

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

POSLOVNI NAČRT ZA IZGRADNJO  
KONTEJNERSKEGA NASELJA

NINA LAZAR

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POSLOVNI NAČRT ZA IZGRADNJO  
KONTEJNERSKEGA NASELJA

Nina Lazar

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin



## **POVZETEK**

V času gospodarske krize je v Sloveniji zelo narasla tudi socialna problematika, posledično pa število prisilnih izselitev iz stanovanj in pojavilo se je vprašanje, kako poskrbeti za tiste, ki tega sami ne zmorejo. Projekt izgradnje kontejnerskih naselij se je zdel učinkovit in tudi primeren za investitorje, kajti v svetu je takšen način gradnje že razvit, v Sloveniji pa se sicer šele začenja razvijati in je za podjetje nova poslovna priložnost. Na podlagi teoretičnih izhodišč različnih avtorjev je izdelan poslovni načrt za izgradnjo kontejnerskega naselja, s katerim je dokazana ekonomska in socialna upravičenost investicije.

*Ključne besede:* poslovni načrt, inovacija, poslovna priložnost, kontejnersko naselje, rešitev socialne problematike

## **SUMMARY**

As a result of economical crises social problems in Slovenia grew, people were made to leave their appartments and they now need our help. As containers have become a popular way of living in other countries, the investors in Slovenia saw opportunity for a container complex project. On the basis of theoretical resorts from different authors, business plan has been produced to build container complex. This way the investment has been justified.

*Key words:* business plan, inovation, business opportunity, container complex, social problem solution

**UDK:** 005.511:711.4(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Predvidene metode za doseg ciljev .....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema .....	3
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča .....</b>	<b>5</b>
2.1	Podjetnik .....	5
2.2	Podjetništvo .....	6
2.3	Podjetniški proces .....	6
2.4	Poslovni načrt in njegov pomen .....	8
2.5	Prvine poslovnega načrta .....	9
2.5.1	Naslovnica .....	10
2.5.2	Povzetek .....	10
2.5.3	Opis panoge, podjetja in izdelka oziroma storitve .....	11
2.5.4	Tržna raziskava in analiza .....	11
2.5.5	Načrt trženja in prodaje .....	12
2.5.6	Načrt razvoja in proizvodni oziroma storitveni načrt .....	14
2.5.7	Organizacijski načrt .....	14
2.5.8	Terminski načrt .....	15
2.5.9	Ocena tveganj in izzivov .....	16
2.5.10	Ekonomika posla .....	18
2.5.11	Finančne projekcije .....	19
2.5.12	Upravljanje z viri .....	19
2.5.13	Priloge .....	21
<b>3</b>	<b>Poslovni načrt – izgradnja kontejnerskega naselja .....</b>	<b>22</b>
3.1	Povzetek za vodstvo .....	22
3.2	Panoge, podjetje, izdelki in storitve .....	23
3.2.1	Panoga .....	24
3.2.2	Podjetje .....	25
3.2.3	Storitev – izgradnja kontejnerskega naselja .....	26
3.2.4	Zemljišče .....	26
3.2.5	Dokumentacija .....	27
3.2.6	Postavitev in opis bivalnih kontejnerjev .....	27
3.3	Raziskava in analiza trga .....	29
3.3.1	Odjemalci .....	29
3.3.2	Konkurenca .....	29
3.4	Trženje .....	31

3.4.1	Marketinška strategija vstopa in rasti .....	31
3.4.2	Določanje prodajnih cen .....	32
3.4.3	Prodajne poti .....	33
3.4.4	Tržno komuniciranje .....	37
3.4.5	Človeški viri in organizacija .....	38
3.4.6	Poslovni proces .....	39
3.4.7	Proizvodni viri .....	41
3.4.8	Terminski načrt .....	43
3.4.9	Kritična tveganja in problemi .....	45
3.4.10	Finančni načrt za naslednjih 5 let.....	45
3.4.11	Pridobitev finančnih sredstev.....	48
<b>4</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>49</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>50</b>



## **SLIKE**

Slika 2.1	Gonilne sile podjetniškega procesa.....	7
Slika 3.1	Slikovita modularna sošeska v londonskem pristanišču.....	30
Slika 3.2	Organizacijska struktura Atrij stanovanjske zadruga, z. o. o.....	38
Slika 3.3	Poslovni proces organizacije in prodaje storitve izgradnje kontejnerskega naselja .....	40

## **TABELE**

Tabela 2.1	Težje in lažje pridobljive podjetniške lastnosti.....	5
Tabela 2.2	Primerjava dolžniškega in lastniškega kapitala .....	21
Tabela 3.1	Pregled števila stavb v upravljanju od leta 2005 do 2009 .....	25
Tabela 3.2	Pregled števila posredovanj od leta 2005 do 2009.....	25
Tabela 3.3	Cene storitev .....	33
Tabela 3.4	Primerjava najemnin v neprofitnem stanovanju in kontejnerskem bivalniku.....	35
Tabela 3.5	Razporejenost oseb po bivalnikih .....	35
Tabela 3.6	Sredstva namenjena tržnemu komuniciranju .....	38
Tabela 3.7	Bilanca uspeha .....	46
Tabela 3.8	Bilanca finančnih tokov .....	47



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Stanovanje je v najširšem pomenu besede zaključen sklop materialnih pogojev in razmer, vezanih na določen prostor, v katerem je omogočeno trajno bivanje in pokrivanje temeljnih potreb življenja. Glede na to, je stanovanje materialna dobrina, ki zajema posebno pomembno mesto med proizvodnimi dobrinami, potrebnimi za življenje. Stanovanje je trajna dobrina, ki se ne porabi z enkratno uporabo, temveč služi v svoji osnovi človekovim skupinskim potrebam, kot npr. družina, gospodinjstvo in druge. Poleg tega pa je stanovanje vezano na uporabo zemljišča, ki mora imeti ustrezne lastnosti glede na trdnost, higienske pogoje, možnost oskrbe z vodo, kurjavo, prometno dostopnost itd. (Šinkovec in Tratar 2003, 23–48).

Glede na to, da je današnjem času in prostoru gospodarska kriza posegla v marsikatero stanovanje, se je povečalo število neplačnikov in s tem tudi prisilnih izselitev. Prisilna izselitev sodi med zelo tvegane situacije povezane s stanovanjem. Vzroki zanjo so v prvi vrsti neplačane najemnine in drugi dolgovi (stanovanjski stroški), sledijo ji sicer še nezakonite vselitve (brez soglasja lastnikov), neprimerno vedenje stanovalcev do sosedov oziroma do lastnikov ter bivalne razmere v stavbi (slabo stanje stavbe, brez kopalnice in stranišča, brez ogrevanja idr.). Vsekakor pa se je pri tem potrebno zavedati posledic teh izselitev kot psihološke posledice ter tudi brezdomstva (Boškić 2002, 21–43).

Kot študentka delam v podjetju, ki se ukvarja z upravljanjem nepremičnin, kjer smo se s problemom prisilnih izselitev v času gospodarske krize začeli vedno pogosteje soočati. Razmišljali smo, kako ljudem ponuditi ugodno rešitev po tem, ko so ostali brez strehe nad glavo in prišli do ideje o izgradnji kontejnerskega naselja kot prvo pomoč brezdomnim ljudem. Vsak podjetniški proces pa se začne z idejo, podjetniška ideja pa je predpogoj katerekoli podjetniške aktivnosti, pa naj bo to razvoj novega izdelka, nov način trženja izdelka, nov projekt ali nastanek novega podjetja. Dobra ideja pa je samo orodje v rokah podjetnika. Ko podjetnik najde dobro idejo, je to prvi korak na poti spreminjanja podjetniške kreativnosti v priložnost (Timmons 1999, 76).

Priložnost definiramo kot sklop koristnih okoliščin za določen namen. Pšeničny s sodelavci (2000, 92) razlaga, da priložnost nastane v trenutku, ko vzpostavimo povezavo med obstoječim in želenim stanjem v nekem procesu. O poslovni priložnosti pa govorimo, če se stvar izide tudi s stopnjo koristnosti in dobičkom. Poslovna priložnost je torej poslovno preverjena in uresničljiva poslovna zamisel, ki je poleg podjetniškega tima drugi ključni element podjetniškega procesa. Glavni problem ni pomanjkanje poslovnih zamisli, saj imajo podjetniki in inovatorji navadno kopico idej. Problem je v tem, da neuspešni podjetniki pogosto enačijo poslovno zamisel s poslovno

priložnostjo (Žugelj et al. 2001, 16). Zato smo se odločili, da bomo poslovno idejo preverili z izdelavo poslovnega načrta, le-ta bo predstavljen v tej diplomski nalogi.

Poslovni načrt je dokument, ki združuje aktivnosti ustanavljanja in upravljanja podjetja ter ima osrednjo vlogo v procesu ustvarjanja novega podjetja (Bučar 1998, 31). Poslovni načrt je tudi instrument, s katerim podjetnik načrtuje svoje poslovne aktivnosti od ideje do rezultata njene uresničitve, to je profita od prodaje materializirane ideje v obliki proizvoda, storitve ali celovitega projekta oz. podjetja (Kampuš Trop 2008, 123). Načrt ponavadi vključuje pregled trenutnega stanja organizacije in označitev splošne poslovne strategije za približno 5 let s podrobneje opredeljenim delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto. Strategije in načrt se od podjetja do podjetja razlikujejo, na splošno pa so ključni vodstvo, izdelki, trženje in prodaja (Stutely 2003, 43). Napisan mora biti tako, da tisti, ki ga bere, pa naj bo to manager, potencialni vlagatelj, posojilodajalec ali dobavitelj, verjame, da bo podjetnik sposoben izpeljati posel tako uspešno, kot to trdi v poslovnem načrtu. Vendar pa mora biti poslovni načrt napisan objektivno, pa čeprav bi to pomenilo, da ne bo pridobil želenih finančnih sredstev od vlagateljev oziroma posojilodajalcev, ker posel zanje predstavlja preveliko in nesprejemljivo tveganje. Podjetnik naj ne zavaja s preveč optimističnim načrtom in naj poslu navidezno ne zmanjšuje tveganja za neuspeh. Kajti podjetniku s preveč optimističnim poslovnim načrtom se lahko kaj hitro zgodi, da ne zmore odplačevati kreditov in zadovoljiti zahtev vlagateljev (Bornstein et al. 1993, 10).

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Za omenjeno tematiko sem se odločila, ker je v času gospodarske krize zelo narasla socialna problematika, prav tako pa delam v podjetju, ki se neposredno sooča s prisilnimi izselitvami iz najemniških stanovanj in mi je tema zelo blizu. Namen diplomske naloge je oblikovati poslovni načrt za izgradnjo kontejnerskega naselja. Cilji diplomske naloge pa so:

- preučiti, ali bi bila izgradnja kontejnerskega naselja za podjetje ekonomsko učinkovita;
- prikazati prednosti in slabosti izgradnje kontejnerskega naselja z vidika priprave poslovnega načrta;
- Preučiti, ali bi uresničitev poslovnega načrta vplivala na ugled podjetja za upravljanje z nepremičninami.

## **1.3 Predvidene metode za doseg ciljev**

V diplomskem delu bom uporabila več metod. Z metodo analize bom preučila relevantno literaturo z izbranega področja. Z deskriptivno metodo bom predstavila najpomembnejše ugotovitve avtorjev in opisala rezultate raziskave ter podala sklepane

ugotovitve. Z metodo analize dokumentov bom preučila dokumente izbranega podjetja, ki služijo kot osnova za oblikovanje podjetniške ideje in pripravo poslovnega načrta. Z metodo deskripcije bom tudi predstavila predlog poslovnega načrta za izgradnjo kontejnerskega naselja.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavljam, da s pridobivanjem informacij v zvezi s pripravo poslovnega načrta ne bom imela večjih težav, saj sem zaposlena v podjetju, ki se ukvarja z upravljanjem z nepremičninami. Večjih težav tudi ne predvidevam pri pridobivanju literature, saj je na izbrano temo diplomskega dela dovolj dostopne literature.



## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

### 2.1 Podjetnik

Glas in Pšeničny (2000, 143) opisujeta podjetnika kot osebo, 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 poskuša zbrati potrebne vire in pogoje, da bi jo kar najbolje izkoristil. Večina raziskav o podjetnikih se je osredotočila na vpliv genov, družine, izobrazbe in poklicnih izkušenj, zanemarjeni pa so bili psihološki modeli podjetnikov. Uspešni podjetniki imajo podobne psihološke značilnosti in obnašanje. Vsi trdo delajo, so vztrajni in predani svojemu delu. Zanje je kozarec vedno do polovice poln in ne na pol prazen, gorijo od želje po tekmovalnosti in zmagi, niso zadovoljni s »statusom quo« in so vedno v iskanju priložnosti za izboljšanje obstoječega stanja (Timmon 1999, 44). Pravega podjetniškega profila pa ni, ugotavljajo Antončič in soavtorji (2002, 65). Pri uspešnih podjetnikih so pomembni vzvodi, kot na primer vzornik ali mentor, in učinkoviti podporni sistemi pri implementaciji podjetniške ideje. Družinsko okolje, izobrazba, nacionalnost ter spol pa na posameznika kot potencialnega podjetnika nimajo vpliva.

Uspešen podjetnik je štiridimenzionalen (Rebernik et al. 2005, 36): (1) znati mora sanjati, imeti vizijo in vedeti, kaj hoče (Dream); (2) mora si upati svoje sanje ali vizije uresničiti, upati si narediti, kar je izsanjal (Dare); (3) sanje niso dovolj, treba je znati narediti, kar si je zamislil (Do); (4) ker vsega ne more narediti sam, mora znati naloge delegirati, zadolžiti sodelavce, da stvari opravijo namesto njega (Delegate). V praksi pa že dolgo velja, da se je nekaterih podjetniških sposobnosti in znanj možno tudi naučiti ter pridobiti nekatere želene lastnosti in vedenja, značilna za uspešne podjetnike. Nekatere izmed zelenih podjetniških lastnosti so težje, druge pa lažje pridobljive oziroma pridobljive. Obe skupini sta predstavljeni v spodnji tabeli 2.1.

**Tabela 2.1** Težje in lažje pridobljive podjetniške lastnosti

Lažje pridobljive lastnosti	Težje pridobljive lastnosti
✓ Predanost delu in odločnost	✓ Ustvarjalnost in inovativnost
✓ Obsedenost s priložnostjo	✓ Inteligenca
✓ Strpnost do negotovosti in tveganja	✓ Energičnost, zdravje in čustvena stabilnost
✓ Motiviranost za doseganje rezultatov	✓ Sposobnost motiviranja drugih
✓ Sposobnost vodenja	✓ Osebnostne vrednote
✓ Ustvarjalnost	
✓ Prilagodljivost in samozaupanje	

Vir: Pšeničny et al. 2000, 64

Navajanje značilnosti podjetnikov pa ne pomeni, da lahko na njihovi podlagi preprosto določimo podjetniški profil oziroma to, kakšen naj bo podjetnik. Uspešen podjetnik je človek, pri katerem kombinacija lastnosti, sposobnosti, znanja in motivacije privede do uresničenja poslovne priložnosti oziroma poslovnega rezultata.

## **2.2 Podjetništvo**

Podjetništvo je iskanje in snovanje poslovnih idej, prehod ideje v poslovno priložnost, izziv in priložnost, uporaba različnih danih pogojev in virov ter kontrola nad njimi, prizadevanje za ustvarjanje čim večjega finančnega uspeha ob čim manjšem tveganju. Podjetništvo je tudi človeška ustvarjalna dejavnost, z vso energijo in iniciativo, zato zahteva jasno vizijo, močno pripadnost ideji in vzpodbudo za njeno uresničenjev (Šauperl 2007, 7–22).

Antončič in ostali (2002, 30) opredeljujejo podjetništvo kot proces, kateremu podjetniki namenijo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in druga tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejemajo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti.

To sta le dve definiciji podjetništva, obstaja pa jih še veliko več od različnih avtorjev. Ena tistih, ki pa podjetništvo najbolje opisuje, povzema več definicij različnih avtorjev podjetniške literature: »Podjetništvo lahko definiramo kot proces, ki poteka med človekom, idejo in viri, podjetje pa je mesto, kjer se ta proces uresničuje. Bistvo podjetništva je povečanje dodane vrednosti v podjetju, pri kateri je ključen element poslovna priložnost oziroma taka uporaba sredstev, ki jo trg visoko ceni« (Žugelj et al. 2001, 14).

Kljub temu, da smo vsako leto priča velikemu številu novih podjetij, vodenje lastnega podjetja ni za vsakogar. Samozaposlovanje je postalo izredno privlačno, vendar pa strokovnjaki ugotavljajo, da je tovrstno zaposlovanje primerno zlasti za ljudi, ki so pripravljeni predvsem na začetku vlagati veliko truda ter prevzemati tveganja. Le-temu se namreč nikakor ne moremo izogniti, kadar pričenjamo z novim poslom. Možnost uspeha seveda lahko znatno povečamo z ustreznim raziskovanjem, dobrim planiranjem in pripravami na začetek poslovanja (Rus in Rebernik 2005, 5).

### **Podjetniški proces**

Podjetniški proces se začne z idejo in ne z denarjem ali s strategijo, mreženjem ali s podjetniško skupino in tudi ne s poslovnim načrtom. Idejo mora podjetnik preveriti in preoblikovati v priložnost. Veliko resnično edinstvenih priložnosti je veliko večjih od sposobnosti in zmožnosti podjetnika ali od virov, ki so mu ob začetku na razpolago (Timmons 1999, 37). Podjetniški proces je proces, v katerem se odvija celoten življenjski cikel podjetja, od poslovne ideje, opredelitve in ovrednotenja poslovne



priložnosti, procesa iskanja ustrezne vizije in modeliranja poslovne politik podjetja, izdelave poslovnega načrta, ustanovitve podjetja, njegovega vodenja, rasti in umiranja. Antončič in ostali (2002, 54) opisujejo proces v štirih stopnjah: (1) opredelitev in ovrednotenje priložnosti; (2) priprava poslovnega načrta; (3) določitev potrebnih sredstev; (4) vodenje ustanovljenega podjetja. Podjetnik ne more izpeljati nobene faze neodvisno od naslednje faze, ker se vse medsebojno prepletajo.

Podjetniški proces ali proces nastajanja nove vrednosti je rezultat spleta treh gonilnih sil: podjetnik – ustanovitelj, poslovna priložnost in potrebna sredstva. Omenjene sile in njihova medsebojna povezanost so shematično prikazane na sliki 1.1. trud tudi poplačajo.

**Slika 2.1** Gonilne sile podjetniškega procesa



Vir: Žugelj et al. 2001, 15

Podjetnik oziroma ustanovitelj podjetja je posameznik, ki ustvarja vrednost, pri čemer prevzema tveganje v denarju, času, ali v obliki vrednosti nekega proizvoda ali storitve.

Priložnost definiramo kot sklop koristnih okoliščin za določen namen. Pšeničny s sodelavci (2000, 92) razlaga, da priložnost nastane v trenutku, ko vzpostavimo

povezavo med obstoječim in želenim stanjem v nekem procesu. O poslovni priložnosti pa govorimo, če se stvar izide tudi s stopnjo koristnosti in dobičkom. Poslovna priložnost je torej poslovno preverjena in uresničljiva poslovna zamisel, ki je poleg podjetniškega tima drugi ključni element podjetniškega procesa. Glavni problem ni pomanjkanje poslovnih zamisli, saj imajo podjetniki in inovatorji navadno kopico idej. Problem je v tem, da neuspešni podjetniki pogosto enačijo poslovno zamisel s poslovno priložnostjo (Žugelj et al. 2001, 16).

Sredstva, ki jih mora podjetnik zbrati oziroma imeti na voljo za uresničitev poslovne priložnosti, so tretji element v prikazu podjetniškega procesa in predstavljajo ključni omejitveni dejavnik le-tega. Ena glavnih nalog, ki jih mora podjetnik opraviti, je premostitev vrzeli med sredstvi, ki jih ima na voljo, in potrebnimi sredstvi. Ta sredstva vključujejo fizična in finančna sredstva ter človeške vire. Pri ugotavljanju te vrzeli in pri načrtovanju, kako bi jo premostili, pa je ključno orodje poslovni načrt (Žugelj et al. 2001, 16).

### **2.3 Poslovni načrt in njegov pomen**

Preprost izraz »poslovni načrt« ne odraža v celoti pomembnosti tega podjetniškega orodja. Zgodovina poslovnih načrtov se začne v Združenih državah Amerike, kjer so podjetniki s pomočjo izdelanega poslovnega načrta privabljali potencialne investitorje, da se jim pridružijo pri realizaciji podjetniške ideje kot solastniki podjetja, ki podjetju zagotovijo določen znesek lastniškega kapitala. Priprava in prezentacija poslovnega načrta je danes postala že del poslovnega vsakdana, saj predstavlja osnovo za uspešno poslovanje podjetja in dobre poslovne odnose s poslovnimi partnerji, in sicer s kupci, z dobavitelji, s trgovskimi posredniki ter predvsem z bankami in s ponudniki tveganega kapitala (Rus in Rebernik 2005, 16).

Poslovni načrt je dokument, ki združuje aktivnosti ustanavljanja in upravljanja podjetja ter ima osrednjo vlogo v procesu ustvarjanja novega podjetja (Bučar 1998, 31). Poslovni načrt je tudi instrument, s katerim podjetnik načrtuje svoje poslovne aktivnosti od ideje do rezultata njene uresnitve, to je profita od prodaje materializirane ideje v obliki proizvoda, storitve ali celovitega projekta oz. podjetja (Kampuš Trop 2008, 123). Načrt ponavadi vključuje pregled trenutnega stanja organizacije in označitev splošne poslovne strategije za približno 5 let s podrobneje opredeljenim delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto. Strategije in načrt se od podjetja do podjetja razlikujejo, na splošno pa so ključni vodstvo, izdelki, trženje in prodaja (Stutely 2003, 43). Napisan mora biti tako, da tisti, ki ga bere, pa naj bo to manager, potencialni vlagatelj, posojilodajalec ali dobavitelj, verjame, da bo podjetnik sposoben izpeljati posel tako uspešno, kot to trdi v poslovnem načrtu. Vendar pa mora biti poslovni načrt napisan objektivno, pa čeprav bi to pomenilo, da ne bo pridobil zelenih finančnih sredstev od

vlagateljev oziroma posojilodajalcev, ker posel zanje predstavlja preveliko in nesprejemljivo tveganje. Podjetnik naj ne zavaja s preveč optimističnim načrtom in naj poslu navidezno ne zmanjšuje tveganja za neuspeh. Kajti podjetniku s preveč optimističnim poslovnim načrtom se lahko kaj hitro zgodi, da ne zmore odplačevati kreditov in zadovoljiti zahtev vlagateljev (Bornstein et al. 1993, 10).

Dejstvo je, da je poslovni načrt za vsako podjetje nujen, pa naj bo to novo ustanovljeno podjetje ali pa podjetje, ki le širi svojo dejavnost. Tudi vsakoletno operativno načrtovanje ima veliko komponent formalnega poslovnega načrta. Dober poslovni načrt pomaga tudi zaposlenim razumeti, kako bo podjetje dosegalo načrtovane cilje ter dejavnike, ki vplivajo na poslovanje. Poslovna priložnost v podjetju pa se lahko uresniči le, če podjetje deluje kot tim.

## **2.4 Prvine poslovnega načrta**

Poznamo notranje in zunanje prvine poslovnega načrta. Notranje prvine so vsebinske narave in se najpogosteje izražajo v obliki poglavij in njihove vsebine. Zunanje prvine so oblikovne in tehnične narave in se izražajo v obliki strukture, obsega in videza poslovnega načrta. Banič (2004, 110) meni, da so prav tako pomembne kakor notranje prvine.

### *Zunanje prvine poslovnega načrta*

Poslovni načrt je nekakšna poslovna osebna izkaznica in komunikacijsko sredstvo, ki tudi s svojim videzom kaže značaj podjetnika, zato mora avtor pri izdelavi dovršiti njegovo podobo in ne le njegove vsebine (Kampuš Trop 1999, 107).

### *Notranje prvine poslovnega načrta*

V poslovni literaturi obstaja množica priporočenih zasnov poslovnega načrta, ki bodo vse uresničile njegov namen, ene bolj kot druge. V praksi imajo večje banke celo vsaka svojo zahtevano strukturo poslovnega načrta. Velika težava obvezne standardizacije poslovnih načrtov je ta, da omejuje značaj podjetnika in njegovega posla, saj se osredotoča na podrobnosti vseh podjetij, namesto da bi spodbujala prikaz njihovih posebnosti, poudarja Butler (2000, 12–13). Zato je omenjeni avtor mnenja, da bi poslovni načrt moral vsebovati vse potrebne elemente, njihova razporeditev pa naj bi bila odvisna od avtorja. Pšeničny in drugi (2000, 248) menijo, da so bistvene sestavine vsakega poslovnega načrta vključene, če le-ta lahko odgovori na vprašanja:

1. Kaj bomo delali?
2. Kdo bo uresničil posel?
3. Komu sta naš proizvod oziroma storitev namenjena?

4. Kaj vse potrebujemo za posel?
5. Kje bomo uresničili posel?
6. Kako bomo delali in kako prodali?
7. Kdaj bomo to naredili?
8. Zakaj bomo to naredili?

Vadnjal (2006, 43) razlaga, da se je v Sloveniji v začetku devetdesetih uveljavila različica, ki jo je prepisal profesor Jeff Timmons z Babson Collegea. Glas (1996, 66–67) navaja, da si v tej različici poglavja sledijo:

1. povzetek za vodstvo,
2. opis panoge, podjetja in izdelka oziroma storitve,
3. tržna raziskava in analiza,
4. ekonomika posla,
5. načrt trženja,
6. načrt dizajna in razvoja,
7. načrt proizvodnje,
8. vodstvena skupina,
9. terminski načrt,
10. kritična tveganja in težave,
11. finančni načrt,
12. ponudba vlagateljem,
13. priloge k poslovnem načrtu.

#### **2.4.1 Naslovnica**

Naslovnica je zelo pomembna, saj vsebuje vse kontaktne podatke, s pomočjo katerih lahko zainteresirani bodoči poslovni partner brez težav naveže stik s podjetnikom, prav tako pomeni prvi stik bralca s poslovnim načrtom. Bralca mora pritegniti, da se bo »s pozitivnim pričakovanjem lotil naslednjih strani«, meni Glas (2005, 57). Smiselno je, da se vključi tudi klavzula o poslovni skrivnosti kot minimalno jamstvo proti zlorabi poslovnega načrta (Berginc 1999a, 200).

#### **2.4.2 Povzetek**

Ta del dokumenta se pripravi nazadnje, saj pomeni nekaj strani dolg povzetek celotnega poslovnega načrta in mora biti obenem njegov najboljši del. Povzetek ni uvod poslovnega načrta, temveč je načrt v pomanjšani obliki (Stutely 2003, 43). Je bistveni del poslovnega načrta, saj je njegov namen, da pritegne pozornost bralca. Le-ta najprej

prebere povzetek, da se prepriča, ali gre za zrelo poslovno priložnost in ali je sploh vredno prebrati celoten dokument. Zato je treba v povzetku jedrnato, zanimivo in prepričljivo poudariti ključne točke, ki utemljujejo poslovno zamisel – vrsto posla, potrebne finance, tržne možnosti in razloge, zakaj naj bi ta posel uspel (Antončič et al. 2002, 195). Predvidevati je treba, da bralci ne vedo ničesar o podjetniku, podjetju, poslu ali panogi (Glas 1996, 69).

### **2.4.3 Opis panoge, podjetja in izdelka oziroma storitve**

Poznavanje panoge dejavnosti, v kateri podjetje deluje, je neprecenljivo za pripravo dobrega poslovnega načrta. Dogajanja v posamezni panogi, število akterjev ter njihov moč nam lahko zelo pomagajo tudi pri predvidevanju, kako se bomo na trgu obnašali mi. Če je podjetje s podobno dejavnostjo, kot je naša, na trgu ravno propadlo, je pomembno analizirati vzroke za propad (Drnovšek in Stritar 2007, 19). Predstaviti je potrebno sedanje stanje in napovedi za panogo. Predvsem je potrebno razmisliti o doseženi stopnji razvoja dejavnosti, število neposrednih in posrednih konkurentov, absorpcijske moči trga v tej dejavnosti (Rebernik in Rus 2005, 26). Ugotoviti je treba, v kolikšni meri obstoječi akterji v panogi že zadovoljujejo potrebe uporabnikov in kakšne so možnosti nadaljnjega razvoja, kaj se bo dogajalo s potrebami uporabnikov v prihodnosti ter kako jih bomo zadovoljevali (Drnovšek in Stritar 2007, 20).

Pri opisu podjetja je potrebno opisati poslovni koncept, torej katerega posla se bo podjetje lotilo, kakšne izdelke oziroma storitve bo ponujalo katerim ciljnim skupinam kupcev. Če bo podjetje novo, je dobro navesti datum registracije podjetja in opredeliti pravnoorganizacijsko obliko podjetja. Če pa podjetje obstaja že dalj časa na trgu, potem je potrebno na kratko opisati dosedanje poslovanje podjetja in navesti ključne spremembe v prihodnje (Rebernik in Rus 2005, 26).

Potencialnega investitorja bo zanimalo, kaj točno bo podjetje prodajalo, kakšno zaščito proizvoda ima in kakšne so dejanske priložnosti in možni problemi s prodajo proizvoda oziroma storitve (Drnovšek in Stritar 2007, 27). Potrebno je podrobno opisati izdelke oziroma storitev ter njegovo uporabo, tako glavno, končno kot tudi kakršnokoli pomembno drugotno uporabo. Prav tako je treba opisati patente, poslovne skrivnosti in druge lastninske elemente ter katerekoli lastnosti izdelka ali storitve, ki mu dajejo prednost pred konkurenco (Rebernik in Rus 2005, 26–27).

### **2.4.4 Tržna raziskava in analiza**

Priprava tega dela poslovnega načrta je najtežji in najkompleksnejši del podjetnikovega prizadevanja, obenem pa tudi eden izmed najpomembnejših, saj so skoraj vsi ostali deli poslovnega načrta odvisni od utemeljitev iz tega poglavja (Vahčič

et al. 1998, 32). Tržna raziskava je proces zbiranja, zapisovanja in razvrščanja podatkov o kupcih, konkurentih in trgu (Vahčič et al. 1998, 33).

Podjetnik v tem poglavju opiše trg dejavnosti, s katero se ukvarja. Številčno opredeli velikost potencialnega trga, ki ga sestavljajo vsi potencialni kupci, ki imajo interes kupovanja določenih izdelkov oziroma storitev. Nato pa opredeli še razpoložljivi trg, ki ga sestavljajo vsi tisti, ki imajo interes kupovanja določenih izdelkov oziroma storitev, obenem pa tudi kupno moč za nakup določenega izdelka oziroma storitve (Stutely 2003, 66). Podjetnik pove tudi, kako razvit je trg, kakšna je njegova predvidena rast v prihodnje in kateri dejavniki vplivajo nanjo ter opredeli svoj predvideni tržni delež in segmente trga, na katere se bo osredotočil (Glas 1996, 73).

Da lahko podjetnik opredeli svoje izbrane segmente, mora narediti tržno segmentacijo potrošnikov. Pri razvrščanju potrošnikov je pomembno, da podjetnik razlikuje med kupci in uporabniki izdelkov oziroma storitev (Vahčič et al. 1998, 37). Če pa bo podjetje svoje izdelke oziroma storitve prodajalo podjetjem, je treba poiskati in opisati pravo ciljno skupino med podjetji (Glas 1996, 73).

Pomemben del tržne analize je tudi opis konkurence. S to analizo ugotovimo, kdo so glavni konkurenti podjetja, ocenimo tržni delež posameznih konkurentov, določimo njihove glavne prednosti in slabosti, identificiramo njihove tržne strategije, ocenimo, kakšne so realne možnosti konkurence za povečanje njihovega tržnega deleža, ocenimo, kakšne so vstopne ovire na trg ter primerjamo konkurenčne proizvode oziroma storitve na osnovi cen, lastnosti, storitev, garancij in drugih lastnosti (Drnovšek in Stritar 2007, 41).

Analiza trga je pomembna zato, ker podjetniku da znanje o trgu in potrošnikih, s pomočjo katerega podjetje najbolje izkoristi priložnosti in se najbolj učinkovito izogne tveganjem za poslovno uspešnost predlaganega posla (Butler 2000, 155). Poleg tega pa vsakega vlagatelja zanima, če za opisano zamisel obstaja dovolj ljudi, ki so plačilno sposobni in obenem pripravljeni opisani izdelek ali storitev, konkurenčnim naporom navkljub, tudi kupiti, saj bo posel le tako lahko uspel (Glas 1996, 73).

#### ***2.4.5 Načrt trženja in prodaje***

V tem poglavju poslovnega načrta podjetnik opiše, kako bo podjetje doseglo določeno prodajo, kaj je treba za to narediti in kdo bo to storil. Strategije, ki jih bo izoblikoval, izhajajo iz podatkov, pridobljenih s pomočjo raziskave in analize trga (Kampuš Trop 1999, 98). Za učinkovito tržno komuniciranje mora podjetnik izbrati nekaj ključnih lastnosti (konkurenčnih prednosti) izdelka oziroma storitve in opisati, kako bo bistvo sporočal javnosti (Glas 2005, 154).

Potrebno je tudi natančno opisati fizični videz izdelka in njegove embalaže (oblika, velikost, barve, materiali, prodajni napisi, zakonsko določeni napisi itd.), ki je zelo

pomembna, saj z njeno pomočjo izdelek pritegne pozornost morebitnih kupcev (Pinson in Jinnett 1993, 33).

Podjetnik na podlagi temeljite analize trga pripravi strategijo vstopa na trg. Časovna uskladitev vstopa na trg je izjemno pomembna, saj je treba ugotoviti, kdaj in kje bodo predvidene ciljne skupine pripravljene spoznavati in se navajati na nov izdelek oziroma storitev. Čas vstopa na trg, torej ni toliko odvisen od organizacijskega urnika kot od podjetnikovega poznavanja potrošnikovih navad in potreb (Pinson in Jinnett 1993, 34). Pri vstopu na nov trg se je potrebno vprašati predvsem, s kakšnimi prijemi bo podjetje pridobilo kupce svoje konkurence in kako jih bo obdržalo (Glas 1999a, 211).

Na podlagi analize trga podjetnik oblikuje tudi strategijo določanja cen, ki je za uspeh podjetja kritičnega pomena. Cene izdelkov oziroma storitev praviloma postavi nekje med najvišjimi in najnižjimi cenami na trgu. Najvišje cene določi trg, saj so to najvišji zneski, ki so jih potrošniki pripravljene plačati za neko kategorijo izdelkov oziroma storitev. Najnižje cene praviloma določijo proizvajalci, saj so to najnižji zneski, s katerimi je podjetje še pripravljeno prodajati svoje izdelke oziroma storitve. Podjetnik pri določanju cen ponavadi razmišlja o cenah konkurentov, kakovosti njihovih in lastnih izdelkov ter ugledu njihovih in lastnih storitev. Najnižja cena, ki ji podjetnik praviloma postavi, je ta, s katero poplača vse stroške in ohrani zeleno stopnjo dobička. Kljub temu pa podjetnik ponavadi želi ceno postaviti nad svojo najnižjo mejo, zato da ima dovolj prostora za cenovno fleksibilnost (npr. v primeru zalog, garancijskih zahtevkov, vrnjenih izdelkov itd.). V tem primeru mora izdelek oziroma storitev pozicionirati – to je predvideti, kako bodo njegovo vrednost dojemali potrošniki in jo umestili med konkurenčne izdelke oziroma storitve (Pinson in Jinnett 1993, 32–33).

V načrtu trženja podjetje predstavi svoj trženjski splet, ki ga je oblikovalo z namenom aktivnega vplivanja na povpraševanje po svojih izdelkih in storitvah. Vsebine, ki sestavljajo trženjski splet, so: izdelek, prodajne cene, prodajne poti (distribucija) in tržno komuniciranje (Drnovšek in Stritar 2007, 62). Okolje ali način nakupa lahko potrošnike spodbuja k nakupu ali ogledovanju izdelkov, vpliva na višino porabljenega denarja, krepi lojalnost in posameznike navaja na nakupe, zato je treba zelo natančno opredeliti prave tržne poti za določeno ciljno skupino (Vidic 1999, 25).

Prav tako mora podjetnik opisati načrt za izobraževanje in motiviranje prodajnega osebja ter posebne politike glede načinov plačila, popustov, ekskluzivnih prodajnih pravic itd. (Kampuš Trop 1999, 98). Navesti je treba tudi, kakšne dodatne pred- ali ponakupne storitve v zvezi z izdelki oziroma storitvami bo podjetje izvajalo (Glas 1996, 71). Opisati je treba tudi načine in pogoje garancije, predlog cen za popravilo izdelkov, načine oskrbovanja z rezervnimi deli, organiziranost lastne servisne mreže ali morebitnih pooblaščenih serviserjev ter druge poprodajne storitve (Kampuš Trop 1999, 98). Le-te so izjemnega pomena za graditev lojalnosti obstoječih kupcev in ustvarjanje ugleda podjetja. Med njih spadajo tudi prevoz izdelka na dom, montaža izdelka oziroma

usposobitev za uporabo, prevzem in reciklaža odsluženih izdelkov, informacije o ponudbi dodatnih izdelkov oziroma storitev, svetovanje o uporabi itd. (Glas 2005, 161).

#### **2.4.6 Načrt razvoja in proizvodni oziroma storitveni načrt**

Podjetnik mora v tem poglavju razmisliti o vseh logističnih vidikih izdelave predlaganega izdelka oziroma izpeljave predlagane storitve. Opiše proizvodni cikel, poslovno lokacijo, potrebna nepremična in premična sredstva, korake proizvodnega oziroma storitvenega procesa, nabavo potrebnih surovin oziroma materialov, načrt razvoja izdelka oziroma storitve in pravno-regulativno plat poslovanja (Kampuš Trop 1999, 100).

Če gre pri novem poslu za proizvodno dejavnost, je potrebno opisati celoten proizvodni proces, vključno z morebitnimi podizvajalci. Če gre za trgovinsko dejavnost, bo moral načrt opisati nabavo trgovskega blaga in dobavitelje, način nadzora inventarja in zalog, potrebe po skladiščenju in potek poslovnega procesa (Antončič et al. 2002, 198–199). Če pa novi posel obsega storitveno dejavnost, so pomembni dejavniki predvsem proces ponujanja storitve, kdo bo opravil delo, kje bo storitev izvajana, kakšni bodo stroški za prevoz itd. (Pinson in Jinnett 1993, 20). Opisati je potrebno tudi, kakšen razvoj tehničnih lastnosti ali dizajna izdelka oziroma kakšno izpopolnjevanje storitve mora podjetje še opraviti, preden bo izdelek oziroma storitev primeren za vstop na trg, kakšne so pričakovane težave in tveganja, kako bo v prihodnosti razvijal in posodabljal izdelek oziroma izboljševal storitve ter kako bo širil ponudbo izdelkov in storitev, saj posel, ki se ne razvija, sčasoma propade (Kampuš Trop 1999, 99).

V tej točki je treba razmisliti tudi o morebitnih patentih, blagovnih znamkah in avtorskih pravicah (Pinson in Jinnett 1993, 18) ter o pomembni zakonodaji, ki vpliva na izdelavo, prodajo ali trženje določenega izdelka oziroma storitve (Butler 2000, 36). Najpogosteje gre za lokacijska, varstvena ali higienska dovoljenja, licence, okoljevarstvene odobritve ter kakovostne standarde (Kampuš Trop 1999, 100).

#### **2.4.7 Organizacijski načrt**

Organizacijski načrt je del poslovnega načrta, v katerem je treba predstaviti tehnično, managersko in poslovno uravnoteženost znanj in izkušenj na tistem področju, ki je predmet poslovanja (Kampuš Trop 1999, 10).

Podjetnik najprej opiše obliko lastništva v podjetju. Če gre za družbo, je treba opisati pogoje družbeništva in navesti družbenike. Če gre za korporacijo, je potrebno prikazati odobreni delniški kapital, delniške opcije, strukturo delničarjev, direktorje podjetja, upravo in nadzorne organe (Pinson in Jinnett 1993, 21–22). Prav tako je



potrebno opisati upravljalvske pravice, udeležbo pri dobičku, prevzemanje tveganj, način prenosa deležev med lastniki (Glas 1996, 89).

Še posebej je pomemben natančen prikaz strukture managementa, njihovih izkušenj, izobrazbe, referenc ter vloge in odgovornosti v podjetju. V kolikor gre za podjetnika, ki bo lastnik – manager, je še toliko bolj pomembno prikazati njegova poslovna znanja, managerske izkušnje, strokovno usposobljenost, pretekle dosežke, druge sposobnosti, izobrazbo, načrtovana dodatna izobraževanja, značaj, interese in osebne razloge ter motivacijo za ustanovitev podjetja, saj bo v veliki meri sam odgovoren za uspeh posla (Antončič et al. 2002, 196–197).

V tem poglavju mora podjetnik tudi okvirno opredeliti ostalo potrebno osebje ter njihove zahtevane veščine in znanja, navesti, ali bodo zaposleni ali pogodbeni delavci, kako jih bo najemal, v kolikem času se bo predvidoma pojavila potreba po novem najemanju. Prav tako pa je potrebno navesti plače, bonuse in druge oblike nagrajevanja oziroma motivacije za management in ostale zaposlene v podjetju ter opredeliti stroške zunanjih svetovalcev (Antončič et al. 2002, 199–200).

To poglavje je pomembno za razumevanje, kdo ima nadzor nad organizacijo, kakšne so sposobnosti vodstva ter kako bodo člani sodelovali pri izpolnjevanju ciljev podjetja (Antončič et al. 2002, 199). Med vlagatelji namreč vlada prepričanje, da je bolje sodelovati z izvrstno podjetniško skupino, ki ima manj izvirno zamisel, kot z manj kakovostno podjetniško skupino, ki ima zelo dobro poslovno zamisel (Vahčič et al. 1998, 133).

#### **2.4.8 Terminski načrt**

Finančni načrti se ponavadi začnejo v točki začetka poslovanja podjetja, kljub temu pa se priprava na zagon posla začne že veliko prej. Z vidika sredstev, ki so potrebna že pred prodajo izdelka ali storitve, je zelo pomembno narediti temeljit terminski načrt (Butler 2000, 37). Vsebovati mora časovno opredelitev ter smiselno zaporedje vseh pomembnih aktivnosti in opravil, ki zagotavljajo začetek in uspešno uresničitev posla. Prav tako pa terminski načrt kaže medsebojno odvisnost večjih aktivnosti in tudi, kdo je za kaj odgovoren (Kampuš Trop 1999, 101). Še posebej se je treba osredotočiti na bistvene korake v procesu, ki so časovno odvisni drug od drugega ali od kakšne druge okolščine poslovnega okolja (Glas 1996, 93).

Kampuš Tropova (1999, 102) in Glas (1996, 93 in 2005, 227) navajata dogodke, ki morajo biti vključeni v terminski načrt:

1. pridobitev potrebnih sredstev,
2. registracija podjetja,
3. pridobivanje poslovne lokacije,

4. naložbe v prostore in opremo,
5. angažiranje sodelavcev,
6. končanje načrtov in razvoja izdelka,
7. končanje prototipov in testiranje,
8. pridobitev prodajnih predstavnikov,
9. predstavitev izdelka na sejmih,
10. pridobitev distributerjev,
11. prejem prvih naročil,
12. začetek proizvodnje in poslovanja,
13. nadaljnje uresničevanje promocije,
14. prva prodaja in dobava,
15. plačilo prvih računov.

Seveda pa je obseg korakov vključenih v termiski načrt, odvisen tudi od tega, koliko dela je bilo že opravljenega pred dokončanjem poslovnega načrta, saj ima podjetnik ob predstavitvi poslovnega načrta na primer že lahko registrirano podjetje, izdelan prototip izdelka ali zbrano ključno osebje (Glas 1999b, 169).

V termiskem načrtu je pametno opozoriti tudi na aktivnosti, za kater je najbolj verjetno, da bi lahko povzročale težave pri doseganju zastavljenih termiskih ciljev ter ukrepe za preprečitev prevelikih zaostankov. Navesti je treba tudi, kako bi morebitno nedoseganje rokov vplivalo na preživetje in uspeh novega posla oziroma podjetja (Kampuš Trop 1999, 102). Prav tako je potrebno vključiti tudi dolgoročno strateško časovno opredelitev razvoja posla (Glas 1996, 93).

#### **2.4.9 Ocena tveganj in izzivov**

Namen pisanja poslovnega načrta je zbrati čim več informacij za minimiziranje negotovosti prihodnjega poslovanja podjetja. Poslovni načrt je kašipot, ki kaže, kam gre podjetje, kakšni so njegovi cilji, kako jih namerava doseči in s katerimi tveganji in nevarnostmi se bo na svoji poti srečevalo. Vseh dogodkov, ki bodo v prihodnosti vplivali na poslovanje podjetja, ni moč predvideti, zato se podjetje še vedno srečuje z določenimi tveganji (Drnovšek in Stritar 2007, 113). Seveda pa se je pri opredeljevanju morebitnih tveganj treba osredotočiti na tista tveganja, ki so sorazmerno stvarna, in ne na tista, ki so izrazito slučajna (Vidic 1999, 34).

Pri analizi okolja in podjetja lahko podjetnik uporabi analizo SWOT za identifikacijo prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo iz okolja (Vidic 1999, 16). Možna tveganja v poslovanju podjetja lahko izhajajo iz:

- podjetja: problemi s fluktacijo zaposlenih, problemi z nerednimi dobavitelji, tehnični problemi in kraje znotraj podjetja;

- panoge: spremenjene konkurenčne razmere v panogi, vstopne ovire so višje od načrtovanih, kupci niso zadostno informirani o podjetju, težave s sindikati v panogi, sezonska nihanja in zasičenost trga;
- države: spreminjanje predpisov in zakonodaje ter tehničnih standardov, politični nemiri, v državi ni družbenega in socialnega konsenza;
- okolja: splošna gospodarska in politična gibanja in padec kupne moči (Drnovšek in Stritar 2007, 113).

Prikaz morebitnih ovir posla je pomemben, saj se z njegovo pomočjo podjetnik pripravi na težave v poslovanju ter se jim skuša izogniti, v očeh vlagateljev pa pridobi verodostojnost realnega, poštenega in pripravljenega managerja (Kampuš Trop 1999, 102).

#### ***2.4.10 Ekonomika posla***

»Ta del poslovnega načrta opisuje ekonomske in finančne značilnosti posla. Prikazati mora osnovno privlačnost poslovne priložnosti, vključno s predvideno velikostjo in trajnostjo profitov«, pravi Kampuš Tropova (1999, 98). Podjetnik mora razmišljati o tem, ali bo poslovna zamisel sploh prinašala dobiček, koliko denarnih sredstev potrebuje za začetek posla in koliko za nemoteno začetno poslovanje, kakšni bodo stroški poslovanja, kolikšna bo začetna izguba, kdaj bo podjetje začelo prinašati dobiček in kolikšen bo, kdaj bo vlagateljem povrnjena začetna vloga, kolikšna bo donosnost, ali bodo dobički v prihodnosti naraščali in podobno (Vahčič et al. 1998, 53–54).

### **2.4.11 Ekonomika posla**

»Ta del poslovnega načrta opisuje ekonomske in finančne značilnosti posla. Prikazati mora osnovno privlačnost poslovne priložnosti, vključno s predvideno velikostjo in trajnostjo profitov«, pravi Kampuš Tropova (1999, 98). Podjetnik mora razmišljati o tem, ali bo poslovna zamisel sploh prinašala dobiček, koliko denarnih sredstev potrebuje za začetek posla in koliko za nemoteno začetno poslovanje, kakšni bodo stroški poslovanja, kolikšna bo začetna izguba, kdaj bo podjetje začelo prinašati dobiček in kolikšen bo, kdaj bo vlagateljem povrnjena začetna vloga, kolikšna bo donosnost, ali bodo dobički v prihodnosti naraščali in podobno (Vahčič et al. 1998, 53–54).

Najprej je treba razmisliti o tem, koliko proizvodov bo podjetje, lahko proizvedlo in prodalo (oziroma koliko storitev bo lahko izvedlo) v določenem časovnem obdobju. V poglavju z načrtom trženja in prodaje je podjetnik že izbral strategijo določanja cene, zato v tem poglavju še številčno opredeli vrednost svojih izdelkov oziroma storitev. Na podlagi teh podatkov izračuna prihodke podjetja. V zgoščeni obliki navede za prvo leto poslovanja ocenjene mesečne, za naslednje štiri leta pa letne proizvedene in prodane količine, njihove cene in v končni fazi celotne prihodke (Vahčič et al. 1998, 55). Nato avtor poslovnega načrta navede kratek povzetek vseh stroškov vrednostno in v odstotkih za vsak izdelek oziroma storitev. Navede tudi, ali je posamezni strošek fiksni, variabilni ali polvariabilni, pišejo Vahčič in drugi (1998, 72). Iz razlike med prihodki in stroški bo podjetnik lahko izračunal kosmati dobiček (pred odštetjem obresti in obdavčitvijo) ali stopnjo dobička (Stutely 2003, 12) oziroma bruto dobiček (prodajna cena minus variabilni stroški) in operativni dobiček (bruto dobiček minus fiksni stroški) (Vahčič et al. 1998, str. 71).

Za vsako podjetje je tudi bistveno, da opredeli točko preloma svojega poslovanja, v kateri bo prodaja prispevala dovolj presežnih prihodkov, da bodo pokriti vsi izdatki izdelave, trženja in prodaje izdelka oziroma storitve ter administracije in vodenja podjetja (Butler 2000, 27). Točko preloma podjetnik izračuna s pomočjo razdelitve stroškov na variabilne in fiksne, in sicer tako, da deli vse fiksne stroške podjetja v nekem obdobju z razliko med prodajno ceno enote proizvoda in povprečnimi variabilnimi stroški na enoto proizvoda. Tako dobi količino prodanih izdelkov, od katere dalje začne posel prinašati dobiček. Podjetnik mora glede na strategijo vstopa, načrt trženja in predlagano financiranje navesti, kako dolgo bo trajalo, da bo podjetje doseglo to točko (Vahčič et al. 1998, 63–72). Pomembno je vedeti, da gre v tej točki šele za predvidevanje poslovanja, zato je bolje, da se podjetnik izogiba pretirano natančnim številkam (Vahčič et al. 1998, 54).

#### **2.4.12 Finančne projekcije**

V delu poslovnega načrta s finančnimi projekcijami avtor vključi natančne napovedi in razpredelnice ključnih finančnih podatkov, ki določajo gospodarsko izvedljivost, naložbeno obveznost in dobičkonosnost posla. Antončič in drugi (2002, 200–201) ter Rich (1991, 19) pišejo, da v tem poglavju podjetnik obdelava tri finančna področja:

1. Povzame predvideno prodajo, vrednost prodanih dobrin in ustrezne stroške (proizvodne, prodajne, administrativne, splošne in druge) za obdobje vsaj prvih treh let, za prvo leto pa ta predvidevanja poda v obliki mesečne napovedi. Po odbitju davkov se lahko napove neto dobiček. Tako podjetnik dobi bilanco uspeha.
2. Opiše denarni tok podjetja vsaj za prva tri leta poslovanja, z mesečnimi napovedmi za prvo leto. Ker prodaja lahko odstopa od napovedi ali pa odjemalci plačujejo račune z zamikom, je včasih treba najeti kratkoročni kredit, da se poplača redne stroške (npr. najemnino in plače), preden se podjetju ponovno sprostijo denarni tok.
3. Sestavi predvideno bilanco stanja, ki kaže na finančno stanje posla v določenem času – povzema sredstva, obveznosti (kaj podjetje dolguje), vlaganja podjetnika in drugih morebitnih vlagateljev, nerazporejene zasluge in kumulativne izgube. Tako dobi podatke o dejanski vrednosti podjetja, saj lahko hitro ugotovi, koliko ima sredstev in koliko obveznosti.

Seveda pa mora podjetnik tudi navesti in opisati predpostavke, na podlagi katerih je delal izračune (Vahčič et al. 1998, 58).

Praviloma bo avtor poslovnega načrta izdelal finančni načrt, kjer bo izhajal iz realne ocene mogočih rezultatov. Včasih pa je zaradi številnih dilem pri napovedovanju prihodnosti to težko narediti. Zato lahko podjetnik v finančnih projekcijah uporabi scenarije – realističnega oziroma najbolj verjetnega, pesimističnega in optimističnega (Berginc 1992, 51).

V tem poglavju naj podjetnik tudi opiše, kako bo videti nadzor stroškov – kdo ga bo izvajal, od kod bo zajemal in prikazoval stroške, kako pogosto ga bo izvajal in kakšni bodo ukrepi v primeru prekoračitve predvidenih stroškov (Kampuš Trop 1999, 104).

#### **2.4.13 Upravljanje z viri**

V tem delu poslovnega načrta podjetnik pokaže, kako namerava priti do potrebnih sredstev za poslovanje (z deleži, delnicami, dolgom itd.) in kako bo ta sredstva razporejal (Antončič et al. 2002, 193).

Butler (2000, 142–152) meni, da mora biti v poslovnem načrtu razvidno, da je avtor pri ugotavljanju o možnostih financiranja razmišljal v čim več smeri. Najpomembnejši je lastni kapital oziroma glavnica. Glede na lastni kapital drugi morebitni vlagatelji vidijo, da je podjetnik tudi sam pripravljen veliko vložiti v posel.

Podjetnik se lahko poleg notranjih sredstev obrne tudi na zunanje vire:

- nezavarovana posojila (npr. od prijateljev in družine);
- povečani bančni limiti;
- kratkoročni in srednjeročni bančni krediti (od 2 do 5 let);
- dolgoročni bančni krediti (od 5 do 10 let);
- kapital v obliki deležev zasebnih vlagateljev (za družbe z omejeno odgovornostjo);
- delniški kapital (za podjetja, ki delujejo kot delniške družbe);
- tvegani kapital (vlaganja posameznikov ali družb, ki se ukvarjajo s tveganimi naložbami);
- kapitalske rezerve (praviloma jih imajo le večja in že dalj časa uveljavljena podjetja);
- državna pomoč (v obliki dotacij, subvencij ali ugodnih posojil);
- nakup na obroke.

Bistvena odločitev, ki jo pri izbiri sredstev upošteva podjetnik, je ta, ali se bo opiral na lastniška ali na dolžniška sredstva (Pšeničny et al. 2000, 246), saj med njimi obstajajo bistvene razlike (tabela 2.2).

**Tabela 2.2** Primerjava dolžniškega in lastniškega kapitala

Dolžniški kapital	Lastniški kapital
Posojilodajalci ne marajo tveganj	Vlagatelji sprejemajo večja tveganja
Obvezno zavarovanje vračila sredstev	Ni potrebe po zavarovanju sredstev
Ni izgube lastništva	Odreči se je potrebno delu lastništva
Ni izrazite izgube nadzora	Lahko se izgubi del nadzora
Sredstva je potrebno vrniti	Sredstev ni treba vrniti
Poveča potrebe v denarnem toku	Manj vpliva na denarni tok
Zmanjša ceno kapitala	Poveča ceno kapitala
Strošek so obresti	Strošek so dividende
Obresti se izplačujejo ne glede na uspeh	Dividende se izplačujejo glede na uspeh
Poveča donosnost za podjetnika (če vse ostalo ostane enako)	Zmanjša donosnost za podjetnika (če vse ostalo ostane enako)

Vir: prirejeno po Stutely 2003, 214

Lastniška sredstva prispevajo ustanovitelji podjetja ali vlagatelji in jih ni treba vračati. Lastniki lahko svoj vložek dobijo povrnjen v obliki izplačevanja dobička (ponavadi dividend) ali pa s prodajo svojega deleža v podjetju. Dolžniška sredstva prispevajo praviloma finančne institucije in jih je treba vračati. Lastniki podjetniku zaračunajo ceno posojanja dolžniških sredstev v obliki obresti. Vlagatelji, v nasprotju s posojilodajalci, sprejemajo večja tveganja v zameno za višje donose v prihodnosti (Stutely 2003, 213).

#### **2.4.14 Priloge**

Zaradi tekočega branja podjetnik poslovnega načrta ne sme prenapolniti s celostranskimi preglednicami in z vrsto podrobnosti, saj bodo nekatera poglavja delovala prenatrpano, druga pa nedodelano. Zato avtor v poglavje prilog doda vso podporno dokumentacijo, ki ni potrebna v besedilu dokumenta, se pa nanjo v poslovnem načrtu sklicuje. Priloge naj avtor razvrsti v vrstnem redu, kot so omenjene v poslovnem načrtu (Glas 1999a, 220 in 1999b, 176).

Kljub temu pa s prilogami ni potrebno pretiravati, prav tako pa z njimi ne smemo uvajati novih informacij, vključene naj bodo le-tiste, ki dejansko podkrepijo ali podrobneje razložijo trditve in predpostavke v poslovnem načrtu (Glas 1996, 94 in 1999b, 176).

### **3 POSLOVNI NAČRT – IZGRADNJA KONTEJNERSKEGA NASELJA**

#### **3.1 Povzetek za vodstvo**

Atrij stanovanjska zadruga, z. o. o., ki jo zastopa direktor Radovan Cink, univ. dipl. ing. gr., posluje na področju nepremičnin že 30 let. Glavna dejavnost podjetja je upravljanje nepremičnin, vedno boljši pa je tudi na področju posredovanja in gradnje nepremičnin. Poleg naštetih dejavnosti pa podjetje ponuja tudi organizacijo izvedbe stavbnih projektov, na katero se nanaša nova poslovna priložnost. V podjetju je 27 zaposlenih, ki pokrivajo vse ključne procese za poslovanje. Ti so: upravljanje, posredništvo, inženiring, računovodstvo, izterjava in marketing.

Ideja o novem projektu izhaja iz upravljanja stanovanj večjih lastnikov, ki se vsakodnevno soočajo s socialno ogroženimi uporabniki stanovanj. Zavedamo se, da je v času gospodarske krize mnogo ljudi prizadela socialna problematika in tem poskušamo tudi pomagati. Z izgradnjo kontejnerskih naselij bomo pomagali tistim, ki jim grozijo prisilne izselitve ali pa so že bili deložirani in s tem »vrženi na cesto« ter posledično pozabljeni. Bivalni kontejnerji so celovita rešitev za tiste, ki si zaradi izjemno nizkih prihodkov celo najemniškega stanovanja ne morejo privoščiti. V bivalnikih jim bomo sicer ponudili minimalni zakonsko določen življenjski standard, temu primerni pa bodo tudi obratovalni stroški in najemnina. Imeli pa bodo streho nad glavo.

Rešitev je ključna sicer za socialno ogrožene osebe, vendar pa je priložnost predvsem za večje lastnike stanovanj. V poslovnem načrtu želimo prikazati, da se jim bo začetna investicija vsekakor povrnila. Del naše storitve vključuje tudi pridobitev evropskih nepovratnih sredstev, če so le-ta na voljo, ki bi investitorju zmanjšala znesek investicije za vsaj 20 odstotkov. Pokazati mu želimo, da nekaj sredstev že ima, potrebno bi jih bilo le preusmeriti. To so sredstva za financiranje neprofitnih najemnin neplačnikom, katere bi preselil v kontejnerske bivalnike, v prazna stanovanja pa naselil uporabnike s profitno najemnino. Prav tako je prikazan prihranek iz naslova najemnin, ki bi ga na dolgi rok lastnik privarčeval. To je razlika pri neplačani neprofitni najemnini v stanovanju in najemnini v kontejnerju. Poudariti pa je potrebno tudi dolgove obratovalnih stroškov v stanovanju, ki navsezadnje bremenijo lastnika. V kontejnerjih pa bodo ti precej nižji in s tem večja možnost, da jih bo uporabnik poravnal.

Storitev izgradnje kontejnerskega naselja obsega celoten postopek od priprave pogodbe, iskanja ustreznega zemljišča, ureditev potrebne dokumentacije, izvedba potrebne komunalne infrastrukture ter gradbeno-instalacijskih del, dobave in montaže kontejnerjev ter na koncu primopredaja naselja, ki je takoj primerno za vselitev.

Kot ključne kupce smo v analizi trga identificirali srednje in večje občine, ki imajo v lasti več neprofitnih stanovanj in posledično več socialno ogroženih oseb. Kot potencialne kupce smo opredelili tudi javne stanovanjske sklade, predvsem apeliramo na Stanovanjski sklad Republike Slovenije ter podjetja in javne institucije, ki posedujejo



prav tako več stanovanj (Slovenske Železnice, Ministrstvo za obrambo, Ministrstvo za javno upravo itd.).

Glede na to, da je storitev inovacija v Sloveniji, in da na trgu trenutno še neposredne konkurence ni, takšne ki bi ponujala enako ali vsaj podobno ponudbo, imamo zagotovljen lažji vstop na trg ter priložnost pri določanju prodajnih cen za uporabo strategije ciljnega dobička. Veliko truda, časa in znanja pa bo potrebno nameniti predstavitvi storitve ciljni publiki. Prodaja storitve bo usmerjena v ozek segment kupcev, zato bo naš edini prodajni kanal osebna predstavitev. Le tako bomo lahko ponudbo prilagodili stranki in skupaj našli ustrezen rešitev. Glavni prodajalec v podjetju bo direktor zadruga, ki bo v sodelovanju s predsednikom zadruga izpeljal tudi celoten postopek izgradnje kontejnerskega naselja.

V prvem letu poslovanja predvidevamo vsaj dva prodana naselja, v naslednjih 5 letih pa bi mogli doseči vsaj 12 prodaj. Obseg prihodkov iz naslova prodaj je sicer težko opisati, kajti naš prihodek je odvisen od višine investicije. Zneski investicij pa bodo precej različni, kajti odvisni so od potrebovanih kapacitet po bivalnikih. Za izvedbo projekta bomo potrebovali začetni kapital, ki bo kratkoročni (1 leto) premostitveni kredit. V skladu s pogodbo bo tudi investitor odplačeval investicijo v več delih (30 odstotkov v 60 dneh po podpisu pogodbe, 40 odstotkov v 120 dneh po podpisu pogodbe ter 30 odstotkov v 30 dne po primopredaji naselja), kar nam bo omogočalo sprotno pokrivanje stroškov izvedbe. Po končani investiciji pa pričakujemo tudi nepovratna sredstva Evropske unije, ki bi lastniku naselja povrnili del investicije. Prav tako se bomo dogovorili z izvajalci in dobaviteljem kontejnerjev za dobo poravnanja obveznosti od 60 do 90 dni.

V prihodnosti bi lahko storitev razširili in ponudili tudi gradnjo vrtcev, dijaških in študentskih domov ter počitniških naselij. Ampak trenutno se bomo osredotočili le na reševanje socialne stiske in gradili temu namenjena naselja.

### **3.2 Panoge, podjetje, izdelki in storitve**

Atrij stanovanjska zadruga, z. o. o. s sedežem v Celju se ukvarja z upravljanjem, posredovanjem in gradnjo nepremičnin. Klasifikacija glavne panoge po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) 2008 je L68.320 Upravljanje nepremičnin za plačilo po pogodbi, ostale registrirane dejavnosti pa so: organizacija izvedbe stavbnih projektov, trgovanje z lastnimi nepremičninami, dajanje lastnih nepremičnin v najem, dejavnost agencij za posredništvo v prometu z nepremičninami, projektiranje in tehnično svetovanje. Nova storitev, ki bi jo podjetje začelo ponujati – izgradnja kontejnerskega naselja, po SKD 2008 uvrščamo v F41.100 – organizacija izvedbe stavbnih projektov (AJ PES). To storitev definiramo kot dejavnost zbiranja finančnih, tehničnih in fizičnih sredstev za gradnjo stanovanjskih in nestanovanjskih stavb za kasnejšo prodajo.

### **3.2.1 Panoga**

Organizacija izvedbe stavbnih projektov kot panoga je na slovenskem trgu zelo razširjena. Aktivnih podjetij, ki imajo to panogo registrirano, je 711. Panoga je sicer že razvita, vendar se bo v prihodnje še razvijala in tehnološko napredovala. Verjetno bo tudi vsako leto vse več podjetji, ki bodo imela registrirano omenjeno panogo, kajti organizacija in posledično tudi gradnja bivalnih enot je človekova osnovna dobrina. Zato lahko trdimo, da je konkurenca na tem področju velika, navsezadnje nam lahko konkurirajo vsa podjetja, ki ukvarjajo z organizacijo gradnje oziroma gradnjo bivalnih enot. Samo v celjski občini je takšnih podjetij 30, v celotni celjski regiji pa kar 56 (AJPES). Številke prikazujejo podjetja, ki imajo registrirano dejavnost organizacije izvedbe stavbnih projektov, poleg teh pa lahko tudi kot konkurenco štejemo vsa gradbena podjetja, ki pa jih je v Sloveniji 4113 (AJPES).

Izgradnja kontejnerskih naselij sicer v panogi še ni zelo razširjena. V Sloveniji so na tak način začasno rešili le eno prostorsko stisko v vrtcu, o kontejnerjih kot bivalnih enotah pa so razmišljali v občini Ljubljana (Kožar in Belšak 2009, str. 35), vendar ideje še niso izpeljali.

Nepremičninski trg v Sloveniji ni velik, prav tako je tudi ponudba večja kot povpraševanje. Zato je potrebno za uspeh na trgu biti zelo konkurenčen, za nižjo ceno ponuditi več. Za konkretno storitev – izgradnja kontejnerskih naselij pa ponudba ni velika, prav tako tudi ne povpraševanje, kajti projekt je potrebno najprej predstaviti širši populaciji, ki ga v večini še ne pozna. Po naših predvidevanjih, bi bili glavni odjemalci storitve večje občine, ki imajo v lasti veliko občinskih stanovanj, Stanovanjski sklad Republike Slovenije ter večji lastniki stanovanj (podjetja), kar pa ne predstavlja velikega tržnega deleža. O širitvi v tujino pa trenutno še ne razmišljamo.

### 3.2.2 Podjetje

Atrij stanovanjska zadruga, z. o. o., ki jo zastopa direktor zadruga Radovan Cink, obstaja na trgu že 30 let. Sedež podjetja je v Celju ter dve zadružni enoti v Šentjurju in Rogaški Slatini. V podjetju je 27 zaposlenih, po čemer se uvršča med majhna podjetja. Glavne dejavnosti podjetja so upravljanje, posredovanje in gradnja nepremičnin, s katerimi pokrivamo občino Celje, Šentjur, Rogaška Slatina, Šmarje pri Jelšah, Rogatec in še nekaj manjših občin.

Naš cilj je vseskozi pridobivati nove stanovanjske in poslovne stavbe v upravljanje, ne pozabimo pa tudi ohranjati obstoječih. Lahko rečemo, da nam to tudi uspeva, kar je vidno iz spodnje tabele 3.1.

**Tabela 3.1** Pregled števila stavb v upravljanju od leta 2005 do 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Število stavb v upravljanju	515	512	517	546	551

V času gospodarske krize je kriza zajela tudi oddelek posredovanja nepremičnin, kar se je izkazalo v prihodkih od posredovanj. Potrebno je tudi omeniti, da smo v letu 2009 končali poslovanje z nepremičninami v ZE Rogaška Slatina in ZE Ljubljana, kar pomeni tudi dva posrednika nepremičnin manj. Vendar pa z odličnim kolektivom postajamo na nepremičninskem trgu ponovno bolj uspešni (tabela 3.2).

**Tabela 3.2** Pregled števila posredovanj od leta 2005 do 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Število posredovanj	110	117	160	97	61

Na področju gradnje pa je potrebno omeniti, da smo leta 2008 zgradili naselje Plankov log v Taboru z 12 stanovanjskimi enotami, katere smo do julija 2010 vse uspešno prodali. Glede na uspešnost pri projektu Plankov log bomo verjetno v prihodnje še ustvarjali podobne projekte.

Ključnih sprememb podjetja v prihodnosti ne načrtujemo, trudili se bomo obdržati obstoječe tržišče oziroma počasi rasti z njim.

### **3.2.3 *Storitev – izgradnja kontejnerskega naselja***

Storitev, ki jo bomo poskusili tržiti, bo obsegala celoten postopek, od začetnega iskanja ustreznega zemljišča, do ureditve vse potrebne dokumentacije (projekti, gradbeno dovoljenje, uporabno dovoljenje), urejanja komunalne infrastrukture ter nabave in postavitve bivalnih kontejnerjev.

Sprva se bomo osredotočili na prvo ciljno skupino kupcev, to so občine kot lastnice občinskih stanovanj, katerih uporabniki so velikokrat dolžniki, kar pomeni, da ne morejo pokrivati visokih obratovalnih stroškov stanovanj, kot tudi najemnin. Izgradnja takšnih bivalnih enot bi omogočila občini, kot lastnici stanovanj, preseliti socialno šibke osebe v kontejnerje z zakonsko določenim minimalnim življenjskim standardom in s tem povezanimi minimalnimi stroški. Investicija v kontejnerske bivalne enote ima pozitivne strani tako za lastnika stanovanja kot uporabnika. Uporabnik bo zmožen, tudi s samo socialno pomočjo, plačevati obratovalne stroške, kar pomeni, da bo reden plačnik in mu ne bo potrebno skrbeti, da ostane brez strehe nad glavo zaradi deložacije. Za lastnika stanovanja pa je investicija smotrna, kajti vsi stroški, ki jih sedaj uporabnik v stanovanju ne plačuje, bremenijo lastnika. Poleg tega pa občine še subvencionirajo najemnine, ki pa še vedno niso poravnane. V primeru preselitve neplačnikov v kontejnerske bivalne enote ostanejo lastniku prazna stanovanja, v katera lahko naseli nove uporabnike z nesubvencionirano najemnino ter plačnike obratovalnih stroškov. Pomembna pozitivna lastnost kontejnerskega naselja je tudi pozitiven socialni vidik za že deložirane prebivalce, katerim bi lahko zagotovili minimalne bivalne standarde v kontejnerjih, kajti v nasprotnem primeru so »vrženi na cesto« ter posledično pozabljeni. Marsikdo od njih pa nima nikogar, ki bi mu ponudil streho nad glavo. S tem pa bi si tudi lastnik stanovanja zagotovil pri publiciteti pozitiven odziv, ker je kljub temu, da je nekoga izselil iz stanovanja, poskrbel, da ne postane brezdomec. Na tak način bi verjetno tudi ljudje bolje sprejeli in razumeli deložacije, nasproti sedanjemu negativnemu učinku.

### **3.2.4 *Zemljišče***

Iz navedenih razlogov predvidevamo, da bi bila občina pripravljena sodelovati pri projektu in ponuditi zemljišče, na katerem bi bilo možno postaviti kontejnersko naselje. Občina bi bila še vedno lastnica zemljišča, Atrij, z. o. o. bi izvedel le postavitev bivalnih enot.

### 3.2.5 Dokumentacija

Kot nepremičninsko podjetje, ki se ukvarja tudi z gradnjo nepremičnin, bi uredili vso potrebno dokumentacijo za postavitve naselja. V prvi fazi bi bilo potrebno pripraviti idejno zasnovo projekta, na podlagi katere se pripravi projektna dokumentacija, ki vključuje število in razporeditev kontejnerjev, strojne instalacije in komunalno infrastrukturo. Ko so projekti pripravljene, se poda vloga za gradbeno dovoljenje, brez katerega se investicija ne more izvesti. Po urejeni dokumentaciji, se lahko gradnja prične, na koncu pa je potrebno pripraviti projekt izvedenih del in pridobiti uporabno dovoljenje.

### 3.2.6 Postavitev in opis bivalnih kontejnerjev

Za postavitev bivalnih kontejnerjev je potrebno na določenem zemljišču najprej urediti betonske temelje, do zemljišča napeljati primerno komunalno infrastrukturo: dovode pitne vode, kanalizacijo in električno napeljavo, primerno dovodno pot ter zunanjo ureditev. Ko je vsa infrastruktura urejena, lahko dobavitelj kontejnerjev le-te dostavi ter jih namestijo v skladu s projekti. Kontejnerji so v notranjosti že opremljeni, tako da so primerni za takojšnjo vselitev. Na določeno število kontejnerjev oziroma ležišč bodo urejene tudi skupne sanitarije ter kuhinja v skladu s pravilnikom.

#### *Bivalni kontejnerji:*

Bivalni kontejnerji dosegajo minimalni življenjski standard, ki je predpisan v pravilniku o minimalnih tehnični zahtevah, ki jih morajo izpolnjevati bivalne enote, namenjene začasnemu reševanju stanovanjskih potreb socialno ogroženih oseb (Ur. l. RS, št. 123, 18. 11. 2004).

- Splošne zahteve pravilnika (3. člen)

(1) Svetla višina prostorov grajene bivalne enote mora biti vsaj na dveh tretjinah tlorisa prostora najmanj 2,2 m.

(2) Prostori, namenjeni bivanju, spanju in uživanju hrane, morajo imeti napeljavo za oskrbo z električno energijo in zagotovljeno možnost ogrevanja. Prostori ali deli prostorov, namenjeni pripravljanju hrane in osebni higieni, morajo imeti tudi napeljavo in naprave za oskrbo s pitno hladno vodo, možnost priprave tople vode ter priključek na odvod odpadne vode.

(3) Vsaj tisti del bivalne enote, ki je namenjen bivanju, mora biti naravno osvetljen.

- Bivalne enote s souporabo sanitarij in kuhinje (5. člen)

(1) V sanitarijah, namenjenih souporabi, morajo biti za vsakih 5 uporabnikov bivalnih enot nameščeni najmanj po en umivalnik in prha z vodovodno armaturo ter stranišče s splakovalnikom. Stranišča in prhe morajo biti od drugih prostorov ali delov prostorov v souporabi fizično ločeni.

(2) V kuhinji, namenjeni souporabi, mora biti vgrajena najmanj naslednja oprema: štedilnik, hladilnik, pomivalno korito, shrambna omara, delovno-odlagalna površina ter najmanj ena jedilna miza s sedišči.

(3) V vsaj enem od prostorov v souporabi mora biti zagotovljena možnost priključitve pralnega stroja.

- Zahteve za premične bivalne enote (8. člen)

Za začasno reševanje stanovanjskih potreb socialno ogroženih oseb se lahko uporabijo samo tiste premične bivalne enote, ki imajo vse funkcije bivalnih enot in ki so bile izdelane skladno s tehničnimi specifikacijami, ki urejajo njihovo ustreznost in imajo izjavo o skladnosti.

- Specifikacija primera bivalnega kontejnerja je prikazana v prilogi 1.

Na začetku bi storitev ponujali le za postavitev bivalnih enot. Če pa bo projekt uresničen in ga bodo ljudje sprejeli, bi lahko v prihodnje na podoben način reševali prostorske stiske v vrtcih, dijaških in študentskih domovih ter počitniških naseljih.

Za bivalne enote kot prvo potencialno rešitev smo se odločili, ker smo upravniki občinskih stanovanj in stanovanj Stanovanjskega sklada Republike Slovenije in imamo vpogled v podatke o številu dolžnikov obratovalnih stroškov in najemnin. Glede na številke pa bi bilo potrebno rešiti marsikatero življenjsko stisko ljudi.

### **3.3 Raziskava in analiza trga**

#### **3.3.1 Odjemalci**

Storitev izgradnja kontejnerskih naselij je namenjena večjim lastnikom stanovanjskih enot, ki se vsakodnevno soočajo s socialno problematičnimi uporabniki. Za izvedbo kontejnerskega naselja mora lastnik najprej investirati, vendar pa bi se investicija s prerazporeditvijo finančnih sredstev lastniku sčasoma pokrila. Kot dodatno ponudbo za pritegnitev potencialnih odjemalcev bi lahko podali vlogo za evropska nepovratna finančna sredstva.

Analizo trga smo naredili na podatkih, ki so nam kot upravitelju stanovanj in stanovanjskih stavb na voljo. Številčno smo pregledali, koliko je neplačnikov v posameznih občinah in koliko ljudi bi bilo potrebno deložirati. Analiza je bila narejena na bazi podatkov občine Celje<sup>1</sup>, Šentjur, Rogaška Slatina, Šmarje pri Jelšah, Podčetrtek, Rogatec ter še nekaj manjših občin, za katere pa bi bila investicija že na začetku previsoka. Glede na to, da je življenjski standard v Sloveniji precej podoben, z izjemo Ljubljanske in obalne regije, bi lahko dobljene podatke posplošili na celotno državo, kar pomeni, da lahko kot prve potencialne odjemalce štejemo srednje in večje občine.

Naslednji potencialni kupci naše storitve bi bili lahko razni nepremičninski skladi, kot najbolj potencialni pa je Stanovanjski sklad Republike Slovenije, ki je lastnik velikega števila neprofitnih stanovanj po celotni Sloveniji. Stanovanjski sklad RS sicer vsako leto gradi nova neprofitna stanovanja, ki so vedno bolj moderna, kar pa zopet prinaša visoke obratovalne stroške, kljub neprofitnim najemninam pa jih uporabniki ne zmorejo plačevati.

Kot zadnjo skupino potencialnih odjemalcev smo opredelili večja podjetja in javne institucije, ki imajo v lasti tudi veliko število stanovanj, kot na primer Slovenske železnice, Ministrstvo za javno upravo, Ministrstvo za obrambo, Ministrstvo za notranje zadeve. Prav tako pa se sigurno srečujejo z uporabniki neplačniki, zato bi lahko koristili našo storitev. Verjetno pa bi bila v manjšem obsegu.

Vsi potencialni odjemalci pa imajo skupen cilj. Poskrbeti za socialno ogrožene ljudi in jim ponuditi vsaj minimalen življenjski standard, v svoje dobro pa čim bolj znižati stroške, ki so potrebni za uresničitev takšne pomoči.

#### **3.3.2 Konkurenca**

Konkurenco na tem področju lahko pogledamo z dveh strani. Po eni strani lahko rečemo, da je konkurenca velika, kajti konkurirajo nam lahko vsa podjetja, ki imajo

---

<sup>1</sup> Občina Celje ima ustanovljeno podjetje Nepremičnine Celje, ki upravljajo njihova stanovanja. Atrij, z. o. o. upravlja samo stanovanja, ki so v stanovanjskih stavbah, katerih v celoti smo upravniki. Podatki za analizo so posledično samo o teh stanovanjih.

registrirano dejavnost izvedbe stavbnih projektov kot tudi vsa gradbena podjetja. Teh je v Sloveniji čez tisoč. Prav tako nam lahko konkurirajo sami dobavitelji kontejnerskih bivalnih enot, ki lahko kot dodatno storitev ponudijo še vso organizacijo, ki je potrebna za postavitvev kontejnerjev, vendar ponavadi prodajalci nimajo registrirane dejavnosti, ki bi jim omogočila celotno organizacijo. Za organizacijo izgradnje kontejnerskega naselja se lahko odločijo tudi naši potencialni odjemalci, ki bi le-to storili z več podizvajalci. Vložiti pa bi morali precej več časa, znanja in truda, da bi celoten projekt lahko izpeljali.

Z drugega vidika pa lahko trdimo, da za konkretno storitev, ki bi jo mi ponujali – izgradnja kontejnerskega naselja od začetka do vselitve – na Slovenskem trgu ne ponuja nihče, kar pomeni, da konkretnega konkurenta na trgu ni, s katerim bi lahko primerjali ceno, kakovost, garancije in ostale lastnosti.

V Sloveniji se »konhiše«, kot jih imenuje arhitekt Jure Kotnik, še niso prav dobro prijele, trenutno so le tri – ena je vikend, druga je dozidava vrtca in tretja je kontejnerski bar. Glede na to, da dandanes bolj ali manj dovršeno gradnjo iz zabojnikov namenjeno bivanju, najdemo po vsem svetu, se bo verjetno tudi na slovenskem trgu konkurenca kmalu razširila. Primer »konhiše« v tujini je prikazan na sliki 3.1.

**Slika 3.1** Slikovita modularna soseska v londonskem pristanišču



Vir: portal Dom in vrt



### 3.4 Trženje

#### 3.4.1 Marketinška strategija vstopa in rasti

*Vizija podjetja:*

Sodimo med 10 največjih in najkvalitetnejših nepremičninskih organizacij v Sloveniji. Gradimo, upravljamo in trgujemo z nepremičninami. Dosegamo zavidljive rezultate. V Atriju smo zaposleni z vizijo osebnega razvoja, dinamični, pozitivno usmerjeni, pripravljeni na spremembe in samostojni pri odločanju. Odlični smo kot posamezniki in vzorno sodelujemo. Imamo zadovoljne stranke. Strankam prisluhnemo, pomagamo in poiščemo ustrezen rešitev. S strankami imamo trajen partnerski odnos. Naše vodilo je: »Biti najboljši«.

Novi projekt izhaja iz vizije, da strankam pomagamo in poiščemo ustrezen rešitev. Storitev je sicer namenjena večjim odjemalcem, posledično pa tudi socialno ogroženim uporabnikom njihovih stanovanj za lažje življenje. Ponuditi ustrezen rešitev konkretno pomeni, preseliti uporabnike, ki jim grozi prisilna izselitev v kontejnerske bivalnike z manjšimi stroški, prazna stanovanja pa lahko lastnik ponudi novim najemnikom, ki iščejo streho nad glavo.

Storitev izgradnje kontejnerskih naselij bomo promovirali z osebnim pristopom, kajti trenutne razmere na trgu in med publiciteto verjetno še ne bi sprejele medijskega oglaševanja. Vsekakor bo za vstop na trg potrebno vložiti veliko truda in znanja, ker je potrebno inovacijo končnim uporabnikom temeljito predstaviti. V Sloveniji takšen način gradnje še ni razvit in poznan, zato menimo, da je osebna predstavitev najbolj zanesljiv način prodaje. Prednost je tudi v tem, da lahko potencialni odjemalec dobi konkretne informacije na sestanku, ki se navezuje nanj. V oglasu je težko prilagoditi ponudbo vsem potrebam kupcev. Slabost predstavitev je sicer, da prodajalec porabi več časa za prilagoditev in predstavitev, kot če bi posnel medijski oglas. Vsekakor pa je osebni stik s stranko bolj učinkovit kot posredni.

Po uspešnem zaključku prvega projekta bomo pripravili sporočilo za javnost in ga poslali v lokalne in državne časnike ter poskušali pridobiti čim več objav. Pripravila se bo tudi novinarska konferenca, kjer bodo lahko povabljeni novinarji pridobili tudi podrobne informacije o projektu, na tak način pa bomo tudi ljudstvu predstavili našo storitev.

Pri vstopu na trg se bomo osredotočili na srednje in večje občine kot glavne odjemalce. Prodaja storitve ne bo množična, predstavitve bodo potekale druga za drugo v skladu s povpraševanjem potencialnih odjemalcev, kajti na začetku bo v podjetju le en prodajalec omenjene storitve. V primeru, da bo storitev zaživela, bomo začeli razmišljati o zaposlovanju dodatnih prodajalcev oziroma o izobraževanju že zaposlenih

oseb v podjetju. Prav tako bomo prodajne strategije in marketing prilagajali glede na povpraševanje.

Prve ciljne kupce smo identificirali iz podatkov, ki so nam kot upravniku stanovanj na voljo. Iz baze podatkov neplačanih obveznosti smo ugotovili, da bomo poskusili prvo predstavitev izvesti v občini XY, kjer je na dan 31. 12. 2009 toženih že 49 nosilcev najemnih razmerji. Ta podatek predstavlja 24,9 odstotkov vseh najemnikov v omenjeni občini. Do konca prvega polletja 2010 je bilo 12 nosilcev najemnih razmerji že deložiranih, ena oseba pa je pokojna. Še vedno pa je aktivnih 22 nosilcev najemnih razmerji, ki jim pa še grozi prisilna izselitev. Poleg nosilcev najemnih razmerji pa moramo upoštevati tudi njihove družinske člane, kar pomeni 51 oseb, ki jim bilo potrebno zagotoviti bivalne enote.

Pri predstavitvah ne bomo uporabljali inovativnih pristopov, poudarili bomo le ugodnosti, ki jih kupec s projektom pridobi, ter enostavnost rešitve socialno ogroženih oseb.

### ***3.4.2 Določanje prodajnih cen***

Osnovni dejavnik, ki vpliva na ceno, je pripravljenost kupcev, da to ceno plačajo. Cena, ki je posredno odvisna tudi od stroškov, je sicer izključno odvisna od vrednosti, ki jo nakup storitve prinese kupcu. Glede na to, da je naša storitev na slovenskem trgu inovacija, cen ne bomo prilagajali glede na konkurenco, ampak smo se odločili za strategijo doseganja ciljnega dobička, kar pa nam že ime strategije pove, da bomo poleg pokritja stroškov želeli doseči določen dobiček. Takšno strategijo trenutno še lahko uporabljamo, ker na slovenskem trgu še ni podjetja, ki bi nam neposredno konkuriral. Glede na to, da se bo v prihodnosti konkurenca sigurno pojavila, bomo temu primerno morali prilagajati tudi cene storitev. Taktika prilagajanja cen bo potemtakem odvisna od konkurenčne situacije ter razmer na trgu, vsekakor pa se bomo tudi v prihodnje poskušali držati vodilne strategije – določen donos od investicije in temu primerna prilagoditev cene.

Cene storitev, ki so potrebne za celotno organizacijo projekta, so prikazane v tabeli 3.3.

**Tabela 3.3** Cene storitev

Zemljišče	0 EUR
Strošek komunalnega prispevka	0 EUR
Komunalna opremljenost zemljišča	30 EUR/m <sup>2</sup>
Tehnična dokumentacija (IDP, PGD, PZI, PID)	15.000 EUR
Upravna dokumentacija in prispevki	10 EUR/m <sup>2</sup>
Gradbeno – instalacijska dela	24.000 EUR
Bivalni kontejnerji	3.500 EUR/kom
Sanitarni kontejnerji	9.000 EUR/kom
Kontejnerji za kuhinjo in pralnico	3.500 EUR/kom
Povezovalni kontejnerji	2.500 EUR/kom
Strošek postavitve kontejnerjev	15 % vrednosti kontejnerjev
Oprema kontejnerjev	500 EUR/osebo
Strošek inženiringa	20 % vrednosti investicije

Diferenciacije ponujene storitve trenutno ne bomo ponujali, zato bo tudi prodajna strategija oziroma določanje cen enotno.

### 3.4.3 Prodajne poti

Pri začetnem vstopu na trg se bomo osredotočili le na eno prodajno pot, to je osebna predstavitev, ki pa bo prilagojena vsakemu vnaprej dogovorjenemu potencialnemu kupcu.

Postopek prodaje se začne z dogovorom za sestanek oziroma predstavitev v podjetju, ki se zanima za nakup storitve – izgradnja kontejnerskega naselja. Na željo bodočega kupca uredimo predstavitev tudi v naših poslovnih prostorih, kjer imamo v takšne namene posebej pripravljeno in opremljeno sejno sobo. Po opravljenem kratkem uvodu ter predstavitvi zamisli, potencialnemu kupcu namenimo tudi nekaj časa za njegova vprašanja. Načeloma je eno bistvenih vprašanj, ki kupca zanima, tudi cena storitve. V primeru, da je že naša stranka in so nam podatki o bodočih prisilnih izselitvah na voljo, bomo informativni izračun kupcu podali že na prvem srečanju. Verjetno pa bo večina kupcev, katerih podatki nam niso znani, mu bomo ponudbo pripravili naknadno, v skladu s podatki, ki nam jih bo posredoval. Vsekakor pa bomo imeli pripravljeno eno konkretno ponudbo, za določeno število oseb in temu primerno kontejnerjev, da si lahko kupec vsaj predstavlja približno ceno. V primerjavo mu bomo ponudili tudi okvirno ponudbo za enako število oseb za zidano gradnjo – večstanovanjsko hišo, kjer je vidna velika razlika.

Na predstavitvi bomo kupcu poskušali prikazati njegove ugodnosti oziroma prednosti, ki jih pridobi s kontejnerskim naseljem, poleg tega pa pokazati, da tudi nekaj finančnih sredstev za investicijo že ima (potrebno jih je le preusmeriti) in kako pridobi še ostala sredstva. Predvidevamo, da je to eno ključnih vprašanj kupca pri odločitvi.

- Finančna sredstva, ki jih že ima, so sredstva, ki so sicer namenjena subvencioniranim najemninam. Del teh sredstev lahko preusmeri v investicijo izgradnje kontejnerskega naselja, preseli trenutne uporabnike (ki so seveda dolžniki) v kontejnerske bivalnike, prazna stanovanja pa lahko oddaja kot profitna.

Na konkretnem primeru občine XY bomo prikazali prihranek, ki ga lahko prihrani že samo iz naslova najemnin:

Povprečno neprofitno stanovanje je dvosobno (52 m<sup>2</sup>), povprečna neprofitna najemnina v dvosobnem stanovanju pa je 155 EUR.

$$22 \text{ najemnikov} \times 155 \text{ EUR} = 3.410 \text{ EUR/mesec} \times 12 = 40.920 \text{ EUR/leto}$$

Te vrednosti pa uporabniki stanovanj – neplačniki ne poravnajo, kar pomeni, da občina tega prihodka sploh nima. Izgradnja kontejnerskega naselja in posledično zmanjšanje najemnin pa povečuje možnosti plačevanja le-teh.

Vrednost investicije v kontejnersko naselje je 290.345,00 EUR, pomnožimo s stopnjo kapitalizacije (0,08), dobimo znesek primernih najemnin za kontejnersko naselje na leto, se pravi:

$$290.345,00 \text{ EUR} \times 0,08 = 23.227,60 \text{ EUR/leto} = 1.935,63 \text{ EUR/mesec}$$

V tabeli 3.4 pa je prikazana primerjava najemnin v dvosobnem neprofitnem stanovanju in kontejnerskem bivalniku.

**Tabela 3.4** Primerjava najemnin v neprofitnem stanovanju in kontejnerskem bivalniku

	1 oseba	2 osebi	3 osebe	4 osebe
Znesek neprofitne najemnine za dvosobno stanovanje	155,00 EUR	155,00 EUR	155,00 EUR	155,00 EUR
Znesek neprofitne najemnine v dvosobnem stanovanju na osebo	155,00 EUR	77,50 EUR	51,66 EUR	38,75 EUR
Znesek najemnine za bivalno enoto	55,00 EUR	90,00 EUR	105,00 EUR	120,00 EUR
Znesek najemnine za bivalno enoto na osebo	55,00 EUR	45,00 EUR	35,00 EUR	30,00 EUR
Znesek najemnine za bivalno enoto na osebo v primeru 20 odstotkov nepovratnih sredstev	50,00 EUR	80,00 EUR	95,00 EUR	105,00 EUR
Znesek najemnine za bivalno enoto na osebo v primeru 50 odstotkov nepovratnih sredstev	38,00 EUR	66,00 EUR	73,00 EUR	84,00 EUR

Glede na razporejenost oseb v kontejnerskih bivalnikih, prikazano v spodnji tabeli (tabela 3.5), in upoštevanju zgoraj navedenih najemnin, bi dosegli ustrezno vrednost mesečne najemnine.

**Tabela 3.5** Razporejenost oseb po bivalnikih

Število bivalnikov	Število oseb	Število oseb skupaj	Mesečna najemnina	Skupaj
5	4	20	120,00 EUR	600,00 EUR
4	3	12	105,00 EUR	420,00 EUR
4 ločeni na polovico, kar pomeni 8 bivalnih enot	2	16	90,00 EUR	720,00 EUR
2 ločena na polovico, kar pomeni, 4 bivalne enote	1	4	55,00 EUR	220,00 EUR
				1.960,00 EUR

Prihranek na dolgi rok občine pa je razlika med zaračunano najemnino v stanovanju na leto in zaračunano najemnino v kontejnerju na leto, deljeno s stopnjo kapitalizacije:

$$40.920,00 \text{ EUR/leto} - 23.227,60 \text{ EUR/leto} = 17.692,40 \text{ EUR/leto}$$

$$V = 17.692,40 \text{ EUR/leto} \div 0,08 = 221.155,00 \text{ EUR}$$

- Naslednji pritek denarnih sredstev je povsem povezan z zgornjo postavko, kajti ko lastnik oddaja profitna stanovanja, mu uporabnik plačuje celotno najemnino (brez subvencije), kar pomeni večji zaslužek.
- Kupec lahko prihrani tudi pri dolgovih uporabnikov, če jih pravočasno preseli v bivalne kontejnerje. Kar pomeni v primeru, da uporabnik ne plačuje obratovalnih stroškov, le-ti bremenijo lastnika stanovanja, če jih najemnik nikakor ni zmožen poravnati. Sicer ne moremo trditi, da bodo uporabniki kontejnerskih bivalnikov, kljub temu da bodo stroški precej nižji kot v stanovanju, le-te plačevali, bo vseeno dolg, ki bi v tem primeru bremenil lastnika, precej manjši.
- Naša ponudba bo obsegala urejanje celotne dokumentacije, ki je za izgradnjo naselja potrebna, poleg tega pa bomo kupcu ponudili tudi ureditev dokumentacije za pridobitev nepovratnih evropskih sredstev, če bodo le-te na razpolago. V primeru, da jih kupec dobi, bodo prav tako pomagala pokriti del investicije.

Glede na razpisne pogoje Evropske unije, bi lahko sodelovali pri dveh razpisih, vsaj eden pa bi dodelil nepovratna finančna sredstva. Prvi razpis je Operativni program 'Krepitev zmogljivosti za regionalni razvoj', drugi pa je Program PROGRESS. Ocenjena vrednost nepovratne finančne spodbude je 20 odstotkov celotne investicije.

Kupcu bomo ponudili tudi poprodajne storitve, ki pa bodo popolnoma individualne narave in v skladu z zanimanjem kupca. Glede na to, da je naša glavna dejavnost upravljanje stanovanjskih stavb in stanovanj, lahko kupcu ponudimo tudi kasnejše vzdrževanje zgrajenega naselja. Krog podizvajalcev, ki ga za vzdrževanje potrebujemo, imamo že zgrajen. Verjetno pa bi se pojavila potreba po dodatni zaposlitvi upravnika.

Na podlagi zainteresiranosti kupca ter pripravljenosti na posel, bomo pripravili pogodbo, ki jo morata podpisati obe pogodbeni stranki. Z obema podpisoma pa je naša prodajna pot zaključena, potrebno je le še izvesti dogovorjeno storitev.

Obseg prodaje pa je za konkretno storitev težko napovedati, kajti storitev je na slovenskem trgu še ne poznana in se mora sprva še »prijeti«. Glede na to, da pa je v svetu takšen način gradnje že zelo razširjen, si upamo trditi, da se bo tudi v Sloveniji

kmalu razširil. Do konca leta 2011 predvidevamo, da bi lahko prodali vsaj 2 kontejnerski naselji, v naslednjih letih pa bi prodajo počasi povečevali.

#### **3.4.4 Tržno komuniciranje**

Kot je že bilo opisano, bo naš glavni prodajni kanal osebna prodaja. Sprva bomo poskušali storitev prodati pri že obstoječih poslovnih partnerjih, ki so že naši zadovoljni odjemalci. Zagotovo nam bo uspelo vsaj pri enem že obstoječem kupcu, kar pa bomo izkoristili kot reklamo za našo nadaljnjo prodajo. To pomeni, da bomo ob zaključku prvega projekta pripravili otvoritev naselja, okrašeno s transparenti, ki bodo predstavljali naše podjetje. Vsekakor bomo povabili veliko novinarjev, ki bodo storitev nato predstavili v medijih. Poskušali bomo pridobiti novinarje iz celotne države, ne samo lokalnih. Glede na to, da z lokalnimi mediji (častniki in televizije) že sodelujemo, njihovo udeležbo zanesljivo pričakujemo. Državne medije bomo poskušali privabiti z znano medijsko osebo, ki bo svečano otvorila naselje. Najbolj primerno bi bilo povabiti kakšnega ministra ali pa celo predsednika vlade. Na povabilo bi se najbrž odzval, kajti storitev je namenjena socialno ogroženim prebivalcem Slovenije, za njihovo dobro pa mora skrbeti. To bi bil ključ našega vstopa na trg in predstavitev dejavnosti širši publikii.

Poleg otvoritve naselja bomo pripravili tudi sporočilo za javnost, ki ga bomo poslali na ogromno medijev. Nekateri sicer zahtevajo plačilo za objavo, nekateri pač ne. Kljub temu bomo takšni promociji namenili nekaj denarja. Pripravili bomo tudi novinarsko konferenco, preko katere bo javnost zopet dobila neko predstavitev, ki pa jo bodo novinarji sestavili sami.

Za medijske oglase se za enkrat ne bomo odločili, vse podatke pa si bo javnost lahko ogledala na naši spletni strani ([www.sz-atrij.si](http://www.sz-atrij.si)) in pa na svetovnem socialnem omrežju Facebook, kjer ima naše podjetje tudi svoj profil.

V spodnji tabeli 3.6 pa so prikazana sredstva, ki so namenja tržnemu komuniciranju.

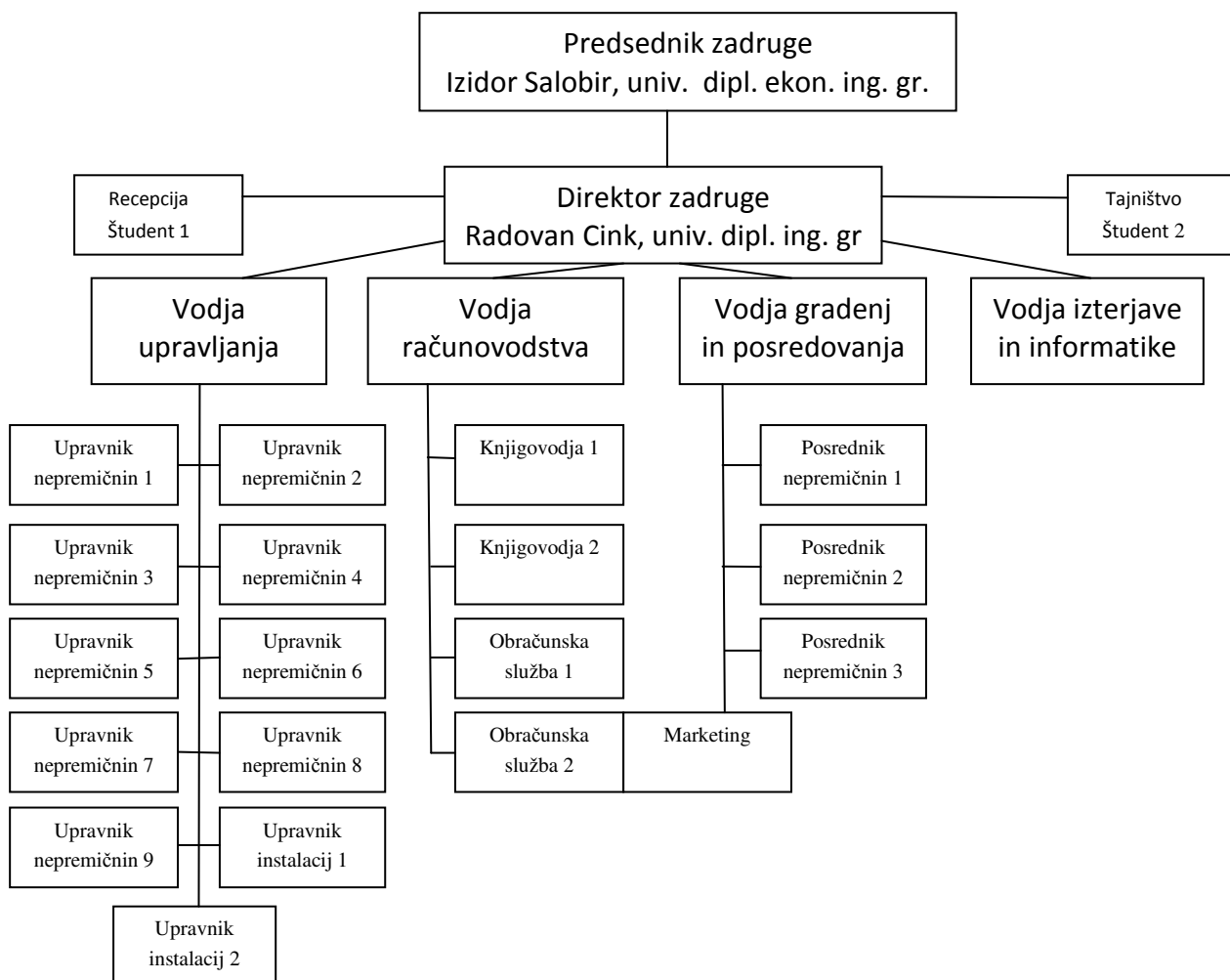
**Tabela 3.6** Sredstva namenjena tržnemu komuniciranju

Otvoritev	1.500 EUR
Transparenti	500 EUR
Sporočilo za javnost	500 EUR
Novinarska konferenca	300 EUR
Spletna stran	200 EUR
Facebook	0 EUR

### 3.4.5 Človeški viri in organizacija

Atrij stanovanjska zadruga, z. o. o. obstaja na trgu že 30 let. Zaposleni so usposobljeni na svojih delovnih mestih, struktura organizacije je postavljena in učinkovito deluje. Za izvajanje novega projekta – izgradnja kontejnerskih naselij v organizaciji – ni potrebnega novega zaposlovanja, potrebna bo le razporeditev dela. Organizacijska struktura je prikazana na sliki 3.2.

**Slika 3.2** Organizacijska struktura Atrij stanovanjske zadruge, z. o. o.





Pri izvajanju storitve izgradnje kontejnerskega naselja ima ključno vlogo direktor zadruga, ki bo na začetku tudi glavni in edini prodajalec omenjene storitve. V sodelovanju s predsednikom zadruga, ki je kontaktna oseba z dobaviteljem kontejnerskih bivalnikov, bosta pripravljala ponudbe za odjemalce ter urejala vso potrebno dokumentacijo. Prav tako bosta sodelovala z zunanjimi izvajalci za ureditev potrebne infrastrukture na zemljišču ter razporejala delo. Pri pripravi pogodb bomo vključili pravno službo, ki bo preverila, ali so pogodbe pravno-formalno ustrezne. Vodja računovodstva bo v sodelovanju z direktorjem zadruga pripravljala dokumentacijo za pridobitev finančnih sredstev, ki bodo potrebna, da bomo naselje lahko zgradili ter za poravnanje terjatev, ki bodo pri projektu nastala. Še posebej pri prvem projektu bo sodelovala tudi vodja marketinga, kajti storitev bo potrebno ljudem predstaviti. Potrebno bo urediti oglasne transparente in pripraviti svečano otvoritev, pripraviti novinarsko konferenco, poslati sporočilo za javnost, privabiti čim več novinarjev ter urediti spletno stran in profil na socialnem omrežju.

Glede na to, da bomo ponudili tudi poprodajno storitev, to je upravljanje oziroma vzdrževanja kontejnerskega naselja, in če se bodo odjemalci tudi zanjo odločili, bomo k projektu priključili tudi upravniški oddelek. Vodja upravnikov bo moral poskrbeti, da bo izbran upravnik seznanjen s projektom, kako je naselje zgrajeno in kaj so njegove naloge. Ključna vloga upravnika je, da uspešno vzdržuje naselje, komunicira s prebivalci in v sodelovanju z uporabniki naselje ohraniti čim dlje urejeno in lepo. V primeru, da bi dobili v upravljanje več kontejnerskih naselij, mora vodja upravnikov tudi poskrbeti, da zaposlimo še dodatnega upravnika nepremičnin, ki bi lahko skrbel le za omenjena naselja.

K upravljanju nepremičnin pa sodi tudi obračunavanje obratovalnih stroškov in s tem povezano tudi zaračunavanje storitve upravljanja. To pa pomeni tudi dodatno delo za obračunsko službo, ki je zadolžena za mesečno pripravo položnic za uporabnike in lastnike bivalnih enot. Na tem področju pa trenutno ne bi bilo potrebnega dodatnega zaposlovanja.

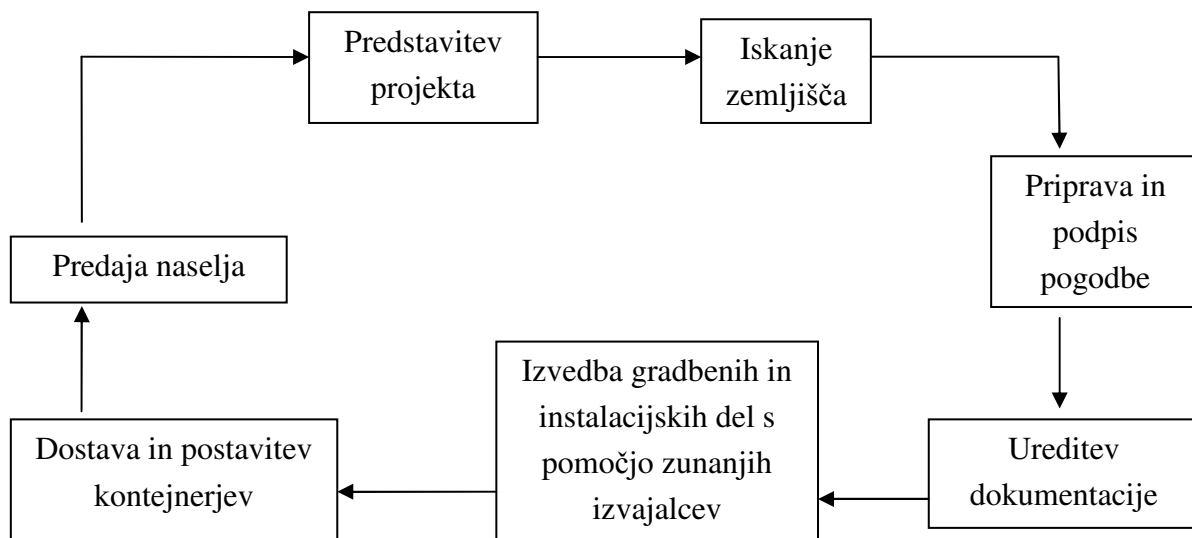
V skladu s tem, da je to rešitev za socialno ogrožene osebe, predvidevamo, da oddelek izterjave ne bo dodatno obremenjen. Vsekakor pa pričakujemo, kljub temu da jim bomo ponudili bivanje z zelo nizkimi obratovalnimi stroški, se bo še vedno našel kakšen uporabnik, ki ne bo plačeval mesečnih obveznosti.

Oseba, ki bo opravljala novo storitev, ne bomo nagrajevali, kajti s ponudbo bomo le še bolj izrabili priložnosti in vire v podjetju. Vsekakor pa bo že pozitiven odziv ljudi velika nagrada podjetju in zaposlenim.

### ***3.4.6 Poslovni proces***

Poslovni proces organizacije in prodaje storitve izgradnje kontejnerskega naselja je prikazan na sliki 3.3.

**Slika 3.3** Poslovni proces organizacije in prodaje storitve izgradnje kontejnerskega naselja



Poslovni proces izgradnje kontejnerskega naselja se začne s splošno predstavitvijo projekta potencialnemu odjemalcu. Predstavitev opravi predstavnik podjetja Atrij, z. o. o. Če je bodoči kupec zainteresiran za storitev, se poišče in dogovori o ustreznem zemljišču. Če ima bodoči kupec zemljišče, ki je primerno za postavitve naselja, lahko ponudi svoje, kar mu prinese tudi manjšo investicijo. Ko je lokacija dogovorjena, nam kupec posreduje še podatke o potrebnih kapacitetah, nato pa se mu pripravi ponudba za celotno storitev. Če kupec potrdi ponudbo, se pripravi pogodba o izvajanju storitve, se pravi celotne izgradnje kontejnerskega naselja.

Po obojestranskem podpisu pogodbe se lahko začne urejati potrebna dokumentacija. Najprej je potrebno preveriti, ali je sprejet ustrezen prostorski akt, da lahko na izbranem zemljišču sploh gradimo. Nato se pripravijo projekti, ki si sledijo v več fazah. Na začetku se zasnuje idejni projekt. Ko so projektni pogoji pripravljene, lahko na podlagi teh izdelamo projekt za gradbeno dovoljenje, ki je osnova pridobitve le-tega. Ko je projekt izdelan, se lahko poda vloga na za izdajo gradbenega dovoljenja. Po pridobitvi vse omenjene dokumentacije je potrebno izdelati še projekt za izvedbo. Urejanje dokumentacije vključuje tudi pripravo vloge za nepovratna evropska sredstva, če so le-ta razpisana. Dokumentacija se pripravi v podjetju.

Ko je dokumentacija urejena, se lahko prične z izvedbo gradbeno-instalacijskih del, ki jih izvede gradbeno podjetje. Dela vključujejo dovod pitne vode, odvod kanalizacije, ureditev dovozne poti in zunanjo ureditev. Električno napeljavo do zemljišča uredi distributer, ki je na določenem območju glavni prodajalec električne energije. Ko so vsi

priključki na zemljišču končani, je potrebno narediti še betonske temelje, na katerih bodo kontejnerji postavljeni.

Naslednji korak v procesu je dobava in dostava kontejnerjev na izbrano lokacijo. Dobavitelj dobavi že opremljene kontejnerje in primerne za vselitev. Za konkretno naselje bomo dobavili 14 bivalnih kontejnerjev, 4 sanitarne kontejnerje, 3 kuhinjske kontejnerje in 1 namenjenega pralnici. Celoten kompleks pa bo povezoval 10 prehodnih kontejnerjev. Ko so bivalniki postavljeni, je potrebno še priključiti dovod pitne vode ter kanalizacijo in kontejnerji so pripravljene na vselitev. S tem pa se poslovni proces tudi konča, potrebno je le še izvesti primopredajo kupcu.

V najboljšem scenariju je storitev lahko izvedena v dveh mesecih. Vsekakor pa to ni realen scenarij, ker je urejanje dokumentacije zelo dolgotrajen postopek. Celoten poslovni proces lahko uresničimo v približno šestih mesecih, v primeru, da se dokumentacija uredi v ugodnem času. Do zapletov in zamud sicer lahko pride le pri urejanju dokumentacije, ampak to bomo poskušali preprečiti z zbranimi informacijami ter lokacijsko informacijo pred natančno določitvijo zemljišča. Če je zemljišče po prostorskem načrtu občine primerno za gradnjo kontejnerskega naselja, potem tudi zapletov ne pričakujemo.

### ***3.4.7 Proizvodni viri***

Atrij stanovanjska zadruga, z. o. o. ima sedež na Ljubljanski cesti 20 v Celju. Poslovni prostori so v 4. nadstropju garažne hiše Spar. Imamo novo opremljene prostore, kajti na tej lokaciji smo le od leta 2008. Predhodno smo imeli sedež v Ingradovi stavbi na Lavi 7 v Celju, kjer pa imamo še vedno arhiv. Prostori so veliki ter opremljeni po feng shuiju, kar prinaša zaposlenim in tudi strankam dobro počutje ter pozitivno energijo. Nekaj poslovnih prostorov imamo oddanih tudi v najem drugim podjetjem.

Velika prednost lokacije je, da imamo parkirišče za svoje stranke, kar je za podjetja v mestnem jedru precej težko izvedljivo. Lokacija v samem mestu je precej pozitivna, kajti povezana je z našo glavno dejavnostjo, upravljanje večstanovanjskih stavb, večina teh je v mestu in stranke imajo do nas zelo kratko pot. Kljub temu pa imamo hiter dostop do glavnih transportnih poti, ki vodijo na vse konce Slovenije in v tujino.

Poleg novih poslovnih prostorov pa smo v letu 2009 zamenjali tudi celotno računalniško opremo, staro smo nadomestili z novimi, zmogljivejšimi računalniki in večjimi zasloni. Prav tako imamo že urejene in vpeljane računalniške programe, ki jih potrebujemo za svoje poslovanje. Lahko trdimo, da za vpeljavo nove storitve, izgradnjo kontejnerskih naselij in tudi za poprodajno storitev, upravljanje le-teh, ne potrebujemo novih delovnih sredstev.

Za izpolnitev celotnega procesa izgradnje kontejnerskega naselja bo potrebno sodelovati z več zunanjimi izvajalci ter dobavitelji, kajti naša glavna naloga pri tem je, da organiziramo celoten postopek in uredimo potrebno dokumentacijo. Glavni dobavitelj je sigurno dobavitelj kontejnerskih bivalnikov, ostali zunanji izvajalci pa so projektant, izvajalec za ureditev potrebne komunalne infrastrukture, dovozne poti in betonskih temeljev. Vse te storitve bo podjetje moralo kupiti, da bo lahko celotno organizacijo izpeljalo in nato prodalo naselje kot celoto. Količinsko je to težko opredeliti, zaradi različnih velikosti naselji. Lahko pa rečemo, da bomo pri vsaki storitvi potrebovali eno izvedeno storitev oziroma dobavo vsakega zunanjega izvajalca. Kot podjetje pa bomo uredili potrebno dokumentacijo in pridobili ustrezna dovoljenja, organizirali, da bi izgradnja potekala brez napak in zamud, kar pomeni, da bomo nadzirali celoten postopek, prav tako bomo sami uredili marketinško trženje. Vendar bomo pri trženju kljub vsemu potrebovali zunanje izvajalce, ki bodo storitev nato oglaševali oziroma objavili v medijih, za kar bo potrebno plačati.

Za začetek izvajanja novega projekta ne potrebujemo nobenih dodatnih odobritev oziroma dovoljenj, kajti dejavnost organizacijo stavbnih projektov že imamo registrirano, kar pomeni, da lahko to tudi izvajamo. Prav tako nam zakon predpisuje le minimalne življenjske pogoje, ki jih moramo zagotoviti v bivalnikih, drugačnih omejitev pa za izgradnjo ni. Tudi v prihodnosti ne pričakujemo takšnih ali drugačnih sprememb, ki bi nam lahko preprečile gradnjo kontejnerskih naselij. Glede na to, da se v svetu takšen način gradnje že razvija, pri nas pa se šele začenja razvijati, predvidevamo, da se nam lahko v prihodnje posel le še bolj odpre.

## 3.4.8 Terminski načrt

	že izvedeno	Okt 2010	Nov 2010	Dec 2010	Jan 2011	Feb 2011	Mar 2011	Apr 2011	Maj 2011	Jun 2011	Jul 2011	Avg 2011	Sep 2011	2012	2013	2014
Registracija podjetja	■															
Pridobivanje poslovne lokacije	■															
Naložbe v prostore in opremo	■															
Angažiranje sodelavcev	■															
Končanje načrtov in razvoja izdelka	■	■														
Pridobitev prodajnih predstavnikov	■															
Predstavitve izdelka oz. storitve		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pridobitev prvih naročil		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Nadaljnje uresničevanje promocije													■	■	■	■
Prva predaja													■			
Prejem prvih plačil													■			

Terminski načrt predstavlja časovno razporeditev od registracije podjetja do prejema prvih plačil. Kot je v zgornji sliki prikazano, so določene naloge za izvedbo projekta že izvedene. Podjetje je že registrirano, kajti obstaja na trgu že dlje časa. Prav tako imamo že urejene poslovne prostore in opremo na odlični lokaciji, kar pomeni, da večjih naložb v osnovna sredstva ne bo potrebnih. Delovno skupino, ki bo skrbela za izvedbo projekta, imamo že sestavljeno – to so obstoječi zaposleni, zato trenutno ne bomo zaposlovali novih sodelavcev. Obstoječi tim je časovno sposoben in strokovno usposobljen izvesti dodatno storitev, izgradnja kontejnerskega naselja, in tudi poprodajno storitev – upravljanje naselja. Kot glavni in trenutno edini prodajni predstavnik storitve bo direktor podjetja, saj je potrebno najprej storitev predstaviti in uvesti na trg. Če pa bo povpraševanje naraščalo, bomo naknadno iskali dodatnega prodajalca, kar pa v prvih letih prodaje ne pričakujemo.

Do sredine meseca oktobra 2010 bomo dokončali natančne projekcije za izvedbo storitve in pripravili predstavitev, ki jo bo prodajalec uporabljal na sestankih s

potencialnimi kupci. Predstavitveni material bo v PowerPoint programu, kjer bo prikazan slikovni material (primer kontejnerskega naselja), finančni načrt investicije ter koristi, ki jih kupec pridobi z investicijo. Ko bo predstavitveni material pripravljen, bomo lahko začeli z iskanjem potencialnih kupcev, dogovori za sestanke in s predstavitvami storitve. Glede na to, da s pripravljanjem predstavitvenega programa ni več veliko dela, bi lahko začeli z dogovori že v mesecu oktobru 2010, s predstavitvami pa v mesecu novembru 2010. Predstavljanje storitve in uvedba le-te na trg bo zahtevala ogromno časa, kar je v terminskem načrtu tudi prikazano. Glede na to, da je ponudba nova in jo mora publiciteta kot pozitivno še sprejeti, lahko rečemo, da bo trajalo vsaj nekaj let.

Predstavitev projekta bomo začeli pri že obstoječih strankah, za katere imamo tudi natančne podatke o predvidenih potrebah po kontejnerskih bivalnikih. V skladu s tem predvidevamo, da nam bo uspelo prvi dogovor doseči v zadnjih mesecih tekočega leta. V začetnih mesecih namreč občine sprejemajo plane dela v svojih stanovanjih in imajo tudi zagotovljena sredstva, ki jih morajo razporediti za obnove in investicije, tako da bi lahko namenili del sredstev tudi v izgradnjo kontejnerskega naselja. S prvim dogovorom oziroma naročilom izvedbe se na nek način naše poslovanje tudi začne. Začne se iskati ustrezno zemljišče, urejanje dokumentacije in pričnejo se dogovori z zunanjimi izvajalci in dobavitelji. Za izvedbo storitve bomo predvidoma potrebovali približno pol leta, zato bi se lahko v začetku druge polovice leta 2011 začeli pripravljati na svečano otvoritev ter pripravljati promocijske materiale. Prav tako je potrebno povabljenih pravočasno obvestiti o terminu otvoritve, pripraviti in razposlati vabila. Ko bo otvoritev naselja uresničena, takrat bo tudi uradno izvedena prva predaja. Na prvo plačilo pa bo potrebno še počakati; in sicer odvisno od dogovora, ki bo zapisan v pogodbi.

*Terminski načrt izvedbe storitve:*

	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	1. leto
Iskanje zemljišča												
Urejanje dokumentacije												
Izvedba potrebne infrastrukture												
Izvedba betonskih temeljev												
Dobava in postavitve kontejnerjev												

Celotna izvedba projekta je lahko izvedena v 5 mesecih, zaradi različnih nepričakovanih okoliščin pa lahko trdimo, da potrebujemo za izgradnjo naselja največ

pol leta. Najdaljši proces je iskanje primerne zemljišča in pridobivanje dokumentacije. Glede na to, da gre za projekt v interesu občine, pričakujemo, da bo urejanje dokumentacije pospešen postopek in bomo za to potrebovali največ štiri mesece. V enem mesecu lahko zemljišče ustrezno komunalno opremimo in pripravimo temelje, nato pa je potrebno še nekaj časa za dostavo in montažo kontejnerjev ter zunanjo ureditev (približno en mesec). S tem pa je tudi naša storitev zaključena in lahko se opravi predaja naselja.

### ***3.4.9 Kritična tveganja in problemi***

Glavni problem, s katerim smo prepričani, da se bomo soočili, je pomanjkanje primernih zemljišč. To lahko pomeni, da nam prostorski akt ne bo dopuščal gradnje, da bo zemljišče potrebno velike predelave, preden bo ustrezno za postavitev kontejnerjev ali pa bo zelo odmaknjeno od mesta, kar pa prinese večji strošek komunalne ureditve in ureditve dostopa. Prav tako dopuščamo tveganje za uresničitev poslovne priložnosti zaradi togosti občinskih služb za socialne, prostorske in stanovanjske zadeve. V javnih ustanovah se vsi postopki odvijajo počasi, prav tako pa ponavadi z negotovostjo sprejemajo inovativnost, kar privede tudi do podaljšanja začetka poslovanja. Kot kritično tveganje lahko omenimo tudi morebitno spremembo financiranja socialnega poslovanja, kar lahko privede do tega, da občine ne bodo mogle več namenjati toliko denarja socialno ogroženim osebam oziroma družinam. To so glavna tveganja s strani odjemalca, potrebno pa je omeniti tudi odpor najemnikov do bivanja v kontejnerskih bivalnikih. Sigurno se bo našel kdo, ki bo protestno zapustil kontejner in raje živel brez strehe nad glavo. Ampak takšni primeri nam ne bodo uničili poslovne priložnosti, kajti prepričani smo, da delamo dobro v korist vseh, tako za kupca, uporabnika in tudi zase.

### ***3.4.10 Finančni načrt***

V nadaljevanju je prikazana bilanca uspeha (tabela 3.7) in bilanca denarnih tokov (tabela 3.8) projekta – izgradnja kontejnerskega naselja v občini XY.

**Tabela 3.7** Bilanca uspeha

<b>Prihodki iz poslovanja</b>	<b>290.345,00</b>
... za 1. izd. oz. storitev	290.345,00
... za 2. izd. oz. storitev	0,00
<b>Odhodki iz poslovanja</b>	<b>251.965,00</b>
<b>Str. angažiranja del. sredstev</b>	<b>0,00</b>
<b>Amortizacija</b>	<b>0,00</b>
<b>Str. drobnega inventarja</b>	<b>0,00</b>
<b>Stroški nabave materiala in opreme</b>	<b>153.000,00</b>
bivalni kontejnerji	52.500,00
sanitarni kontejnerji	36.000,00
kontejnerji za kuhinjo in pralnico	14.000,00
prehodni kontejnerji	25.000,00
oprema kontejnerjev	25.500,00
<b>Stroški storitev</b>	<b>90.125,00</b>
nakup zemljišča	0,00
komunalna ureditev zemljišča	24.000,00
komunalni prispevek	0,00
projektna dokumentacija	15.000,00
upravna dokumentacija in prispevki	8.000,00
gradbeno-instalacijska dela	24.000,00
montaža kontejnerjev	19.125,00
<b>Stroški dela</b>	<b>4.140,00</b>
str. delavcev v delovnem razmerju	4.140,00
str. pogodbeno zaposlenih	0,00
<b>Skupni stroški marketinga</b>	<b>3.000,00</b>
<b>Svetovalne storitve</b>	<b>0,00</b>
<b>Transportne in prevozne storitve</b>	<b>600,00</b>
<b>Telefon/faks/internet</b>	<b>300,00</b>
<b>Zavarovalne storitve</b>	<b>800,00</b>
<b>Nepredvidene storitve</b>	<b>0,00</b>
<b>Dobiček iz poslovanja</b>	<b>38.380,00</b>
<b>Prihodki iz financiranja</b>	<b>0,00</b>
<b>Odhodki iz financiranja</b>	<b>3.439,81</b>
<b>Dobiček iz rednega delovanja</b>	<b>34.940,19</b>
<b>Izredni prihodki</b>	<b>0,00</b>
<b>Izredni odhodki</b>	<b>0,00</b>
<b>Dobiček pred davki</b>	<b>34.940,19</b>
<b>Davek na dobiček</b>	<b>6.988,04</b>
<b>Čisti dobiček</b>	<b>27.952,15</b>



**Tabela 3.8** Bilanca finančnih tokov

<b>Začetno stanje denarnih sredstev</b>	<b>0,00</b>
<b>Denarni tok</b>	<b>92.204,19</b>
<b>Končno denarno stanje</b>	<b>92.204,19</b>
<b>DENARNI TOK IZ POSLOVANJA</b>	<b>93.009,19</b>
<b>Prejemki iz poslovanja</b>	<b>290.345,00</b>
... za 1. izd. oz. storitev	290.345,00
<b>Drugi prejemki iz poslovanja</b>	<b>0,00</b>
<b>Izdatki iz poslovanja</b>	<b>251.965,00</b>
<b>Izdatki za plačilo delovnih sredstev</b>	<b>0,00</b>
<b>Izdatki za nakup drobnega inventarja</b>	<b>0,00</b>
<b>Izdatki za nabavo materiala in opreme</b>	<b>153.000,00</b>
bivalni kontejnerji	52.500,00
sanitarni kontejnerji	36.000,00
kontejnerji za kuhinjo in pralnico	14.000,00
prehodni kontejnerji	25.000,00
oprema kontejnerjev	25.500,00
<b>Izdatki za storitve</b>	<b>90.125,00</b>
nakup zemljišča	0,00
komunalna ureditev zemljišča	24.000,00
komunalni prispevek	0,00
projektna dokumentacija	15.000,00
upravna dokumentacija in prispevki	8.000,00
gradbeno-inštalacijska dela	24.000,00
montaža kontejnerjev	19.125,00
<b>Izdatki za zaposlene</b>	<b>4.140,00</b>
za plače delavcev v delovnem razmerju	4.140,00
<b>Skupni izdatki marketinga</b>	<b>3.000,00</b>
<b>Izdatki za svetovalne storitve</b>	<b>0,00</b>
<b>Transportne in prevozne storitve</b>	<b>600,00</b>
<b>Telefon/faks/internet</b>	<b>300,00</b>
<b>Zavarovalne storitve</b>	<b>800,00</b>
<b>Nepredvidene storitve</b>	<b>0,00</b>
<b>DENARNI TOK IZ FINANCIRANJA</b>	<b>54.629,19</b>
<b>Prejemki iz financiranja</b>	<b>138.069,00</b>
<b>Subvencije, dotacije, nepovratna sred.</b>	<b>58.069,00</b>
<b>Od dobljenih dolg. posojil</b>	<b>0,00</b>
<b>Od dobljenih kratk. posojil</b>	<b>80.000,00</b>
<b>Izdatki za financiranje</b>	<b>83.439,81</b>
<b>Za odobritev kredita in zavarovanje</b>	<b>1.981,03</b>
<b>Anuitete za odplačilo dolg. posojil</b>	<b>0,00</b>
<b>Anuitete za odplačilo kratk. posojil</b>	<b>81.458,78</b>

### **3.4.1 Pridobitev finančnih sredstev**

Celotno investicijo bo podjetje financiralo z dolžniškim kapitalom. Vrednost izvedenih storitev bo podjetje pokrivalo s kratkoročnim (12 mesečnim) premostitvenim kreditom, vrednost dobave kontejnerjev in opreme pa z odlogom plačila dobavitelju, dokler občina ne poravna celotne obveznosti. Občina bo imela sicer naslednje plačilne pogoje: 30 odstotkov vrednosti investicije v 60 dneh od podpisa pogodbe, 40 odstotkov vrednosti investicije v 120 dneh od podpisa pogodbe in 30 odstotkov vrednosti v 30 dneh po primopredaji naselja. Delna plačila nam bodo omogočala odplačevanja mesečnih obveznosti kratkoročnega kredita, razlika pa bo namenjena pokrivanju ostalih manjših stroškov ter plačilo dobave in montaže. Del prejetih plačil pa je tudi naš dobiček.

Glede na to, da pričakujemo tudi evropska sredstva, se bo (ocenjena vrednost) 20 odstotkov vrednosti investicije občini tudi povrnilo, vendar pa mora biti storitev najprej uspešno zaključena.

#### 4 SKLEP

S preučitvijo literature in posledično teoretičnih izhodišč različnih avtorjev sem ugotovila, da je poslovni načrt za podjetje zelo pomemben dokument, ne samo za začetek poslovanja, ampak tudi za nadaljnje načrtovanje prihodnosti. Nikoli se ga sicer ne moremo držati do potankosti, kajti v podjetništvu se vedno najdejo vplivi in situacije, ki jih ne moremo naprej predvidevati. Nam je pa dobra podlaga, da ne zaidemo z načrtovane poti. Večina avtorjev se strinja s podobnim konceptom in prvinami poslovnega načrta, ki jih je potrebno natančno obdelati. Vsako poglavje je potrebno dodobra preučiti in postopoma sestaviti celoto. V to pa je potrebno vložiti predvsem veliko časa, truda in znanja. Ko pa imamo poslovni načrt narejen, je potrebno še dodati povzetek za vodstvo, ki mora biti berljiv, jedrnat in privlačen za morebitne bodoče vlagatelje.

Glede na preučeno literaturo, sem izdelala poslovni načrt za izgradnjo kontejnerskega naselja, s katerim sem predstavila ekonomsko učinkovitost projekta, katere rezultat je pozitiven, in pa ugodnosti za investitorje ter posledično njihove uporabnike. Podjetje bo od prodanega projekta doseglo zastavljen dobiček. Občina kot investitor bo rešila socialno problematiko, ko bo ponudila socialno ogroženim osebam streho nad glavo in hkrati izkoristila priložnost, da lahko do sedaj neprofitna stanovanja oddaja kot profitna in posledično zviša prihodke z naslova najemnin. Uporabniki kontejnerskih bivalnikov pa bodo dobili priložnost, da premostijo finančno stisko z minimalnimi življenjskimi stroški, s čimer bodo lahko privarčevali nemalo denarja in se v prihodnosti ponovno »postavili na noge«. Za vstop na trg bo potrebno nekaj vztrajnosti, kajti storitev je med prebivalci in potencialnimi kupci še nepoznana. Čeprav je storitev inovacija v slovenskem okolju, lahko trdim, da se bo kmalu razširila in bivanje v kontejnerju bo postalo prav tako del vsakdana Slovencev, ne le v tujini. Prvotna storitev, izgradnje kontejnerskih naselij za socialno ogrožene osebe, ki jim grozijo prisilne izselitve, bo tako podjetju kot investitorju prinesla tudi ugled v družbi.

Prepričana sem, da bodo ljudje spoznali pozitivno plat kontejnerskih bivalnikov, tako kot jo poznajo v svetu. Zastavljen projekt je odlična poslovna priložnost za podjetje, zato jo bo potrebno čim prej uresničiti, predvsem dokler ne vstopijo na trg nova konkurenčna podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

### Literatura

- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Banič, Ivo D. 2004. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Berginc, Jordan. 1992. *Podjetniki: kaj je poslovni načrt*. Gea 5 (2).
- Bornstein, Jay M., Ford Vrian R. in Siegel Eric S. 1993. *Bussines plan guide*. Druga izdaja. New York: John Wiley & Sons.
- Boškić, Ružica. 2002. *Krepitev moči na stanovanjskem področju – nemoč in tveganja*. Srna Mandič in Maša Filipovič ured. Stanovanjske študije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bučar, Branko. 1998. *Računalniško podprto načrtovanje novega podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Butler, David. 2000. *Business planning: a guide to business start-up*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Glas, Miroslav. 1996. *Kako pripraviti dober poslovni načrt*. Jurij Bernik ured. Razvijanje podjetniških idej. Ljubljana: Gea college.
- Glas, Miroslav. 1999a. Dodatek za poslovni načrt. Franci Vidic ured. Kako razviti uspešno podjetje. Ljubljana: Gea college, poslovnoizobraževalni center.
- Glas, Miroslav. 1999b. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- Glas, Miroslav in Viljem Pšeničny, 2000. *Podjetništvo izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- Glas, Miroslav. 2005. *Podjetništvo 2: pripravljam poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Kampuš Trop, Vida. 1999. *Prispevki k ekonomiki*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kampuš Trop, Vida. 2008. *Individualno in korporacijsko podjetništvo*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Pinson, Linda in Jerry Jinnett. 1993. *Anatomy of a business plan: a step-by-step guide to starting smart, building the business and securing your company's future*. Chicago: Enterprise-Dearborn.
- Pšeničny, Viljem, Marina Letonja in Janez Tomšič. 2000. *Podjetništvo: Podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rebernik, Miroslav in Matej Rus. 2005. *Načrtno do uspeha: priročnik za izdelavo učinkovitega poslovnega načrta*. Maribor: IRP Inštitut za raziskovanje podjetništva.
- Rebernik, Miroslav in Tadej Krošlin. 2005. *IPMMP-Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Obvestila EPF, letnik (33), št. ½.
- Rich, Stanley. 1991. *Poslovni načrt*. RR Revija za razvoj: letnik 4 (7).

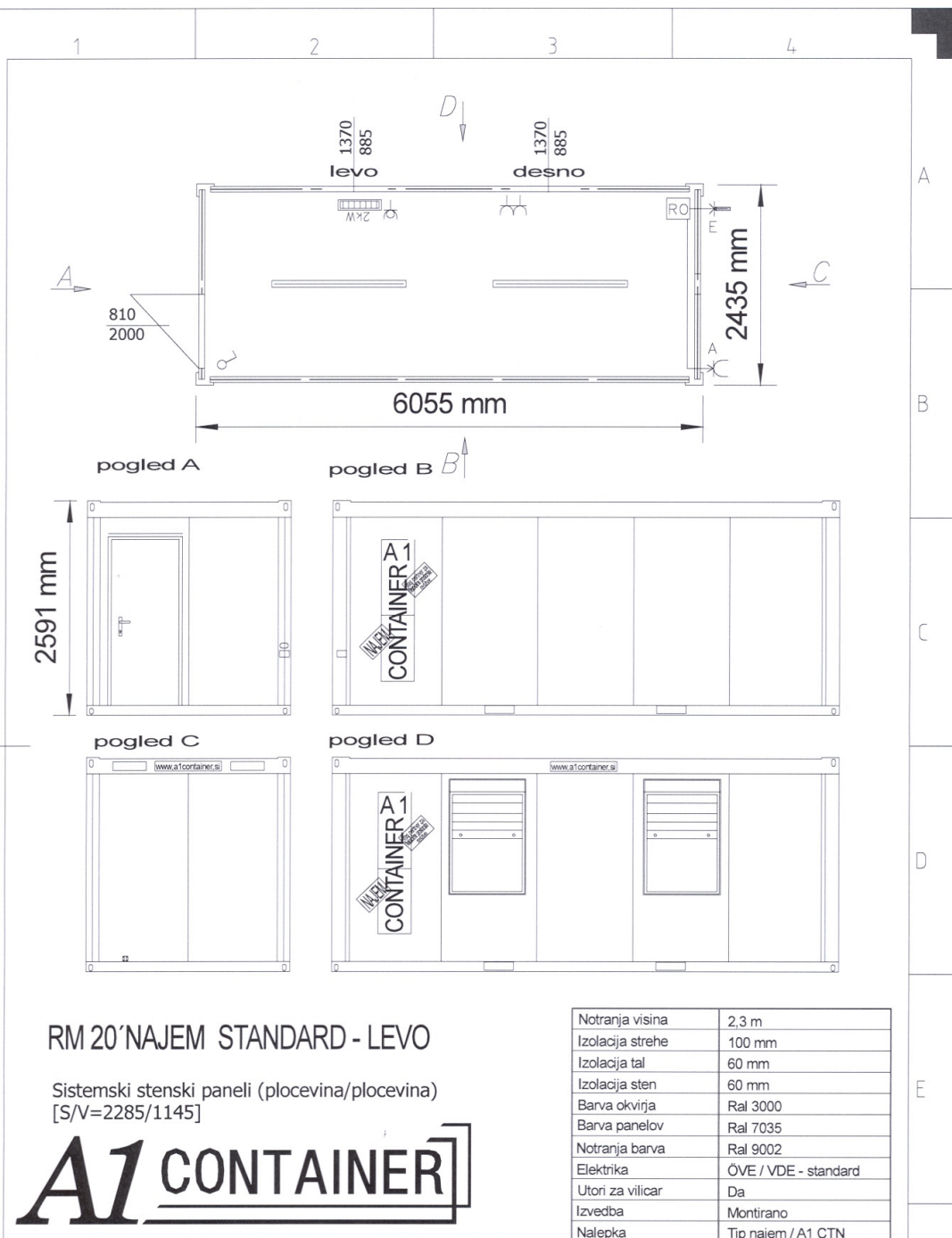
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt: hitra pot do veččega poslovnega načrtovanja za poslovodje in podjetnike*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
- Šauperl, Franjo. 2007. *Podjetništvo*. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
- Šinkovec, Janez in Boštjan Tratar. 2003. *Komentar stanovanjskega zakona*. Lesce: Založba Oziris.
- Timmons, Jeffrey A. 1999. *New venture creation: Entrepreneurship for 21st century*. Peta izdaja. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Vadnjal, Jaka. 2006. *Ali potrebujete poslovni načrt*. Podjetnik: letnik 3 (15).
- Vahčič, Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 1998. *Planiranje novega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vidic, Franci. 1999. *Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- Žugelj, Damjan, Primož Penca, Niko Slavnič, Branko Žunec in Jaka Vadnjal. 2001. *Tvegani kapital: Si upate tvegati?* Ljubljana: Lisac & Lisac.

## Viri

- Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Poslovni register Slovenije (iPRS). [Http://www.ajpes.si/prs/](http://www.ajpes.si/prs/) (8. 7. 2010).
- Drnovšek Mateja, Rok Stritar. 2007. *Planiranje in ustanavljanje podjetja*. Priročnik. Ljubljana. [Http:// www.lui.si/ mma\\_bin.php/ \\$fId/ 2010052714114186/ \\$fName/ Podjetni%C5%A1tvo + skripta + 2007.pdf](http://www.lui.si/ mma_bin.php/ $fId/ 2010052714114186/ $fName/ Podjetni%C5%A1tvo + skripta + 2007.pdf) (3. 8. 2010).
- Kožar, Anton, Aleksandra Belšak. 2009. *Zbornik referatov: 20. jubilejni posvet Država, državljan, stanovanja*. Ljubljana: Inštitut za nepremičnine.
- Uradni list Republike Slovenije. 18. 11. 2004, št. 123. *Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah, ki jih morajo izpolnjevati bivalne enote, namenjene začasnemu reševanju stanovanjskih potreb socialno ogroženih oseb*. [Http://www.uradni-list.si/1/content?id=52026&part=&highlight=pravilnik+o+minimalnih+tehni%C4%8Dnih+zahtevah](http://www.uradni-list.si/1/content?id=52026&part=&highlight=pravilnik+o+minimalnih+tehni%C4%8Dnih+zahtevah) (16. 7. 2010).
- Vahčič Aleš, Bučar Branko, Drnovšek Mateja, Logar Nataša. 2000. *Priročnik za vaje pri predmetu Osnove podjetništva*. Ekonomska fakulteta Ljubljana. [Http://www.poslovniangeli.si/images/doc/PrirocnikPodjetnistvoVahcic.pdf](http://www.poslovniangeli.si/images/doc/PrirocnikPodjetnistvoVahcic.pdf) (1. 6. 2010).

## **PRILOGE**

Priloga 1 Specifikacija primera bivalnega kontejnerja



## RM 20' NAJEM STANDARD - LEVO

Sistemske stenske panele (pločevina/pločevina)  
[S/V=2285/1145]

# A1 CONTAINER

Notranja visina	2,3 m
Izolacija strehe	100 mm
Izolacija tal	60 mm
Izolacija sten	60 mm
Barva okvirja	Ral 3000
Barva panelov	Ral 7035
Notranja barva	Ral 9002
Elektrika	ÖVE / VDE - standard
Utori za viličar	Da
Izvedba	Montirano
Nalepka	Tip najem / A1 CTN