

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

POSLOVNI NAČRT NEPREMIČNINSKE
AGENCIJE

Jure Vučković

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Mitja Ruzzier

POVZETEK

Zasebno podjetništvo je v Sloveniji dobro razvito in razvejano. Za začetek in vstop v podjetniški svet mora imeti vsak podjetnik najprej začrtano poslovno idejo ter nato pogum, ki mu daje motivacijo za uresničitev zastavljene poslovne ideje in ciljev. Skozi našo zaključno projektno nalogo nameravamo predstaviti ključne smernice pri ustanovitvi in rasti nepremičninske agencije. Temeljna teza naloge je, da bomo poizkusili dokazati, da so temeljni načini za finančni obstoj podjetja predvsem kakovostno načrtovanje razvoja, prilagajanje razmeram na trgu in konkurenčna prednost. Glede na trenutne razmere na trgu želimo dokazati, da je novoustanovljena nepremičninska agencija lahko ekonomsko in razvojno uspešna, na spremembe pa se mora sproti uspešno prilagajati. Tezo smo ob predpostavki, da se kriza ne bo poglobila, tudi potrdili.

Ključne besede: podjetnik, poslovni načrt, nepremičnine, podjetje, podjetniška rast

SUMMARY

Private business is well developed and branched in Slovenia. For starting the business must a businessman have outlined only the business idea and the courage which is the inspiration for the realization of the desired business goals. Through our final thesis we intend to present guidelines by establishing and the growth of real estate agencies. In the thesis we attempted to prove that the basic methods for company's financial existence are quality of planning of development, adaptation to market conditions and competitive advantage. At the current situation in the market we want to prove that the newly created real estate agency can be economically and developmentally successful and should be capable to adapt to changes in the market. We confirm thesis by assuming that crisis will not deepen.

Key words: businessman, business plan, real estate, company, rise of enterprise

UDK: 658: 005.51(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredeleitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	3
2.1	Namen in cilji diplomskega dela	6
2.2	Temeljne teze naloge	7
2.3	Predvidene predpostavke in omejitve	7
3	Nepremičninska panoga in temeljna zakonodaja, ki ureja področje poslovanja nepremičninskih agencij	9
3.1	Splošni pogoji poslovanja nepremičninskih družb.....	9
3.1.1	Zakon o nepremičninskem poslovanju	10
3.1.2	Pogoji ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo	10
3.1.3	Pravni vidik nakupa nepremičnin za tujce	12
3.2	Teoretični opis trga nepremičnin in nepremičninskega poslovanja	15
4	Poslovni načrt podjetja.....	21
4.1	Opis podjetja	21
4.1.1	Lastništvo podjetja	21
4.1.2	Velikost podjetja.....	21
4.1.3	Managerska in kadrovska struktura	21
4.2	Strategija in izvedba	23
4.2.1	Smotri, vizija, poslanstvo.....	25
4.2.2	Temeljni cilji podjetja	26
4.2.3	Analiza SWOT.....	27
4.2.4	Konkurenčna prednost	28
4.2.5	Analiza raziskave	29
4.2.6	Strategija in strateške povezave	32
4.2.7	Cenovna strategija.....	32
4.2.8	Promocijska strategija.....	33
4.2.9	Programi trženja.....	34
4.2.10	Prodajna strategija.....	34
4.2.11	Načrtovana prodaja	35
4.3	Finančni načrt	37
4.3.1	Pomembne predpostavke	37
4.3.2	Ključni finančni kazalci	38
4.3.3	Načrt izkaza uspeha	39
4.3.4	Načrt bilance stanja.....	40
4.3.5	Analiza tveganja.....	41
4.4	Kratek prikaz razvoja v naslednjih petih letih.....	41
5	Sklep.....	43

Literatura in viri.....	45
Priloga.....	47

SLIKE

Slika 4.1	Primerjava med uporabljenimi storitvami in novoustanovljeno agencijo...23
Slika 4.2	Ali boste pri poslovanju z nepremičninami koristili storitve nepremičninske agencije?25
Slika 4.3	Primerjava med ugodnostjo kreditnih pogojev in sodelovanja z bankami..28
Slika 4.4	Primerjava trenutne prodaje, nakupa ali oddaje nepremičnin29
Slika 4.5	Vpliv cene oziroma lokacije na odločitev o nakupu nepremičnine.....30
Slika 4.6	Pričakovane realne cene novogradenj stanovanj in stanovanjskih hiš.....30
Slika 4.7	Starost anketirancev31
Slika 4.8	Izobrazba anketirancev31

TABELE

Tabela 3.1	Oglaševane cene stanovanj v Ljubljani, v EUR/m ² , marec 2009.....16
Tabela 3.2	Oglaševane cene stanovanj v okolici Ljubljane, v EUR/m ² , marec 2009 ...16
Tabela 3.3	Oglaševane cene stanovanj v Ljubljani, v EUR, marec 2009.....16
Tabela 3.4	Oglaševane cene stanovanj v okolici Ljubljane, v EUR, marec 2009.....17
Tabela 3.5	Oglaševane cene hiš v Ljubljani in njeni okolici, v EUR/m ² , marec 2009 .17
Tabela 3.6	Oglaševane cene hiš v Ljubljani in njeni okolici, v EUR, marec 2009.....17
Tabela 3.7	Oglaševane najemnine stanovanj v Ljubljani, v EUR, marec 200918
Tabela 3.8	Povprečna oglaševana najemnina hiš v Ljubljani in njeni okolici, v EUR, marec 200918
Tabela 3.9	Oglaševane najemnine poslovnih prostorov v Ljubljani, v EUR, december 2008.....19
Tabela 4.1	Cenovna politika in konkurenčnost cen.....28
Tabela 4.2	Cene nepremičninskih agencij.....32
Tabela 4.3	Cene storitev pri posredovanju, v EUR, brez DDV.....33
Tabela 4.4	Cenik storitev.....33
Tabela 4.5	Zanimanje za nakup nepremičnine v tujini.....35
Tabela 4.6	Število transakcij pri stanovanjskih nepremičninah35
Tabela 4.7	Načrt prodaje v prvih petih letih.....36

Tabela 4.8	Vrednostni prikaz prodaje, v EUR.....	37
Tabela 4.9	Amortizacija računalniške, strojne ter programske opreme	38
Tabela 4.10	Poslovni finančni kazalniki, v EUR.....	39
Tabela 4.11	Izkaz uspeha, v EUR.....	40
Tabela 4.12	Otvoritvena bilanca stanja, v EUR	41

KRAJŠAVE

EGP	Evropski gospodarski prostor
m ²	kvadratni meter
EU	Evropska unija
RS	Republika Slovenija
ES	Evropski svet
ZDA	Združene države Amerike
ZUVza	Zakon o ugotavljanju vzajemnosti
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
EUR	evro

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi bomo prikazali ustanovitvene postopke in izdelali poslovni načrt za nepremičninsko agencijo. Nepremičninsko poslovanje je pravni posel, katerega produkt je v večini primerov prenos lastninske pravice na novega lastnika. Nepremičninsko poslovanje obravnava posredovanje pri nakupu kot tudi prodaji nepremičnin ter njihovi oddaji tretji osebi. Nepremičninska agencija nastopa kot posrednik med dvema strankama in jima nudi celovito enostavno rešitev za sklenitev končnega pravnega posla. Pri posredovanju je možno uporabiti tudi ekskluzivne pogodbe, ki dajejo agenciji ekskluzivno pravico trženja oziroma posredovanja pri prodaji ali oddaji nepremičnine. Ekskluzivna pogodba pomeni, da ima agencija, ki jo je sklenila, pravico do posredovanja pri določeni nepremičnini. Agencije lahko tržijo tudi druge storitve, ki so v povezavi z nepremičninami. Naš namen je izdelati celovit poslovni načrt, na podlagi katerega bomo predvideli začetno življenjsko pot agencije ter preučili smotrnost ustanovitve. Trg nepremičnin je namreč specifičen, saj zahteva poznavanje nepremičninskih zakonov in vedno večje zahteve po znanju nepremičninskih posrednikov. Zaradi nenehnega spreminjanja zakonodaje je treba znanje nenehno nadgrajevati in dopolnjevati. Za začetek poslovanja je treba preučiti temeljne zakonodajne omejitve in izoblikovati poslovno idejo. V nadaljevanju je treba opredeliti vizijo in cilje podjetja, ki morajo biti dosegljivi ter merljivi, saj predstavljajo prihodnost podjetja.

Zaključna projektna naloga bo razdeljena na teoretični in empirični del naloge. V teoretičnem delu bomo kot sekundarni vir uporabili podatke drugih avtorjev, kot so literatura s področja poslovnih načrtov in njihove izdelave, podjetništva, elektronske vire podatkov ter trenutno veljavno zakonodajo. Kot sekundarni vir bomo uporabili tudi statistične podatke in izračune drugih avtorjev. V analitičnem delu bomo za primarni vir podatkov uporabili podatke, pridobljene z anketo med potencialnimi uporabniki. Namen raziskave je pridobiti ključne podatke, ki nam bodo v pomoč v boju s konkurenco in pripravi storitev za trg. Pridobljeni podatki nam bodo v pomoč tudi pri doseganju zastavljenih ciljev, predvsem pri postavitvi cenovnih okvirov storitev agencije. Z raziskavo bomo poizkusili pridobiti podatke o slabostih na trgu, ki jih lahko uporabimo za svojo konkurenčno prednost. Finančni podatki bodo temeljili na pridobljenih rezultatih ankete, predvsem pa na pridobljenih statističnih podatkih in lastnih izračunih.

2 OPREDELITEV OBRAVNA /ANEGA PROBLEMA IN TEORETIČNIH IZHODIŠČ

V zaključni projektni nalogi bomo predstavili koncept ustanovitve nepremičninske agencije in načrtovali celosten razvoj prihodnjega podjetja. Namen poslovnega načrta je prikazati celotno poslovanje in preučiti, ali je podjetje ob danih pogojih ter smernicah finančno vzdržno, saj se poraja bistveno vprašanje, ali je podjetje zmožno preživeti na današnjem konkurenčnem trgu. Osredotočili se bomo na ustanovitvene in predustanovitvene dejavnosti ter predviden razvoj podjetja v bližnji prihodnosti s stališča finančnih aktivnosti, strateškega planiranja in tržnih aktivnosti. Določili bomo vizijo in cilje ter opredelili nadaljnjo rast podjetja. To bo specializirano za posle posredovanja z nepremičninami. Osredotočili se bomo tudi na priložnosti, ki nam jih nudi skupen odprt evropski trg.

Gomezelj Omerzel, Antončič in Hisrich (2008) so opredelili nastanek novega podjetja v prvi fazi podjetniškega procesa, ki se začne z zaznavo priložnosti in ustanovitvijo podjetja, ki naj bi to priložnost izrabilo za uspeh. Vendar imajo številni posamezniki že v začetni fazi težave pri ustanavljanju novih podjetij. To je posledica podjetništva in dejanskega podjetniškega odločitvenega procesa. Podjetja nastajajo v vseh obdobjih, navkljub recesiji, inflaciji, visokim obrestnim meram, pomanjkanju infrastrukture, ekonomski negotovosti in celo visoki verjetnosti neuspeha (Gomezelj Omerzel, Antončič in Hisrich 2008). Viri podjetja, ki temeljijo na znanju, so še posebej pomembni v procesu pridobivanja ali ustvarjanja konkurenčne prednosti, in sicer predvsem zato, ker je takšne vire težko 'kopirati'. To omogoča podjetju diferenciacijo in pozitivno vpliva na poslovno uspešnost (Bratkovič in Gomezelj Omerzel 2008, 54). Temeljni cilj podjetja bo pridobiti svoj tržni delež, se približati in prehiteti konkurenco ter načrtovati dolgoročno razvojno politiko in finančno vzdržnost, s tem pa tudi vzpodbuditi njegovo rast. Za doseganje omenjenega je treba poznati bistvo in prakso trženja (Devetak 2005, 2), saj s tem preučimo potrebe oziroma plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi tega razvijamo in proizvajamo tiste izdelke ter storitve, ki jih lahko nato ponudimo ugotovljenemu interesentu. S pravočasnim proučevanjem ponudbe in povpraševanja bomo ustrezno oblikovali tržne aktivnosti za zadovoljevanje vsakdanjih potreb. S tem, ko dosežemo plačilno sposobno povpraševanje, dosežemo s prodajo izdelkov in storitev, ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj. Wikipedia (2009) opredeljuje tržno strategijo bolj podrobno, kot napisan plan, ki kombinira produktni razvoj, promocijo, distribucijo in cenovno približevanje. Prepoznati je treba cilje podjetja in kako jih bomo dosegli v določenih časovnih okvirih. Tržna strategija nam lahko služi kot temelj tržnega plana. Ta vsebuje določeno mero specifičnih dejanj, potrebnih za uspešno implementacijo tržne strategije. Kot primer lahko navedemo naslednje: Pri uporabi cenovno ugodnih izdelkov ali storitev, s katerimi se privabijo

stranke, ko bo podjetje s strategijo nizkih cen uveljavilo razmerje z njimi, bo to prodalo dodatne dražje (marža) izdelke in storitve ter s tem izboljšalo interakcijo z nižjimi cenami.

Podjetja ustanovljajo in vodijo podjetniki. Bratkovič in Gomezelj Omerzel (2008, 48) opisujeta podjetnika kot človeka s potrebo po neodvisnosti, saj ti veljajo za osebe, ki se težko prilagodijo obstoječim sistemom in s težavo priznavajo avtoriteto, katera bi bila nad njim. Podjetniki so osebe, ki želijo delati po lastnih pravilih in načelih, zaradi česar se odločijo za ustanovitev lastnega podjetja. To jim omogoča, da imajo popoln nadzor nad svojim življenjem. Večina avtorjev uvršča potrebo po neodvisnosti med najmočnejše potrebe podjetnika. Osebe, ki imajo močno potrebo po neodvisnosti, so običajno samozavestne, sebične, naklonjene drugačnosti, postavljajo svoja pravila in imajo notranje mesto nadzora. Managerji (Možina 2002, 13) dosegajo organizacijske cilje s pomočjo ljudi, sodelavcev, ki imajo različne sposobnosti, znanja in izkušnje, zato moramo biti sposobni oceniti te zmožnosti ter jih uskladiti z zahtevami dela. Ne samo to, zaposlene, če želimo, da bodo zadovoljni in uspešni, moramo znati ustrezno navdušiti ter jih pripraviti na nenehno učenje. Odličnost v managementu zahteva dobro poznavanje in primerno usposabljanje obstoječih virov ter pogojev dela, hkrati pa tudi iskanje novih poti, znanja in izkušenj. S tem dodajamo novo vrednost zaposlenim v organizaciji in vsem, ki so od nje odvisni.

Kot navaja Belak (1999, 18) mora podjetje nekdo ustanoviti. To so lahko pravne ali fizične osebe, ki imajo za to interes. Za ustanovitev podjetja pa seveda ni dovolj le interes, ustanovitelj mora imeti za to še druge zmožnosti, ne nazadnje tudi znanje in denar. Minimalni obseg ustanovitvenih sredstev je zakonsko določen in se razlikuje glede na izbrano pravno obliko podjetja; drugačen je na primer pri ustanavljanju delniških družb, kot družb z omejeno ali neomejeno odgovornostjo, zavodov ali samostojnih podjetnikov.

Vrsta in obseg znanja, razen v izjemnih primerih, nista zakonsko določeni. Nepremičninske agencije se od ostalih podjetij razlikujejo po zakonskih predpisih, saj so po novi zakonodaji bolj varne, kot so bile do novembra 2003. Po novi zakonodaji morajo imeti vse obvezno zavarovanje, od leta 2004 dalje pa morajo imeti posredniki tudi ustrezne licence. Od maja 2003 morajo biti vse posredniške pogodbe izključno v pisni obliki zaradi varovanja interesa potrošnikov (Janevski 2004).

V zaključni projektni nalogi bomo najprej na podlagi teoretičnih izhodišč obravnavali ustanovitvene postopke in zakonodajne omejitve ter samo podjetniško idejo. V nadaljevanju bomo predstavili vizijo podjetja in konkurenčne prednosti. Načrtovali bomo celostno razvojno politiko podjetja in managementa. Raziskave (QuickMBA 2009) notranjega in zunanjega okolja so zelo pomemben del načrtovanja strateškega procesa. Notranje dejavnike lahko opredelimo kot strengths (s) ali weaknesses (w), zunanje pa kot opportunities (o) in threats (t). Takšno analizo

strateškega okolja imenujemo analiza SWOT. Ta zagotavlja informacije, ki so koristne pri primerjavi virov in sposobnosti v primerjavi s konkurenčnim trgom, v katerem deluje. Zato bomo izdelali SWOT analizo, s pomočjo katere bomo preučili prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in grožnje podjetja, hkrati pa analizirali močno konkurenco. Preučili bomo prihodnje odjemalce in njihovo povpraševanje, na podlagi tega pa nato načrtovali tudi ponudbo agencije. Predstavili bomo možnost sodelovanja z bankami pri kreditiranju nakupa nepremičnin. Podjetje bo specializirano za delovanje na trgu nepremičnin. V svoji ponudbi bo tržilo predvsem storitve, ki so nujne pri nakupu in prodaji nepremičnin. Osredotočili se bomo tudi na storitve oddaje tujih nepremičnin v najem. Podjetje ima v načrtu tudi nakup cenejših nepremičnin, ki jih bo po prenovi oddajalo oziroma prodalo.

Vidic in drugi (2008, 283) opredeljujejo poslovni načrt kot začetek oziroma potek posla ter vseh z njim povezanih aktivnosti za tri do pet let vnaprej. Lahko bi rekli, da poslovni načrt poleg ciljev predvideva tudi različne poti, po katerih lahko pridemo do začrtanih ciljev. Poslovni načrt nam torej ponuja kontrolne točke, po katerih lahko podjetnik, poslovni partnerji, zaposleni, vlagatelji in ostali sodelujoči v vsakem trenutku vedo, kje so in ali razvoj ustreza zastavljenemu ter začrtanemu cilju.

Poslovni načrt je v bistvu dokument, ki ga pripravi podjetnik ali skupina podjetnikov pred pričetkom nekega novega posla ali ustanovitvijo podjetja, oziroma pri nadaljevanju ali razvoju posla v obstoječem podjetju. Ta se najpogosteje uporablja kot osnova za pridobivanje sredstev, ki so potrebna za začetek posla. Najpogosteje ga zahtevajo vlagatelji, bankirji in lastniki tveganega kapitala, ki nameravajo v podjetje vložiti denar ali ga kreditirati (Vidic in drugi 2008, 284).

Nepremičnine se med seboj razlikujejo tako po namembnosti kot tudi obliki. Te imajo različna cenovna območja glede na namen in lokacijo, cenovno pa se vrednotijo na kvadratni meter (m^2). Trg nepremičnin se s ponudbo glede na lokacijo zelo razlikuje, saj je odvisen od lokacijske specifikacije. V večjih mestih je trg razdeljen večinoma na stanovanjske enote, ki predstavljajo tudi večjo prodajno vrednost m^2 stanovanja v primerjavi s stanovanji zunaj mesta. Na dostopnih in frekventnih oziroma v mestnih središčih se nahaja tudi večina poslovnih prostorov, ki so običajno dražji od bivalnih površin. Na podeželju prevladujejo hiše in kmetijski objekti.

Prodaja in cene stanovanj so bile v Sloveniji dokaj visoke. Največji padec v prometu s stanovanji je bil zaznan v zadnjih treh mesecih minulega leta, saj je bil najslabši v zadnjih dveh letih. Podoben padec prometa je bil zaznan tudi pri eno- in dvostanovanjskih hišah, kar je povzročilo pričakovan padec cen za 7 % (Cekin 2009). Basle (2009) navaja, da so bile cene stanovanj konec leta višje kot ob koncu leta 2007. Zato je po ocenah vodje sektorja za trg nepremičnin na Geodetski upravi Republike Slovenije (GURS) letos največji pričakovani padec cen nepremičnin v višini 10 %. Po podatkih Slonep-a (2009) je bilo leta 2008 za 46 % izvedenih manj transakcij kot leta

2007 pri prometu s stanovanji. Največ transakcij je bilo izvedenih v drugem četrtletju leta 2008, vendar še vedno za 49 % manj kot v enakem obdobju leta 2007. Zadnje četrtletje leta 2008 predstavlja upad transakcij v višini 13 % v primerjavi s predhodnim četrtletjem. Število transakcij pri hišah se je glede na leto 2007 zmanjšalo za 66 %. V zadnjem četrtletju 2008 se je glede na tretje četrtletje število transakcij povečalo za 9 %. Slonep v nadaljevanju navaja, da je povprečna cena stanovanj v Sloveniji v zadnjem četrtletju padla le za 2 %. Bistven padec je bilo zaznati v zadnjem četrtletju leta 2008 pri cenah hiš, ki so padle za 19 % v primerjavi s tretjim četrtletjem istega leta. Pri poslovnih prostorih je bil zaznan padec cen v višini 4 %.

Novoustanovljeno podjetje bo vodil ustanovitelj, ki bo tudi njegov edini lastnik. Kadrovska sestava bo neformalna in brez izrazitih hierarhičnih ravni. Podjetje bo iz pravno-organizacijskega vidika majhno in organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo.

2.1 Namen in cilji diplomskega dela

Namen zaključne projektne naloge je podati odgovor na smotrnost ustanovitve nepremičninske agencije in njene finančne stabilnosti. Zasnova ideje ima določene elemente poslovanja, ki dajejo agenciji konkurenčno prednost. Na podlagi tega je treba opraviti anketo in na podlagi rezultatov analizo prihodnjih uporabnikov naših storitev. Naš namen je izdelati poslovni načrt, s katerim bomo potrdili smotrnost ustanovitve. Marinel (2005, 30) opisuje, da je za uspeh v podjetništvu treba imeti dosegljivo strategijo. Kot lastniki lastnega podjetja smo odgovorni za vse vidike njegovega vodenja in popolnoma odgovorni tudi za strategijo managementa. Sami se odločamo za strategijo podjetja in tudi to, kako bomo to strategijo vpeljali v podjetje. V osnovni obliki ima strateški management tri jasne smernice:

- analiza;
- izbira;
- implementacija – izvršitev.

Pred odločitvijo o kakršni koli strategiji se je treba opredeliti, kje trenutno smo in kam želimo priti (analiza). Nato se je treba odločiti, kakšne opcije so na voljo in te oceniti v vrstnem redu, ki nam nudi izbiro prave strategije (izbira). Ko smo se že odločili za strategijo, je treba to tudi izvršiti (implementacija). Zato bomo načrtovali dolgoročno strategijo in razvoj, ki bodo omogočili preživetje ter rast podjetja, glede na zastavljene poslovne cilje.

Temeljni cilji podjetja so predvsem:

- letna rast dobička;
- zaposlovanje novih primerno usposobljenih kadrov;

- rast podjetja in njegovo širjenje na ostala področja;
- pridobitev tržnega deleža pri nepremičninskem posredovanju v naslednjih petih letih v višini vsaj 10 %.

Vizija podjetja je postati ena izmed vodilnih nepremičninskih agencij v Sloveniji s kakovostno in konkurenčno ponudbo celostnih storitev. Cilji podjetja so širjenje v ostale slovenske regije in nakup, prodaja ter oddajanje lastnih nepremičnin. Razvoj podjetja je najbolj odvisen od načrtovanega razvoja, ciljev in finančnih zmožnosti. Podjetje mora nenehno spremljati spremembe in razvoj svojih konkurentov, saj se lahko zgolj s sprotnimi analizami prilagaja ter izboljšuje svojo ponudbo storitev na tržišču.

V nalogi bomo tako predvsem:

- predstavili poslovno idejo in zakonske omejitve;
- izdelali analizo SWOT;
- predstavili vizijo in cilje podjetja;
- prikazali strategijo razvoja in finančno politiko podjetja;
- opredelili konkurenco;
- opredelili metode trženja;
- predstavili kadrovske politiko;
- predstavili bistvene finančne podatke podjetja.

2.2 Temeljne teze naloge

Temeljna teza naloge je, da tudi v času recesije nova nepremičninska agencija lahko preživi ob kakovostno načrtovanem razvoju, prilagajanju razmeram na trgu ter konkurenčni prednosti. Za podjetje je pomembno, da si že v zgodnji fazi opredeli smernice in cilje za prihodnost, saj se mora v današnjem hitro razvijajočem se času nenehno prilagajati razmeram na trgu. Tezo nameravamo s pomočjo poslovnega načrta in bistvenih finančnih postavk tudi preveriti.

2.3 Predvidene predpostavke in omejitve

Naše bistvene predpostavke so predvidevanje razvoja nepremičninskega trga in globina trenutne finančne krize, ki je zelo prizadela nepremičninsko panogo. Predpostavljamo tudi, da so se izdatki za nakup nepremičnin v času krize in izgube delovnih mest bistveno zmanjšali, posledično s tem pa je povezano tudi manjše povpraševanje po nepremičninah. Ponudba je večja od povpraševanja, kar je sprožilo nagel padec cen nepremičnin. Omejitve, ki se pojavljajo, so predvsem povezane s predpostavkami, ki jih predstavlja trenutna finančna kriza. Statistični podatki in tisti, ki so potrebni za oceno prodaje v prihodnosti, temeljijo na približni oceni glede na gibanje trenutne recesije. Omejitev predstavlja približna ocena prodaje storitev.

3 NEPREMIČNINSKA PANOGA IN TEMELJNA ZAKONODAJA, KI UREJA PODROČJE POSLOVANJA NEPREMIČNINSKIH AGENCIJ

3.1 Splošni pogoji poslovanja nepremičninskih družb

Vsaka nepremičninska družba mora določiti splošne pogoje, ki so v skladu z Zakonom o nepremičninskem posredovanju (2006), določeni pa so v 15. členu in določa:

- opis posameznih poslov, ki se jih nepremičninska družba zaveže opraviti pri opravljanju posamezne vrste storitve;
- določbo, da se s plačilom za posredovanje v prometu z nepremičninami krijejo stroški za opravljanje dejanj pri vzpostavljanju stikov za naročitelja, preverjanju stanja nepremičnine ter pri pogajanjih in pripravah za sklenitev pravnih poslov, ki so potrebna za sklenitev pravno veljavne pogodbe za določeno nepremičnino, zlasti stroške za naslednja dejanja:
 - sklenitev pogodbe o posredovanju v prometu z nepremičninami;
 - seznanjanje naročitelja in tretje osebe s tržnimi razmerji, ki so pomembna za določitev cene nepremičnine, vsebino predpisov, ki so pomembni za veljavno sklenitev pogodbe o posredovanju v prometu z nepremičninami, višino davčnih obveznosti stranke in s cenami notarskih storitev;
 - ugotavljanje pravnega stanja nepremičnine s pridobitvijo listin o nepremičnini (izpisek iz zemljiške knjige), pogodb (če nepremičnina še ni vpisana v zemljiško knjigo) in podobno;
 - pisna opozorila, obvestila, potrdila;
 - ogled nepremičnine po sklenitvi pogodbe o posredovanju v prometu z nepremičninami;
 - oglaševanje prodaje nepremičnine v sredstvih javnega obveščanja ali na drug način;
 - seznanjanje naročitelja z nepremičnino in spravljanje v stik s tretjo osebo;
 - prisotnost naročitelja pri ogledu nepremičnine s strani naročitelja;
 - ugotavljanje dejanskega stanja nepremičnine;
 - seznanjanje naročitelja z ugotovljenim pravnim in dejanskim stanjem nepremičnine ter zanesljivo opozarjanje na ugotovljene napake;
 - telefonsko komuniciranje s strankami;
 - sodelovanje pri pogajanjih za sklenitev posla;
- vrsto in višino stroškov, če nepremičninska družba poleg posredovanja v dogovoru z naročnikom zanj opravi še druge storitve v zvezi s poslom, ki je predmet posredovanja.

Nepremičninska družba mora naročitelju pred sklenitvijo vsake pogodbe o posredovanju v prometu z nepremičninami izročiti izvod splošnih pogojev poslovanja in mu omogočiti, da se z njihovo vsebino seznaní. Nepremičninska družba mora v vsakem prostoru, v katerem posluje s strankami, na vidnem in dostopnem mestu omogočiti vpogled v splošne pogoje poslovanja (Zakon o nepremičninskem posredovanju 2006).

3.1.1 Zakon o nepremičninskem poslovanju

Nepremičninsko posredovanje se nanaša na vse posle, ki se nanašajo na nepremičnine in prenašanje lastninske pravice. V ta namen je sprejet zakon, ki določa pravice in obveznosti tako agencije kot tudi naročitelja. Vsebina Zakona o nepremičninskem posredovanju (2006) je opredeljena v njegovem 1. členu, ki:

- določa nepremičninskim družbam in nepremičninskim posrednikom pogoje za opravljanje posredovanja v prometu z nepremičninami;
- določa pravila za varno in skrbno poslovanje pri nepremičninskem posredovanju, ki so jih nepremičninske družbe ter nepremičninski posredniki dolžni upoštevati pri svojem delu;
- določa pristojnosti ministrstva, pristojnega za posredovanje v prometu z nepremičninami;
- določa javne evidence o posredovanju v prometu z nepremičninami;
- opredeljuje strokovne podlage za posamično ocenjevanje tržne vrednosti nepremičnine;
- ureja inšpekcijsko nadzorstvo nad izvajanjem zakona.

3.1.2 Pogoji ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo

Za ustanovitev podjetja je v osnovi potrebna najprej sama ideja, ki se jo skozi poslovni načrt nadgradi. Zakon omogoča ustanovitev različnih gospodarskih družb in podjetij, mi pa se bomo usmerili v ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo. To lahko ustanovi en ali več ustanoviteljev, vendar ne več kot 50. Ustanoviteljev je lahko v izjemnih primerih tudi več, če to odobri minister, pristojen za gospodarstvo. Družbeniki za odgovornost in obveznosti družbe ne odgovarjajo. Zakon o gospodarskih družbah (2006) določa osnovni kapital družbe, ki ga sestavljajo osnovni vložki. Skladno z višino osnovnega vložka pridobi družbenik v odstotkih izraženi poslovni delež. Osnovni vložki so lahko izraženi v denarju ali kot stvarni vložki in morajo biti kot osnovni kapital skupno ovrednoteni minimalno v višini 7.500,00 evrov. Vplačila morajo biti nakazana na bančni račun kot ustanovitveni kapital. Družba se ustanovi s pogodbo, ki je lahko sklenjena v notarski, fizični ali elektronski obliki. Podpisati jo morajo vsi družbeniki. Ti morajo družbo vpisati v sodni register in nato pridobiti od Agencije Republike Slovenije

za javnopravne evidence in storitve (AJPES) obvestilo o dejavnostih, ki jih bo družba opravljala. Slednja mora pred začetkom poslovanja pridobiti tudi davčno številko, ki jo prejme po vpisu v davčni register. Družba začne formalno pravno obstajati po objavi o ustanovitvi v Uradnem listu Republike Slovenije (Antić 2009).

Nepremičninska družba sme pričeti z opravljanjem storitev posredovanja, če izpolnjuje naslednje pogoje, ki jih določa Zakon o nepremičninskem posredovanju, v 3. členu, objavljenem v Uradnem listu RS št. 72/2006:

- da ima zagotovljene ustrezne prostore, ki so potrebni in primerni za opravljanje storitev posredovanja, pri čemer za ustrezen prostor šteje, da je zagotovljen vsaj en prostor, ki se ločeno od ostalih uporablja za individualne razgovore s strankami, če ima nepremičninska družba več kot enega zaposlenega;
- da zanjo na podlagi pogodbe o zaposlitvi oziroma drugi pravni podlagi opravlja posle posredovanja eden ali več nepremičninskih posrednikov, ki imajo licenco pristojnega ministrstva in so vpisani v imenik nepremičninskih posrednikov pri pristojnem ministrstvu;
- da ima zavarovano odgovornost v skladu z določbami tega zakona.

Družbo z omejeno odgovornostjo bo ustanovil en sam družbenik, zato bo družba s pravnega vidika enoosebna, katere bistvene sestavine ustanovitve navaja podjetniški portal (2009):

- edini družbenik je fizična oseba, ki je vpisana v centralni register prebivalstva (ima EMŠO) in ima kvalificirano digitalno potrdilo;
- edini družbenik sprejme akt o ustanovitvi v obliki notarskega zapisa ali na obrazcu v fizični ali elektronski obliki;
- edini družbenik je hkrati edini poslovodja (direktor) družbe;
- edini družbenik vplača celotni osnovni vložek v denarju (najnižji znesek je 7.500 evrov) in pred vložitvijo predloga za vpis na sodišče.

Nepremičninska agencija mora imeti z zavarovalnico sklenjeno zavarovanje za škodo in zavarovanje odgovornosti. Zavarovanja so opredeljena v Zakonu o nepremičninskem posredovanju (2006), v 6. členu:

- nepremičninska družba mora zavarovati svojo odgovornost za škodo, ki jo povzroči naročitelju ali tretji osebi s kršitvijo pogodbe o posredovanju, za zavarovalno vsoto, ki ne sme biti nižja od 166.917 evrov za posamezen zavarovalni primer oziroma od 333.834 evrov za vse zavarovalne primere v posameznem letu;
- pristojni minister lahko za posamezno koledarsko leto spremeni zavarovalni vsoti iz prejšnjega odstavka;

- zavarovanje iz prvega odstavka tega člena mora kriti odgovornost nepremičninske družbe za ravnanja vseh nepremičninskih posrednikov in drugih oseb, ki za nepremičninsko družbo, bodisi na podlagi pogodbe o zaposlitvi bodisi na drugi pravni podlagi, opravljajo posle v prometu z nepremičninami.

3.1.3 Pravni vidik nakupa nepremičnin za tujce

Nakup nepremičnine tujim državljanom je omogočen v 68. členu Ustave Republike Slovenije. Lastninsko pravico lahko pridobijo na podlagi veljavnih zakonov oziroma mednarodnih pogodb, ki so bile ratificirane v Državnem zboru Republike Slovenije. Ministrstvo RS za pravosodje v nadaljevanju navaja pogoje pridobivanja lastninske pravice pri nepremičninah za tuje državljane (Ministrstvo RS za pravosodje 2009):

- *EU*: Na podlagi 3 a. člena Ustave RS in Zakona o ratifikaciji Pogodbe med Kraljevino Belgijo, Kraljevino Dansko, Zvezno republiko Nemčijo, Helensko republiko, Kraljevino Španijo, Francosko republiko, Irsko, Italijansko republiko, Velikim vojvodstvom Luksemburg, Kraljevino Nizozemsko, Republiko Avstrijo, Portugalsko republiko, Republiko Finsko, Kraljevino Švedsko, Združenim kraljestvom Velike Britanije in Severne Irske (državami članicami Evropske unije) in Češko republiko, Republiko Estonijo, Republiko Ciper, Republiko Latvijo, Republiko Litvo, Republiko Madžarsko, Republiko Malto, Republiko Poljsko, Republiko Slovenijo in Slovaško republiko o pristopu Češke Republike, Republike Estonije, Republike Ciper, Republike Latvije, Republike Litve, Republike Madžarske, Republike Malte, Republike Poljske, Republike Slovenije in Slovaške republike k Evropski uniji s Sklepno listino (MPPEU) (Uradni list RS, št. 3/I/2004; v nadaljevanju: Pristopna pogodba), s katerim je pristopila k Evropski uniji, so v Republiki Sloveniji začele veljati pogodbe, na katerih temelji Evropska unija. Republika Slovenija ni sprejela nobenih izjem in prehodnih obdobjev glede prostega pretoka kapitala na področju nepremičnin, zato lahko od dneva pristopa Republike Slovenije k Evropski uniji državljani držav članic Evropske unije pridobivajo nepremičnine na ozemlju Republike Slovenije na podlagi vseh pravnih temeljev, pod enakimi pogoji, kot veljajo za državljane Republike Slovenije. Državljanom držav članic Evropske unije torej za pridobitev nepremičnin v Republiki Sloveniji ni več treba pridobiti upravne odločbe o ugotovitvi vzajemnosti;
- *EGP*: Na podlagi 40. člena Sporazuma o Evropskem gospodarskem prostoru (Uradni list RS, št. 9/2005) ni nobenih omejitev pretoka kapitala, ki pripada osebam s prebivališčem v državah članicah ES ali državah Efte, ter nikakršne diskriminacije na podlagi državljanstva ali kraja prebivališča teh strank ali

kraja naložbe tega kapitala. Tudi državljani Republike Islandije, Kneževine Lichtenstain in Kraljevine Norveške lahko torej pridobivajo nepremičnine na ozemlju Republike Slovenije brez posebnih omejitev, ki bi veljale samo za tujce;

- *ZDA*: Državljanji ZDA lahko zaradi klavzule največjih ugodnosti, vsebovane v Pogodbi o trgovini in plovbi med Srbijo in Združenimi državami Amerike iz leta 1881, pridobivajo nepremičnine v Republiki Sloveniji po najugodnejših pravilih, ki tujcem v Republiki Sloveniji omogočajo pridobitev nepremičnin. Državljanji Združenih držav Amerike lahko torej izvedejo postopek nakupa nepremičnin v skladu z veljavno zakonodajo, ki ne določa pogoja vzajemnosti ter obveznosti pridobitve odločbe Ministrstva RS za pravosodje o ugotovitvi vzajemnosti;
- *Švica*: Dne 1. aprila 2006 je začel veljati Protokol k Sporazumu med Evropsko skupnostjo in njenimi državami članicami na eni strani ter Švicarsko konfederacijo na drugi o prostem pretoku oseb o sodelovanju Češke republike, Republike Estonije, Republike Ciper, Republike Latvije, Republike Litve, Republike Madžarske, Republike Malte, Republike Poljske, Republike Slovenije in Slovaške republike kot pogodbenic Sporazuma zaradi njihovega pristopa k Evropski uniji (v nadaljevanju besedila: Protokol). Protokol razširja Sporazum med Evropsko skupnostjo in njenimi državami članicami na eni strani ter Švicarsko konfederacijo na drugi, o prostem pretoku oseb (v nadaljevanju besedila: Sporazum) na deset držav članic, ki so vstopile v Evropsko unijo 1. maja 2004. Sporazum med drugim določa možnost pridobitve lastninske pravice na nepremičninah z nakupom v državah članicah Evropske unije za tri kategorije švicarskih državljanov. V prvi so švicarski državljani, ki imajo pravico do prebivanja in stalnega prebivališča v državi članici Evropske unije, v drugi so švicarski državljani, ki imajo pravico do prebivanja v državi članici Evropske unije, vendar tam nimajo stalnega prebivališča in so jim nepremičnine potrebne za opravljanje gospodarske dejavnosti (te osebe so upravičene tudi do nakupa počitniške namestitve), v tretji kategoriji pa so švicarski državljani, obmejni delavci, ki so zaposleni v državi članici Evropske unije, ki meji na Švico, in so jim nepremičnine potrebne za opravljanje gospodarske dejavnosti ter začasno prebivališče. Upravičeni so tudi do nakupa počitniških namestitev. Švicarski državljani lahko torej od 1. aprila 2006 dalje pridobivajo lastninsko pravico na nepremičninah v Republiki Sloveniji z nakupom pod pogojem, da imajo v Republiki Sloveniji pravico do prebivanja in stalnega prebivališča, ali da imajo le pravico do prebivanja (ne pa tudi do stalnega prebivališča) in jim je

nepremičnina potrebna za opravljanje gospodarske dejavnosti (ti so upravičeni tudi do nakupa počitniške namestitve);

- *Kandidatke za vstop v EU:* Dne 28. 6. 2006 začel veljati Zakon o pogojih za pridobitev lastninske pravice fizičnih in pravnih oseb držav kandidatk za članstvo v Evropski uniji na nepremičninah (Uradni list RS, št. 61/2006), ki v 4. členu določa, da fizične in pravne osebe države kandidatke ter države kandidatke lahko pridobijo lastninsko pravico na nepremičninah, če obstaja vzajemnost. Ta se ugotavlja v skladu z Zakonom o ugotavljanju vzajemnosti (Uradni list RS, št. 9/1999; v nadaljevanju: ZUVza). Pogoj materialne vzajemnosti ugotavlja Ministrstvo RS za pravosodje z odločbo, ki se izda na način in po postopku, ki je urejen v ZUVza, in sicer za vsako nepremičnino posebej, ki je vpisana v zemljiško knjigo ali samostojno ali skupaj z ostalimi nepremičninami v posamičnem zemljiškoknjžnem vložku. Po 1. odstavku 7. člena ZUVza je vzajemnost podana, če državljan Republike Slovenije ali pravna oseba, ki ima sedež v Republiki Sloveniji, v državi tujca lahko pridobiva lastninsko pravico na nepremičninah pod enakimi ali podobnimi pogoji, pod katerimi lahko pridobivajo lastninsko pravico na nepremičninah v Republiki Sloveniji tujci, in izpolnjevanje katerih za državljana Republike Slovenije ali pravno osebo s sedežem v Republiki Sloveniji ni bistveno težje kot je v pravnem redu Republike Slovenije predpisano izpolnjevanje pogojev za tujce (materialna vzajemnost). Postopek se začne na zahtevo tujca, ki želi kupiti nepremičnino. Tujec, ki ne živi v Republiki Sloveniji, je dolžan imenovati pooblaščenca v Republiki Sloveniji, v skladu z Zakonom o splošnem upravnem postopku. Na podlagi popolne vloge Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije iz tekoče evidence, ki jo vodi, ali na podlagi zaprosila v državo tujca, pridobi podatke o tem, kako je v pravnem redu države, katere državljan je tujec, urejeno pridobivanje lastninske pravice za državljana Republike Slovenije na istovrstni ali podobni nepremičnini, ki se nahaja na enakovrstnem ali podobnem območju. O obstoju vzajemnosti odloči ministrstvo v roku 90 dni od prejema popolne vloge z odločbo. Pravnomočno odločbo mora tujec priložiti k predlogu za vpis lastninske pravice tujca na nepremičnini v zemljiško knjigo.
- *Tretje države:* Državljanji vseh drugih držav lahko pridobijo lastninsko pravico na nepremičninah na ozemlju Republike Slovenije zgolj na podlagi dedovanja pod pogojem vzajemnosti.

3.2 Teoretični opis trga nepremičnin in nepremičninskega poslovanja

Galety, Allaway in Kyle (2002, 9) opisujejo trg kot prostor, kjer se kupujejo in prodajajo dobrine ter storitve. Kot prostor, kjer se cena oblikuje glede na ponudbo in povpraševanje. Zaradi unikatnih karakteristik se nepremičninski trg relativno počasi prilagaja ponudbi in povpraševanju. Ponudba in povpraševanje sta močno odvisni od različnih dejavnikov, vključno s spremembami v številu prebivalcev, geografski teži, višini zaposlitve, stroških vzdrževanja, državne monetarne politike ter državnimi omejitvami. Kahr in Thomsett (2005, 37) podrobneje opisujejo oblikovanje cen glede na ponudbo in povpraševanje, in sicer, če je na trgu več kupcev kot ponudbe nepremičnin, cene naraščajo. Kadar pa je na trgu več ponudbe nepremičnin kot je kupcev, se cene znižajo.

Slovenija je zelo razgibana dežela, kjer je tudi veliko gozdnega in gorskega sveta, ki je večinoma nepozidan. Na zazidalnih površinah pa stojijo nepremičnine, ki se med seboj razlikujejo predvsem po namembnosti, velikosti in namenu. Cirman in ostali (1999) so razdelili nepremičnine glede na namen in dejansko uporabo:

- stanovanjske nepremičnine: te vključujejo eno ali več družinske stanovanjske zgradbe in stavbna zemljišča ter drugo;
- poslovne nepremičnine so trgovine in trgovska središča, pisarniške zgradbe, gledališča, hoteli, moteli, zemljišča za poslovne namene ter drugo;
- industrijske nepremičnine delimo na tovarne, skladišča, rudnike in zemljišča za industrijsko rabo ter drugo;
- kmetijske nepremičnine so vse kmetije in živinorejske farme, razne rekreacijske površine, neuporabljena razvita zemljišča ob urbanih območjih in druge nepremičnine za posebne namene ter ostale površine, ki so namenjene kmetijstvu;
- javne nepremičnine so avtoceste, pošte, parki, upravne zgradbe, šole in številne druge nepremičnine, namenjene javni uporabi.

Po podatkih Slonep-a (2009) se je padanje cen v Ljubljani in njeni okolici začelo v 3. četrtletju 2008. Takrat je bil padec skromen, okoli 0,8 %. V zadnjem četrtletju 2008 in v prvem četrtletju 2009 pa se je povprečna oglaševana cena stanovanj v Ljubljani vsako četrtletje znižala za 2,2 %, v okolici Ljubljane pa za 3,5 oziroma 3,8 %. V okolici Ljubljane so se v prvem četrtletju 2009 pocenile vse vrste stanovanj, v Ljubljani pa so se podražila največja stanovanja (5- in več sobna). V tabelah, ki jih objavljamo v nadaljevanju, predstavljamo oglaševane cene stanovanj in hiš v Ljubljani ter njeni okolici v evrih in evrih na m². Predstavili bomo tudi statistične podatke povprečnih najemnin poslovnih prostorov, katere bomo uporabili tudi pri naših izračunih.

Tabela 3.1 Oglaševane cene stanovanj v Ljubljani, v EUR/m², marec 2009

Vrsta	Najmanj	Največ	Povprečje
Garsonjera	1.941	4.095	3.258
1-sobno	1.395	4.068	2.890
2-sobno	550	4.077	2.627
3-sobno	1.150	4.095	2.564
4-sobno	1.437	4.047	2.554
5- in več sobno	964	4.000	2.939

Vir: Puschner 2009e.

Tabela 3.2 Oglaševane cene stanovanj v okolici Ljubljane, v EUR/m², marec 2009

Vrsta	Najmanj	Največ	Povprečje
Garsonjera	1.317	4.042	2.466
2-sobno	1.125	3.450	2.246
2-sobno	714	3.690	2.147
3-sobno	700	3.542	1.972
4-sobno	531	3.832	1.872
5- in več sobno	500	2.962	1.663

Vir: Puschner 2009e.

Tabela 3.3 Oglaševane cene stanovanj v Ljubljani, v EUR, marec 2009

Vrsta	Najmanj	Največ	Povprečje
Garsonjera	36.200	175.000	96.732
1-sobno	48.900	219.000	112.074
2-sobno	29.700	370.000	151.006
3-sobno	84.583	607.000	209.475
4-sobno	135.000	893.548	286.129
5- in več sobno	150.000	1.885.000	520.920

Vir: Puschner 2009e.

Tabela 3.4 Oglaševane cene stanovanj v okolici Ljubljane, v EUR, marec 2009

Vrsta	Najmanj	Največ	Povprečje
Garsonjera	34.000	148.525	83.873
1-sobno	43.800	145.000	93.340
2-sobno	40.000	229.229	125.223
3-sobno	70.000	389.000	164.537
4-sobno	69.000	473.284	202.907
5- in več sobno	105.000	415.000	258.096

Vir: Puschner 2009e.

Tako kot za stanovanja so se podobno gibale tudi cene hiš. Po podatkih SLONEP-a (2009) so intenzivno rasle od leta 2004 do marca 2008. Sledila je ustavitev, ki še vedno traja. V okolici Ljubljane so cene rasle od septembra 2003, vendar manj intenzivno kot v Ljubljani. Do intenzivnejše rasti je prišlo v prvi polovici leta 2008, vendar pa se povprečna oglaševana cena od takrat znižuje.

Tabela 3.5 Oglaševane cene hiš v Ljubljani in njeni okolici, v EUR/m², marec 2009

	Najmanj	Največ	Povprečje
Ljubljana	178	3.500	1.980
Ljubljana okolica	250	3.473	1.341

Vir: Puschner 2009a.

Tabela 3.6 Oglaševane cene hiš v Ljubljani in njeni okolici, v EUR, marec 2009

	Najmanj	Največ	Povprečje
Ljubljana	10.500	1.000.000	441.290
Ljubljana okolica	40.000	990.000	277.500

Vir: Puschner 2009a.

Puschner (2009) tudi navaja, da so se povprečne najemnine za stanovanja v prvem četrtletju v Ljubljani znižale. Povprečna mesečna najemnina stanovanj se je znižala za 12 %. V prvem četrtletju 2009 so se v Ljubljani znižale oglaševane cene za najemnine vseh vrst stanovanj z izjemo garsonjer in štirisobnih stanovanj, kjer je bilo zaznati zelo skromno rast.

Tabela 3.7 Oglaševane najemnine stanovanj v Ljubljani, v EUR, marec 2009

Vrsta	Najmanj	Največ	Povprečje
Sobe	100	650	203
Garsonjera	130	1.190	413
1-sobno	200	1.190	474
2-sobno	120	2.600	689
3-sobno	250	5.000	1.074
4-sobno	150	3.800	1.549
5- in več sobno	900	4.000	2.486

Vir: Puschner 2009b.

Puschner (2009) opredeljuje najemni trg hiš v Ljubljani kot stabilen, zato ne prihaja do večjih sprememb v vrednosti povprečne najemnine. V okolici Ljubljane je trg nekoliko drugačen, saj očitno ni dovolj povpraševanja, da bi najemnine ohranile svojo vrednost, zato se počasi znižujejo.

Tabela 3.8 Povprečna oglaševana najemnina hiš v Ljubljani in njeni okolici, v EUR, marec 2009

	Najmanj	Največ	Povprečje
Ljubljana	100	7.000	2.662
Ljubljana okolica	110	4.750	1.854

Vir: Puschner 2009c.

V letu 2008 so se najemnine pisarniških poslovnih prostorov povečale za 2,1 %. S tem se nadaljuje trend skromne rasti, ki smo ji priča že od leta 1995. Trg pisarniških prostorov v Ljubljani je uravnotežen, zato ni večjih sprememb gibanja povprečne najemnine. Lahko rečemo, da najemnine počasi rastejo, vendar je rast zelo skromna. Ponudba najemnih pisarniških prostorov je velika, na trg pa prihajajo novi, ki zadostijo povpraševanju. Tudi v prihodnje ni pričakovati večjih sprememb. Dolgoročni trend pa kaže le šibko rast najemnin (Puschner 2009c).

Tabela 3.9 Oglaševane najemnine poslovnih prostorov v Ljubljani, v EUR, december 2008

Vrsta	Najmanj	Največ	Povprečje
Pisarne	144	8.000	2.090
Trgovine	280	8.000	2.427
Gostinski lokali	500	2.100	1.123

Vir: Puschner 2009d.

Nepremičninska agencija je upravičena do plačila v primerih, ki jih določa Zakon o nepremičninskem posredovanju (2006), v 25. členu, in sicer:

- nepremičninska družba pridobi pravico do plačila za posredovanje, ko je sklenjena pogodba, pri sklenitvi katere je posredovala;
- nepremičninska družba ne more zahtevati niti delnega plačila za posredovanje pred sklenitvijo pravnega posla, za katerega se posreduje. Nepremičninska družba je upravičena do plačila za dodatne storitve v višini dejanskih stroškov in največ v višini, ki mora biti določena v splošnih pogojih poslovanja ter v pogodbi o posredovanju v prometu z nepremičninami, sklenjeni med nepremičninsko družbo in naročiteljem, in le, če je plačilo dodatnih storitev pisno dogovorjeno med strankama;
- nepremičninska družba ima pravico do plačila za posredovanje tudi, če pogodbeni stranki pozneje odstopita od sklenjene pogodbe;
- nepremičninska družba ima pravico do plačila za posredovanje tudi v primerih, ko naročitelj oziroma njegov ožji družinski član sklene pogodbo v zvezi z nepremičnino, ki je bila predmet posredovanja, s tretjo osebo, s katero je naročitelja spravil v stik nepremičninski posrednik in je bila ta pogodba sklenjena v šestih mesecih po prenehanju pogodbe o posredovanju;
- ne glede na prvi odstavek tega člena se nepremičninska družba in naročitelj lahko dogovorita, da ima nepremičninska družba pravico plačila za posredovanje tudi, kadar naročitelj sam najde tretjo osebo, s katero sklene pogodbo, ki je bila predmet posredovanja. Plačilo za posredovanje iz prejšnjega stavka mora temeljiti na že opravljenih poslih in ne sme presegati ene četrtine s pogodbo dogovorjenega plačila za posredovanje. V primeru, če je tretja oseba naročiteljev ožji družinski član, je naročitelj dolžan plačati s pogodbo dogovorjeno plačilo za posredovanje v celoti;
- ne glede na prvi odstavek tega člena nepremičninska družba nima pravice do plačila za posredovanje, če z naročiteljem sama kot pogodbeni stranka sklene pogodbo, ki je bila predmet posredovanja, oziroma, če takšno pogodbo z

naročiteljem sklene nepremičninski posrednik, ki je za nepremičninsko družbo opravljala posle posredovanja.

Nepremičninska agencija ima omejeno tudi najvišje možno plačilo za opravljanje posredovanja. Najvišje dovoljeno plačilo za posredovanje je opredeljeno v 5. členu Zakona o nepremičninskem posredovanju (2006):

- najvišje dovoljeno plačilo za posredovanje sme znašati v primeru nakupa ali prodaje za isto nepremičnino največ 4 % pogodbene cene, omejitev pa ne velja, kadar je pogodbena vrednost nepremičnine manjša od 10.000 evrov. V primeru drugih pravnih poslov višino plačila za posredovanje stranki uredita s pogodbo;
- plačilo za posredovanje lahko nepremičninska družba zaračuna le naročitelju na podlagi pogodbe o posredovanju v prometu z nepremičninami. Če je med pogodbenima strankama prodajne, najemne, zakupne ali druge pogodbe (v nadaljevanju pogodba) za določeno nepremičnino dogovorjeno, da plačilo za posredovanje plačata obe stranki, se znesek iz prejšnjega odstavka razdeli;
- pogodba, ki je v nasprotju s prvim in drugim odstavkom tega člena, je nična;
- minister, pristojen za prostor, lahko v soglasju z ministrom, pristojnim za gospodarstvo, s podzakonskim aktom predpiše merila za oblikovanje cen storitev nepremičninskega posredovanja v okviru najvišjega dovoljenega plačila za posredovanje iz prvega odstavka tega člena.

4 POSLOVNI NAČRT PODJETJA

4.1 Opis podjetja

Na začetku bomo poslovali v najetih prostorih na lokaciji, ki bo dostopna tako z javnim kot zasebnim prevozom in bo zagotavljala zadostno število brezplačnih parkirnih mest za stranke ter mesečno najemnino v višini 2.200 evrov. Lastnik in ustanovitelj bo investiral lastna sredstva v višini 20.000 evrov. Pri leasing hiši bomo na podlagi operativnega leasinga najeli tri službene avtomobile. Ustanovitelj bo vplačal finančni ustanovitveni kapital na račun, odprt pri banki, v višini 10.000 evrov, kar predstavlja 100 % delež. Preostanek v višini 10.000 evrov pa bo delno namenjen nakupu osnovnih sredstev in pisarniškega pohištva ter materiala, ostali znesek pa bo položen na transakcijski bančni račun in namenjen tekočemu poslovanju.

4.1.1 Lastništvo podjetja

Podjetje bo ustanovljeno kot kapitalska družba v 100 % zasebni lasti ustanovitelja oziroma družbenika. Ustanovitelj bo v celoti vplačal osnovni kapital družbe in tako postal njen celotni lastnik.

4.1.2 Velikost podjetja

Podjetja se glede na svojo velikost delijo na mikro, majhne, srednje in velike družbe. Zakon o gospodarskih družbah (2006) v svojem 55. členu opredeljuje in razvršča družbe glede na njihovo velikost po naslednjih kriterijih:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu;
- čisti prihodki od prodaje;
- vrednost aktive.

Zakon o gospodarskih družbah (2006) in Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (2008) opredeljujeta mikro družbo kot družbo, ki izpolnjuje dve od zgornjih meril o velikosti podjetja. S tega stališča se naše podjetje uvršča v razred mikro podjetij.

4.1.3 Managerska in kadrovska struktura

Izvedba in uspešno realizirani zadani cilji in rast podjetja bodo končni rezultat vseh zaposlenih v podjetju. Za dopolnjevanje in uspešno izvajanje storitev agencije bo treba zaposlene nenehno izpopolnjevati in izobraževati. Notranje pomanjkljivosti po specifičnih znanjih in kadrih bomo ustrezno dopolnjevali s pogodbenimi zunanji izvajalci, kot so pravniki in svetovalci ter sodno zapriseženimi cenilci. Cenilci bodo opravljali cenitve nepremičnin in izdelovali cenilne elaborate. Pravniki bodo svetovali predvsem pri tekočih pravnih poslih in urejali možne pravne spore na sodiščih. Po

potrebi bomo kadrovske zasedbe dopolnjevali. Na začetku bodo v podjetju zaposlene najmanj tri in največ pet oseb. Podjetje bo vodil ustanovitelj, ki bo hkrati tudi direktor agencije. Zaposleni bodo razporejeni na delovna mesta, ki bodo ustrezala njihovi usposobljenosti ter pristojnosti. Sestava bo neformalna, saj je majhno skupino težko razporediti, vendar bodo vidni deli, ki se bodo medsebojno dopolnjevali in težili k skupinskemu delu. Na začetku bo poleg direktorja v podjetju zaposlena še oseba, ki bo skrbela za redne administrativne posle, ob tem pa še kadri z večletnimi izkušnjami na področju poslovanja z nepremičninami, ki bodo opravljali delo nepremičninskih agentov. Nepremičninski agenti z izkušnjami bodo predstavljali tudi veliko prednost podjetja na področju poslovanja z nepremičninami. Vsi nepremičninski posredniki bodo morali imeti najmanj šesto stopnjo izobrazbe, ki jo za pridobitev licence določa zakon. V prvih petih letih bosta v podjetju zaposlena dva nepremičninska agenta. Osnovna naloga direktorja bo vodenje podjetja. Ta funkcija bo zajemala načrtovanje, usmerjanje in nadzor poslovanja v celoti. Pristojen bo za organiziranje kadrovanja, najemanje novih kadrov in morebitne menjave starih. Hkrati bo tudi zastopnik v pogajanjih s strateško pomembnejšimi strankami. Zadolžen bo za neoviran potek izobraževanja in usposabljanja. Imel bo dostop do vseh vrst podatkov, ki so ključnega pomena za nemoteno poslovanje agencije. Nepremičninski posredniki bodo zadolženi za raziskavo tržnih možnosti in trženje storitev, ki jih agencija nudi. Njihova odgovornost bo strokovno opravljanje storitev v celoti in izvedba vseh potrebnih dodatnih storitev za končno sklenitev posla. Zaposlena oseba, ki bo zadolžena za administrativna dela, bo poleg vodenja in urejanja dokumentacije skrbela še za usklajevanje strank z agenti. Sprejemala in posredovala bo klice strank in jim nudila bistvene informacije o storitvah, strankam pa bo izdajala tudi račune. Njena naloga bo tudi skrb za pisarniški in ostali material, ki je potreben za nemoteno poslovanje.

Ob povečanju dela bomo kadrovske sestavo razširili z novim zaposlovanjem visoko izobraženih sodelavcev, ki imajo dolgoletne izkušnje na področju trženja in nepremičninskega poslovanja. Primernim kadrom, ki še nimajo licence za posrednika, bomo nudili možnost pridobitve le-te pod našim vodstvom. Število zaposlenih bomo nenehno usklajevali s potrebami trga in povpraševanjem. V podjetju se bomo trudili za dobro in finančno varno prihodnost zaposlenih, vendar v okviru zmožnosti podjetja. Nagrajevanje za uspešnost bo v obliki finančnih nagrad, razdeljeno pa bo v dva dela:

- prvi del bo variabilni del plače, ki bo vsakemu zaposlenemu izplačan v celoti;
- drugi del pa bo vezan na delovno uspešnost in dosežene cilje. V podjetju bomo v razgovoru z vsakim zaposlenim določili merljive cilje, na podlagi katerih bomo določili višino nagrade, ki bo tudi omejena navzgor.

Preučili bomo tudi možnost nagrajevanja na podlagi sklenjenega posla, ki bi se odražala v odstotkih od vrednosti posla. Ob tem bomo določili tudi minimalno in maksimalno

vrednost nagrade, ki jo je možno pridobiti. Postavili bomo tudi kriterije, na podlagi katerih se bo določala nagrada. Vse nagrade bodo izplačane v okviru finančnih zmožnosti podjetja in bo tudi ustrezno določeno, kolikšen del dobička bo namenjen za nagrajevanje.

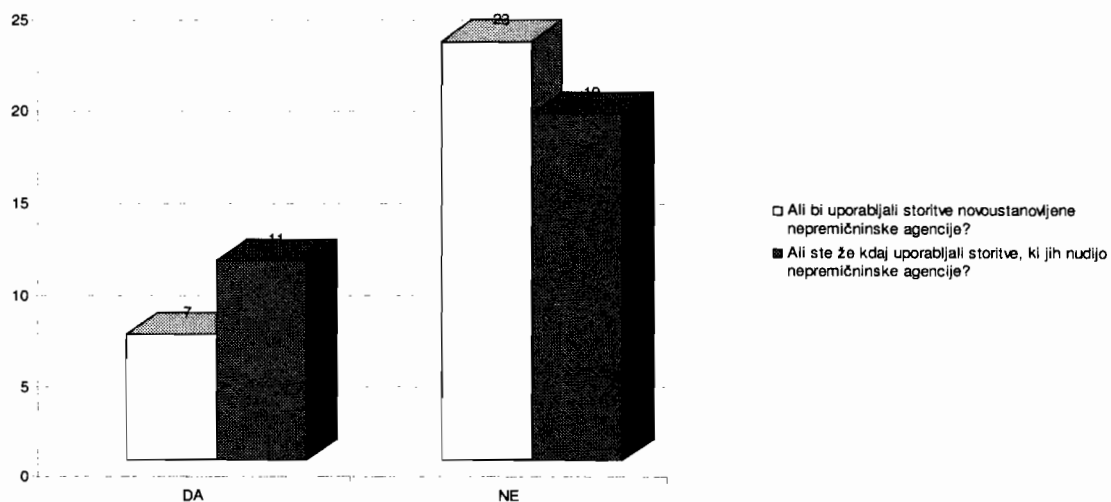
4.2 Strategija in izvedba

Harvard Business School (2005, 4) navaja strategijo, kako ostati pred konkurenco. Predvsem pospešene spremembe organizacij na vseh področjih morajo vsebovati velik spekter, ne samo, kako preživeti, ampak tudi, kako ostati pred konkurenco. To pomeni razvijati naslednje zmožnosti:

- ponuditi visoko kakovostne izdelke in storitve, hitro ter po nižji ceni kot konkurenca;
- krepiti podjetniško znamko – uporabniška zaznavanja, kaj podjetje zna najbolje;
- odkriti in dati prednost sinergijam, ki izhajajo iz skupinskega dela;
- redno spreminjati podjetniško ponudbo z inovativnimi storitvami in novim razmišljanjem.

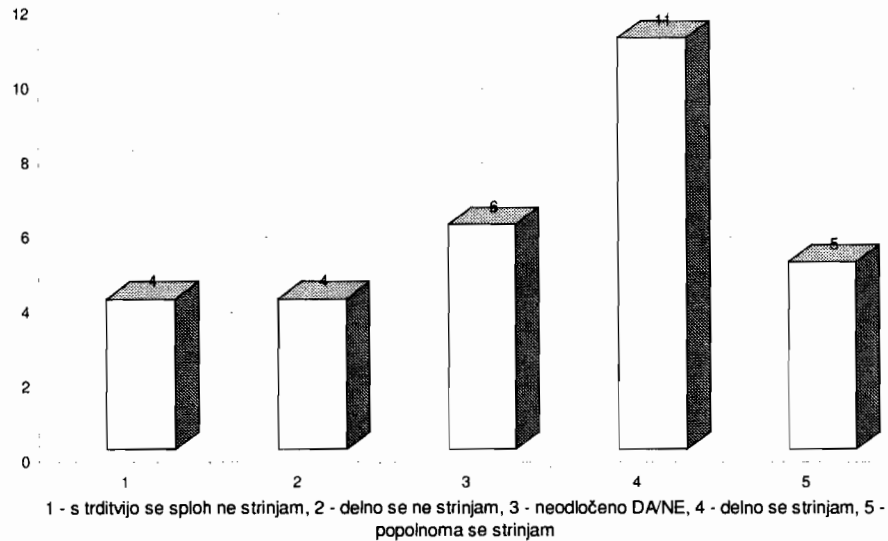
V podjetju se bomo trudili za strategijo nizkih stroškov, ki nam še vedno omogoča nudenje strokovnih in kakovostnih storitev, privlačnih cen in čim večji tržni delež na svojem področju. Želimo, da bi bile stranke zadovoljne s storitvami in bi nas priporočale ostalim. Naše podjetje si bo prizadevalo za dolgoročno uspešno rast in razvoj, saj bomo razvojno usmerjeni na področje nepremičninskih storitev.

Slika 4.1 Primerjava med uporabljenimi storitvami in novoustanovljeno agencijo



Večina anketirancev še ni uporabila storitev, ki jih nudijo nepremičninske agencije, saj je bilo negativnih odgovorov 63,3 %. Največ, kar 76,7 %, anketiranih pa jih ne bi uporabilo storitev novoustanovljene nepremičninske agencije. Na podlagi teh odgovorov bo naš največji tržni izziv krepitev tržnega deleža na območju Slovenije, saj je na domačem trgu razvejana velika konkurenca med ponudniki nepremičninskih storitev. S hitrim odzivanjem na tržne spremembe se bomo trudili to tudi uresničiti. Zagotavljali bomo najvišjo raven znanja in usposabljanja za zaposlene, saj je naš namen ustvarjati višjo dodano vrednost, kar bomo dosegli z visoko usposobljenimi in motiviranimi sodelavci. Posebej bomo pozorni na uveljavitev kakovostnih storitev in konkurenčnih cen. Cene bodo tudi ključni segment v prodajni strategiji končnemu uporabniku. Pri postavljanju cenovnih okvirov se bomo posvetili izključno podjetjem, ki nam predstavljajo konkurenco. Pri dolgoročni rasti podjetja in njegovemu dolgoročnem razvoju je pomembno sprotno ter natančno raziskovanje trga in njegovih pomanjkljivosti, kot tudi temeljita analiza konkurence. Konkurenci se lahko upremo in jo prehitimo zgolj s temeljito analizo, ki nam poda rezultate o njeni šibkosti, na podlagi katerih lahko gradimo na uspešni konkurenčni prednosti. Ena izmed pomembnih strategij je tudi cenovna. Pri oblikovanju cen je treba upoštevati tudi nepredvidljive stroške na enoto opravljene storitve. Kljub temu menimo, da bomo kljub ponujenim ugodnejšim cenam od povprečnih cen konkurentov pridobili večje število strank in s tem posledično tudi zastavljeni tržni delež. Večina vprašanih bi pri nepremičninskem poslovanju uporabila storitve, ki jih nudijo nepremičninske agencije. Odgovori so dokaj enakomerno porazdeljeni, vendar izstopa odgovor 'delno se strinjam'. Za naše poslovanje so pomembni predvsem odgovori 'delno se strinjam' in 'zelo se strinjam', ki predstavljajo skupno 16 odgovorov ali 53,3 %.

Slika 4.2 Ali boste pri poslovanju z nepremičninami koristili storitve nepremičninske agencije?



Naša prodajna strategija se bo bistveno razlikovala od konkurenčnih podjetij predvsem zaradi celovitih storitev in konkurenčno prednostjo. Strankam bomo ponudili paketne storitve, ki bodo vključevale različne storitve s področja nepremičnin. Paketne storitve bodo cenejše kot posamezne, vendar ne več kot maksimalno 10 %. Paket bo vseboval še najmanj dve storitvi, ki jih bo stranka izbrala sama, provizija pa bo že vključena in bo obvezna sestavina paketa. Na provizijo popusta ne bomo obračunavali. Tržna strategija bo potekala večinoma prek lastne spletne strani. Tržili bomo povezavo do spletne strani, na kateri bodo uporabniki našli vse potrebne informacije o poslovanju z nepremičninami. Strankam, ki bi prodajali nepremičnino v lastni režiji in ne bi koristili naših storitev, bi nudili v zakup oglasni prostor na spletni strani. Trženje bo potekalo tudi s pomočjo oglasnih letakov, ki jih bomo delili v večjih naseljih in nakupovalnih središčih. Na ta način bomo dosegli bistvene potencialne uporabnike. Trženje storitev bomo razširili tudi na radijskih frekvencah v obliki nagradnih iger in na ta način zajeli večje število potencialnih uporabnikov storitev.

4.2.1 Smotri, vizija, poslanstvo

Razvojna usmerjenost podjetja izhaja iz poslovne strategije, ki temelji na rasti, razvoju, racionalizaciji, modernizaciji in povezovanju. Vodilo bodo naslednje strateške usmeritve: prilagajanje strankam, učinkovita promocija, kakovost izvajanja storitev in pospeševanje prodaje ter temeljita analiza konkurence. Vse to bo vodilo v izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja.

Vizija podjetja bo postati dolgoročno razvojno usmerjena agencija, ki bo presejala pričakovanja svojih strank, in postati ena izmed vodilnih nepremičninskih agencij.

Podjetje bo poznano po kakovostnih storitvah, strokovno in visoko usposobljenih zaposlenih ter odlični organizaciji. Namen je ustvariti prepoznavno podjetje, ki bo zagotavljalo ustrezna strokovna znanja ter kadre in se bo prilagajalo hitrim spremembam trga na področju poslovanja z nepremičninami. Najpomembnejša vizija pa je v čim večji meri zadovoljiti potrebe strank v vseh možnih pogledih. Poslanstvo podjetja bo predstaviti celovite storitve na področju delovanja. Znotraj podjetja bo poskrbljeno za strokovno usposabljanje nepremičninskih agentov, ki bodo s strokovnostjo in odgovornostjo kakovostno opravljali celovite storitve agencije. Splošni smotri podjetja so predvsem razviti trajno razvojno in tržno usmerjeno podjetje, ki bo zaposlenim nudilo osebni ter strokovni razvoj in dosegalo načrtane cilje ter posledično s tem tudi dobiček.

4.2.2 Temeljni cilji podjetja

Ni samo cilj tisti, ki šteje, ampak je pomembna tudi pot, ki vodi do cilja. Zato morajo biti temeljni cilji podjetja predvsem merljivi in dosegljivi ter določeni v časovnih okvirih. Podjetje bo imelo med temeljnimi bistvene cilje, to so predvsem zadovoljstvo končnih uporabnikov, konkurenčna ponudba in širjenje podjetja na ostala geografska področja. Pomembno vodilo podjetja bo biti prvi na področju kakovosti in celovitosti storitev. Cilj podjetja je letna rast dobička v višini najmanj 10 %, ta pa bo preusmerjen v financiranje nakupa lastnih nepremičnin. Te bo podjetje nato oddajalo oziroma prenovilo in prodalo, s čimer bodo ustvarjeni dodatni prihodki. Podjetje si bo za cilj zastavilo tudi zaposlovanje novih strokovno usposobljenih sodelavcev, ki bodo imeli dolgoletne izkušnje na področju nepremičninskega poslovanja. Zaposlovanje bo potekalo skladno s potrebami in povpraševanjem, predvsem pa v okviru finančnih zmožnosti. Novo zaposleni kadri bodo imeli najmanj visokošolsko izobrazbo, to pa predstavlja finančno slabost za podjetje, kljub temu pa bo to ustrezen kader tudi ustrezno plačalo in stimuliralo. Prav zadovoljstvo zaposlenih je namreč lahko največja notranja vrednota podjetja. To si bo s strategijo razvoja prizadevalo tudi ustvariti letno rast podjetja in širiti svojo dejavnost na ostala geografsko zanimiva področja. Cilj podjetja bo tudi hitrejša rast obsega poslovanja od rasti povprečja ostalih nepremičninskih agencij. To pomeni, da bodo dejavnosti usmerjene v povečevanje vrednostnih obsegov poslovanja na podlagi povečanja prodanih obstoječih storitev, razvoja in prodaje novih storitev, povezanih z nepremičninskim poslovanjem. Na podlagi tega ima podjetje cilj ustvariti svoj tržni delež v višini najmanj 10 % na trgu nepremičnin. Za doseganje zastavljenega deleža bi morali v enem letu posredovati pri približno 88 transakcijah. V prihodnosti bi si prizadevali in najeli usposobljene strokovnjake za izdelavo celovitih projektov lastnih novogradenj, ki bi jih nato lahko prodali z donosom najmanj 20 %.

4.2.3 Analiza SWOT

Prednosti so naslednje:

- strokovnost in usposobljenost zaposlenih;
- motiviranost zaposlenih v obliki nagrad;
- možnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj;
- lokacija podjetja, dostopnost, parkirna mesta;
- hitro prilagajanje tržišču in konkurenci;
- konkurenčne cene storitev;
- lastna spletna stran za trženje;
- elektronsko poslovanje;
- prilagajanje delovnega časa strankam (popoldne, ob koncu tedna, prazniki);
- uspešno delovanje in uresničevanje zastavljenih ciljev.

Pomanjkljivosti analize so:

- povečani stroški za delo zaradi visoko izobraženih in usposobljenih delavcev ter dela v času dela prostih dni;
- plačilni roki in posledično pomanjkanje likvidnih sredstev;
- možna fluktuacija zaradi neprilagodljivega delovnega časa;
- močna konkurenca.

Priložnosti so:

- širjenje na ostala geografska področja;
- ponujanje novih storitev in biti korak pred konkurenco;
- sodelovanje z manjšimi agencijami in tako obvladovati čim večji del nepremičninskega trga;
- sposoben kader, ki zna tržiti storitve;
- ugled in zaupanje;
- nakup, oddaja lastnih nepremičnin;
- dodatna specializacija kadra na področju poslovanja z nepremičninami;
- vstop na tuje tržišče;
- gradnja lastnih nepremičnin.

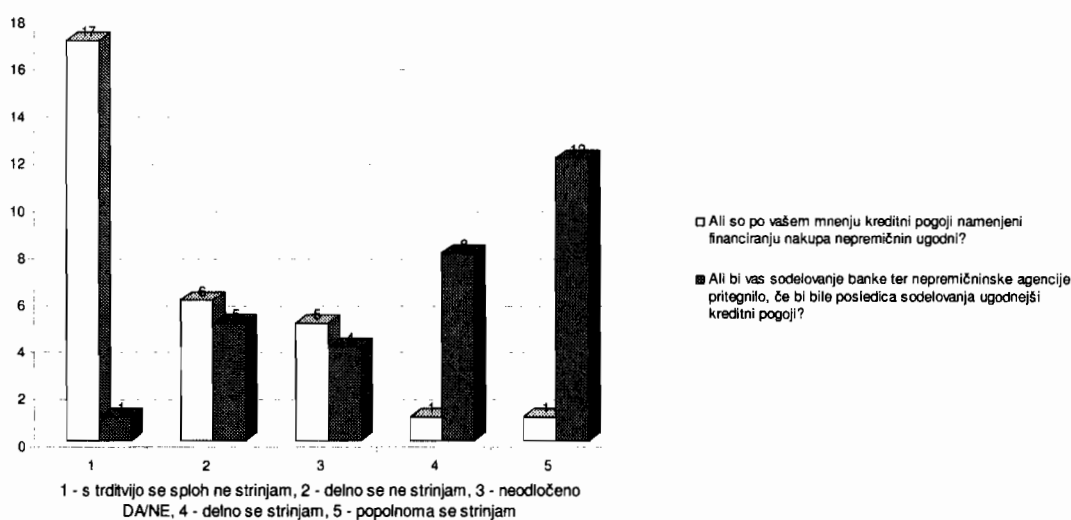
Grožnje so naslednje:

- neodzivnost na novoustanovljeno agencijo, nezaupanje;
- zakonodaja;
- panožna konkurenca;
- padec standarda v državi in globalna kriza.

4.2.4 Konkurenčna prednost

Sposobnost učenja in prilagajanja je največja konkurenčna prednost. Konkurenco bomo prehiteli predvsem z nižjimi cenami, ki nam bodo še vedno omogočale rast in razvoj ter kakovostno in strokovno opravljanje storitev. Prednost pred konkurenco bodo predstavljale povezave z bankami. S temi se bomo dogovorili za trženje stanovanjskih kreditov po nižji obrestni meri, kot bi jo kupci dobili v banki. Takšno povezovanje predstavlja veliko konkurenčno prednost, saj nudi ugodnejše financiranje od povprečne ponudbe bank.

Slika 4.3 Primerjava med ugodnostjo kreditnih pogojev in sodelovanja z bankami



Odgovori so bili dokaj pričakovani, saj je 76,7 % anketirancev odgovorilo na vprašanje, da se jim kreditni pogoji ne zdijo ugodni. Vendar bi večino sodelujočih v anketi sodelovanje banke in nepremičninske agencije pritegnilo, kar predstavlja našo konkurenčno prednost. Storitve nepremičninskih agencij in njihove cene se večini ne zdijo konkurenčne, konkurenčnosti je pritrdilo le 10 anketirancev, kar predstavlja 33 %. Analiza odgovora je predstavljena v tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Cenovna politika in konkurenčnost cen

	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
Ali se vam zdijo cene nepremičninskih agencij predrage?	3,16	1,79	0,98

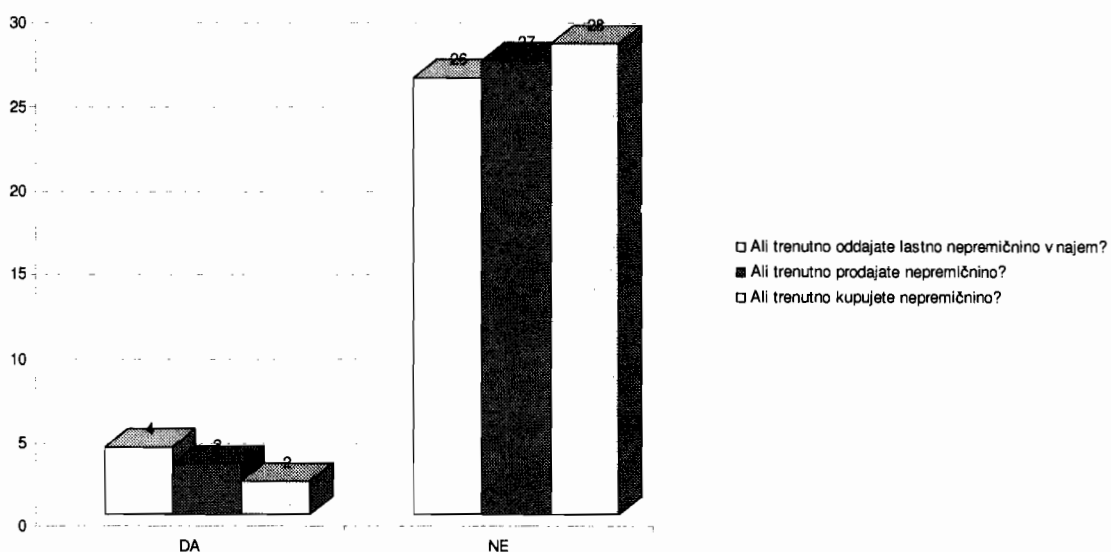
Legenda: 1 - s trditvijo se sploh ne strinjam; 2 - delno se ne strinjam; 3 - neodločeno DA/NE; 4 - delno se strinjam; 5 - popolnoma se strinjam.

Z bankami se bomo potrudili skleniti dogovor o ekskluzivnem trženju stanovanjskih kreditov, kar pomeni, da bi s tem pridobili prednost, ki bi bila za ostale agencije nedosegljiva. V primeru, da dogovora ne bi mogli skleniti, bi sprejeli in tržili kredite banke, ki bi nam ponudila najugodnejše pogoje poslovanja. Povezovali bi se tudi z zavarovalnico in bi lahko nudili sklenitev zavarovanja nepremičnine prek agencije po nižji ceni, kot jo nudi zavarovalnica. Takšno sodelovanje prinaša koristi obema udeležencema. Največjo konkurenčno prednost pa bodo predstavljali predvsem visoko usposobljeni zaposleni, ki bodo tržili storitve. Večini se zdi cene storitev nepremičninskih agencij predrage.

4.2.5 Analiza raziskave

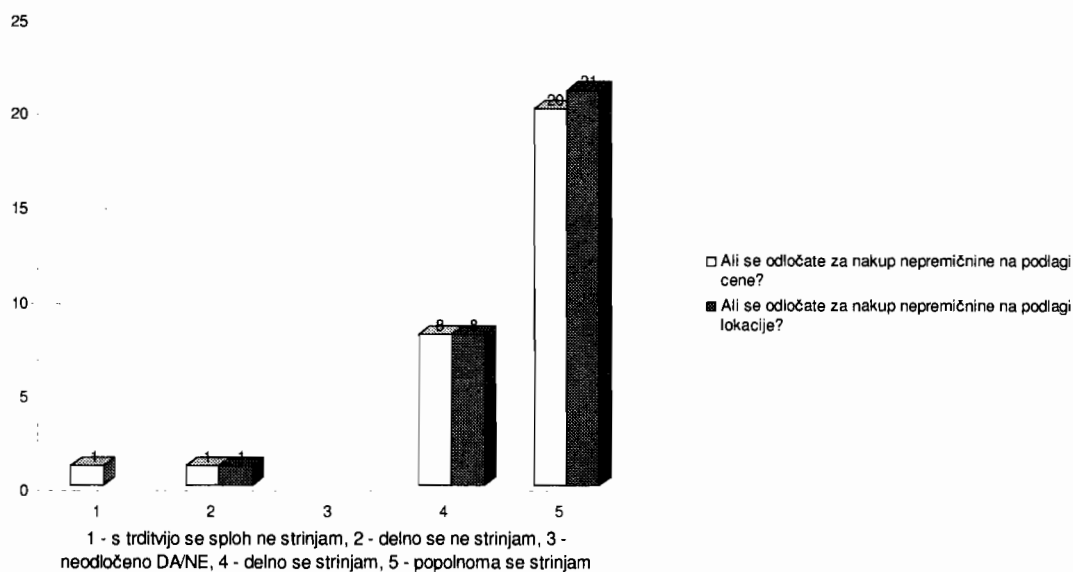
Za preverjanje postavljenih tez smo opravili tudi empirično raziskavo. Ta je bila opravljena s pomočjo osebnih intervjujev. V vzorcu je bilo zajetih 30 naključno izbranih oseb, od tega je bilo 11 moških, kar predstavlja 36,7 %, in 19 žensk oziroma 63,3 %. Raziskavo smo izvajali v Ljubljani, v mesecu maju in v dveh bankah. Intervjuje smo izvajali s pomočjo strukturiranega vprašalnika, ki se nahaja v prilogi številka 1.

Slika 4.4 Primerjava trenutne prodaje, nakupa ali oddaje nepremičnin



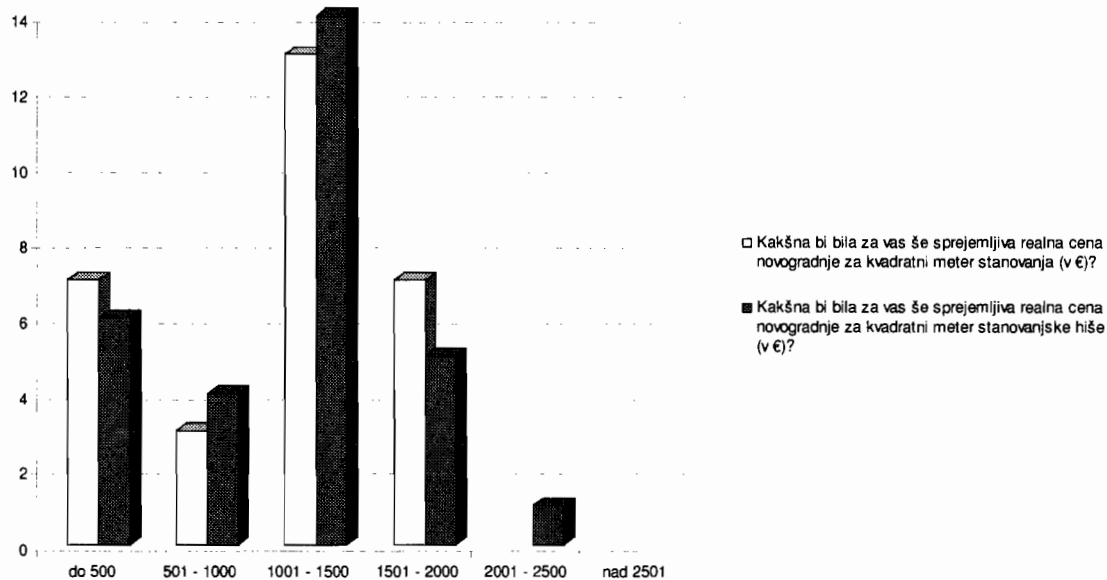
Izmed vseh anketiranih je svojo nepremičnino oddajalo le 6,7 % anketirancev. Nepremičnino je prodajalo 10 %, kupovalo pa 13,3 % vprašanih.

Slika 4.5 Vpliv cene oziroma lokacije na odločitev o nakupu nepremičnine



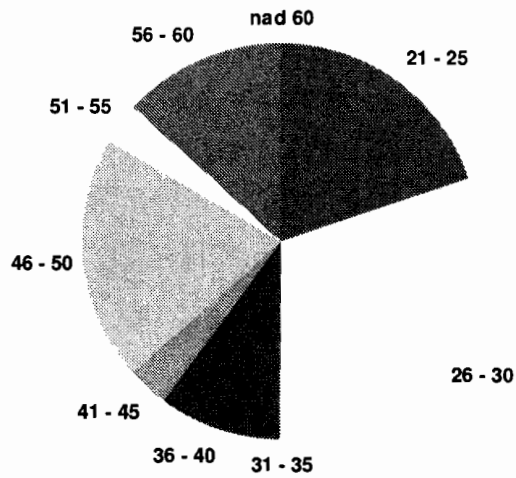
Iz odgovorov vprašanih na zastavljeno vprašanje je razvidno, da sta tako lokacija kot cena nepremičnine ključnega pomena pri izbiri in končnem nakupu nepremičnine.

Slika 4.6 Pričakovane realne cene novogradenj stanovanj in stanovanjskih hiš



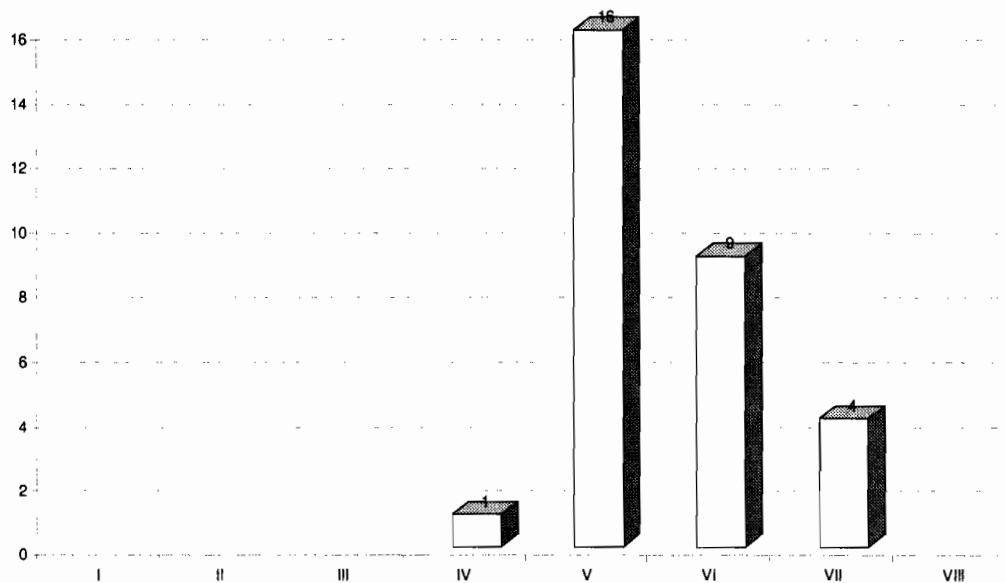
Iz odgovorov na zastavljeno vprašanje je razvidno, da je najbolj pričakovana cena za novogradnjo pri stanovanjih in stanovanjskih hišah od 1.001 do 1.500 evrov.

Slika 4.7 Starost anketirancev



V anketi smo zajeli različne starostne skupine, od 21. leta pa vse do 60. leta starosti.

Slika 4.8 Izobrazba anketirancev



Večina anketirancev je imela končano peto stopnjo izobrazbe, teh je bilo 53,3%. Zajeli smo tudi anketirance, ki so imeli končano četrto stopnjo izobrazbe, teh je bilo 3,3%, 30,0% vseh anketiranih je imelo končano šesto, 13,4% pa sedmo stopnjo izobrazbe.

4.2.6 Strategija in strateške povezave

Za uspešno poslovanje agencije je strateškega pomena tudi sodelovanje z drugimi agencijami, tako domačimi kot tujimi. Z domačimi agencijami se nameravamo povezovati predvsem v primerih, ko bo kupec kupoval nepremičnino prek naše agencije ter svojo prodajal prek druge na drugem geografskem področju, kjer ne bomo prisotni. Z tujimi agencijami se nameravamo povezovati v primerih nakupa nepremičnine s strani tujcev, saj je takšno poslovanje lažje, predvsem pa prijaznejše do končnega uporabnika. Tuja agencija bi že v osnovi pridobila vse potrebne informacije in jih nato posredovala v našo agencijo, zaradi česar bi bili stroški kupca nižji, krajši pa bi bil tudi čas za pridobivanje različne dokumentacije. Pred začetkom poslovanja bi se hkrati dogovorili za višino provizije in stroške poslovanja. Večina poslovanja bi potekala prek elektronske pošte, kar ne bi predstavljalo dodatnih stroškov, le končne listine bomo pošiljali izključno s priporočeno pošto.

4.2.7 Cenovna strategija

Pravnih poslov in cenitev, ki jih bodo opravljali zunanji izvajalci, ne bomo všteli v lastne cenovne okvire. Omenjenih storitev ne bomo prikazali v finančnih projekcijah, saj jih ne bomo opravljali mi, temveč pogodbeni sodelavci. Vpogledi v zemljiško knjigo se prav tako zaračunajo posebej. Agencija ima pravico do plačila provizije, ko je sklenjena pogodba za posredovanje. Stroške za posredovanje se zaračunajo naročitelju, vendar ima agencija v primeru, ko posreduje za obe stranki, pravico vsaki strani zaračunati polovico provizije, če ni drugače pogodbeno dogovorjeno. Pri najemu nepremičnine ali njenem oddajanju, kadar posreduje agencija, ima pravico zaračunati provizijo v višini dveh mesečnih najemnin. Večini se zdijo cene storitev nepremičninskih agencij predrage. To pa je ena naših konkurenčnih prednosti, saj nameravamo ponuditi cenovno ugodnejše cene storitev in na ta način pridobiti stranke, ki se ne bi odločile za novo ustanovljeno agencijo.

Tabela 4.2 Cene nepremičninskih agencij

	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
Ali se vam zdijo cene nepremičninskih agencij predrage?	4,13	1,04	1,16

Legenda: 1 - s trditvijo se sploh ne strinjam; 2 - delno se ne strinjam; 3 - neodločeno DA/NE; 4 - delno se strinjam; 5 - popolnoma se strinjam.

Na začetku poslovanja se bomo posvetili predvsem trženju storitev prodaje, oddaje, nakupa ali najema stanovanj in hiš. V prihodnosti bomo svoje poslovanje razširili tudi na druge nepremičnine, kot so kmetijski objekti, poslovni prostori in zemljišča. V tabeli 4.3 smo predstavili cenovno politiko podjetja brez vključenega davka na dodano vrednost.

Tabela 4.3 Cene storitev pri posredovanju, v EUR, brez DDV

Vrednost nepremičnine v EUR	Provizija
do 10.000	350
od 10.001 do 50.000	3 % od vrednosti
od 50.001 do 100.000	2 % od vrednosti
od 100.001 do 180.000	1,5 % od vrednosti
nad 180.001	1,7 % od vrednosti

V nadaljevanju objavljamo cenik storitev, ki jih bomo zaračunavali na začetku, hkrati pa bomo storitve sprotno dodajali in nadgrajevali skladno s povpraševanjem.

Tabela 4.4 Cenik storitev

Cenik	cene v EUR, brez DDV
Informativni ogled nepremičnine	50,00
Svetovalna ura	60,00
Izdelava tlorisa nepremičnine	od 50,00 – do 300,00
Ocena tržne vrednosti nepremičnine	min. 200,00 oz. 1,5 % od ocenjene vrednosti
Delovna ura	20,00
Hramba dokumentov v sefu	100,00
Hramba denarja v sefu min 5.000 EUR/dan	15,00
Vrednost prevoženega kilometra	0,60

4.2.8 Promocijska strategija

Oglaševanje je najpomembnejša oblika komuniciranja pri trženju storitev. Pri oglaševalskem komuniciranju gre predvsem za enosmerno obliko, saj pridobivamo povratne informacije po določenem času in jih tudi analiziramo. Z analizo je možno ugotoviti, kako uspešno je bilo določeno oglaševanje. Bistvo oglaševanja je podati informacije potencialnim uporabnikom storitev in jim storitve tudi predstaviti. Politika

tržnega komuniciranja je predvsem v tem, da ponudnik na različne načine informira uporabnike o svojih storitvah, ki jih nudi. Prihodnje potencialne uporabnike obveščamo zato, da se lažje odločijo za koriščenje storitev. V nepremičninskih agencijah oglaševanje oziroma tržno komuniciranje poteka predvsem s pomočjo nepremičninskih agentov in elektronskih medijev, prek lastne spletne strani, ki je vključena v iskalnike s prepoznavnimi ključnimi besedami. Na ta način obveščamo javnost, ki se zanima za storitve s področja nepremičnin, da se ta lažje odloča med konkurenčnimi ponudbami.

4.2.9 Programi trženja

V današnjem času in v prihodnosti bo življenjski tempo narekoval vse večjo uporabo spletnih storitev. V ta namen je že možno zaslediti povečano dejavnost tovrstnega poslovanja na vseh področjih. Razvoj komunikacijskih in elektronskih tehnologij nam omogoča interaktivno predstavitev podjetja na nov, predvsem pa cenovno ugoden način. Podjetje, predstavljeno s svojo spletno stranjo, je predstavljeno širnemu svetu in množici končnih uporabnikov. Klasični mediji imajo vlogo pasivnega uporabnika, takšno oglaševanje v današnjem času pa ni več tako smotrno kot multimedijско. Vsako sodobno podjetje ve, kaj želi doseči s spletnim trženjem in komu so storitve namenjene. Zato je zelo pomembno, da se spletna stran trži na iskalnikih s točno določenimi ključnimi besedami in straneh, povezanih z našo panogo. Na naši spletni strani bomo predstavili podjetje, cilje in vizijo. Predvsem pa bomo končnemu uporabniku ponudili brezplačno komuniciranje prek elektronske pošte, na katero bomo odgovarjali najpozneje v enem dnevu.

4.2.10 Prodajna strategija

Vstop na konkurenčen trg mora biti dobro zasnovan in strateško razvit. Pri vstopu na trg se moramo zavedati tudi skritih pričakovanj strank, na katere sami nimamo vpliva, zato je nujno potrebno prisluhniti njihovim željam in potrebam. Za prilagajanje in prodajo visoko kakovostnih storitev je treba poznati življenjski cikel in potrebe strank. Danes delovni pogoji narekujejo prilagajanje delovnega časa ključnim kupcem, zato se bo naš delavni čas temu ustrezno prilagajal, kar zajema tudi delo ob dela prostih dneh in popoldansko delo. Podjetje mora hkrati poznati distribucijske oziroma tržne možnosti, skozi katere bo tržilo svoje storitve. Temelj prodajne strategije bodo predvsem visoko izobraženi in z dolgoletnimi izkušnjami zaposleni nepremičninski agenti, ki se bodo tudi sprti ustrezno izpopolnjevali. Reklamne letake bomo delili na mestih, kjer se zadržujejo možni potencialni uporabniki, to je predvsem v večjih nakupovalnih središčih ob koncih tedna. V poletnih mesecih se bodo naši letaki pojavljali tudi v obalnih mestih, kjer bomo zajeli tudi potencialne tuje stranke. Obenem pa bomo tržili v bližnjih mestih sosednjih držav. Večina anketirancev nakup nepremičnine v tujini ne zanima. Na podlagi odgovorov, pridobljenih v anketi, storitev

za nakup nepremičnin v tujini ne bomo ponujali, saj ne bi dosegli donosa. Rezultati so predstavljeni v tabeli 4.5.

Tabela 4.5 Zanimanje za nakup nepremičnine v tujini

	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
Ali se zanimate za nakup nepremičnine v tujini?	1,56	1,12	1,33

Legenda: 1 - s trditvijo se sploh ne strinjam; 2 - delno se ne strinjam; 3 - neodločeno DA/NE; 4 - delno se strinjam; 5 - popolnoma se strinjam.

4.2.11 Načrtovana prodaja

Podjetje se bo na začetku posvetilo predvsem posredovanju pri prodaji, nakupu, oddaji in najemu stanovanj ter hiš v Ljubljani in okolici. V četrtem letu poslovanja pa bo podjetje začelo z nakupom lastnih nepremičnin. Predvidevamo, da se bo količina storitev vsako leto povečevala, s tem pa tudi zaslužek iz naslova provizij.

Število evidentiranih transakcij stanovanjskih nepremičnin, pri katerih so posredovale nepremičninske agencije v Ljubljani, smo prikazali v tabeli 4.6. Iz podatkov je razvidno, da so agencije v letu 2008 posredovale pri 666 transakcijah s stanovanji in 102 transakcijah s stanovanjskimi hišami. V prvem četrtletju leta 2009 je bilo evidentiranih zgolj 84 transakcij pri stanovanjih in 3 transakcije s hišami. Nadpovprečen padec po podatkih Geodetske uprave Republike Slovenije je bil zaznan prav v Ljubljani v višini 63 %.

Tabela 4.6 Število transakcij pri stanovanjskih nepremičninah

Kvartal	Stanovanja	Hiše
2008_1	223	36
2008_2	205	34
2008_3	118	21
2008_4	120	11
2009_1	84	3

Vir: Geodetska uprava Republike Slovenije 2009.

V tabeli 4.7 smo prikazali predviden načrt prodaje v prvih petih letih poslovanja. V tabeli 4.8 smo prikazali bistvene vrednostne izkaze na podlagi načrta prodaje. Predpostavljamo, glede na napovedi, da se bo nepremičninski trg počasi umiril. Na podlagi predpostavke in statističnih podatkov predvidevamo, da bo ob koncu leta 2009

izvedenih 336 transakcij s stanovanji in 12 transakcij s stanovanjskimi hišami. Statističnih podatkov, koliko transakcij je bilo izvedenih v okolici Ljubljane v prvem četrtletju leta 2009, nismo pridobili, zato smo uporabili podatke iz leta 2008. Puschner (2009f) navaja, da je bilo v letu 2008 v okolici Ljubljane izvedenih 420 transakcij s stanovanji in 115 transakcij s hišami. Predvidevamo, da bomo ob vstopu na trg zaradi nove agencije in dobre tržne ponudbe v prvem letu posredovali pri prodaji ter nakupu 35 stanovanjskih nepremičnin, kar predstavlja dokaj visok vstopni odstotek v višini 3,9 %.

Tabela 4.7 Načrt prodaje v prvih petih letih

Storitev	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Prodaja	16	21	27	31	32
Nakup	19	25	24	29	36
Oddaja	10	14	18	20	22
Najem	6	10	12	15	19
Ogled	14	25	19	10	12

Pri vrednostnem izračunu smo za provizijo pri prodaji in nakupu vzeli povprečno ceno med predvideno najdražjo ter najcenejšo nepremičnino v Ljubljani in njeni okolici, pri kateri bomo posredovali. Gibanje cen na nepremičninskem trgu je nemogoče napovedati, še posebej v času svetovne recesije, zato smo v naših izračunih na podlagi statističnih podatkov predvideli gibanje cen. Na podlagi statističnih podatkov predvidevamo, do bodo cene stanovanj še naprej rahlo padale, in sicer v višini 1,5 % letno v Ljubljani in 3 % v okolici, v naslednjih dveh letih pa se bodo umirile. Glede na statistične podatke tudi predpostavljamo, da se cene hiš ne bodo bistveno spreminjale. Predpostavljamo tudi, da se bodo najemnine zniževale v višini 8 % letno, in sicer naslednji dve leti. Na podlagi tega smo izračunali prejeto povprečno najemnino in provizijo:

- Povprečna provizija (tekoče leto) = $((83.873 \text{ EUR} - 2 \%) + (286.129 \text{ EUR} - 1,7 \%)) : 2 = 3.271 \text{ EUR}$
- Povprečna najemnina (tekoče leto) = $(413 \text{ EUR} + 1.854 \text{ EUR}) : 2 = 1.134 \text{ EUR}$
- Povprečna provizija za drugo leto = $((82.615 \text{ EUR} - 2 \%) + (281.837 \text{ EUR} - 1,7 \%)) : 2 = 3.222 \text{ EUR}$
- Povprečna najemnina za drugo leto = $(380 \text{ EUR} + 1.706 \text{ EUR}) : 2 = 1.043 \text{ EUR}$
- Povprečna provizija za tretje leto = $((81.376 \text{ EUR} - 2 \%) + (277.610 - 1,7 \%)) : 2 = 3.174 \text{ EUR}$
- Povprečna najemnina za tretje leto = $(350 \text{ EUR} + 1.569 \text{ EUR}) = 960 \text{ EUR}$

Provizije za tretje leto in najemnine bodo ob predpostavki, da se bo trg nepremičnin stabiliziral, za četrto in peto leto enaki.

Za stranke, za katere bomo ekskluzivno posredovali pri prometu z nepremičnino, bo ogled brezplačen. Zgolj za ogled brez posredovanja pa bomo zaračunali provizijo v višini 50 evrov.

Tabela 4.8 Vrednostni prikaz prodaje, v EUR

Storitev	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Prodaja	52.336	67.662	85.698	98.394	101.568
Nakup	62.149	80.550	76.176	92.046	114.264
Oddaja	22.680	29.204	34.560	38.400	42.480
Najem	13.608	20.860	23.040	28.800	36.400
Ogled	1.400	2.500	1.900	1.000	1.200
Ostale storitve ¹	14.350	17.280	19.890	21.910	24.510
Skupaj:	166.523	218.056	241.264	280.550	320.262

Predvidevamo, da se bo število prodanih storitev z vsakoletno večjo prepoznavnostjo povečevalo.

4.3 Finančni načrt

4.3.1 Pomembne predpostavke

Pomembne predpostavke pri finančnih projekcijah so predvsem tudi stroški podjetja. V nadaljevanju predstavljamo nekaj ključnih stroškov, ki vplivajo na dobiček podjetja:

- plača nepremičninskega agenta znaša 1.900 evrov, plača administrativnega delavca 1.000 ter plača direktorja podjetja 4.200 evrov. Plače se bodo v petem letu povečale za 1,5 %. Za nagrade bo namenjeno letno 10.000 evrov;
- letni regres za dopust v višini 1.800 evrov na zaposlenega;
- za izobraževanje in seminarje bomo letno namenili 8.000 evrov;
- predvideni strošek elektrike bo mesečno 150 evrov, ogrevanja v šestih mesecih pa 1.200 evrov;
- računovodske storitve bodo stale mesečno 600 evrov;
- čiščenje poslovnih prostorov mesečno v višini 400 evrov;
- pavšalno odvetniško svetovanje mesečno 800 evrov;

¹ Predvidena prodaja vseh storitev iz cenika podjetja je vrednostno v skupnem znesku vključena pod postavko Ostale storitve v tabeli številka 4.8.

- stroški notarskih storitev letno v višini 14.400 evrov;
- za oglaševanje bomo v prvih dveh letih namenili 20.000 evrov, nato 15.000 evrov;
- za poslovni najem enega avtomobila bomo mesečno namenili 1.100 evrov, za potne stroške za en avtomobil in zaposlene pa 800 evrov mesečno;
- nakup računalniške opreme v vrednosti 3.000 evrov;
- nakup računalnikov, tiskalnikov, kopirnega stroja, skenerja in štirih mobilnih telefonov v vrednosti 6.500 evrov;
- izdelava spletne strani 3.000 evrov, vzdrževanje in gostovanje mesečno 500 evrov;
- predvidevamo, da bomo s prodajo v tujini v četrtem in petem letu zaslužili 11.000 oziroma 14.300 evrov;
- pisarniški material mesečno 200 evrov;
- stroški telefonov mesečno 430 evrov;
- nakup manjkajočega pisarniškega pohištva v višini 2.000 evrov;
- stroški poštnih storitev mesečno 100 evrov;
- za zavarovanja bomo letno namenili 4.000 evrov;
- za članarine bomo mesečno namenili 200 evrov.

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (2006) v 33. členu določa amortizacijsko stopnjo za računalniško, strojno in programsko opremo v višini 50 %. Amortizacija opredmetenih osnovnih sredstev, neopredmetenih sredstev in naložbenih nepremičnin se kot odhodek prizna v obračunanem znesku z uporabo metode enakomernega časovnega amortiziranja ter najvišjih amortizacijskih stopenj.

Tabela 4.9 Amortizacija računalniške, strojne ter programske opreme

Leto	Amortizacijska osnova	Amortizacijska stopnja (v %)	Amortizacija (v evrih)	Neodpisana vrednost (v evrih)
1	9.500	50	4.750	4.750
2	9.500	50	4.750	0

4.3.2 Ključni finančni kazalci

V tabeli 4.10 so prikazani nekateri ključni finančni kazalci, kot so: prihodki, odhodki, dobiček, dobiček po obdavčitvi, delež kapitala v financiranju, čista donosnost kapitala, likvidnost, ekonomičnost ter dobičkonosnost prihodkov.

Tabela 4.10 Poslovni finančni kazalniki, v EUR

<i>Poslovni in finančni kazalniki</i>	<i>Kazalniki</i>				
	<i>1. leto</i>	<i>2. leto</i>	<i>3. leto</i>	<i>4. leto</i>	<i>5. leto</i>
Prihodki	166.523	218.056	241.264	291.550	334.562
Odhodki	289.147	286.409	283.006	286.173	323.417
Dobiček	-122.624	-68.353	-41.742	5.377	11.145
Dobiček po obdavčitvi	-96.873	-53.999	-32.976	4.248	8.804
	<i>1. leto</i>	<i>2. leto</i>	<i>3. leto</i>	<i>4. leto</i>	<i>5. leto</i>
Delež kapitala v financiranju	60,83%	72,28%	99,48%	82,32%	71,74%
Čista donosnost kapitala	-968,73%	-539,99%	-329,76%	42,48%	88,04%
Likvidnost	1,25	1,64	1,83	2,16	2,36
Ekonomičnost	0,58	0,76	0,85	1,02	1,03
Dobičkonosnost prihodkov	-58,17%	-24,76%	-13,67%	1,46%	2,63%

4.3.3 Načrt izkaza uspeha

Tabela 4.11 prikazuje bistvene finančne kazalnike za prvih pet let poslovanja. Iz izkaza uspeha je razvidno, da bodo prihodki vsako leto višji kljub nižjim provizijam in nižjim najemninam. Višji prihodki so tudi posledica višjega števila prodanih storitev. Podjetje izkazuje v prvih treh letih izgubo, ki je posledica vstopa na trg in nezaupanja do novo ustanovljenega podjetja. Izgubo pripisujemo tudi potrebnim začetnim stroškom za zagon podjetja ter manjšim prihodkom. V četrtem letu podjetje zabeleži rahel dobiček, ki se v naslednjem letu nekoliko poveča.

Tabela 4.11 Izkaz uspeha, v EUR

IZKAZ USPEHA	1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO
PRIHODKI SKUPAJ	166.523	218.056	241.264	291.550	334.562
Prihodki od poslovanja	166.523	218.056	241.264	291.550	334.562
prodaja na domačih trgih	166.523	218.056	241.264	280.550	320.262
prodaja na tujih trgih				11.000	14.300
Prihodki od financiranja					
Izredni prihodki					
ODHODKI SKUPAJ	289.147	286.409	283.006	286.173	323.417
Stroški prodanega blaga	2.400	2.600	2.900	3.100	3.600
Stroški materiala	2.400	2.600	2.900	3.100	3.600
Nabavna vrednost prodanega blaga					
Stroški proizvodnih storitev					
Stroški bruto plač	123.400	123.400	123.400	123.400	148.216
Davki in prispevki (BOD * 0.226)	27.888	27.888	27.888	27.888	33.497
Amortizacija	4.750	2.375			
Drugi stroški poslovanja	130.709	130.146	128.817	131.784	138.105
reklama	20.000	20.000	15.000	15.000	15.000
potni stroški	9.600	10.120	10.960	11.370	12.110
vzdrževanje, ogrevanje, enegija itd.	7.800	7.980	8.120	8.310	8.400
najemnine	5.500	5.690	5.830	5.990	6.240
zavarovanja	4.000	4.100	4.160	4.320	4.456
članarine	200	210	260	295	315
stroški telef. in poštнин, prisp. za stavb.					
zemlj., drugo	6.360	6.870	7.145	7.810	8.350
avtorski honorarji,pogodbe o delu	12.000	13.000	13.980	14.500	16.100
računovodske,odvetniške in podobne storitve	40.200	37.200	38.560	39.000	41.120
izobraževanje	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
drugo (nepredvideni stroški)	17.049	16.976	16.802	17.189	18.014
Odhodki financiranja					
Izredni odhodki (tudi za poravnavo izgube prej. let)					
DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	-122.624	-68.353	-41.742	5.377	11.145
DAVEK OD DOBIČKA (21 %)	-25.751	-14.354	-8.766	1.129	2.340
ČISTI DOBIČEK	-96.873	-53.999	-32.976	4.248	8.804

4.3.4 Načrt bilance stanja

V otvoritveni bilanci, ki je prikazana v tabeli 4.12, smo prikazali sredstva, ki so potrebna za zagon podjetja. Vložili bomo 20.000 evrov lastnih sredstev. Bilanca stanja prikazuje stanje na zadnji dan meseca, v katerem bo podjetje ustanovljeno.

Tabela 4.12 Otvoritvena bilanca stanja, v EUR

SREDSTVA	10.000
STALNA SREDSTVA	9.500
Neopredmetena dolgoročna sredstva patenti, licence, blag. znamke	
Opredmetena osnovna sredstva zemljišča	9.500
zgradbe	
oprema	9.500
drugo	
GIBLJIVA SREDSTVA	500
Zaloge	
Denarna sredstva	500
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	10.000
KAPITAL	10.000
Osnovni kapital	10.000
OBVEZNOSTI	
DOLGOROČNE OBVEZ. IZ FINANCIR. najeti krediti in posojila	
KRATKOROČNE OBVEZ. IZ FINANCIR. najeta posojila	

4.3.5 Analiza tveganja

Tveganje bo na našem področju in za našo dejavnost na začetku izjemno veliko, saj je na trgu močna konkurenca in nezaupanje. Nepremičninski trg je predvsem močno prizadela trenutna finančna kriza, posledično je manjše zanimanje za nakup nepremičnine, zato je trenutna ponudba lahko tudi višja od povpraševanja. Vendar se bomo kot novoustanovljena nepremičninska agencija in na podlagi rezultatov ankete prilagodili ter ponudili tržno zanimive storitve, ki bodo tudi cenovno dostopne in celovite.

4.4 Kratek prikaz razvoja v naslednjih petih letih

Prvo leto:

- pričetek poslovanja nepremičninske agencije;
- izbor kadrov;
- vlaganje v poslovne prostore;
- najem avtomobilov;

- začetek aktivnega trženja.

Drugo leto:

- aktivno trženje;
- analiza konkurence;
- izvedba seminarjev in izobraževanje kadrov;
- povečanje prihodkov, posledično manjša izguba,

Tretje leto:

- povečanje prihodkov in prodaje;
- analiza konkurence;
- izobraževanje vseh zaposlenih;
- trženje storitev.

Četrto leto:

- aktivno trženje;
- prve prodaje za tuje državljane;
- sodelovanje s tujimi agencijami;
- izobraževanje za posredovanje za tuje državljane;
- zabeležen dobiček;
- analiza kakovosti storitev med uporabniki.

Peto leto:

- povečanje posredovanj za tuje državljane in s tem prihodkov;
- povečan dobiček;
- izobraževanje kadrov;
- aktivno trženje storitev;
- analiza nakupa lastnih nepremičnin.

5 SKLEP

Namen poslovnega načrta je prikazati celoten postopek ustanovitve in zagona podjetja v začetnih letih delovanja. Predstavili smo ustanovitvene postopke, ki so potrebni za ustanovitev enoosebne družbe z omejeno odgovornostjo ter vse potrebne postopke in omejitve, ki so potrebne za začetek poslovanja nepremičninske agencije. Kot smo ugotovili, se nepremičninska agencija že pred ustanovitvijo sooča s pravnimi omejitvami, ki jih določajo zakoni. Za začetek poslovanja je treba vložiti veliko truda, predvsem pa znanja iz nepremičninskega poslovanja. Od konkurence nas morajo ločiti prepoznavne in celovite storitve, ki tudi v malenkostih pomenijo veliko. V raziskavi smo pridobili pomembne informacije, ki so nam v pomoč pri strateških odločitvah in zastavljenih ciljih. Storitve, ki bi jih nudili kot novoustanovljena nepremičninska agencija, bi uporabilo le malo anketirancev, kar predstavlja veliko nezaupanje do novega in neznanega podjetja. Samo podjetje bo s cenovno strategijo in celovito politiko storitev enakovredno konkuriralo na trgu. Menimo, da podjetje brez vizije in zastavljenih merljivih ciljev, predvsem pa izdelane strategije, ne more uspešno poslovati, saj bi takšno podjetje počasi propadlo. Pomemben dejavnik uspešnosti so tudi sprotne temeljite analize konkurence in uporabnikov, saj se lahko le tako sprotno prilagajamo konkurenci ter nudimo konkurenčne storitve. V nalogi smo predstavili strategije, cilje in vizijo podjetja, ki narekujejo razvoj podjetja v prihodnosti. Predstavili smo strukturo zaposlenih, pri katerih bomo veliko pozornost namenili prav strokovnosti in izkušenosti zaposlenih. Za storitve, ki jih ne bomo ponujali, bomo najemali zunanje pogodbene poslovne partnerje. Za uspešno poslovanje nepremičninske agencije je zelo pomemben prilagodljiv delavni čas, saj imajo stranke večinoma čas popoldne oziroma ob koncih tedna ter praznikih.

Poslovanje agencije bo dokaj stabilno. Finančne projekcije kažejo, da bomo v prvih treh letih zabeležili majhno izgubo, ki je posledica predvsem vstopa na trg. Z dobrim trženjem in začetno prepoznavnostjo bomo v naslednjih dveh letih zabeležili dobiček, hkrati pa bomo pričeli tržiti na tujih trgih. Prevzeti bo treba tudi skrb za zniževanje stroškov in s tem posledično povečati dobiček. Menimo, da agencija brez zadolževanja v prvih petih letih ne bo mogla sama financirati nakupa lastnih nepremičnin, kar je posledica premajhnega dobička za preusmeritev v nakup. Menimo, da kljub močni konkurenci nova agencija s strokovno usposobljenim kadrom, strategijo, prilagodljivostjo in močno voljo ekonomsko lahko uspe in izkazuje pozitiven rezultat. Na podlagi tega, finančnih projekcij ter predpostavki, da se kriza ne bo poglobila, smo potrdili temeljno tezo naloge. Kljub temu, da je finančna kriza zelo prizadela nepremičninsko panogo, smo skozi poslovni načrt prikazali, da nova nepremičninska agencija lahko preživi, vendar je za razvoj in rast podjetja nujno potrebno širjenje na

Sklep

nova geografska področja in s tem posledično povečevanje prihodkov ter dobička. V zaključku še vedno velja poudariti: ljubo doma kdor ga ima.

LITERATURA IN VIRI

- Antić, F. 2009. *Ustanovitev d. o. o.* [Http://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-d. o. o.](http://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-d.o.o.) (16. 4. 2009).
- Basle, A. 2009. *Krč trga nepremičnin.* [Http://www.zurnal24.si/cms/novice/gospodarstvo/index.html?id=94152](http://www.zurnal24.si/cms/novice/gospodarstvo/index.html?id=94152) (25. 1. 2009).
- Belak, J. 1999. *Politika podjetja in strateški management.* Gubno: MER Evrocenter.
- Bratkovič, T. in D. Gomezelj Omerzel. 2008. *Osebnostni vidik podjetništva.* V *Podjetništvo*, ur. T. Bratkovič, D. Gomezelj Omerzel, 44-63. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Cekin. 2009. *Kljub mirovanju cen se stanovanja ne prodajajo.* [Http://cekin.si/clanek/davki/kljub-mirovanju-cen-se-stanovanja-ne-prodajajo.html](http://cekin.si/clanek/davki/kljub-mirovanju-cen-se-stanovanja-ne-prodajajo.html) (25. 3. 2009).
- Cirman, A., M. Čok, I. Lavrač in P. Zakrajšek. 1999. *Poslovanje z nepremičninami.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Devetak, G. 2005. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja.* Koper: Fakulteta za management Koper.
- Galety, W., J. Allaway in C. Kyle. 2002. *Modern Real Estate Practice.* La Cross: Dearborn Real estate.
- Geodetska uprava Republike Slovenije. 2009. *Kvartalno poročilo o povprečnih cenah nepremičnin na slovenskem trgu za 1. četrletje 2009.* [Http://prostor.gov.si/jv_etn/index.jsp](http://prostor.gov.si/jv_etn/index.jsp) (1. 5. 2009).
- Gomezelj Omerzel, D., B. Antončič in R. D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo.* Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Harvard Business School. 2005. *The essentials of managing change and transition.* Boston: Harvard Business Press.
- Janevski, S. 2004. *Nakup nepremičnin.* Ljubljana: Zavod za varstvo potrošnikov.
- Kahr, J. in C. M. Thomsett. 2005. *Real estate market valuation and analysis.* Hoboken: John Wiley and Sons.
- Marinel, Alan L. 2005. *Start and run your own business.* Oxford: HowToBooks.
- Ministrstvo RS za pravosodje. 2009. *Nakup nepremičnin s strani tujih državljanov.* [Http://www.mp.gov.si/si/delovna_podrocja/mednarodno_sodelovanje_in_mednarodna_pravna_pomoc/nakup_nepremicnin_s_strani_tujih_drzavljanov/](http://www.mp.gov.si/si/delovna_podrocja/mednarodno_sodelovanje_in_mednarodna_pravna_pomoc/nakup_nepremicnin_s_strani_tujih_drzavljanov/) (15. 3. 2009).
- Možina, S. 2002. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 13-45. Radovljica: Didakta.
- Podjetniški portal. 2009. *Ustanovitev enoosebne d. o. o.* [Http://www.podjetniskiportal.si/ustanavljam-podjetje/registracija-podjetja/druzba-z-omejeno-odgovornostjo-doo/Enoosebna-doo](http://www.podjetniskiportal.si/ustanavljam-podjetje/registracija-podjetja/druzba-z-omejeno-odgovornostjo-doo/Enoosebna-doo) (3. 3. 2009).

- Puschner, M. 2009a. *Cene SLONEP marec 2009: cene hiš*. [Http://www.slonep.net/info/cene-nepremicnin/?view=novice&direct=10237](http://www.slonep.net/info/cene-nepremicnin/?view=novice&direct=10237) (21. 4. 2009).
- Puschner, M. 2009b. *Cene SLONEP marec 2009: najemnine stanovanj v Ljubljani*. [Http://www.slonep.net/info/cene-nepremicnin/?view=novice&direct=10209](http://www.slonep.net/info/cene-nepremicnin/?view=novice&direct=10209) (10. 4. 2009).
- Puschner, M. 2009c. *Cene SLONEP marec 2009: najemnine hiš v Ljubljani in okolici*. [Http://www.slonep.net/info/cene-nepremicnin/?view=novice&direct=10208](http://www.slonep.net/info/cene-nepremicnin/?view=novice&direct=10208) (9. 4. 2009).
- Puschner, M. 2009d. *Cene SLONEP marec 2009: najemnine poslovnih prostorov v Ljubljani*. [Http://www.slonep.net/info/cene-nepremicnin/?view=novice&direct=10219](http://www.slonep.net/info/cene-nepremicnin/?view=novice&direct=10219) (15. 4. 2009).
- Puschner, M. 2009e. *Cene SLONEP marec 2009: cene stanovanj*. [Http://www.slonep.net/info/cene-nepremicnin/?view=novice&direct=10215](http://www.slonep.net/info/cene-nepremicnin/?view=novice&direct=10215) (14. 4. 2009).
- Puschner, M. 2009f. *Lani se je promet z nepremičninami močno zmanjšal*. [Http://www.slonep.net/storitve/?view=novice&direct=10161](http://www.slonep.net/storitve/?view=novice&direct=10161) (19. 3. 2009).
- QuickMBA. 2009. *SWOT Analysis*. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> (20. 7. 2009).
- Slonep. 2009. *Cene nepremičnin GURS: 4. četrtletje 2008*. [Http://www.slonep.net/informacije/novice.html?direct=10087&lev1=1&lev2=70&medij=&arhiv=* &mont h=&scope=&no_tb=1&nonav=1&view=n_novice](http://www.slonep.net/informacije/novice.html?direct=10087&lev1=1&lev2=70&medij=&arhiv=* &mont h=&scope=&no_tb=1&nonav=1&view=n_novice) (13. 2. 2009).
- Sporazum o Evropskem gospodarskem prostoru. *Uradni list RS*, št. 9/2005.
- Stutely, R. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
- Vidic, L., E. Zirenstein, M. Ruzzier in B. Antončič. 2008. *Poslovni načrt*. V *Podjetništvo*, ur. L. Vidic, E. Zirenstein, M. Ruzzier, B. Antončič, 283-284. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Wikipedia. 2009. *Marketing Strategy*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_strategy](http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_strategy) (19. 6. 2009).
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. *Uradni list RS*, št. 117/2006.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/2006.
- Zakon o nepremičninskem posredovanju. *Uradni list RS*, št. 72/2006.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 68/2008.
- Zakon o ugotavljanju vzajemnosti. *Uradni list RS*, št. 9/1999.
- Zakon o pogojih za pridobitev lastninske pravice fizičnih in pravnih oseb držav kandidatk za članstvo v Evropski uniji na nepremičninah. *Uradni list RS*, št. 61/2006

PRILOGA

Priloga 1 Anketa



NAVOLILA ZA IZPOLNJEVANJE VPRAŠALNIKA: Pri večini vprašanj je možen le en odgovor, ki ga označite s križcem. Pri vprašanjih pri katerih je možnih več odgovorov je to tudi ustrezno navedeno. Pri vprašanjih pri katerih so odgovori podani v obliki lestvice (1 – pomeni s trditvijo se sploh ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – neodločeno da/ne, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) je možen le en odgovor. Prosim, da se pri obkroževanju odgovorov izogibate odgovoru neodločeno, ki je označen s številko tri.

1.	Ali govorite kakšen tuj jezik?	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE			
2.	Pri poslovanju z nepremičninami boste koristili storitve nepremičninske agencije?	1 2 3 4 5			
3.	Ali bi uporabljali storitve novoustanovljene nepremičninske agencije?	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE			
4.	Ali ste že kdaj uporabili storitve, ki jih nudijo nepremičninske agencije? Če ste odgovorili z NE zakaj?	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE			
5.	Ali trenutno kupujete nepremičnino?	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE			
6.	Ali trenutno prodajate nepremičnino?	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE			
7.	Ali trenutno oddajate lastno nepremičnino v najem?	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE			
8.	Kakšno vrsto nepremičnine prodajate, kupujete oziroma oddajate? (možnih več odgovorov)				
	<input type="checkbox"/> nezazidljivo zemljišče	<input type="checkbox"/> poslovni prostor	<input type="checkbox"/> hišo	<input type="checkbox"/> kmetijsko	<input type="checkbox"/> kmetijski objekt
	<input type="checkbox"/> zazidljivo zemljišče	<input type="checkbox"/> stanovanje	<input type="checkbox"/> zemljišče		<input type="checkbox"/> nič od navedenega
9.	Kakšno vrsto nepremičnino kupujete? (možnih več odgovorov)				
	<input type="checkbox"/> nezazidljivo zemljišče	<input type="checkbox"/> poslovni prostor	<input type="checkbox"/> hišo	<input type="checkbox"/> kmetijsko	<input type="checkbox"/> kmetijski objekt
	<input type="checkbox"/> zazidljivo zemljišče	<input type="checkbox"/> stanovanje	<input type="checkbox"/> zemljišče		<input type="checkbox"/> nič od navedenega
10.	Kakšno nepremičnino kupujete s stališča starosti (velja samo za gradnje)?	<input type="checkbox"/> novogradnjo	<input type="checkbox"/> rabljeno		
11.	Kakšno nepremičnino bi želeli kupiti vendar zanjo nimate dovolj sredstev?	<input type="checkbox"/> novogradnjo	<input type="checkbox"/> rabljeno		
	<input type="checkbox"/> nezazidljivo zemljišče	<input type="checkbox"/> poslovni prostor	<input type="checkbox"/> hišo	<input type="checkbox"/> kmetijsko	<input type="checkbox"/> kmetijski objekt
	<input type="checkbox"/> zazidljivo zemljišče	<input type="checkbox"/> stanovanje	<input type="checkbox"/> zemljišče		
12.	Kakšna bi bila za vas še sprejemljiva realna cena novogradnje za m ² stanovanja (v €)?				
	<input type="checkbox"/> do 500	<input type="checkbox"/> 1001 - 1500	<input type="checkbox"/> 2001 - 2500		
	<input type="checkbox"/> 501 - 1000	<input type="checkbox"/> 1501 - 2000	<input type="checkbox"/> nad 2500		
13.	Kakšna bi bila za vas še sprejemljiva realna cena novogradnje za m ² stanovanjske hiše (v €)?				
	<input type="checkbox"/> do 500	<input type="checkbox"/> 1001 - 1500	<input type="checkbox"/> 2001 - 2500		
	<input type="checkbox"/> 501 - 1000	<input type="checkbox"/> 1501 - 2000	<input type="checkbox"/> nad 2500		
14.	Se vam zdijo cene storitev nepremičninskih agencij predrage?	1 2 3 4 5			
15.	Ali so po vašem mnenju kreditni pogoji namenjeni financiranju nakupa nepremičnin ugodni?	1 2 3 4 5			
16.	Ali bi vas sodelovanje banke ter nepremičninske agencije pritegnilo, če bi bile posledice sodelovanja ugodnejši kreditni pogoji?	1 2 3 4 5			
17.	Ali mislite da bodo cene nepremičnin v roku enega leta padle?	1 2 3 4 5			
18.	Ali se odločate za nakup nepremičnine na podlagi cene?	1 2 3 4 5			
19.	Ali se odločate za nakup nepremičnine na podlagi lokacije?	1 2 3 4 5			
20.	Kaj vam je pri lokaciji nepremičnine pomembno? (možnih več odgovorov)				
	<input type="checkbox"/> bližina zdravnika	<input type="checkbox"/> bližina vrtca	<input type="checkbox"/> bližina banke	<input type="checkbox"/> bližina javnega prometa	
	<input type="checkbox"/> bližina trgovine	<input type="checkbox"/> bližina šole	<input type="checkbox"/> bližina pošte	<input type="checkbox"/> bližina centra mesta	
21.	Se vam zdijo cene nepremičninskih agencij ter njihove storitve konkurenčne?	1 2 3 4 5			
22.	Ali se zanimate za nakup nepremičnine v tujini?	1 2 3 4 5			
	Katere bistvene storitve bi koristili v nepremičninski agenciji? (možnih več odgovorov)				

Priloga 1

	Katere bistvene storitve bi koristili v nepremičninski agenciji? (možnih več odgovorov)				
23.	<input type="checkbox"/> ogled nepremičnine <input type="checkbox"/> izračun tržne vrednosti <input type="checkbox"/> ureditev geodetskih postopkov	<input type="checkbox"/> posredovanje pri prodaji <input type="checkbox"/> posredovanje pri oddaji <input type="checkbox"/> izdelava pogodb	<input type="checkbox"/> posredovanje pri menjavi <input type="checkbox"/> ureditev stanja na katastru <input type="checkbox"/> svetovanje	<input type="checkbox"/> ureditev zemljiškoknjižnega stanja <input type="checkbox"/> zastopanje pri upravnih postopkih <input type="checkbox"/> priprava prostorskih aktov	
24.	Spol <input type="checkbox"/> Moški <input type="checkbox"/> Ženska				
25.	Starost				
	<input type="checkbox"/> do 20 <input type="checkbox"/> 21 – 25	<input type="checkbox"/> 26- 30 <input type="checkbox"/> 31 - 35	<input type="checkbox"/> 36 - 40 <input type="checkbox"/> 41 - 45	<input type="checkbox"/> 46 - 50 <input type="checkbox"/> 51 - 55	<input type="checkbox"/> 56- 60 <input type="checkbox"/> nad 60
26.	Izobrazba <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> III <input type="checkbox"/> IV <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> VI <input type="checkbox"/> VII <input type="checkbox"/> VIII				

HVALA ZA SODELOVANJE IN LEP POZDRAV!