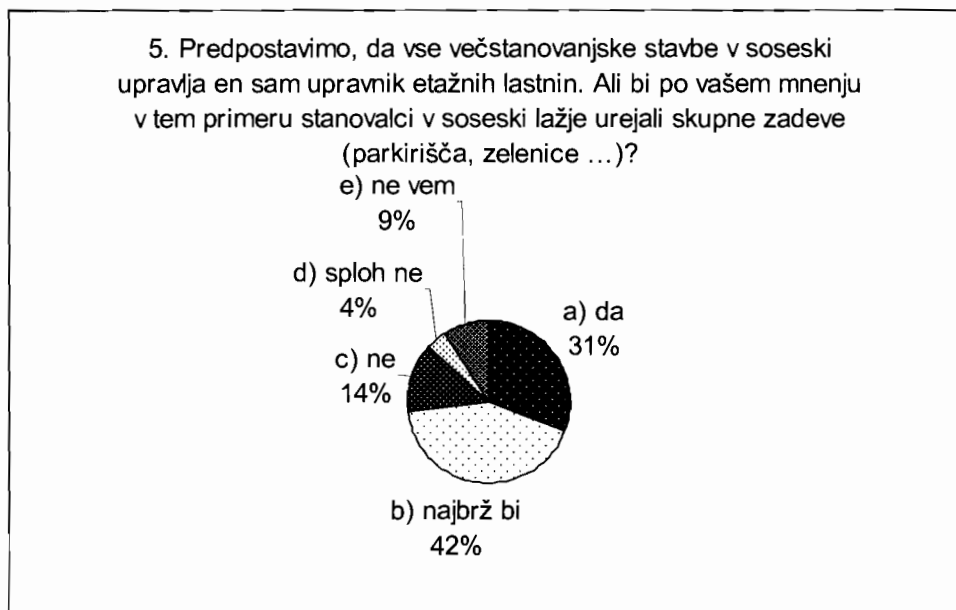
Odgovori na 3. vprašanje: »Kaj pogrešate, oziroma kaj bi po vašem mnenju moral še narediti ali opustiti vaš upravnik, da bi se dvignila kakovost upravljanja in s tem kvaliteta življenja v vaši stanovanjski stavbi in soseski?« so v prilogi 2. Večina stanovalcev je izrazila željo po bolj urejenem parkirišču, okolici in tesnejšem stiku med upravnikom in stanovalci.

Slika 3.3 Razmišljanje o zamenjavi upravnika



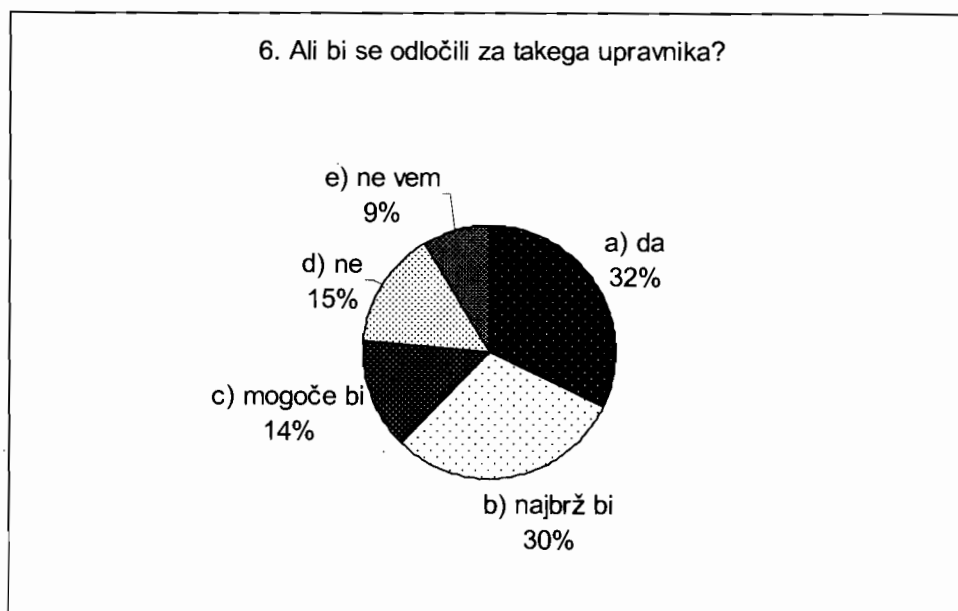
Večina stanovalcev je že razmišljala o zamenjavi upravnika. Tretjina pa o tem ni nikoli razmišljala.

Slika 3.4 Samo en upravnik v soseski



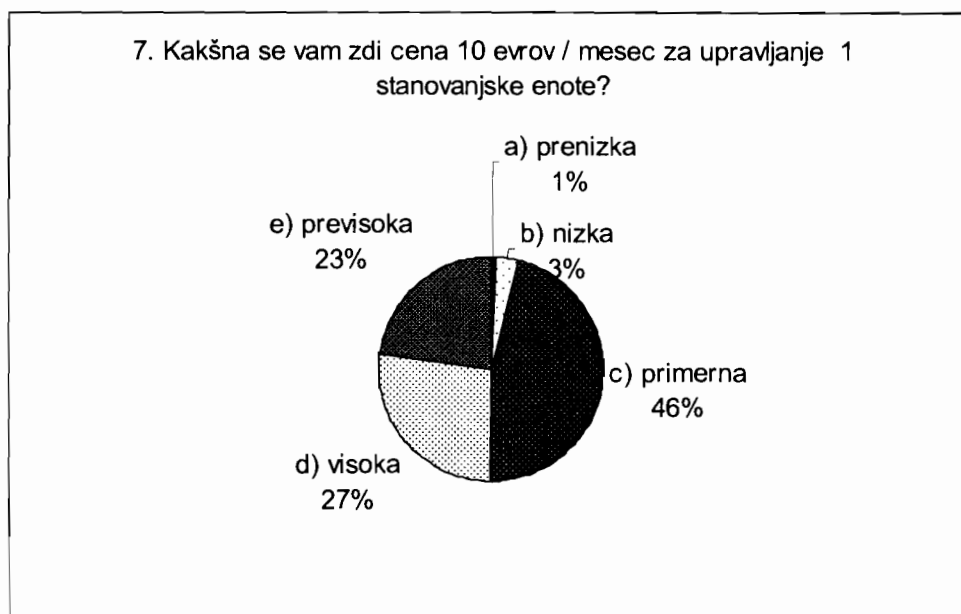
Večina prebivalcev soseske smatra, da bi lažje urejali problematiko parkirišč, zelenic ipd., če bi vse večstanovanjske stavbe v soseski upravljal en sam upravnik etažnih lastnin.

Slika 3.5 Odločitev za enega samega upravnika



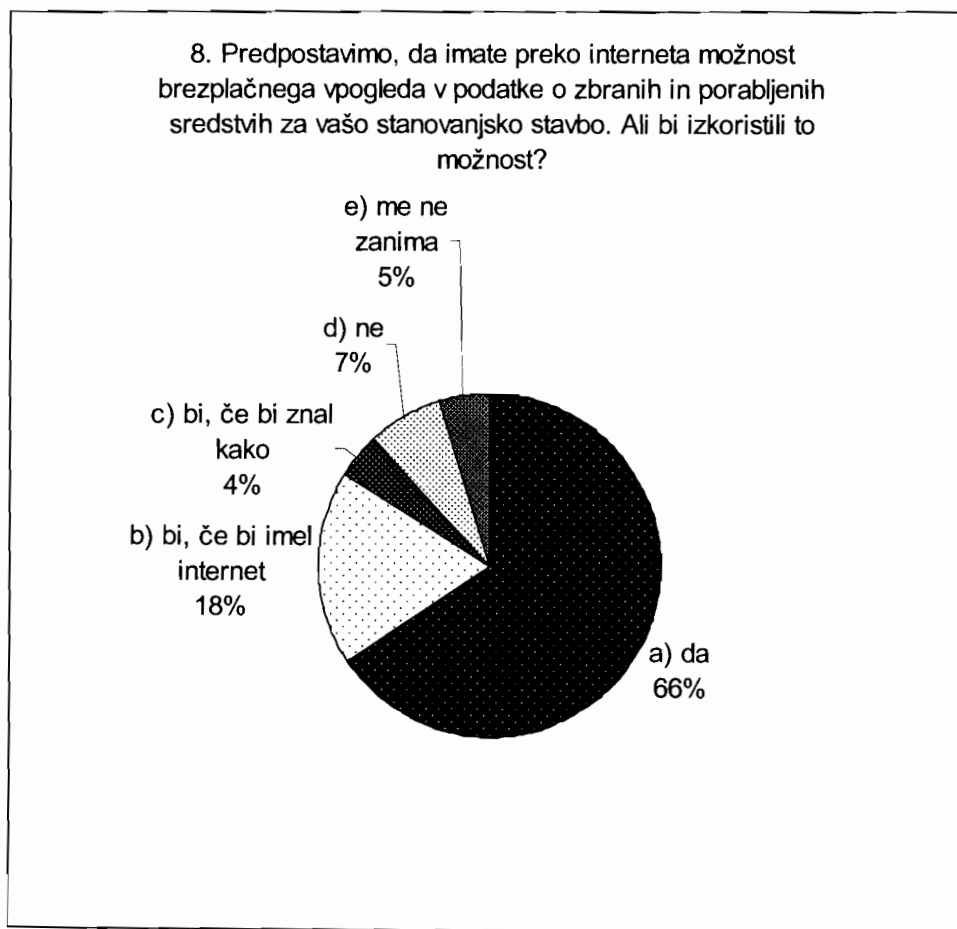
Kljub pozitivnemu mišljenju o enem upravniku v soseski bi se nekaj manj stanovanjcev odločilo za takega upravnika.

Slika 3.6 Cena upravljanja



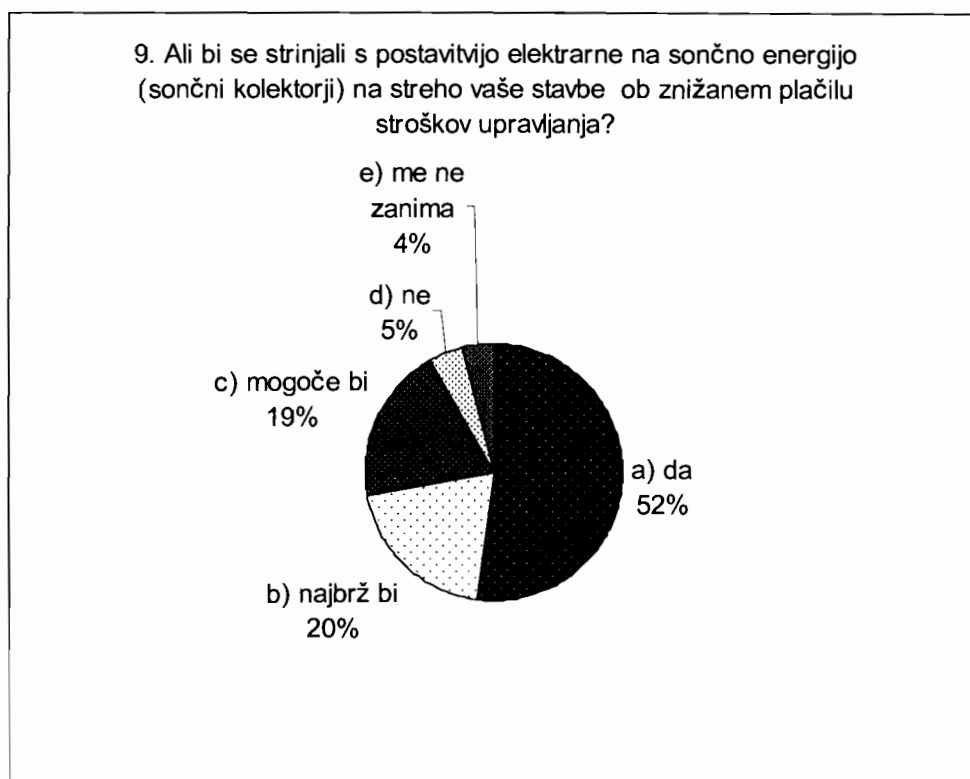
Cena 10 evrov / mesec za upravljanje 1 stanovanjske enote se polovici stanovalcev zdi primerna. Drugi polovici pa ne ustreza, kar je upoštevanja vreden podatek.

Slika 3.7 Dostopanje do informacij glede upravljanja preko interneta



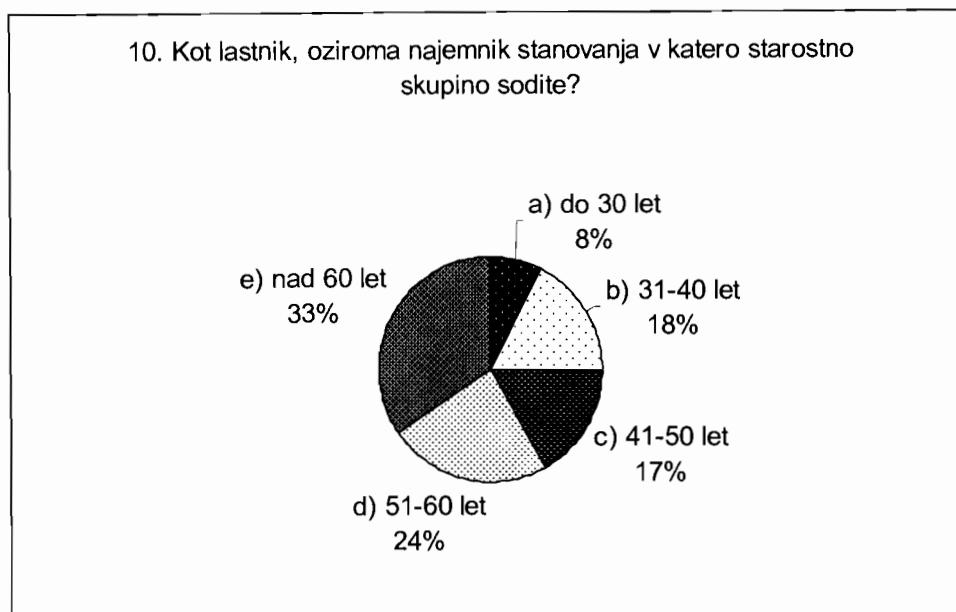
Samo 12 % stanovalcev ne bi izkoristilo možnosti brezplačnega vpogleda v podatke o zbranih in porabljenih sredstvih za svojo stanovanjsko stavbo preko interneta. Rezultat je vzpodbuden, kajti na njemu sloni ena od konkurenčnih prednosti podjetja.

Slika 3.8 Postavitvev elektrarne na sončno energijo



Sodeč po odgovorih na vprašanje ali bi se strinjali s postavitvijo elektrarne na sončno energijo na streho stavbe so tovrstnemu pridobivanju el. energije obetajo dobri časi, saj bi se velika večina ljudi s tem strinjala. Morda prav to utegne postati zanimiva tržna niša.

Slika 3.9 Starostne skupine stanovalcev



Iz starostnega profila anketirancev se vidi, da je populacija v soseski precej stara, kar ne preseneča, saj so se družine naselile v stanovanja pred več kot tridesetimi leti. Starejši občani so ponavadi bolj vestni plačniki, kot mlajši.

3.5 Strategija in izvedba

Strategija podjetja bo izvajana po predvidenem poslovnem načrtu z upoštevanjem vseh sprememb in razmer na trgu. Osredotočenost in poudarek bo na kvaliteti opravljene storitve, osebnem pristopu do strank in uveljavitvi dobrega imena podjetja.

3.5.1 Strategija

Kakovostna storitev je vodilna misel pri utemeljevanju strategije. Strategija je torej strategija kvalitete in dobrega imena. Podjetje bo upravljalo stanovanjske in poslovne stavbe. Zdi se, da je pri upravljanju etažnih lastnin glavni razlog zaradi katerega se stanovalci in uporabniki poslovnih prostorov odločijo za določenega upravnika zaupanje in kakovostna storitev. Kakovost se odraža že v sami ponudbi storitve. Vizija podjetja narekuje ponudbo kvalitetne in v dogovorjenem roku izvršeno ter transparentno obračunano storitev. Takšen način dela je zagotovo primeren za gradnjo dolgoročnega razmerja z odjemalci. Izkušnje so pokazale, da so preglednost nad stroški in računi za opravljene storitve poglobitnega pomena. Prav zaradi tega, bo podjetje svojim strankam preko spletnega portala nudilo sproten pregled stanja in dogodkov na računu. Podjetje bo sproti svoje storitve prilagajalo potrebam strank, na podlagi povratnih informacij, ki jih bo dobilo preko spletnega foruma ali anket.

3.5.2 Konkurenčna prednost

Konkurenčna prednost se bo kazala že v odnosu do strank. Velik poudarek je na prijaznosti in ustrežljivosti in hitri odzivnosti na potrebe odjemalcev. Sprva bo konkurenčna prednost tudi v cenah vseh storitev, ki bodo nižje od cen konkurentov. Vsem poslovnim partnerjem bo na razpolago dodatna ponudba za izvedbo manjših vzdrževalnih del znotraj stanovanja ali poslovnega prostora. Pomembna konkurenčna prednost je spletni portal, preko katerega bodo stranke dostopale do informacij, ki so povezane z upravljanjem objekta. Skratka konkurenčna prednost pred ostalimi tekmeči je povzeta v besedah: prijazno, ceneje, ustrežljivo, dinamično, transparentno.

3.5.3 Trženjska strategija

Prvo leto delovanja bo podjetje ponujalo svoje storitve v mestni občini Koper, in sicer na območju krajevne skupnosti Za gradom, kjer je veliko večstanovanjskih stavb. Na tem območju je objekt, katerega že upravlja eden od družbenikov, kot predsednik skupnosti lastnikov. Stanovalci v soseski poznajo ta primer. V dveh sosednjih stavbah so nekateri stanovalci izrazili željo, da bi tudi njihovo stavbo upravljal bodoči družbenik. V zvezi s tem potekajo pogovori. Ponudba za upravljanje bo poslana vsem šestnajstim skupnostim etažnih lastnikov, ki živijo v soseski Kare. Zaradi detajlnega obdelovanja soseske in seznanjanja stanovalcev z nastajajočim podjetjem je pričakovati dober odziv na to ponudbo. Iz te soseske bi se dejavnost širila na ostale v krajevni skupnosti in tako naprej. Na podlagi pridobljenih informacij s tržno analizo se bo ugotovilo koliko stavb še nima upravnika in koliko skupnosti stanovalcev bi ga hotelo zamenjati. Ponudba prvim novim strankam bo s popustom v kolikor bodo novega upravnika priporočili ostalim stanovalcem v soseski in drugod. Potencialni kupci bodo o ponudbi redno obveščani z letaki in tedenskim oglaševanjem na lokalnem radiu, v glasilih krajevnih skupnosti, ki jih pišejo in soustvarjajo sami stanovalci, zato jih tudi vneto prebirajo in verjamejo. Ta glasila so Amfora, Portorožan, Mandrač, Hrvatčinan, ipd.

Pozicioniranje

V panogi je prisotna močna konkurenca. Kupci med raznovrstno ponudbo izbirajo glede na lastne preference, glede na učinkovitost oglaševalske kampanje podjetja, glede kakovosti storitev. Podjetja z uveljavljeno in preizkušeno blagovno znamko skupaj obvladujejo 90 % trga. Ker konkurenca ne razpolaga z dodatno ponudbo in je toga za hitre spremembe bo Kare, d. o. o., svojim potencialnim kupcem ponudilo nekaj več. Ponudilo jim bom, namreč, široko paleto storitev, katere bodo hitro in učinkovito izvajali zunanji izvajalci.

Cenovna strategija

Višina povprečnega mesečnega stroška za upravljanje je 6 evrov na stanovanjsko enoto. Sčasoma lahko pride do podražitve zaradi vpliva nepredvidljivih dejavnikov. Višina cen posamezne storitve je določena v veliki meri na podlagi cen naše konkurence. Cene so določene tako, da pokrivajo tudi variabilne stroške. So na najnižjem možnem nivoju, kajti potrošniki iz nižjih in srednjih dohodkovnih razredov (predvidevati je, da bo teh več kot polovica), so najbolj občutljivi prav na cene. Prvo in drugo leto poslovanja bodo cene nižje od cen konkurentov. V povprečju bodo nižje za cca. 5 %. Ko bo podjetje pridobilo na ugledu in ko bo število upravljanih objektov naraslo, bodo cene zvišane na nivo cen konkurence.

Promocijska strategija

Promocijska strategija temelji na marketinškem konceptu odkrivanja potrošnikovih-odjemalčevih želja in priskrbi dobrin za zadovoljevanje njegovih potreb (povzeto po Hatten 1997, 7). Oglaševalske akcije bodo usmerjene na ciljno skupino. V začetku bodo to etažni lastniki na področju mestne občine Koper. Vsi stanovalci v soseski Kare in bližnji okolici bodo po pošti prejeli predstavitevno brošuro podjetja. V nadaljevanju poslovanja pa se bo podjetje posluževalo drugih oglaševalskih medijev kot so lokalni radio in televizija, lokalni mesečniki, ki jih izdajajo občine in krajevne skupnosti. Še pred začetkom poslovanja, bo izdelana spletna stran, kjer bo ponudba storitev v celoti predstavljena.

Distribucijska strategija

Distribucija bo potekala neposredno med podjetjem in strankami. Storitve bodo opravljene na stanovanjskih objektih in v pisarni na sedežu družbe. Na vseh lokacijah, kjer potekajo storitve bo poskrbljeno za primerno okolje in vzdušje, še posebej na sedežu podjetja, kamor bodo prihajale potencialne stranke. Povezava z zunanjimi izvajalci bo tudi direktna. Pot do strank in izvajalcev bo podjetje poiskalo brez posrednikov. Tako bodo povratne informacije prihajale nazaj iz prve roke, ne prirejene, kar bo prispevalo k utrjevanju dolgotrajnih relacijskih odnosov z vsemi poslovnimi partnerji. Pri zadovoljevanje kupca igra neposreden stik pri distribuciji storitve pomembno vlogo. K večji učinkovitosti bo prispevala tudi komunikacija med podjetjem in strankami preko spletnega portala ali e-pošte, bodisi, da gre za naročanje, ali obveščanje.

Programi trženja

Programi trženja bodo sovpadali z razvojem podjetja. Aktivnosti bodo na podlagi trženja razdeljena na različna področja, kot so: promocija, cena, distribucija. Z vsakim

iskalcem storitev bo sklenjena pogodba v kateri bo opredeljen izvedbeni načrt dogovorjenih aktivnosti. Roki izvedb bodo določeni s pogodbo, kjer so specificirane storitve, cene in odgovorna oseba v podjetju.

3.5.4 Prodajna strategija

Podjetje namerava izkoristiti prednost celovitega ponudnika na trgu in si zagotoviti čim več dolgoročnejših sodelovanj s strankami ter se skozi odnose z javnostmi in promocijo dobro uveljaviti, predvsem pa si zagotoviti dobro prepoznavnost na trgu. Prodajna aktivnost bo v začetku delovanja v manjšem obsegu, z leti pa se bo seznam prodajnih aktivnosti povečeval.

3.5.5 Strateške povezave

Strateške povezave bodo vzpostavljene le z zunanjimi izvajalci, kot so gradbena podjetja, izvajalci zaključnih del, inštalaterji ... Družba bo vstopila v zunanja partnerstva, kjer bo na osnovi dogovorov podpisala sporazume o skupnem trženju, skupnih raziskavah trga in potreb potencialnih ciljnih strank.

3.5.6 Terminski načrt

Terminski načrt izvedbe programov in aktivnosti bo opredeljen v pogodbah, ki bodo sklenjene z uporabniki storitev. Časovna izvedba določenih projektov bo opredeljena glede na njihovo zahtevnost in celovitost. Potek najvažnejših dejavnosti v prvem letu delovanja prikazuje terminski načrt v tabeli 3.2.

Slika 3.10 Terminski načrt

aktivnost	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Priprava poslov. načrta	→											
Registracija podjetja		→										
Najem prostorov	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Pridobitev zaposlenih		→	→	→								
Tržno komuniciranje	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Podpis poslovnih pogodb		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Prejem dodatnih pogodb		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Izplačilo plač			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Prilivi sredstev			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Odlivi sredstev		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→

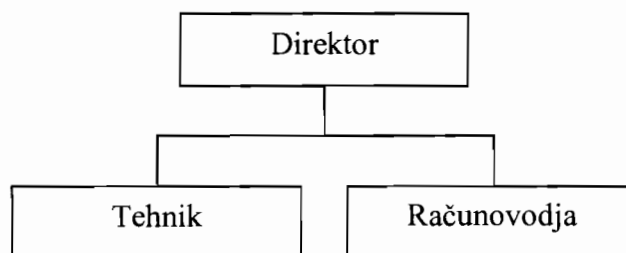
3.6 Management

Poslovni načrt je pripravljen ob predpostavki, da bodo lastniki trije družbeniki z enakimi deleži. Zaradi majhnega števila zaposlenih predstavljajo managersko ekipo vsi trije zaposleni. Tyson in Schell (2003, 67) menita, da ima managerski tim najbolj pomembno vlogo v poslovnem načrtu s katerim se namerava veliko zaslužiti, oziroma oplemenititi denar. Večina poslovnih načrtov je napisana prav s tem namenom in tudi ta je. Zaposleni bodo imeli razdeljena področja dela, za katere bodo skrbeli. S širitvijo posla, se predvideva dodatni kader na tehničnem področju.

3.6.1 Organizacijska struktura

Podjetje bo na začetku imelo tri zaposlene. Dva si bosta med seboj razdelila operativne naloge glede na delovne izkušnje, tretji pa bo prevzel formalno funkcijo direktorja podjetja, ki bo skrbel za trženje, razvoj ter stike z zunanjimi izvajalci.

Slika 3.11 Organizacijska struktura



Ob predvideni rasti bo podjetje v naslednjih letih zaposlilo še dva sodelavca. Enega po dveh letih kot asistenta v tehničnem oddelku in enega v tretjem letu formalno v oddelku financ.

3.6.2 Managerska ekipa

Managerska ekipa bo sestavljena iz treh lastnikov, ki bodo ključne odločitve sprejemali večinsko. Eden bo opravljal funkcijo direktorja, dva pa bosta vodje oddelkov različnih področij. Funkcijo direktorja bo prevzel družbenik, ki je v svojem prostem času že opravljal dejavnost upravitelja stanovanjskega objekta. Ima 4 leta delovnih izkušenj in ob ustanovitvi podjetja že nekaj strank, ki so izrazile željo, da bi podjetje skrbelo za njihov objekt. Drugi lastnik ima strokovno izobrazbo elektrotehniške smeri, prav tako več let delovnih izkušenj kot vzdrževalec večjega poslovnega objekta. Za področje financ bo skrbela sodelavka direktorja, ki že danes opravlja podobna dela. Ima primerno izobrazbo, licenco za prodajo nepremičnin in redno spremlja novosti na finančnem področju.

3.6.3 Vrzeli v managerski ekipi in svetovalci

Ob ustanovitvi podjetja bodo zaposleni trije lastniki, ki so z lastnim kapitalom in znanjem močno motivirani za doseg zastavljenega cilja. Prednost ekipe je predvsem v tem, da bodo vsi trije člani lahko za silo nadomeščali katerega koli drugega člana, ali mu pomagali pri preobsežnem delu. V kolikor bo prodaja preseгла plan, bo podjetje moralo zaposliti dodatnega delavca. Za zunanje svetovanje je predvidena finančna institucija, ki bo družbenike usmerjala pri vlaganju v naložbe.

3.6.4 Načrt osebja

Podjetje bo zaposlovalo sorazmerno majhno število ljudi. Trije zaposleni bodo opravljali vsak svoje funkcije. Vsak bo usposobljen za opravljanje ne le svoje, temveč tudi za opravljanje funkcije drugih. Ena oseba bo v vlogi direktorja, druga v vlogi tehnika tretja pa zaseda mesto finančnika. V prvem letu delovanja bo podjetje, torej, imelo zaposlene tri osebe. Direktorjeva skrb bo predvsem prodaja storitev. Pri tem bo moral vložiti veliko energije v ustvarjanju pristnih odnosov z vsako posamezno stranko. Tehnik, ki bi mu lahko rekli tudi vzdrževalec bo skrbel pretežno za izvajanje planiranih vzdrževalnih del na objektih, ki so predmet upravljanja. Tudi nepredvidena dela na poslopih so zajeta v njegovem delokrogu. Finančne in predvsem računovodske ter administrativne posle kot so izdaja računov, knjiženje plačil, urejanje baze podatkov ipd bo opravljal računovodja, ki to že opravlja profesionalno za druga podjetja. Direktor bo po potrebi izvajal tudi naloge tehnika-vzdrževalca, ima pa še kontrolo in koordinacijo nad vsemi zaposlenimi. Za vsako pa tudi za tako majhno podjetje, kot je Kare d. o. o. je pomemben poslovni proces. S premišljenim poslovnim procesom, ki odpravlja jalovo

delo in potratu časa podjetje lahko zniža stroške in s tem pridobi na konkurenčnosti. V poslovni proces mora biti vključen izdelavni načrt, ki predstavlja postopek od podpisa pogodbe do zadovoljene in zadovoljne stranke.

Vsi zaposleni bodo v začetku delali s polovičnim delovnim časom, oziroma po potrebi. Delovne naloge bodo natančno opredeljene in razdeljene med sodelavci, tako da ne bo prihajalo do nesporazumov glede pooblastil in odgovornosti za posamezno nalogo. Zaradi narave dela in majhnega števila zaposlenih predstavljajo vsi trije zaposleni kontaktno osebje podjetja, ki je ključnega pomena za uspešnost, zato ga je potrebno nenehno izobraževati. Vendar to ni prioriteta stvar v prvem letu delovanja. Z izobraževanjem in usposabljanjem se bo pričelo v drugem ali celo v tretjem letu delovanja. Zaposleni se že izobražujejo v podjetjih, kjer trenutno delajo. Ko se bo izoblikovala specifična dela v Kare, d. o. o., se bodo napotili na potrebna izobraževanja. To je predvidoma v tretjem do četrtem letu delovanja. Prvo leto je leto soočenja s konkurenco. V njem se bo pokazalo ali je družbica s svojimi zmožnostmi res kos vsem izzivom. Trg je objektivni in ne dopušča velikih napak, konkurenca v panogi pa uveljavljena in močna.

3.7 Finančni načrt

3.7.1 Pomembne predpostavke

Pri izračunih in projekcijah prihodkov in odhodkov se izhaja iz predpostavke, da se zakonodaja na finančnem področju, oziroma obdavčitve iz teh naslovov ne bodo bistveno spremenile v obdobju poslovnega načrta. Prve finančne prihodke se pričakuje v drugem mesecu poslovanja. Tako bo možno družbenikom delno izplačati honorar že v tretjem mesecu delovanja. Predvidoma v tretjem ali četrtem letu delovanja se bodo vsi trije delavci zaposlili s polnim delovnim časom. Glede na prihodke iz poslovanja bo honorar oziroma osebni dohodek delavcev takrat primerljiv z dohodki zaposlenimi pri konkurenci. Računalniška in pisarniška oprema, nabavljena pred pričetkom delovanja se bo amortizirala v dveh letih.

3.7.2 Bilance, izkazi, kazalniki

Otvoritvena bilanca stanja (glej prilogo 3) obsega prikaz sredstev in obveznosti do virov sredstev ob ustanovitvi podjetja na dan 1. 1. 2008. Vseh sredstev je 12.000,00 €. Od teh je 2.500,00 € stalnih opredmetenih osnovnih sredstev večinoma v opremi in 9.500,00 € gibljevih sredstev v denarju na banki. Vsa sredstva so črpana iz osnovnega kapitala družbe.

Projekcija *bilance stanja* (glej prilogo 4) obsega prikaz sredstev in obveznosti do virov sredstev za prvih pet let. Prva tri leta bo podjetje predvidoma poslovalo z izgubo v četrtem in petem letu pa z dobičkom. Zaradi tega bodo v prvih letih sredstva nihala med

11.500,00 € in 11.800,00 € v nadaljevanju pa se večala tako, da bodo ob koncu petega leta znašala 14.400,00 €. V tem času bodo opredmetena sredstva amortizirana in denarna v obtoku. Glavnino sredstev bodo predstavljale terjatve do kupcev. Glavni vir sredstev bo nespremenjeni osnovni kapital 12.000,00 €, kateremu bo prišteta razlika med obveznostmi do dobaviteljev in najetimi krediti v znesku 2.400,00 €.

Projekcija *izkaza uspeha* (glej prilogo 5) obsega prikaz prihodkov in odhodkov in njihovo razliko (dobiček ali izguba) za prvih pet let. Pričakuje se vsakoletna večja pridobitev novih kot izguba starih odjemalcev. Prihodki od poslovanja se bodo torej iz 86.000,00 € v prvem letu poslovanja ob koncu petega leta glede na prvo podvojili na 172.000,00 €. Prva tri leta poslovanja bodo stroški predvidoma presegali dohodke za 2–3 %. V četrtem in petem letu pa se pričakuje poslovanje z 8–13 % čistim dobičkom. Prebitek stroškov (skoraj 70 %) predstavljajo stroški prodanih storitev. Večji del preostanka odpade na plače in precej manjši del na druge stroške.

Iz tabele s *poslovnimi in finančnimi kazalniki* (glej prilogo 6) je razvidno kakšna bo donosnost, likvidnost, ekonomičnost in dobičkonosnost prihodkov za prvih pet let. Delež kapitala v financiranju z leti vpada, njegova donosnost pa sprva koleba v petem letu pa skokovito naraste. Podjetje je ves čas delovanja solidno likvidno. Koeficient ekonomičnosti iz 0,98 v prvem naraste na 1,23 v petem letu. Stopnja dobičkonosnosti prihodkov ima le v prvem in tretjem letu negativen predznak. Ob koncu prve petletke pa naj bi podjetje doseglo zavidljivo več kot 13 % dobičkonosnost.



4 SKLEP

4.1 Povzetek ključnih ugotovitev

Ustanavljanje podjetja ni tako preprosta reč, kot se zdi na prvi pogled. Po podrobnejšem teoretičnem preučevanju teme so analiza trga in konkurence ter finančna projekcija pokazale manj ugodne razmere za razvoj ideje o ustanovitvi podjetja za upravljanje etažnih lastnin, kot se je to zdelo pred tem. Osebe je sicer strokovno dobro podkovano, vendar bi na temelju ugotovljenega, ob tako močni konkurenci, težko pritegnilo zadostno število skupnosti etažnih lastnikov za zagon podjetja. Zaradi negotovosti odziva etažnih lastnikov na ponudbo na eni strani in nizki začetni konkurenčni ceni na drugi strani bi bil donos glede na tveganje premajhen. Vendar to ne pomeni, da zaslужka sploh ne bi bilo. Uspeh podjetja na dolgi rok je v manj ugodnih začetnih okoliščinah odvisen bolj od podjetniškega elana in vztrajnosti, kot od naklonjenosti odjemalcev. Dejstvo je, da priložnost kljub neugodnim okoliščinam vseeno obstaja.

4.2 Priporočila in omejitve

Glede na to, da podjetniška priložnost obstaja, bi jo bilo dobro izkoristiti. Ob tako ne vzpodbudnih ključnih ugotovitvah naj managerska ekipa še večkrat preudari vso stvar. Dobro bi bilo izdelavo poslovnega načrta naročiti še kaki nevtralni profesionalni agenciji in potem preučiti ali se je pametno spoprijeti z izzivom. Posel je na daljši čas obetaven. Če se zaposleni sprijaznijo, da bo podjetje prva leta morebiti poslovalo z izgubo, naj se čim prej lotijo dela bodisi kot družba z omejeno odgovornostjo ali družba z neomejeno odgovornostjo.

LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Berry, Tim. 2000. *CPA's guide to developing effective business plans* 2001. New York: Harcourt Bras.
- Bygrave, William, D. CVandida g. Brush, Per Davidson. James Fiet, Patricia G. Greene, Richard T. Harrison, Miri Lerner, G. Dale Meyer, Jeffery Sohl, Andrew Zacharakis. 2003. *Frontiers of entrepreneurship reasearch 2003*. Massachusetts. Center for Entrepreneurship Babson Collegue.
- Dvoršak, Andrej. 1997. *Postati-ostati podjetnik*. Ljubljana: SAD.
- Fischer, Jasna, Ferdo Gestrin, Olga Janša Zorn, France Kresal in Žarko Lazarević. 1998. *Pogled v zgodovino slovenskega podjetništva*. Vrnika: Razum.
- Gerber, Michalel E. 2004. *Mit o podjetniku*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Gombar, Zlatko. 2006. *Poslovni načrt: Gospodar, d. o .o.* Seminarska naloga, FM Koper.
- Hatten, Timothy, S. 1997. *Small business entrepreneurship and beyond*. New Jersey. Prentice-Hall.
- Hisrich, Robert in Michael Peters. 1995. *Entrepreneurship: starting developing and managing a new enterprise*. Boston: Irwin.
- Hisrich, Robert. 1998. *Entrepreneurship*. Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 1996. *Kaj moram vedeti o podjetništvu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pšeničny, Viljem. 2000a. *Podjetništvo izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- Pšeničny, Viljem. 2000b. *Podjetništvo od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Pšeničny, Viljem. 2000c. *Podjetništvo: podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
- Ruzzier, Mitja in Maja Konečnik. 2007. *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model*. Koper: Fakulteta za management.
- Small business administration. 2007. *Write a business plan*. <http://www.sba.gov/contactus/index.html>. (december 2007)
- Snoj, Boris. 1988. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Špilak, Štefan. 1999. *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Tyson, Eric in Jim Schell. 2003. *Small Business for Dummies*. Indianapolis: Wiley.

Literatura

- Vahčič, Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 1998. *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Walcoff, Philip. 1999. *The fast forward in MBA in business planning for growth*. New York: Wiley.
- Zimmer, Thomas in Norman Scarborough. 2005. *Essentials of entrepreneurship and small business management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Odgovori stanovalcev na 3. vprašanje iz anketnega vprašalnika

Priloga 3 Otvoritvena bilanca stanja

Priloga 4 Načrt bilance stanja

Priloga 5 Načrt izkaza uspeha

Priloga 6 Poslovni finančni kazalniki





Spoštovani someščan,

*Moje ime je Zlatko Gombar. Stanujem v Ul. Sergeja Mašere 3. Torej smo sosedje. Sem izredni študent Fakultete za management Koper. V sklopu diplomske naloge bom izdelal poslovni načrt za ustanovitev podjetja, ki se bo ukvarjalo z upravljanjem etažnih lastnin. Potrebujem vašo pomoč pri analizi trga (okolja), zato vas **prosim, da odgovorite na vprašanja iz vprašalnika na hrbtni strani tega lista.***

Odgovorite, prosim tako, da obkrožite črko pred odgovorom pod vprašanjem.

V naslednjih dneh bom pozvonil ali potrkal na vaša vrata in vas prosil, da mi vrnete izpolnjen vprašalnik. Ob tej priliki lahko na kratko pojasnim zamisel o enem upravniku v soseki.

Anketa je anonimna. Vašega imena in priimka ne potrebujem. Nikjer ne bo omenjeno.

Za pomoč se vam prav lepo zahvaljujem.

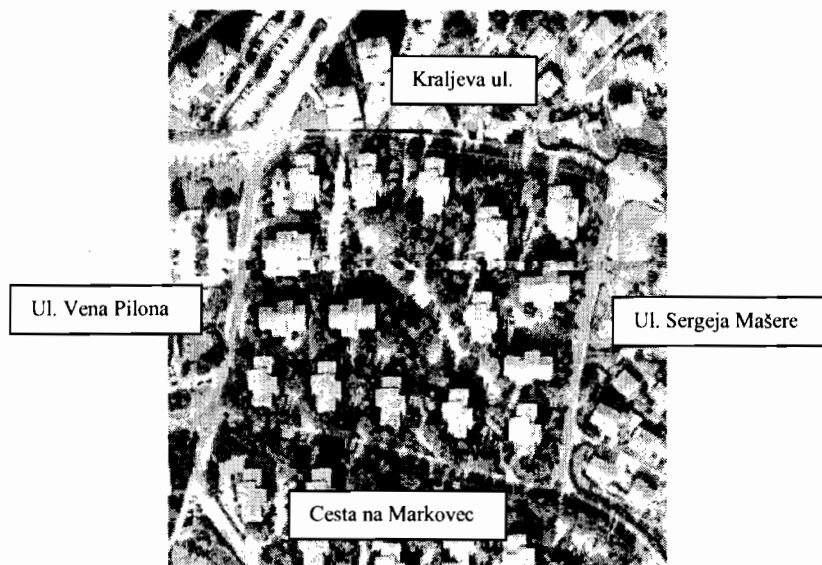
Koper, oktober 2007

Zlatko Gombar l.r.

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Koliko let že živite v soseski? (gl. fotografijo spodaj)
a) do 7 let b) 8-14 let c) 15-21 let d) 22-28 let e) nad 28 let
2. S kakšno oceno bi ocenili delo upravnika vaše stavbe?
a) odlično b) zelo dobro c) dobro d) slabo e) zelo slabo
3. Kaj pogrešate, oziroma kaj bi po vašem mnenju moral še narediti ali opustiti vaš upravnik, da bi se dvignila kakovost upravljanja in s tem kvaliteta življenja v vaši stanovanjski stavbi in soseski?

4. Ste kdaj razmišljali o zamenjavi upravnika?
a) veliko krat b) več krat c) vsaj enkrat d) nikoli e) se ne spomnim
5. Predpostavimo, da vse večstanovanjske stavbe v soseski upravlja en sam upravnik etažnih lastnin. Ali bi po vašem mnenju v tem primeru stanovalci v soseski lažje urejali skupne zadeve (parkirišča, zelenice ...)?
a) da b) najbrž b c) ne d) sploh ne e) ne vem
6. Ali bi se odločili za takega upravnika?
a) da b) najbrž bi c) mogoče bi d) ne e) ne vem
7. Kakšna se vam zdi cena 10 evrov / mesec za upravljanje 1 stanovanjske enote?
a) prenizka b) nizka c) primerna d) visoka e) previsoka
8. Predpostavimo, da imate preko interneta možnost brezplačnega vpogleda v podatke o zbranih in porabljenih sredstvih za vašo stanovanjsko stavbo. Ali bi izkoristili to možnost?
a) da b) bi, če bi imel internet c) bi, če bi znal kako d) ne e) me ne zanima
9. Ali bi se strinjali s postavitvijo elektrarne na sončno energijo (sončni kolektorji) na streho vaše stavbe ob znižanem plačilu stroškov upravljanja?
a) da b) najbrž bi c) mogoče bi d) ne e) me ne zanima
10. Kot lastnik, oziroma najemnik stanovanja v katero starostno skupino sodite?
a) do 30 let b) 31-40 let c) 41-50 let d) 51-60 let e) nad 60 let



ODGOVORI STANOVALCEV NA 3. VPRAŠANJE IZ ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

(Dobesedni citati)

Vprašanje:

Kaj pogrešate, oziroma kaj bi po vašem mnenju moral še narediti ali opustiti vaš upravnik, da bi se dvignila kakovost upravljanja in s tem kvaliteta življenja v vaši stanovanjski stavbi in soseski?

Odgovori:

1. Ureditev stavbe in okolja, zelenice parkirišča ipd.
2. V tem 2007 letu so bili renovirani stropi balkonov bloka na intervencijo republiške inšpekcije iz Kopra. Razlogi so bili ne logični in se niti ne ve, kdo je imel in kdo ni imel v kritičnem stanju balkon. Inšpekcijo je očitno angažiral upravnik bloka, čeprav v odločbi piše po uradni dolžnosti inšpektorja gre za C. na Markovec 18.
3. Ureditev okolice. Dostopi za invalide-nadstropja.
4. Da bi skrbel tudi za okolico. Narediti nekaj na parkiriščih.
5. Nekatere storitve moramo naročati sami (npr. dezinfekcija); upravnik ne preverja ustreznosti skupnih prostorov (naprave itd.). Pravzaprav ne moremo govoriti o upravljanju v pravem pomenu besede, saj, je upravnik povsem pasiven (ni pobud, nasvetov).
6. Kot prvo urediti-označiti parkirne prostore za invalide pa tudi označiti po en prostor za parkiranje za vsako stanovanje. Pa še kaj bi se lahko pomenili: npr. o ogrevanju in vzdrževanju le tega.
7. Pregled stanja stavbe, strehe, stanja kleti... svetovanje, katere pomanjkljivosti je nujno odpraviti, urejanje okolice, predvsem obrezovanj drevja oz. pridobitev dovoljenja za posek motečega drevesa...
8. Moral bi biti bolj podjeten –bolj angažiran.
9. Po možnosti zrihtat še kakšen parkirplac.
10. Informativne sestanke ne le 2x letno.
11. Da dela to za kar ga plačamo (ureditev okolice, menjava žarnic, razna popravila na objektu ...).
12. Več posluha do stanovalcev, več predlogov za boljše sobivanje v soseski, hitrejša in bolj učinkovito reševanje naštetih problemov.
13. Biti na razpolago ob težavah.
14. Pogrešam vse, saj pravnik razen izdaje položnic ne naredi popolnoma nič.

15. Več poslušnosti do stanovalcev.
16. Označitev parkirišč.
17. Še narediti: Urediti parkirni prostor, okolico (zelenice...), igralne površine za otroke vzdrževati, dodati.
18. Večja koordinacija med lastniki med in fleksibilnost.
19. Menim, da se je kakovost upravljanja z zamenjavo referenta dvignila. Upravnik, bi moral poskrbeti še za parkirna mesta (da bi se pred blokom označila parkirna mesta) ter za urejeno okolico bloka.
20. Nimamo upravnika.
21. Večkrat se povezati z etažnimi lastniki in reševati probleme, ki nastanejo v stanovanjski stavbi.
22. Večkrat obisk stanovalcev in posvetovanje z njimi.
23. Večja navzočnost upravnika, večkrat pogovori (sestanki), nove ideje ...
24. Pogostejše kontrole stanja razsvetljave na hodniku.
25. Moral bi aktivirati stanovalce za večjo aktivnost.
26. Da bi začeli konkretno kaj delati, kajti trosijo nam samo prazne obljube in pobirajo denar za brez veze, rezultatov pa se ne vidi.
27. Upravnik bi moral bolj upoštevati predloge in pritožbe vseh stanovalcev, ne samo izvoljenega predstavnika bloka, moral bi bolje poznati zakonodajo s tega področja, moral bi znati prisluhniti in svetovati, ne samo pobirati denarja od stanovalcev oz. etažnih lastnikov. V našem primeru je upravnik nedostopen, se izmika odgovornostim in ne pozna ali zanika svoje pristojnosti.
28. Popravilo strehe, ker zamaka.
29. Vsakemu stanovanju zagotoviti en parkirni prostor, oz. zakup ali nakup parkirnega mesta, izgradnja kolesarnice.
30. Osebnostni pristop, boljše informiranje stanovalcev, skupni predlogi rešitve sporov...
31. Več skrbi pri urejanju okolice bloka, več kontakta s službami, ki so odgovorne skrbeti za urejanje okolja.
32. Zaživelo je šele pred kratkim (upravljalca) tako, da se ni še nabralo dovolj denarja za karkoli narediti. Naredilo se ni praktično še nič, čeprav ga drago plačujemo. Vsa manjša popravila, bi se morala plačevati iz sklada.
33. Ne izvršuje naročil zbora etažnih lastnikov! Pričakujem več dela in samoiniciative, več strokovne pomoči. Urediti plačilo centralnega ogrevanja po dejanski porabi-vgradnja ustreznih števec, kar bo pripeljalo do manjše porabe nafte in zmanjšalo onesnaženost.
34. Da bi se več vključeval in zanimal za urejanje okolice stavbe-reševal probleme s parkiranjem.

35. Več neposrednih kontaktov, učinkovito prizadevanje v prid etažnih lastnikov.
36. Lastnik stanovanja je (naziv lastnika) in ta se kljub prošnjam za popravilo oken in polken v vseh teh letih ni prikorakal. Čeprav se je najemnina od 92 l. povišala več kot 11 krat, pokojnina pa samo 4 krat.
37. Do zdaj je bila upravnica. Zdaj imamo upravnika. Ne vem kakšen bo.
38. Več bi se moral sestati s stanovalci tega kraja.
39. V redu.
40. Znižati cene storitev.
41. Več prisotnosti in kontrole v bloku in seveda tekočega vzdrževanja v bloku.
42. Parkiranje
43. Precej stvari, vendar dokler so stanovalci brezbrizni tudi upravnik ne more kaj dosti storiti.
44. Marsikaj bi lahko bilo boljše.
45. Poskrbeti za čistejšo okolico bloka.
46. Upravnik mora biti pošten, poceni... Za dvignit kakovost pa imajo glavno vlogo sosede, saj večina meni, da je mesečni obrok previsok.
47. Malo več skrbi za posamezno vprašanje (več sestankov).
48. Razširitev parkirišč med Mašerevo in Vena Piona 8.
49. Hitreje odzivanje na potrebe stanovalcev po investicijskih delih.
50. Večkrat na leto sestanek, da se pogovorimo o tekoči problematiki.
51. Da bi bila okolica naše stavbe bolj urejena.
52. Porezati drevje, ki dela senco v stanovanju in zaradi tega je povečana poraba električne energije. Poskrbet za več parkirišč.
53. Mesečni sestanki, ažurno odpravljanje napak (žarnice, stikala...)
54. Skratka vse (v enem letu in pol nismo imeli niti enega sestanka, kaj šele kaj več).
55. Trebalo bi, da predlaga obnavljanje skupnih prostorov, da bi bilo primerno urejeni, na primer: urediti kleti, drvarnice, strešne obrobe, dimnike in ventilacijo.
56. Da bi bil večkrat sestanek in da bi stanovalci predlagali za najbolj potrebna dela. Dela je pa treba narediti ne samo predlagati.
57. Človek Slovenca, ki zna slovensko in ne Balkanca, ki je dobil državljanstvo.
58. Ureditev bloka in okolice.
59. Letna poročila stroškov morajo biti vidna; stroški obveznosti in rezervnega sklada. Pogodba vsebuje le obveznosti stanovalcev. Vsaj enkrat letno, bi se

lahko prikazali in prisluhnilo stanovalcem, podprli predloge stanovalcev o urejanju okolja, problematiki parkiranja...

60. Bolj energično bi morali voditi politiko in ljudi, ki še niso prekllopili sistema ozavestiti kakšne so obveznosti lastnika do skupne lastnine in okolja.
61. Da bi se sestel več stanovalcev.
62. Opozarjat stanovalce na čistočo.
63. Upravniki smo sami.
64. Upravnik ima prevelik obseg delovanja, se ne more posvetiti le določeni soseski.
65. Hitreje se odzivati na pozive in reševanje problematike, biti bolj prilagodljiv realnosti vsakdanjega življenja v soseski.
66. Večji vpliv na obratovalni čas kurilnice.
67. Okoli bloka so visoka drevesa in delajo senco nižjim stanovalcem. Nižji stanovalci so na črno posadili živo mejo, železna vrata itd na občinskem zemljišču.
68. Malo več pooblastil pri reševanju problemov z nekorektnimi in nekulturnimi stanovalci.
69. Ker je prezaseden se ne more posvečati »malenkostim«, ki so pomembne za našo sosesko. Marsikaj se da narediti v pogovorih, v kontaktu z upravljavcem oz. upravnikom.
70. Večkrat bi moral preveriti stanje v bloku, ne pa, da ga iščemo. Nikoli ne pride sam od sebe.
71. Preveč obljub, premalo storjenega.
72. Ureditev oklice bloka, (zelenice, dostop, parkirišče...), informiranje lastnikov oziroma prebivalcev o njihovih pravicah in dolžnostih skupnega bivanja.
73. Občasne prenove, fasade; sončna elektrarna za bolj kakovostno in manj onesnaževanja.
74. Predvsem premajhna skrb za ohranjanje kvalitete stanovanjskih poslopij.
75. Poskrbeti za urejenost skupnih prostorov (kleti, podstrešja, vhod).
76. Veliko stvari bi bilo treba izboljšati, urediti, da bi res bilo življenje v naši soseski kakovostno.
77. Skrbeti za celotni okoliš.
78. Moral bi upoštevati več naših predlogov ne pa samo tisto, kar mu ustreza.
79. Neizpolnjevanje dogovorov na sestanku.
80. Soseska je mirna in urejena. Primanjkuje pa parkirišč. Če prideš pozno domov (npr ob 22 uri) skorajda nimaš kje parkirati. Ne vem kako bi bilo, če bi bilo parkirišče ob trgovini zaprto.

81. Urediti parkirne prostore, urediti smetnjake ter veje dreves, ki se nagibajo na igrišče, čeprav igrišče ni parkirni prostor, ampak tako je.
82. Vse je OK.
83. Menim, da vse stvari na tem področju zelo dobro funkcionirajo in se nadgrajujejo.
84. Da se neha hraniti ptice po stavbi.
85. Ureditev odvoza smeti, oziroma odlaganja smeti v naše kontejnerje s strani stanovalcev drugih blokov.
86. Moral bi skrbeti za uničenje faraonk (mravlje); poklicati službo za zatiranje faraonk.
87. Ureditev problema parkiranja za blok 1 in 3.



OTVORITVENA BILANCA STANJA NA DAN 1.1.2008	
v €	
SREDSTVA	12.000
STALNA SREDSTVA	2.500
Ne opredmetena dolgoročna sredstva	0
patenti, licence, blag. znamke	0
Opredmetena osnovna sredstva	2.500
Zemljišča	0
Zgradbe	0
Oprema	2.250
Drugo	250
GIBLJIVA SREDSTVA	9.500
Zaloge	0
Denarna sredstva	9.500
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	12.000
KAPITAL	12.000
Osnovni kapital	12.000
OBVEZNOSTI	0
DOLGOROČNE OBVEZ. IZ FINANCIR.	0
najeti krediti in posojila	0
KRATKOROČNE OBVEZ. IZ FINANCIR.	0
najeta posojila	0



BILANCA STANJA na dan 31.12.2008 ...	1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO
v €					
SREDSTVA	11.500	9.780	11.800	13.460	14.400
STALNA SREDSTVA	2.000	1.500	1.000	500	0
Opremetena osnovna sredstva	2.000	1.500	1.000	500	0
Oprema	1.800	1.350	900	450	0
Drugo	200	150	100	50	0
GIBLJIVA SREDSTVA	9.500	8.280	10.800	12.960	14.400
Kratkoročne terjatve	7.200	8.280	10.800	12.960	14.400
terjatve do kupcev	7.200	8.280	10.800	12.960	14.400
Denarna sredstva	2.300				
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	11.500	9.780	11.800	13.460	14.400
KAPITAL	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Osnovni kapital	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
OBVEZNOSTI	-500	-2.220	-200	1.460	2.400
DOLGOROČNE OBVEZ. IZ FINANCIR. IN POSL.	-3.091	-4.865	-3.787	-2.216	-1.380
najeti krediti in posojila	-3.091	-4.865	-3.787	-2.216	-1.380
KRATKOROČNE OBVEZ. IZ POSLOV.	2.591	2.645	3.587	3.676	3.780
obveznosti do dobaviteljev	2.591	2.645	3.587	3.676	3.780



IZKAZ USPEHA	1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO
v €					
PRIHODKI SKUPAJ	86.400	99.360	129.600	155.520	172.800
Prihodki od poslovanja	86.400	99.360	129.600	155.520	172.800
prodaja na domačih trgih	86.400	99.360	129.600	155.520	172.800
ODHODKI SKUPAJ	88.289	90.712	130.381	137.350	140.973
Stroški prodanih storitev	57.600	59.000	81.000	83.000	85.500
Stroški čiščenja	19.200	20.000	35.000	37.000	35.000
Stroški skupnih prostorov (voda+elektrika)	14.400	15.000	18.000	16.000	17.500
Drugi stroški poslovanja	24.000	24.000	28.000	30.000	33.000
Stroški bruto plač	21.000	22.000	36.000	40.000	41.000
Davki in prispevki (BOD * 0.226)	4.746	4.972	8.136	9.040	9.266
Amortizacija	400	300	200	100	0
Drugi stroški poslovanja	4.574	4.488	5.083	5.233	5.221
Reklama	63	83	90	100	60
potni stroški	996	900	1.200	1.250	1.300
vzdrževanje, ogrevanje, energija itd.	461	480	480	500	520
Najemnine	1.800	1.800	1.900	1.900	1.900
stroški telef. in poštнин, prisp. za stavb. zemlj., drugo	657	640	750	800	760
drugo (nepredvideni stroški)	597	585	663	683	681
Odhodki financiranja	-31	-49	-38	-22	-14
DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	-1.889	8.648	-781	18.170	31.827
DAVEK OD DOBIČKA (25 %)	0	2.162	0	4.542	7.957
ČISTI DOBIČEK	-1.889	6.486	-781	13.627	23.870

POSLOVNI IN FINANČNI KAZALNIKI	1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO
v €					
PRIHODKI	86.400	99.360	129.600	155.520	172.800
ODHODKI	88.289	90.712	130.381	137.350	140.973
DOBIČEK	-1.889	8.648	-781	18.170	31.827
DOBIČEK PO OBDAVČITVI	-1.889	6.486	-781	13.627	23.870
	1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO
DELEŽ KAPITALA V FINANCIRANJU	104,35%	122,70%	101,69%	89,15%	83,33%
ČISTA DONOSNOST KAPITALA	-15,74%	54,05%	-6,51%	113,56%	198,92%
LIKVIDNOST	3,67	3,13	3,01	3,53	3,81
EKONOMIČNOST	0,98	1,10	0,99	1,13	1,23
DOBIČKONOSNOST PRIHODKOV	-2,19%	6,53%	-0,60%	8,76%	13,81%

