

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
ANALIZA VITKEGA PODJETJA NA PODROČJU GRADBENIŠTVA

Ljubljana, november 2019

DOMEN FINK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Domen Fink, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza vitkega podjetja na področju gradbeništva, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Alešem Groznikom in sosvetovalcem doc. dr. Tomažem Berlecem.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNE OSNOVE.....	2
1.1 Vitko podjetje	2
1.1.1 Toyotin proizvodnji sistem.....	3
1.1.2 Prireditev »smeti« za preučevano podjetje	3
1.1.3 Vitkost in majhna podjetja.....	4
1.2 Projektno vodenje	5
1.2.1 Trikotnik projektnega vodenja	7
1.2.2 Vitko projektno vodenje	7
1.2.3 Gibko projektno vodenje	8
1.2.4 Planiranje	9
1.2.5 Projektni tim	9
1.3 Zunanje izvajanje	11
1.3.1 Kdaj izbrati zunanje izvajanje?.....	11
1.3.2 Prednosti zunanjega izvajanja	13
1.3.3 Slabosti zunanjega izvajanja.....	14
1.4 Poslovna analitika	15
1.4.1 Pokazatelji uspeha	16
1.4.2 Merjenje.....	17
1.4.3 Določitev kazalnikov uspešnosti	18
1.5 Pogajanja	21
1.5.1 Kaj je pogajanje?	22
1.5.2 Pristop k pogajanjem	22
1.6 Management tveganj	24
1.6.1 Prepoznavanje tveganj	24
1.6.2 Upravljanje s tveganji.....	25
1.6.3 Tveganja pri preučevanih projektih.....	26
1.7 Gradbeni zakon.....	27
2 METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	27
3 ANALIZA DELOVANJA PODJETJA	28
3.1 Predstavitev podjetja	28
3.2 Aktivnosti pred začetkom izvedbe.....	29
3.2.1 Izbira lokacije	29

3.2.2	Urbanizem	31
3.2.2.1	<i>Analiza in preveritev prostora</i>	31
3.2.2.2	<i>Prostorski akt</i>	32
3.2.2.3	<i>Geodetski načrt</i>	32
3.2.3	Projektiranje	32
3.2.4	Ponudbe	34
3.2.4.1	<i>Potencialni izvajalci</i>	34
3.2.4.2	<i>Razpis</i>	35
3.2.4.3	<i>Analiza ponudb</i>	38
3.2.4.4	<i>Pogajanja</i>	41
3.2.4.5	<i>Izbira izvajalcev</i>	42
3.2.5	Pogodbe	42
3.2.5.1	<i>Pogodba za izvedbo</i>	43
3.2.5.2	<i>Pogodbeni predračun</i>	46
3.3	Izvedba projekta	47
3.3.1	Terminski plani	48
3.3.2	Primeri lokacij	50
3.3.2.1	<i>Lokacija A</i>	50
3.3.2.2	<i>Lokacija B</i>	51
3.3.3	Finalizacija	52
3.4	Zaključek projekta	52
	SKLEP	53
	LITERATURA IN VIRI	54

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer tabele s splošnimi podatki o objektu in projektu	37
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Trikotnik projektnega vodenja	7
Slika 2: Agencijska in tehnična učinkovitost	12
Slika 3: Grafični prikaz obsega dela skozi projekt	12
Slika 4: Grafičen prikaz povezave med pokazatelji uspeha in rezultatov na podlagi teorije	17

Slika 5: Prikaz območja pogajanja	22
Slika 6: Prikaz upravljanja tveganj	25
Slika 7: Diagram poteka izbire lokacij	30
Slika 8: Primer naslovne strani razpisa.....	36
Slika 9: Analiza rekapitulacij	39
Slika 10: Analiza posameznih postavk.....	40
Slika 11: Primer tabele rekapitulacij	41
Slika 12: Primer table s celotno vrednostjo vseh del po ponudnikih.....	41
Slika 13: Primer pogodbenega predračuna (vrednosti so pomnožene s faktorjem)	47
Slika 14: Terminski plan za celoten projekt	49
Slika 15: Podrobni terminski plan za strojne inštalacije	49

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

DGD – projektna dokumentacija za pridobitev mnenj in gradbenega dovoljenja

GD – gradbeno dovoljenje

GOI – gradbena, obrtniška in inštalacijska

GZ – gradbeni zakon

IT – informacijska tehnologija

KPIs – (angl. key performance indicators); ključni pokazatelji uspeha

KRIs – (angl. key result indicators); ključni pokazatelji rezultatov

OPN – Občinski prostorski načrt

OPPN – Občinski podrobni prostorski načrt

PGD – projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja

PIs – (angl. performance indicators); pokazatelji uspeha

PZI – projekt za izvedbo

RIs – (angl. result indicators); pokazatelji rezultatov

TC – trgovski center

UVOD

Živimo v svetu, kjer nič več ne vladajo le ogromna, velika in srednja podjetja, temveč se vse bolj pogosto pojavljajo majhna in celo mikro podjetja. Napredki v tehnologiji (predvsem informacijski tehnologiji) in pojav novih konceptov vodenj podjetij omogočajo ta razvoj.

Potrebe kupcev pa kljub tem spremembam ostajajo – vzemimo si za primer hipotetično podjetje, ki želi vstopiti na trg izdelave mobilnih aplikacij. Osnovna dejavnost tega podjetja je programiranje aplikacij. Kot vsako podjetje, pa tudi to podjetje potrebuje računovodstvo. Podjetje ima dve možnosti: lahko zaposli svojega računovodja, ali pa najame neko drugo računovodsko podjetje. Če gre v primeru za manjše podjetje, zaposlitev svojega računovodje verjetno ni najbolj smiselna. Ne le, da se s tem povečajo stroški podjetja, podjetje se tako tudi oddaljuje od svoje osnovne dejavnosti. V takem primeru je veliko bolj smiselno to predati nekem drugem podjetju. Ta pristop imenujemo zunanje izvajanje (angl. outsourcing).

Namesto visokih vložkov, da bi se umestili v razvito nišo lahko raje poiščemo podjetja, ki se ukvarjajo s to oziroma podobno dejavnostjo in nudijo svoje storitve drugim podjetjem. Na ta način se hitro izognimo tveganjem. Manj smo kapitalsko izpostavljeni posledično pa smo tudi bolj prilagodljivi in se lažje odzovemo na spremembe trga. Naš izdelek bo tako tudi bolj konkurenčen, saj s svojo boljše specializirano proizvodnjo ne bomo morali konkurirati podjetjem, ki lahko v svoji niši bolje izkoriščajo svoje kapacitete, saj niso omejena na le eno nišo.

Seveda pa ta način poslovanja prinese tudi določene slabosti. S predajo določene izvedbe drugemu podjetju izgubimo del nadzora nad izvedbo. Za razliko od preučevanega podjetja ima zunanji izvajalec drugačne cilje in prioritete. Zaradi tega je lahko zahtevana storitev opravljena s kvaliteto, ki ne izpolnjuje naših zahtev, težava ki bi se ji z direktnim nadzorom znotraj obravnavanega podjetja veliko lažje izognili. Potrebno je izbrati zunanje izvajalce, ki bodo zadostili našim željam in zahtevam, zmožni pa moramo biti voditi projekte in obvladovati zunanje izvajalce tako, da na koncu dosežemo cilj, ki smo si ga zadali.

Predstavljen princip bomo v nadaljevanju podrobno pogledali na primeru podjetja, ki se ukvarja z investicijami in izvedbo izgradenj manjših trgovskih centrov. Podrobnejšo predstavitev ozadja podjetja si bomo pogledali v nadaljevanju, sedaj pa si bomo postavili vprašanja:

Ali lahko vzpostavimo vitko podjetje na področju gradbeništva s projektnim vodenjem in obvladovanjem zunanjih izvajalcev? Na kakšen način tako podjetje izvaja projekte ter na kaj mora biti posebej pozorno?

Menimo, da je gradbeništvo za mala podjetja še posebej zahtevna panoga. V njem nastopajo veliki igralci, ki imajo svoje zaposlene in svojo gradbeno mehanizacijo. Že pri srednje velikih podjetjih to pomeni večje število zaposlenih in relativno visoke vložke v potrebno mehanizacijo. Ti vložki se poplačajo v daljšem obdobju, kar pa za preučevano podjetje ne

bi bilo smiselno zaradi specifične usmerjenosti poslovanja, kar bomo videli tekom magistrske naloge. Prav tako bomo, pri prireditvi načel vitkosti za primer preučevanega podjetja, opazili, da tak pristop za velika gradbena podjetja ni primeren. Ravno zaradi tega pomanjkanja majhnih podjetij na področju gradbeništva in neuporabe vitkosti pri gradbeništvu, želimo natančno raziskati, kako preučevano podjetje deluje na tem področju, s kasnimi težavami se spopada ter na kakšen način tako podjetje te težave rešuje.

Zaradi visokih vložkov in dolgotrajnih izvedb si, za razliko od na primer raznih proizvodnih podjetij, ne moremo privoščiti prototipov in kasnejših izboljšav. Pri gradbeništvu sta priprava na izvedbo in nadzor ključnega pomena, mala podjetja pa imajo v primerjavi z večjimi manj nadzora nad izvedbo, zaradi tega pa smiselnost malih podjetij v gradbeništvu deluje protislovno. Tekom magistrskega dela pa bomo pokazali, da temu le ni tako ter, da imajo kljub slabostim mala podjetja v gradbeništvu s pomočjo vitkosti določene prednosti, ki za doseganje njihovih ciljev pretehtajo slabosti.

Naš namen je pokazati, kako lahko vzpostavimo majhno vitko podjetje na podlagi pravilnega projektnega vodenja, v primeru vitkega podjetja predvsem vitkega podjetnega vodenja, ter obvladovanja zunanjih izvajalcev. Raziskati želimo, kako podjetje lahko premaguje ovire, s katerimi se sooča na področju gradbeništva. Radi bi raziskali ne le, kako podjetje lahko deluje na področju gradbeništva, ampak tudi kako lahko prednosti, ki so posledica njegove organizacije, izkoristi kot konkurenčno prednost pred velikimi gradbenimi podjetji. Analizo bomo opravili na primeru že omenjenega podjetja, ki se ukvarja z gradbeništvom, kar je za vitko podjetje precej zahtevna panoga, zaradi česar pa lažje trdimo, da se rezultati lahko aplicirajo tudi v drugih manj zahtevnih panogah.

Naš cilj je prikazati vzpostavitev vitkega podjetja, ki deluje na področju gradbeništva, z vidika projektnega vodenja in obvladovanja zunanjih izvajalcev.

Trdimo, da na predstavljen način, s projektnim vodenjem in pravilnim obvladovanjem zunanjih izvajalcev, lahko vzpostavimo vitko podjetje ter, da je to boljša izbira, kot bolj »klasičen« pristop, kjer bi se večji obseg aktivnosti izvajal s strani preučevanega podjetja.

1 TEORETIČNE OSNOVE

V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj teoretičnih osnov, katerih znanje nam pomaga pri razumevanju kaj sploh je vitko podjetje ter kako ga voditi.

1.1 Vitko podjetje

Za začetek moramo razumeti kaj sploh pomeni vitko in iz kje izhaja. Pogledali si bomo, kako lahko tak sistem uporabimo za preučevano podjetje ter pokazali, ali imajo majhna vitka podjetja smisel v praksi.

1.1.1 Toyotin proizvodnji sistem

Izraz vitek (angl. lean) izhaja iz Toyotinega proizvodnega sistema (angl. Toyota production system). Cilj sistema je bil preprost – zmanjšanje smeti pri proizvodnji avtomobilov. Smeti tu seveda ne pomenijo dejanskih odpadkov, smeti so definirane kot (Womack, Jones & Roos, 1991):

- prevelik obseg proizvodnje,
- napake v proizvodnji,
- nepotrebna zaloga,
- preobsežno obdelovanje,
- odvečen transport,
- čakanje,
- nepotrebni gibi.

Kot vidimo, izraz izhaja iz proizvodnje, vendar pa se sistem lahko prenese tudi na druge panoge. Ob tem je seveda potrebna drugačna interpretacija smeti, ki si jo bomo za preučevano podjetje pogledali v nadaljevanju.

1.1.2 Prireditev »smeti« za preučevano podjetje

Poglejmo si, kaj bi v preučevanem podjetju lahko predstavljale tako imenovane smeti. Kot smo omenili, si bomo podrobno pogledali podjetje, ki se ukvarja na področju gradbeništva, je pa zelo specifično usmerjeno:

- Obseg proizvodnje – v primeru gradbeništva si težko točno predstavljamo kaj pomeni prevelik obseg proizvodnje. To bi lahko pomenilo od preveč postavljenih objektov (npr. izgradnja novega stanovanjskega naselja, kjer ni dovolj povpraševanja) pa do prevelikih objektov. Glede na cilj obravnavanega podjetja, ki je izgradnja manjših trgovskih centrov, težko rečemo, da lahko pride do izgradnje preveč objektov, lahko pa pride do izgradnje prevelikih objektov. Ta problem lahko delimo na več delov:
 1. Objekt ima več trgovskih lokalov, kot pa je najemnikov.
 2. Trgovski lokali so preveliki in ne ustrezajo zahtevam najemnikov.
 3. Preveč določenih elementov na objektu – preveč vhodov, oken, klimatskih naprav in podobno.
- Napake v proizvodnji – izpostavlja se predvsem težava kakovostne izvedbe. V gradbeništvu slaba kakovost običajno pomeni večjo težavo, kot npr. v klasični proizvodnji, saj je odpravljanje napak pri »proizvodu« lahko zelo drago in pa tudi zamudno.
- Nepotrebna zaloga – za preučevan primer razdelimo na dva dela:
 1. Material – razni gradbeni materiali na zalogi bi predstavljali nepotrebno zalogo, bolj smiselno je naročiti le potreben material glede na projekte. S tem se izognemo stroškov kot je to npr. strošek držanja zalog.

2. Delovna sila – glede na usmerjenost in cilj obravnavanega podjetja ni smiselno imeti zaposlene velike delovne sile. Že v fazah izgradenj trgovskih centrov ta delovna sila ne bi bila dovolj izkoriščena, ko pa bi podjetje izpolnilo cilj in izgradilo vse zastavljene trgovske centre, pa bi bila večina odvečne delovne sile le strošek.
- Preobsežno obdelovanje – samo iz vidika preučevanega podjetja, lahko obdelovanje močno zmanjšamo že z zmanjšanjem zaposlenih. Tu govorimo o raznih obrazcih, potrditvah itd. Manj kot je v podjetju zaposlenih, manj zaposlenih dela na isti zadevi, manj je možnosti, da se pojavljajo napake oz. podvajanje in različne verzije. To »smet« prenesemo na zunanja podjetja, ki so bolj specializirana za svojo panogo in je za njih verjetnost preobsežnega obdelovanja manjša, kot pa v podjetju, ki se ne ukvarja pretežno z določenimi zadevami. Preobsežno obdelovanje lahko gledamo tudi z vidika izvajalcev. V tem primeru bi to pomenilo razna slabo izvedena dela, ki jih mora nato popraviti ali pa narediti ponovno (napačne dimenzije prostorov, prevelike odprtine za okna...).
 - Odvečen transport – obravnavano podjetje gradi trgovske centre po celotni državi. Če bi imelo svoje zaposlene, stroje itd., bi morali vse to iz neke točke, kjer bi bilo obravnavano podjetje locirano, transportirati na lokacijo izgradnje, kar bi predstavljalo precejšnje stroške. Temu se lahko izognemo na dva načina:
 1. Najamemo večje gradbeno podjetje, ki ima večji obseg proizvodnje in ima veliko bolj optimiziran transport.
 2. Najamemo lokalno gradbeno podjetje, saj so tako stroški transporta veliko manjši.
 - Čakanje – s predajo določenih del zunanjim izvajalcem, pridobimo njihovo znanje, ki bo za predan del višje, kot pa če bi ga izvajali sami. Tako pridobimo že na času same izvedbe posameznih opravil, hkrati pa dobimo boljše ocene časov izvedb in lahko lažje planiramo izvedbo projektov ter se izognimo nepotrebnemu čakanju.
 - Nepotrebni gibi – da si ne bomo vseh »smeti« pogledali le iz vidika gradbeništva, si bomo to pogledali z vidika računovodstva. Ker imamo manjše podjetje verjetno ne bomo zaposlili nekoga le za računovodstvo, temveč bi to funkcijo najverjetneje opravljal nekdo, ki opravlja še druga dela. Velikokrat, ko bi se potreboval določen računovodski podatek, bi morala ta oseba prekiniti trenutno delo, nato pa iskati (v digitalnih ali pa fizičnih dokumentih) želen podatek. V primeru, da to predamo v zunanje izvajanje, je za vsak želen računovodski podatek praktično enak gib – sporočiti računovodskemu podjetju kakšen podatek želimo.

1.1.3 Vitkost in majhna podjetja

Sedaj vemo od kod se pojavlja izraz vitkost, pokazali pa smo, kako lahko načela vitkosti uporabimo v preučevanem podjetju. Vendar pa obstaja velika razlika med obravnavanim podjetjem in Toyoto, za katero lahko rečemo, da je kot prva uporabljala načela vitkosti. Gre seveda za velikost podjetja ter vrsto proizvodnje. Toyota je veliko globalno podjetje, ki ima približno 370.000 zaposlenih (Toyota Motor Corporation, brez datuma). Poleg tega gre pri Toyoti za serijsko proizvodnjo, medtem ko gre v obravnavanem primeru za individualno,

»produkti« pa so si med seboj lahko podobni le do določene mere. Naša razlaga »smeti« seveda ne bo enaka njihovi, saj gre za popolnoma drugačno podjetje – tako po velikosti kot po dejavnosti.

Za razliko od velikih podjetij se načela vitkosti veliko redkeje uporabljajo v manjših podjetjih. Medtem, ko večja podjetja pogosto vidijo prednost v uporabi načel vitkosti, je pri manjših podjetjih pogosteje obratno. Glavne ovire za uvedbo vitkosti so predvsem neustrezna organizacijska kultura, uporaba napačnih orodji, napačno razumevanje stanja podjetja in neznanje uporabe zunanjega izvajanja. Manjša podjetja pogosto ne vidijo, da vitkost prinese rezultate predvsem na dolgi rok (Alkhoraiif, Rashid & McLaughlin, 2019). Kljub oviram, pa lahko manjša podjetja uvedejo ta načela, kar tudi njim lahko prinese prednosti (Matt & Rauch, 2013).

Literatura nam torej potrjuje, da lahko majhno podjetje, primer katerega je preučevano podjetje, lahko deluje po načelih vitkosti in ji to prinese tudi določene prednosti. Se pa z uspešno uvedbo vitkosti v podjetju povezujejo tudi dobro upravljanje drugih področji, med njimi na primer projektno vodenje (Alkhoraiif, Rashid & McLaughlin, 2019).

1.2 Projektno vodenje

Omenili smo, da je na poti k uspešnemu vitkemu podjetju eno izmed pomembnih področji pravilno projektno vodenje. V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj osnov projektnega vodenja ter poskušali najti načine projektnega vodenja, ki bi nam pomagali pri vzpostavitvi vitkega podjetja.

Najprej si pogledajmo, kaj sploh je projekt. Projekt je začasen podvig, s katerim želimo doseči nek zastavljen cilj. Ker gre za nekaj začasnega, mora imeti svoj začetek in konec, kar pa lahko predstavlja dosežen končen rezultat ali pa prekinitev projekta zaradi različnih razlogov (npr. zapleti pri doseganju rokov, finančni razlogi). Cilj projekta je lahko tudi storitev, na primer uvedba vitke proizvodnje v projektu (Project Management Institute, 2013).

V preučevanem primeru je cilj projekta izgradnja posameznega trgovskega centra. Bolj natančno, cilj, ki predstavlja tudi konec projekta, je začetek obratovanja trgovskega centra. Začetek projekta pa ni tako jasno načrtan. Zaenkrat bomo določili, da je začetek, ko se za določeno lokacijo podpiše pogodba o projektiranju.

Projekt pa se seveda ne bo izvedel sam od sebe. Vse naloge za doseganje cilja je potrebno izvesti. Temu rečemo projektno vodenje.

Projektno vodenje je torej uporaba znanj, sposobnosti, orodji in tehnik s katerimi dosežemo zastavljene cilje projekta. Projekt vodimo skozi pet procesnih skupin (Project Management Institute, 2013):

- začetek,

- planiranje,
- izvedba,
- merjenje in nadziranje,
- zaključek.

Pri projektu pa moramo obvladovati določene omejitve kot so na primer obseg projekta, kakovost, proračun in vire (Project Management Institute, 2013). Tako kot pri vseh delih poslovanja, pa se tudi pri projektnem vodenju srečujemo s tveganji. Kako tveganja obvladujemo pa si bomo pogledali kasneje, saj nam pravilno obvladovanje tveganj prepreči veliko težav.

Pravilno obvladovanje teh skupin je zelo pomembno za obravnavano podjetje, saj bomo le tako lahko dosegali zastavljene cilje in upoštevali načela vitkosti. Na kratko si pogledjmo za vsako izmed petih procesnih skupin, kaj to predstavlja za nas in s kakšnimi težavami se soočamo:

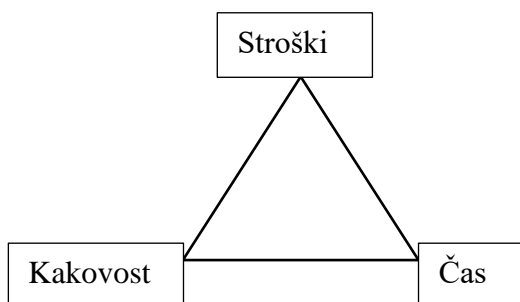
- Začetek – kot smo že omenili, za nas začetek predstavlja podpis pogodbe za projektiranje. Pred tem so bile sicer določene naloge že opravljene (natančneje si bomo to pogledali v nadaljevanju), vendar pa se s tem začne precej bolj aktivno delo na posamezni lokaciji.
- Planiranje – v to skupino štejemo samo načrtovanje projekta (projektne dokumentacije), pridobivanje ponudb, pregled ponudb, izbira izvajalcev, osnovni terminski plani... Aktivnosti v tej fazi so posebej pomembne, saj bo močno vplivala na fazo izvedbe. Kot bomo videli v nadaljevanju, naše odločitve v tej fazi lahko preprečijo marsikatero težavo pri izvedbi.
- Izvedba – projekt se začne fizično izvajati. Izvedba je močno odvisna od planiranja, določenih odločitev ne moremo več spreminjati ali pa bi sprememba težko prinesla dovolj koristi, da bi se splačala. Primer tega je izbira izvajalcev. Zavedati se moramo, da za razliko od primera, če bi imeli svoje zaposlene, imajo zunanji izvajalci drugačne interese, kot pa jih imamo mi. Zaradi tega vzporedno izvajamo tudi naslednjo fazo.
- Merjenje in nadziranje – s pomočjo te faze dobimo nek povratni odgovor, kaj se dejansko dogaja med izvajanjem. S pomočjo teh informacij lahko usmerjamo izvajalce, da zagotavljamo doseganje naših ciljev. Ne gre pa se samo za interese preučevanega podjetja, nadzorni organ skrbi tudi za izpolnjevanje vseh zakonskih obvez.
- Zaključek – zaključni se izvedba, dosežene cilje pa potrdi tudi nadzor. Glavni izvajalec in nadzornik nam morata predati vso potrebno dokumentacijo, projekt pa se s tem zaključni.

Dandanes pa trgi pogosto zahtevajo več kot smo zmožni doseči le s tradicionalnim projektnim vodenjem. Zaradi tega se morajo podjetja prilagoditi in uporabiti nove prijeme, s katerimi si dvignejo dobičkonosnost in povečajo prednost pred konkurenti (Tenera & Pinto, 2014). V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj novejših metod, kako lahko dodatno

dosegamo konkurenčno prednost, natančneje pa si bomo ogledali tudi nekatere tradicionalne dele projekta, ki jih moramo poznati, če želimo čim lažje dosežati naše cilje.

1.2.1 Trikotnik projektnega vodenja

Slika 1: Trikotnik projektnega vodenja



Prirejeno po Atkinson (1999).

Na sliki 1 je prikazan trikotnik projektnega vodenja, ki prikazuje omejitve faktorjev uspeha pri projektu. Projekt je omejen s stroški, časom in kakovostjo, kaj pa nas omejuje pa je odvisno od naše izbire. Z izbiro dveh faktorjev, ki sta za nas pomembna nas bo omejeval tretji, ki bo določen samodejno (Olsen, 1971).

Vprašati se moramo, kaj je nam najbolj pomembno. Na prvem mestu je za nas zagotovo kakovostna izvedba. Le na ta način zadovoljimo potrebe naših kupcev in si zagotovimo možnost nadaljnega sodelovanja. Tako preprečimo tudi potrebo po naknadnem odpravljanju napak (kar v primeru vitkega podjetja predstavlja »smet«) in se izognemo dodatnim stroškom. S tem nakazujemo, da so za nas stroški drugi pomemben faktor. Tu ne gledamo le na to, da izberemo čim cenejšega ponudnika, saj bi to lahko vplivalo na kakovost izvedbe. Vzamemo si več časa za pridobitve ponudb in pogajanja, lahko pa tudi poiščemo bolj ugodno tehnološko rešitev. Več o tem si bomo pogledali v nadaljevanju, zaenkrat pa lahko rečemo, da smo za kakovostno izvedbo in nižje stroške pripravljene žrtvovati čas izvedbe projekta.

1.2.2 Vitko projektno vodenje

Vitko projektno vodenje lahko definiramo, kot serijo operacij, kjer vsako sredstvo, ki ne predstavlja neke dodane vrednosti za končno stranko, predstavlja smet (Sobek & Lang, 2010).

Za nas so končne stranke najemniki prostorov v obravnavanih trgovskih centrih. Za njih sta zagotovo najbolj pomembni cena najemnine ter kakovost izvedbe. Pogledjmo si, kako z uporabo načel vitkosti pri vodenju projekta izpolnjujemo zahteve strank.

1. Cena najemnine – slednja je določena na m², kjer pa se upošteva celoten strošek izvedbe projekta. Primeri postavk, ki jih štejemo v ta izračun so cena izdelave projektov, plače zaposlenih, nakup zemljišča, gradbena dela itd. Vidimo, da na določene stroške ne moremo vplivati, kot je to na primer nakup zemljišča. Lahko pa vplivamo na stroške kot so plače zaposlenih. Tu ne govorimo o višini plač temveč o številu zaposlenih. Na samem projektu dela veliko ljudi, velika večina pa ne bo več potrebna po zaključku in nam predstavljajo »smeti.« Bolj smiselno je predati dejavnosti, ki jih opravljamo le v fazi izvedb projektov, v zunanje izvajanje, saj s tem koristimo le potrebne storitve za izvedbo projekta, temu primerni pa so tudi stroški. Če bi zaposlili nekoga, pa bi morali plačevati celotno plačo nekoga, čeprav bi koristili le del njegovih storitev.
2. Kakovost izvedbe – s predajo delov projekta v izvedbo zunanjim izvajalcem pridobimo njihovo strokovno znanje, ki bo zaradi njihove specifične strokovne usmerjenosti skoraj zagotovo višje kot v primeru dodatnih zaposlenih v preučevanem podjetju, zato bodo lažje reševali potencialne probleme pri izvedbi projekta. Na tak način se izognemo nekakovostni izvedbi, ker bi lahko vodila v slab končen produkt ali pa dolge zamude zaradi odpravljanja napak slabe izvedbe oz. neznanja pri reševanju problemov.

1.2.3 Gibko projektno vodenje

Gibko projektno vodenje (angl. agile project management), se je za razliko od vitkega, ki izhaja iz proizvodnje industrije, razvilo pri IT industriji in se je prav tako razširilo na druga področja, med njimi tudi gradbeništvo. Gibko projektno vodenje teži k povečanju pomembnosti projekta, kakovosti, fleksibilnosti in poslovni vrednosti produkta. Osnoven cilj takšnega projektnega vodenja je zmanjšanje obsežnega načrtovanja vnaprej in težnja k sprotnemu načrtovanju z uporabo čim novejših informacij (Cooke, 2012).

Zaradi kompleksnosti projektov v gradbeništvo, nam je lahko v pomoč uporaba tako vitkosti kot gibkosti. Pri koordinaciji med njima so pomembni pogosti sestanki, predajanje informacij in podrobno planiranje na krajša obdobja (na primer mesečno ali tedensko) (Sohi, Hertogh, Bosch-Rekveldt & Blom, 2016).

Iz literature vidimo, da nam kombinacija vitkega in gibkega pristopa pomagata pri težavah kompleksnih projektov. Zelo pomembno je komuniciranje, kar je zaradi obravnavanega vitkega pristopa nekoliko oteženo, saj komuniciramo večinoma z zunanjimi izvajalci. Preko komuniciranja pa pridobivamo čim novejše informacije, kar nam omogoča veliko bolj natančno planiranje na krajša časovna obdobja. Ker načrtujemo natančno samo na krajša časovna obdobja, smo veliko bolj prilagodljivi, saj nam nove informacije ne podrejo celotnega načrta in se lažje odzovemo, tako da te informacije upoštevamo pri naslednjem krajšem podrobnem načrtu. V nasprotnem primeru bi nam lahko to povzročilo večje težave, na primer zaradi težave pri dobavi nekega materiala bi morali popravljati celoten terminski načrt projekta.

1.2.4 Planiranje

Planiranje je ena ključnih faz za uspeh projekta. Kaj pa razumemo pod planiranje se pa lahko zelo razlikuje. Najbolj osnovna definicija te faze bi bila načrtovanje terminskega plana, se pravi določitev zaporedja aktivnosti, datumov in mejnikov, ki jih moramo dosežati (Nowak & Nowak, 2013). Za nas bomo upoštevali to definicijo planiranja, bolj obširno in natančno planiranje pa prepustimo izvajalcem, ki bodo to opravili bolje, saj bolj podrobno poznajo procese, ki jih morajo izvajati.

Pri projektnem vodenju je pomembno prepoznavanje raznih nezaželenih dogodkov, ki se bodo morda zgodili – tveganja. Na ta način se lahko pripravimo in naredimo vse potrebno, da odpravimo odstopanja od našega načrta (Keshk, Maarouf & Annany, 2018). Pri tem nam pomaga gibko projektno vodenje. Kot smo omenili, se pri tem ne planira na dolgi rok, ampak predvsem na krajše roke, tako pa lažje usmerjamo projekt po željenem načrtu, saj delamo z najnovejšimi informacijami.

Pri izvedbi projektov se bomo projekt zaradi kompleksnosti razdelili na več delov. Vse skupaj si bomo natančno na dejanskih primerih pogledali v nadaljevanju, zaenkrat pa si bomo ogledali le koncept in predstavili zakaj planiramo na tak način.

Za nas je projektiranje že del projekta. Vendar pa se takrat še ne izvajajo aktivnosti, ki neposredno prinesejo naš produkt (dejanska gradnja). V tej fazi niti ne moremo še določiti kdaj se bo gradnja dejansko začela, zato nima smisla izdelovati nekega celotnega terminskega plana za cel projekt. Zaradi takšnih težav, bomo s projektanti določili svoj okvirni plan, kasneje, ko pa bomo izbrali izvajalce, pa bomo z njimi naredili natančnejši terminski plan. Vmes pa je potrebno upoštevati še razne procese, kot je na primer pridobitev gradbenega dovoljenja, na kar pa nimamo veliko vpliva. Določanje nekakšnega podrobnejšega plana bi bilo zato ne le nesmiselno temveč tudi nemogoče.

Z obravnavanega vidika je projektiranje precej preprost del, zato z vidika planiranja temu ne bomo posvečali večje pozornosti. Osredotočili se bomo predvsem na izgradnjo, kjer z izvajalci naredimo usklajen terminski načrt, ki začrta neke okvirne roke, predvsem pa je ta »globalni« načrt namenjen določanju začetka in konca gradnje. Podrobnejše terminske plane pa izdelujemo in usklajujemo sproti, za osnovo jim je globalni terminski plan, se pa prilagajajo glede na trenutno stanje. Povprečno gradnja traja od šest do sedem mesecev, podrobno pa delamo mesečne terminske plane. Tako se upošteva na primer vreme, zamude pri dobavah, odpravljanje in popravljanje nekvalitetno izvedenih del itd.

1.2.5 Projektni tim

Sodelujoči pri projektu sestavljajo projektni tim. Projektni tim sodeluje z namenom doseganja ciljev projekta. Projektni tim sestavljajo:

- projektni vodja,
- osebje vodenja projekta,
- osebje projekta,
- podporni strokovnjaki,
- predstavniki uporabnikov,
- prodajalci,
- poslovni partnerji,
- predstavniki poslovnih partnerjev.

Sodelujoči v projektnem timu lahko so lahko ves čas vključeni v projekt ali pa sodelujejo samo delno in se sočasno ukvarjajo tudi z drugimi projekti (Project Management Institute, 2013).

Katere skupine sestavljajo določen projektni tim in kdo spada v določeno skupino je seveda odvisno od posameznega projekta. Člani projektnega tima niso stalni. Že pri posameznem projektu, se člane vključuje in izključuje glede na to, v kateri fazi se nahaja projekt. Poglejmo si, katere skupine imamo in kdo pri obravnavanem projektu predstavlja določeno skupino:

- Projektni vodja – odgovorna oseba znotraj preučevanega podjetja. Med naloge spadajo na primer izbira izvajalcev, podpisi pogodb, usklajevanje med sodelujočimi itd.
- Osebje vodenja projekta – ostali zaposleni v preučevanem podjetju. Za določene naloge lahko nadomeščajo vodjo projekta, iščejo izvajalce, analizirajo ponudbe, sestavljajo pogodbe, sestavljajo terminske plane...
- Osebje projekta – sem štejemo dve skupini:
 1. Projektanti – sodelujejo skozi celoten projekt, opravljajo pa predvsem aktivnosti v začetnem delu projekta. Opravljajo: vse potrebno za pridobitev GD (gradbenega dovoljenja), usklajevanje in pridobitve vseh soglasji, izdelava projektov, projektantski nadzor...
 2. Izvajalci – sem štejemo gradbena, strojna, električna, obrtniška in ostala podjetja, ki sodelujejo pri izvedbi gradbenih in obrtniških del. Njihove naloge si bomo natančno pogledali kasneje, ko si bomo pogledali, kaj vse mora vsebovati pogodba za izvedbo z izvajalci.
- Podporni strokovnjaki – gre za razne zunanje strokovno usposobljene sodelavce, predvsem za nadzor. To je predvsem zakonsko določene nadzornike, v preučevanem primeru pa sem štejemo še pooblaščenega nadzornika, ki opravlja supernadzor in deluje v skladu z našimi interesi.
- Predstavniki uporabnikov – končni uporabniki so najemniki. Predstavniki so zaposleni v teh podjetjih, ki delno sodelujejo čez celoten projekt, predvsem pa skrbijo, da je izvedba narejena tako, da izpolnjuje njihove zahteve.

Poslovne partnerje in njihove predstavnike v preučevanem primeru na nek način štejemo kot predstavnike uporabnikov. Ker so za nas poslovni partnerji tudi uporabniki, tudi ni posebno

določenih prodajalcev, saj so uporabniki določeni že vnaprej, še preden se katerekoli aktivnosti za izvedbo začnejo izvajati.

1.3 Zunanje izvajanje

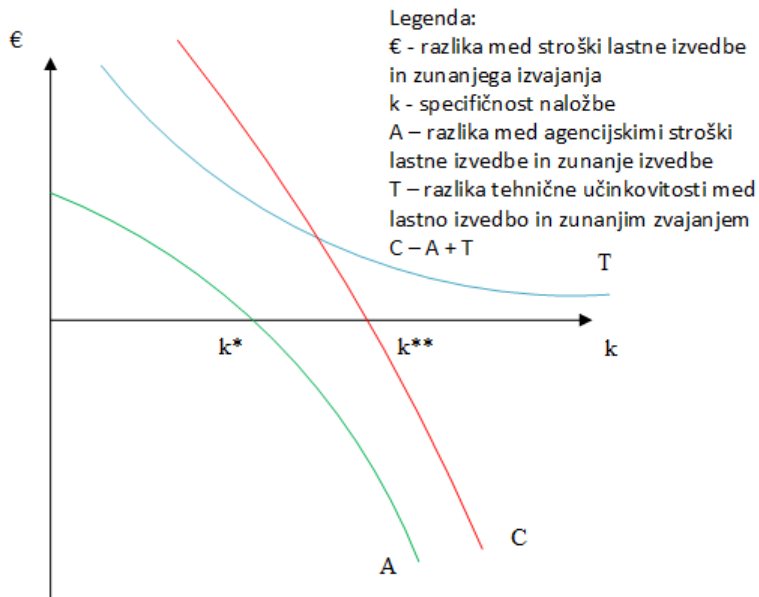
Večkrat smo že omenili izraz »zunanje izvajanje,« sedaj pa si pogledjmo, kaj to sploh je in zakaj se nam splača uporaba zunanjega izvajanja.

Zunanje izvajanje (angl. Outsourcing) je koncept, kjer se določene operacije predajo nekemu drugemu, zunanjemu podjetju. Lahko gre za operacije, ki nimajo neke velike pomembnosti in se izvajajo redko, ali pa tudi za bolj ključne operacije, ki jih je potrebno izvajati na dnevni ravni (Banerjee & Williams, 2009). V preteklosti so se v zunanje izvajanje predajale le operacije, ki podjetju niso prinašala konkurenčnih prednosti, kar pa se je v zadnjem desetletju spremenilo. Seveda je pri zunanjem izvajanju teh operacij ključna komunikacija in uporaba informacijske tehnologije (Kang, Wu & Hong, 2009).

1.3.1 Kdaj izbrati zunanje izvajanje?

Na sliki 2 je prikazan graf razlike stroškov lastne izvedbe in zunanjega izvajanja v odvisnosti od specifičnosti naložbe. Črta A prikazuje razliko agencijskih stroškov med lastno izvedbo in zunanjo izvedbo. Pri nizko specifičnih produktih so agencijski stroški višji v primeru lastnega izvajanja, pri bolj specifičnih pa je lastno izvajanje cenejše. T predstavlja tehnično učinkovitost, ki pa je vedno boljša (oz. cenejša) pri zunanjem izvajanju, le pri zelo specifičnih proizvodih je lahko enaka pri lastnem in zunanjem izvajanju. Razlika agencijskih stroškov in tehnične učinkovitosti se sešteje v C, ki prikazuje razliko stroškov med lastno izvedbo in zunanjem izvajanjem. Če ima naša specifičnost vrednost k , ki je manjša kot k^{**} , se nam bolj splača uporabljati zunanje izvajanje, če pa je $k > k^{**}$ pa je bolje uporabiti lastno režijo (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013).

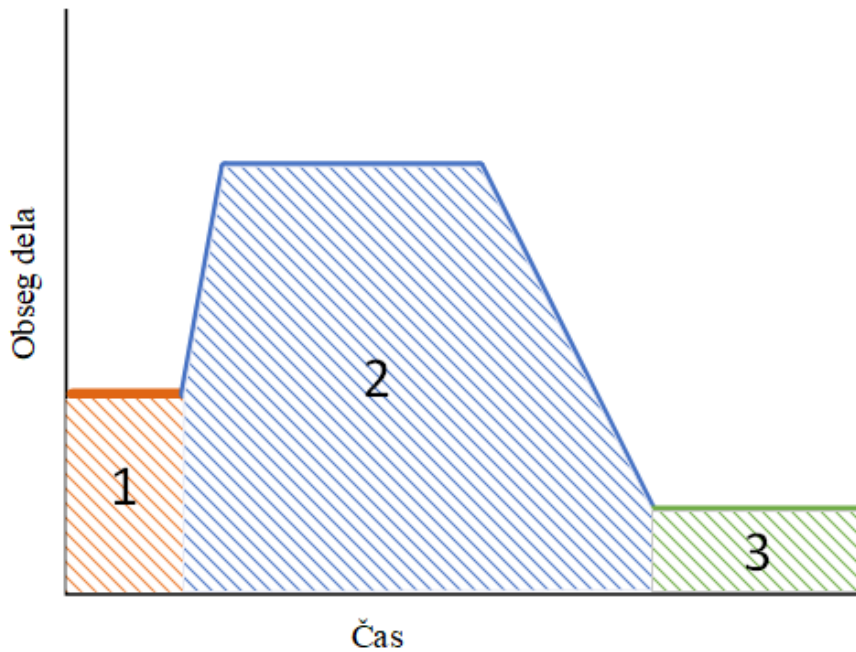
Slika 2: Agencijska in tehnična učinkovitost



Prirjeno po Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer (2013).

Če si pogledamo, kaj to pomeni za preučevano podjetje, hitro vidimo zakaj se nam bolj izplača zunanje izvajanje. Gre za nezahtevne gradbene objekte, kar pomeni da je specifičnost proizvoda zelo nizka. Če bi vsa dela opravljali sami, bi bili tehnično zelo neučinkoviti, zaradi nizke specifičnosti pa bi bili tudi agencijski stroški višji, kot v primeru zunanje izvajanja.

Slika 3: Grafični prikaz obsega dela skozi projekt



Vir: lastno delo.

Na sliki 3 pa si razlog za zunanje izvajanje pogledajmo še bolj iz poslovnega kot ekonomskega vidika. Graf na sliki 3 prikazuje obseg dela skozi čas za en projekt, vendar pa zaradi projektne narave preučevanega podjetja ta graf uporabimo tudi kot prikaz dela skozi življenjsko dobo podjetja.

Najprej si pogledajmo z vidika projekta. Kot vidimo na sliki 3, razdelimo projekt na tri faze. V prvi fazi gre za projektiranje. Nato se obseg dela poveča, ko preidemo v samo fazo izgradnje se obseg dela še poveča, po koncu te faze pa obseg dela močno pade. V tretji fazi gre le še za upravljanje objekta, kjer se obseg dela močno zmanjša, prav tako pa pade potreba po količini virov (zaposleni, orodje, oprema...). Ker je obravnavano podjetje specifično usmerjeno, bi vsi dodatni viri, ki jih potrebujemo v prvi in drugi fazi, bi nam po končanem projektu in do začetka naslednjega projekta vsi te viri predstavljali visok strošek. Temu se z zunanjim izvajanjem brez težav izognemo.

Če gledamo graf na sliki 3, kot prikaz življenjske dobe projekta, nam to ponovno potrdi smiselnost zunanjega izvajanja. Obravnavano podjetje se ukvarja izključno z izgradnjo manjših trgovskih centrov, količina teh centrov pa je že vnaprej dogovorjena. V prvi fazi bi bilo pri tem vidiku usklajevanje s poslovnimi partnerji, postavljanje tehničnih zahtev, ustanovitev podjetja itd. Druga faza bi bila faza, ko se izvajajo projekti. Sem štejemo vse aktivnosti potrebne za izgradnjo – od urbanizma in projektiranja vse do finalizacije. Ko bi izpolnili celotno povpraševanje, ki je vnaprej določeno, bi prešli v tretjo fazo, kjer gre za upravljanje vseh trgovskih centrov. Ta faza je tudi končni cilj podjetja, zato tudi organiziramo podjetje glede na to fazo. Vsi dodatni viri oz. vse, kar bi nam bilo v tej fazi odveč (projektanti, nadzor, gradbena mehanizacija, itd.) zato predamo v zunanje izvajanje, tako pa povečamo fleksibilnost, znižamo tveganje in močno zmanjšamo stroške.

V nadaljevanju si bomo pogledali še več prednosti zunanjega izvajanja, ki jih navaja literatura ter si bomo za določene pogledali, kako jih lahko izkoristimo v obravnavanem podjetju. Nato pa bomo predstavili še slabosti zunanjega izvajanja.

1.3.2 Prednosti zunanjega izvajanja

Sedaj, ko smo predstavili smiselnost zunanjega izvajanja, si pogledajmo še dodatne prednosti, ki jih s tem pridobimo.

1. Omogoča osredotočanje na osnovno dejavnost podjetja (Harland, Knight, Lamming & Walker, 2005): osnovna dejavnost preučevanega podjetja je oddajanje nepremičnin. Vse ostale dejavnosti, ki jih je potrebno izvajati, da zgradimo trgovske centre (projektiranje, gradbena dela, itd.), so za nas le sredstva, da dosežemo cilj preučevanega podjetja.
2. Zmanjšanje stroškov (Harland, Knight, Lamming & Walker, 2005):
 - a. Zmanjšanje vezanega kapitala;
 - b. Fiksni stroški postanejo variabilni (Kremic, Tukul & Rom, 2006).

Veliko sredstev, ki jih potrebujemo ob izvedbi projektov, bi nam predstavljalo visoke stroške. Z zunanjim izvajanjem namesto, da v ta sredstva vlagamo, raje potrebna sredstva najamemo, tako pa plačamo le porabo in ne celotne cene (npr. razna programska oprema, zaposleni, gradbena mehanizacija).

3. Večja fleksibilnost (Harland, Knight, Lamming & Walker, 2005): z zunanjim izvajanjem se lažje odzivamo na zahteve trga in spremembe na trgu. Za nas to lahko pomeni, da se na primer ob preklicu izgradnje trgovskega centra na določeni lokaciji ne podražijo ostale lokacije oziroma zmanjša dobiček zaradi težav z amortizacijo, ampak preprosto določenega projekta ne izvedemo in z njim praktično nimamo stroškov.
4. Višja kakovost (Kremic, Tukel & Rom, 2006): Z izbiro izvajalca na trgu skoraj zagotovo dobimo višjo kakovost. Za razliko od nas, se ta podjetja ukvarjajo z dejavnostjo, ki jo potrebujemo, v širšem obsegu in imajo več sredstev in kadrov, ki zagotavljajo višjo kakovost izvedbe.
5. Usklajevanje z zakoni (Kremic, Tukel & Rom, 2006): Podjetja morajo poznati zakone v sklopu svoje dejavnosti. S predajo v zunanje izvajanje se lažje zagotavlja, da so vsa dela izvedena skladno z zakoni, hkrati pa imajo zunanji izvajalci že potrebne kadre, ki so predpisani z zakoni. V nasprotnem primeru, bi te kadre morali priskrbeti sami, kar pa bi ponovno vplivalo na stroške.

1.3.3 Slabosti zunanjega izvajanja

Potrebno pa se je zavedati, da ima zunanje izvajanje tudi potencialne slabosti, ki se jim moramo kolikor se le da izogniti.

1. Predaja osnovne dejavnosti podjetja v zunanje izvajanje (Harland, Knight, Lamming & Walker, 2005): Omenili smo, da je prednost zunanjega izvajanja predaja različnih dejavnosti drugim podjetjem. Paziti pa je potrebno, da se v zunanje izvajanje ne predajo dejavnosti, ki nam prinašajo konkurenčno prednost.
2. Izguba določenih znanj (Beaumont & Sohal, 2006): S predajo določenih aktivnosti v zunanje izvajanje jih prenehamo izvajati. Zaradi tega nam ni potrebno več slediti spremembam v določenih sektorjih in ni potrebno zaposlovati ljudi, ki imajo znanje iz teh aktivnosti. Čez čas se v podjetju izgubi znanje za predane dejavnosti.
3. Ponovni prevzem aktivnosti znotraj podjetja (Harland, Knight, Lamming & Walker, 2005): Ta težava nastane delno kot posledica izgube znanj. Če bi želeli predane dejavnosti ponovno izvajati sami, bi morali ponovno pridobiti potrebno znanje, infrastrukturo, itd. Vse to bi pomenilo visok strošek, hkrati pa bi težko dosegali kakovost in cene, ki jih z zunanjim izvajanjem dobimo na trgu.
4. Izguba fleksibilnosti (Beaumont & Sohal, 2006). Po eni strani z zunanjim izvajanjem pridobimo na fleksibilnosti v določenih primerih pa jo izgubimo. Z zunanjim izvajalcem podpisemo pogodbo za določen čas in smo vezani na njegovo izvajanje. Če želimo

spremembo, na primer drugo programsko opremo, to ni nujno mogoče, zamenjava izvajalca pa lahko prinese visoke stroške.

5. Skriti stroški (Kremic, Tukel & Rom, 2006). Pri zunanjem izvajanju se pojavijo določeni skriti stroški. To so na primer iskanje izvajalcev in pogodbe z njimi, predstavitev aktivnosti na zunanjega izvajalca, nadzor nad zunanjim izvajalcem ter menjava izvajalca ali ponovni prehod na notranje izvajanje (Barthélemy, 2001).

Zaradi same zasnove preučevanega podjetja nam večina slabosti ne predstavlja težav, saj je bilo že od začetka zasnovano kot vitko podjetje, ki večino ne-osnovnih dejavnosti predaja v zunanje izvajanje. Ena izmed slabosti, ki je lahko za nas težava pa je nadzor nad zunanjimi izvajalci. Zunanje izvajalce veliko težje nadziramo, kot pa lastne zaposlene, prav tako pa ne poznamo enako dobro njihovih procesov. Med projektom jih nadziramo z mejniki, in sicer tako, da od njih zahtevamo, da do mejnikov opravijo določene naloge. Vse to lahko vpliva na kakovost, čas in ceno izvedbe.

1.4 Poslovna analitika

Vsako podjetje mora na nek način meriti svojo uspešnost. Le tako lahko vemo, ali dosegamo zastavljene cilje. Potrebno je, da merimo pravo stvar, dobljene meritve pa s pomočjo poslovne analitike interpretiramo, tako da dobimo potrebne informacije o delovanju podjetja.

Podjetja imajo različne cilje, zato je potrebno, da sama prepoznajo, kaj je za doseganje teh ciljev pomembno, kaj so ključni pokazatelji in na kakšen način jih lahko merimo. Pogledali si bomo, kaj sploh je poslovna analitika, kaj so pokazatelji uspeha in uspešnosti, kako jih merimo ter kateri bi bili lahko pomembni za primer obravnavanega podjetja.

Poslovna analitika je praksa, ki nam omogoča uvajanje sprememb v podjetju (lahko pa tudi na ravni projekta), glede na zastavljene cilje in potrebe. S pomočjo poslovne analitike poznamo potrebe po spremembah in glede na njih pripravimo rešitve (International Institute of Business Analysis, 2015).

Napredki v tehnologiji omogočajo obdelavo vse večje količine podatkov, s pomočjo katerih podjetja lažje modelirajo različne scenarije v katerih bi se lahko znašla in se na njih pripravijo. S pomočjo poslovne analitike poskušamo odgovoriti na vprašanja (Gangotra & Shankar, 2016):

- Kaj se dogaja?
- Kaj če se trend nadaljuje?
- Kaj se bo zgodilo?
- Kaj lahko optimiziramo, da dosežemo najboljše rezultate?

Prednost obravnavanega vitkega podjetja je, da se lahko hitro odzove na spremembe, saj za to niso potrebne velike spremembe znotraj podjetja. Potrebno pa je, da smo zmožni

spremembe prepoznavati, da lahko na njih pravočasno reagiramo, za kar potrebujemo določiti kateri pokazatelji uspeha so za nas ključni ter ugotoviti, kako jih lahko merimo.

1.4.1 Pokazatelji uspeha

Na začetku si pogledjmo štiri vrste pokazateljev, saj bo iz tega izhajalo, kaj so pokazatelji uspeha oziroma kaj ne spada pod pokazatelje uspeha, pa vendarle te pogosto štejemo med njih.

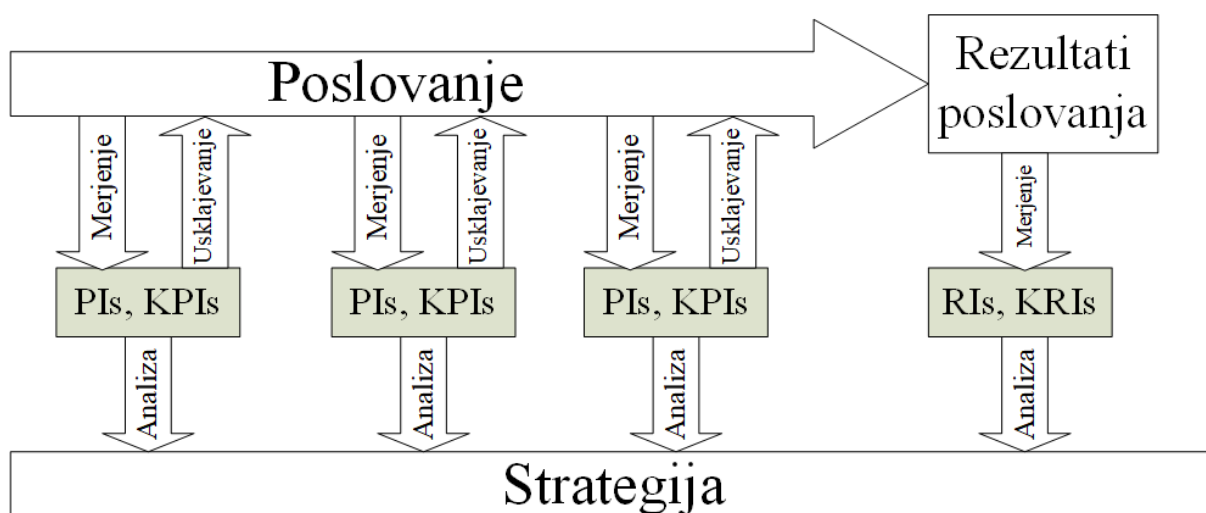
Kot bomo videli, pokazatelje delimo še na ključne in ne-ključne (Parmenter, 2015). Med ključne štejemo le pomembnejše pokazatelje, ki so bistveni za nas, vse ostale pa štejemo med ne-ključne pokazatelje.

Pokazatelje delimo:

1. Ključne pokazatelje rezultatov (KRIs). Zelo pogosto jih zamenjamo za ključne pokazatelje uspeha. Kažejo rezultate dela več ekip oziroma oddelkov, ker pa gre za ključne pokazatelje, pa nam pokažejo le za nas najbolj pomembne rezultate. Predstavljajo ali podjetje deluje v pravi smeri skladno z njihovo strategijo. Ker nam kažejo rezultate z njimi ne moremo ustvarjati napovedi in nam ne pomagajo pri uvajanju sprememb, saj nam kažejo rezultate, ki so posledica preteklih ukrepov (Parmenter, 2015).
2. Pokazatelji rezultatov (RIs). Gre za podoben koncept kot pri ključnih pokazateljih, le da sem štejemo širši nabor pokazateljev. Med pokazatelje rezultatov štejemo vse finančne kazalnike, saj so te posledica naše uspešnosti in nam predstavljajo rezultat našega preteklega poslovanja (Parmenter, 2015).
3. Pokazatelji uspeha (PIs). Gre za nefinančne kazalnike, ki nam pokažejo uspešnost posameznih ekip oziroma oddelkov. Če nam pokazatelji rezultatov povejo, ali delujemo skladno s strategijo podjetja, nam pokazatelji uspeha pomagajo usmerjati delovanje v skladu s strategijo (Parmenter, 2015).
4. Ključni pokazatelji uspeha (KPIs). Pokažejo nam uspešnost kritičnih dejavnikov za poslovanje podjetja (Parmenter, 2015). Merijo napredek k našim zastavljenim ciljem (International Institute of Business Analysis, 2015).

Da si lažje predstavljamo, kaj pomenijo pokazatelji uspeha in kaj pokazatelji rezultatov, smo jih prikazali na sliki 4. Vidimo lahko, da pogosto merimo pokazatelje uspeha, jih primerjamo z našo strategijo ter usklajujemo poslovanje, da je skladno s strategijo. Na daljše obdobje merimo pokazatelje rezultatov, ki jih primerjamo s strategijo, vendar pa nam le povejo, ali delujemo skladno s strategijo, s temi informacijami ne moremo vplivati na poslovanje.

Slika 4: Grafičen prikaz povezave med pokazatelji uspeha in rezultatov na podlagi teorije



Vir: lastno delo.

Ključni pokazatelji uspeha imajo sedem značilnosti (Parmenter, 2015):

1. So nefinančni – kot smo že omenili, nam finančni kazalniki kažejo rezultate in ne uspeha.
2. Pogosto merljivi – pokazatelji uspeha morajo biti merljivi pogosto, kako pogosto pa je odvisno od posameznega pokazatelja. Merijo se lahko vsako uro, enkrat dnevno, nekateri pa lahko samo enkrat tedensko.
3. Usmerjeni k vodstvu – ključni pokazatelji uspeha morajo podajati informacije vodstvu podjetja. So le najpomembnejši in splošni pokazatelji uspeha, ki kažejo uspeh na ravni podjetja.
4. Preprosti – vsi morajo razumeti, kaj nam kažejo, tako pa tudi lažje sprejemamo ukrepe, ko je to potrebno.
5. Temeljijo na ekipi – lahko tudi na skupini ekip. Na ta način se hitro prepozna odgovornost za posamezni pokazatelj in tako vemo kje v podjetju moramo ukrepati.
6. Velik vpliv – pokazatelji morajo meriti nekaj, kar ima na naše podjetje velik vpliv. Če pokazatelj, ki ga merimo nima velikega vpliva na podjetje, potem to ni ključni pokazatelj uspeha.
7. Preprečujejo disfunkcijsko vedenje – z vpeljavo pokazateljev ne smemo spodbujati vedenja, ki bi spodbujalo ravnanje zaposlenih v smeri pozitivnega vplivanja na pokazatelje, ampak morajo biti postavljeni tako, da spodbujajo vedenje, ki je v korist podjetju.

1.4.2 Merjenje

Da naši pokazatelji lahko delujejo potrebujejo določene podatke. Te podatke dobivamo preko merjenja. Kako vzpostavimo naš merski sistem pa je močno odvisno od tega, kaj

pokazatelj od nas zahteva. Lahko gre za nekaj zelo preprostega (na primer prihodki od prodaje) ali pa za veliko bolj zahteven sestavljen kazalnik (na primer produktivnost zaposlenih).

Merjenje v organizacijah ne sme biti nekaj naključnega, ampak mora biti skrbno načrtovano, saj gre za enega ključnih procesov. Funkcije merjenja so (Spitzer, 2007):

- Merjenje usmerja vedenje: glede na to, kakšen način merjenja in kaj merimo vplivamo na vedenje zaposlenih. Tako kot je potrebno paziti, da s ključnimi pokazatelji uspeha ne spodbujamo disfunkcijskega vedenja, moramo enako paziti pri merjenju.
- Povečuje vidljivost: določene zadeve v podjetju težko prepoznamo brez učinkovitega merjenja. Zaradi tega potrebujemo merjenje, ki nam poda podatke, preko katerih nato lahko upravljamo željene dele podjetja ali procese.
- Usmerja pozornost: z merjenjem zaposleni prepoznajo, kaj je pomembno in se lažje osredotočijo.
- Razjasni pričakovanja: z merjenjem zaposleni dobijo dosti bolj točen signal, kaj vodstvo pravzaprav pričakuje.
- Povečuje objektivnost: preko merjenja dobimo objektivne podatke in nam pomaga, da se izogibamo subjektivnim odločitvam.
- Omogoča boljše določanje ciljev: ko nekaj merimo, to lažje postavimo v kontekst in si tako lahko bolj zastavimo cilje, ki so bolj usmerjeni in dosegljivi.
- Pomaga pri doslednosti: to nam pomaga pri dolgoročni stabilnosti, saj podjetja potrebujejo dobre rezultate na dolgi rok, ne pa le občasno.
- Podaja povratne informacije: le preko povratnih informacij, ki jih dobimo z merjenjem, vemo, ali so naše odločitve koristne.
- Izboljšuje naša odločanja: z vsemi informacijami se lažje odločamo, saj bolje poznamo dejansko stanje v podjetju.

1.4.3 Določitev kazalnikov uspešnosti

Na podlagi literature bomo poskušali vzpostaviti ključne pokazatelje uspeha za obravnavano podjetje. Naletimo pa na težavo zaradi projektne naravnosti preučevanega podjetja. Za začetek razdelimo delovanje podjetja na dva dela.

1. Faza izgradnje trgovskih centrov: sem štejemo prvo in drugo fazo iz slike 3.
2. Faza upravljanja trgovskih centrov: sem štejemo tretjo fazo iz slike 3.

Za vsak posamezen trgovski center rečemo, da ob začetku obratovanja preide iz faze izgradnje v fazo upravljanja. Tako podjetje do izgradnje zadnjega trgovskega centra uporablja ključne pokazatelje uspeha za oba dela.

S to delitvijo smo nekoliko olajšali vzpostavitev ključnih pokazateljev uspeha, vendar pa ostaja težava zaradi samega delovanja preučevanega podjetja. Podjetje je zelo specifično

usmerjeno, vse lokacije za trgovske centre so določene vnaprej, na vsaki lokaciji pa imamo vedno istega glavnega najemnika, če pa je trgovski center primeren za več najemnikov, pa imamo omejeno število potencialnih najemnikov. Z vsakim od najemnikov imamo za vsako lokacijo sklenjeno dolgoročno najemno pogodbo, tako da je poslovanje zelo predvidljivo, verjetnost za odstopanja pa je zelo majhna. Zaradi te konstantnosti bomo težko vzpostavili pogosto merljive pokazatelje uspeha, saj so neke kratkoročne spremembe z velikim vplivom malo verjetne.

Za začetek se osredotočimo na fazo izgradnje. V temu delu smo manj omejeni, kot v fazi upravljanja, zato bomo nekoliko lažje določili ključne pokazatelje uspeha. Poglejmo si, kaj je v tej fazi za nas pomembno, nato pa bomo določili pokazatelje, ki nam prikazujejo kako smo na teh področjih uspešni.

- **Kakovost izvedbe:** kakovostna izvedba je za nas ključnega pomena, saj ne vpliva le na fazo izgradnje, ampak tudi kasneje na fazo upravljanja. Kakovost lahko kratkoročno in dolgoročno močno vpliva na stroške podjetja in tudi na odnos z najemniki.
- **Čas izvedbe:** pri času izvedbe nam je pomembno predvsem, da se izvajalci držijo rokov in ne toliko hitrost izvedbe. Na ta način lažje načrtujemo posamezne faze izgradnje ter se lažje usklajujemo z najemniki predvsem v fazi finalizacije.
- **Strošek izgradnje:** strošek izgradnje je v večini znan že pred začetkom izvedbe, vendar pa lahko pride do nepredvidenih dodatnih del in podražitev.

Najprej sestavimo pokazatelja, ki nam prikaže kakovost izvedbe. Pri tem bomo upoštevali tudi napake, ki se pojavijo v garancijskem roku. Z odpravo teh napak sicer nimamo direktnih stroškov, vendar pa to lahko vpliva na druge zadeve kot je na primer čas izvedbe. Ker ne moremo enačiti vseh odprav napak, saj so nekatere bolj obsežne in drage kot druge, bomo za vsakega izvajalca upoštevali relativni strošek za odpravo napake. Vrednost določimo po enačbi (1).

$$\text{Kakovost izvedbe} = \frac{\text{Strošek odprave posamezne napake}}{\text{Vrednost del izvajalce celotnega sklopa}} \quad (1)$$

V enačbi (1) upoštevamo le vrednost del sklopa in ne vrednost celotnih del določenega izvajalca. Na ta način preprečimo, da bi bile napake izvajalcev, ki opravljajo večji obseg del ovrednotene nižje, kot pa napake izvajalcev z manjšim obsegom. V primeru visoke vrednosti zgornjega kazalnika, bi lahko že med izvedbo zamenjali izvajalce, kar sicer ni zelo verjetno. Bolj pa je verjetno, da teh izvajalcev ne uporabimo več pri izgradnji drugih trgovskih centrov.

Naslednja težava je čas izvedbe. Del rešimo že preko gibkega projektnege vodenja, saj natančneje planiramo le za krajša časovna obdobja, in sproti prilagajmo plan glede na trenutno stanje. Vendar pa vseeno lahko prihaja do odstopanj, zato moramo to meriti. Glede na to, da natančno planiramo za en mesec, bomo zamude merili po enačbi (2).

$$Zamuda = \frac{\text{Število dni zamude določenih del}}{\text{Število določenih dni za dela po terminskem planu}} \quad (2)$$

Na ta način lahko sproti prepoznavamo zamude in lahko reagiramo. Težava lahko izhaja iz posameznega izvajalca (npr. konstante zamude le pri določenem izvajalcu) ali pa je težava v planiranju in se zamude pojavljajo pri vseh izvajalcih. V tem primeru moramo to upoštevati pri naslednjem načrtovanju.

Sedaj pa moramo rešiti še strošek izgradnje. Kot vemo finančni kazalniki ne morejo biti pokazatelji uspeha, saj nam kažejo rezultate preteklih odločitev, zato je potrebno prirediti pokazatelje.

Stroške izgradnje delimo na dva dela. Prvi del je izgradnja objekta, za kar se določi cena na kvadratni meter. Tu načeloma ni nekih nepredvidljivih stroškov, končna vrednost pa je odvisna predvsem od velikosti objekta. Drugi del pa je zunanja ureditev in priključki (npr. elektrika in vodovod). Ta del pa ni vezan na velikost objekta, ampak je predvsem odvisen od lokacije. Obračunava se po izvedenih količinah, pogosto pa pride med izvedbo do dodatnih del. Prej ko prepoznamo potrebo po dodatnih delih, boljše lahko ukrepamo in najdemo ugodnejšo tehnološko rešitev. Seveda pa za vsako dodatno delo ni smiselno iskati nove rešitve. Za kakšen ukrep se odločimo, uporabimo enačbo (3).

$$Dodatna\ dela = \left(\frac{\text{Strošek dodatnih del} - \text{stroše druge rešitve}}{\sqrt{(\text{Strošek dod.del} - \text{strošek drug.reš.})^2}} \right) * \frac{\text{Povp. strošek}}{\text{Rezerva}} \quad (3)$$

Prvi del enačbe (3) nam določa predznak (pozitiven – večji strošek dodatnih del, negativen – večji strošek drugačne rešitve), drugi del pa nam pove, kakšen predviden delež rezerve za gradbena dela nam dodatna dela porabijo.

V drugi fazi gre le še za upravljanje obstoječih centrov. V to fazo bodo počasi prešli vsi centri. Za razliko od faze izgradnje, je ta veliko bolj predvidljiva. Kot smo omenili, imamo z najemniki sklenjene dolgoročne najemne pogodbe, zato ne moremo ukrepati na načine, ki bi vplivali na prihodke. Pogledali si bomo, kaj so v tej fazi glavni stroški in kako prepoznamo vzroke.

Imamo predvsem dva stroška. To sta odplačevanje kredita in vzdrževanje trgovskih centrov. Na odplačevanje kredita, tako kot na prihodke, ne moremo vplivati, saj gre za konstanten in vnaprej določen znesek. Osredotočili se bomo na vzdrževanje trgovskih centrov, sem pa ne bomo šteli stroškov kot je na primer zavarovanje, ampak nepredvidljive stroške, ki nastanejo med obratovanjem.

Postavili bomo dva pokazatelja, s katerimi bomo merili vzroke in vpliv vzdrževalnih del. S prvim pokazateljem bomo po enačbi (4) merili vzdrževanja po lokacijah.

$$Vzdrževanje\ po\ lokacijah = \frac{\text{Mesečni stroški vzdrževanja lokacije}}{\text{Mesečni strošek vzdrževanja vseh lokacij}} \quad (4)$$

Iz pokazatelja v enačbi (4) lahko mesečno vidimo, katere lokacije potrebujejo največ vzdrževanja. Če opazimo, da se katera od teh lokacij redno pojavlja med lokacijami z več vzdrževanja, vemo, da se moramo osredotočiti nanjo in odpraviti vzrok za pojavljanje težav.

Zelo podoben pokazatelj bomo postavili za vzdrževanja po najemnikih. Vendar pa pri tem ne želimo, da bi višina stroškov vplivala na pokazatelja, hkrati pa moramo upoštevati, da imajo nekateri najemniki v najemu veliko več lokacij in bo že zaradi tega pri njih več vzdrževanj.

$$Vzdrževanja\ po\ naj. = \frac{\text{Število vseh lokacij}}{\text{Število lok.posam.najem.}} * \frac{\text{Mesečno št.vzdr.najem.}}{\text{Mesečno št.vseh vzdr.}} \quad (5)$$

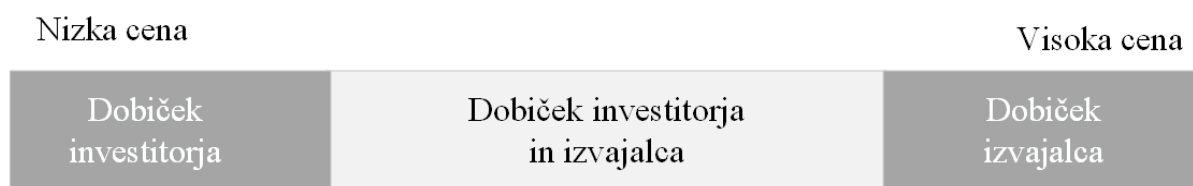
V enačbi (5) je prikazan izračun za pokazatelja vzdrževanja po najemnikih. Prvi del prilagodi vrednost glede na število lokacij, ki jih ima v najemu najemnik, zato, da število lokacij posameznega najemnika ne vpliva na rezultat. Drugi del pa določa relativno število vzdrževalnih del pri posameznem najemniku na mesečni ravni. S tem pokazateljem lahko prepoznamo, ali se pri določenih najemnikih potreba po vzdrževanju dogaja pogosteje kot pri ostalih, in lahko težave raziščemo še preden se začnejo kopičiti stroški.

Princip merjenja v drugi fazi je jasen, v prvi fazi pa potrebujemo nek sistem, ki vse meritve potrdi. Potrebno je upoštevati, da imajo izvajalci drugačne interese kot mi, zato lahko predlagajo preobsežna dodatna dela, ali pa neustrezne tehnične rešitve za odprave njihovih napak. Zaradi tega nam vse to nadzira zakonsko določeni nadzornik, ki ni predstavnik izvajalca. Če pa želimo še dodatno kontrolo, pa lahko opravljamo supernadzor, ki dodatno potrdi izmere, potrebo po dodatnih delih in kakovost izvedenih del.

1.5 Pogajanja

Zaradi različnih interesov udeležencev pri projektih, je potrebno najti skupne točke. Mi si seveda želimo, da bi trgovske centre zgradili po najnižji možni ceni, prostore pa bi oddajali po čim višji ceni. Vendar pa imamo na eni strani izvajalce, ki bi radi delali po čim višjih cenah, na drugi pa najemnike, ki želijo kar se da nizke najemnine. Podjetja morajo na dolgi rok poslovati z dobičkom, zato se določi neko območje, znotraj katerega imajo vsa udeležena podjetja dobiček. Območje smo prikazali na sliki 5, kjer lahko vidimo meje območja, znotraj katerega se pogajamo. Če bi se s cenami nahajali levo od meje, bi izvajalec delal z izgubo, na desni strani pa investitor najemninami nebi moral pokriti stroškov izgradnje. Nam, kot investitorju, je interes, da se s cenami nahajamo čim bolj levo znotraj območja, kjer imamo vsi dobiček, medtem, ko si izvajalec želi ravno obratno. Kje znotraj tega območja se bomo uskladili, pa je odvisno od pogajanj.

Slika 5: Prikaz območja pogajanja



Vir: lastno delo.

1.5.1 Kaj je pogajanje?

Pogajanja ne poznamo le v poslovnem svetu. Gre za nekaj, kar počenemo vsak dan, predvsem z ljudmi s katerimi veliko komuniciramo. Gre torej za neko osnovno človeško značilnost, proces pri katerem si vsak od udeležениh skuša maksimirati svoj dobiček ali korist, kar se običajno doseže na izgubo drugih udeležencev. Seveda pa ni izid vseh pogajanj enako tvegan. Ko se najstnik pogaja s starši, kdaj mora priti domov, ni enako tvegano, kot pa pogajanje o milijonskih poslih (Ghuri & Usunier, 2003).

Predstavljajmo si, da je na sliki 5 na sredini nekakšno ravnotežje, kjer oboji dobimo del svojega. Naš cilj je premik te točke vse bolj levo, proti nizki ceni. In z vsakim premikom, kar mi pridobimo, izvajalec izgubi.

1.5.2 Pristop k pogajanjem

Na pogajanja ne moremo prihajati popolnoma nepripravljeni. Poleg potrebnih informacij za pogajanja potrebujemo tudi strategijo, ki temelji na različnih principih, ki nam pomagajo pri pogajanjih.

Pogajamo se lahko »mehko,« kjer so poskušamo izogniti konfliktom in doseči soglasje, vendar pa nas bo nasprotnik pri takem pristopu izkoristil. Drug način je »trdo« pogajanje, kjer na vsak način želimo doseči svoje, vendar pa pri takem principu pogosto pride do enakega pristopa pri nasprotniku, kar pa lahko vodi v to, da se dogovor ne sklene in tudi do poslabšanja odnosov med udeleženci. Običajno se odločimo za neko srednjo pot, kjer gledamo na to, da nekaj pridobimo, za kar pa ne uničimo odnosov z ostalimi udeleženci (Fisher, Ury & Patton, 1991).

Ta srednja pot je tudi naš cilj. Seveda si želimo čim več pridobiti, vendar pa nočemo z izvajalci in ostalimi udeleženci na račun tega uničiti odnosa. V primeru mehkega pogajanja bi težko vse skupaj finančno izpeljali, medtem ko bi s trdim morda dosegli svoj cilj, vendar pa bi s tem izvajalcem v prihodnosti le stežka ponovno sodelovali.

Med pogajanjem je potrebno vzpostaviti dialog. Če želimo doseči uspešen pogovor, moramo odprto predajati pomembne informacije. Na ta način izravnamo razlike in preko pogovora

predstavimo svoja mnenja. Več kot pridobimo informacij, lažje si predstavljamo okvire pogajanj in izberemo boljše odločitve (Patterson, Grenny, McMillan & Switzler, 2012).

S primernim dialogom lahko pridobimo informacije, s katerimi lahko najdemo rešitev za skupno dobro. Na primer, potencialni izvajalec ima za določen sklop del, ki jih opravlja njegov podizvajalec, precej višjo ceno od konkurentov. Predlagamo mu, da namesto njegovega podizvajalca vzame drugega ponudnika, za katerega imamo ločeno ponudbo ter da mu plačamo del manipulativnih stroškov. S tem si izvajalec poveča konkurenčnost, saj je sedaj njegova skupna cena nižja, stroški pa se mu ne povečajo, ker pa drugega ponudnika vzame kot svojega podizvajalca, zato imamo mi manj dela s koordinacijo, saj komuniciramo le z enim namesto dvema izvajalcema. Pri komuniciranju pa moramo seveda paziti na razliko med informacijami, ki so pomembne za pogajanja in pa poslovnimi skrivnostmi, katerih razkritje bi na primer lahko ogrozilo našo konkurenčno prednost.

Eno pomembnih orodji, ki jih lahko uporabimo pri pogajanju je pravilo vzajemnosti. Podzavestno se zavedamo, da če nekdo nam naredi neko uslugo, to želimo povrniti (Cialdini, 2007). To nam lahko zelo pomaga na dolgi rok. Izvajalcu za en projekt plačamo nekoliko višjo ceno za določena dela, kar pa se nam lahko povrne kot manj težav pri odpravljanju napak v garancijski dobi, kakovosti izvedbe, ali pa na višini ponudb za druge projekte.

Poglejmo si še nekaj korakov, ki jih lahko naredimo za bolj uspešna pogajanja:

1. Postavi se v nasprotnikove čevlje: ta korak nam pomaga, da se lahko osredotočimo na to, kako bi se sami pogajali s seboj. Pomaga nam tudi pri lažjem razumevanju nasprotnikovih odločitev (Ury, 2015).
2. Ocenimo alternative v primeru neuspeha: že v naprej si pripravimo alternativno možnost v primeru da s pogajanjem ne dosežemo dogovora. S tem tudi lažje postavimo meje znotraj katerih smo pripravljeni skleniti dogovor (Malhotra & Bazerman, 2008).
3. Določimo rezervacijsko vrednost: rezervacijska vrednost je največ (oziroma najmanj) kolikor smo pripravljeni plačati (oziroma sprejeti). To smo že omenili in prikazali na sliki 5, kjer meje predstavljajo rezervacijske vrednosti (Malhotra & Bazerman, 2008).
4. Osredotočimo se na pogajanje: morda na prvi pogled izgleda nekaj zelo logičnega, vendar moramo paziti, da med pogajanjem ne zaidemo s tira in se začnemo osredotočati na situacije, ki niso vezane na pogajanja (Ury, 2015).
5. Ocenimo območje pogajanja: kot smo prikazali na sliki 5, poskušamo določiti območje znotraj katerega se bomo pogajali. To ne pomeni, da se že od začetka pogajamo znotraj tega območja, moramo pa pričakovati, da bo dogovor možen le znotraj območja (Malhotra & Bazerman, 2008).

Pomembno se je zavedati, da se v preučevanem primeru ne pogajamo le za enkratni dogodek. V tem primeru bi bil cilj seveda čim boljši izkupiček, vendar pa mi iščemo partnerje za daljše sodelovanje. S takim pristopom sicer nekaj izgubimo na kratek rok, vendar pa si na dolgi

rok pridobimo zaupanje, posledično pa tudi boljše sodelovanje, kar nam prinese tudi boljše rezultate.

1.6 Management tveganj

Kot vsa podjetja se tudi mi srečujemo s tveganji. Tveganja moramo prepoznati in z njimi pravilno ravnati. Na ta način se lahko pripravimo na različne situacije, ki se nam lahko zgodijo. Kako se na njih pripravimo pa je odvisno od več dejavnikov, kot so na primer verjetnost nekega dogodka in vpliv dogodka na nas. V tem poglavju si bomo pogledali nekaj splošnega o tveganjih in managementu tveganj, managementu tveganj pri projektih ter nato poizkušali prepoznati nekaj tveganj pri preučevanih projektih. S tveganji se bomo osredotočili predvsem na fazo izvedbe projektov in ne na upravljanje trgovskih centrov.

1.6.1 Prepoznavanje tveganj

S tveganji se soočamo na dnevni ravni. Ves čas iščemo neko razmerje med nagrado za neko dejanje in tveganjem, ki ga prinaša. To ne pomeni, da je vsak strošek neko tveganje, nam pa tveganja predstavljajo strošek, ki se pojavi nepričakovano. O tveganjih želimo vedeti predvsem, kako verjetno se bodo pojavila ter kako velik vpliv na stroške bodo imela (Crouhy, Galai & Mark, 2006).

Prepoznavanje tveganj je prvi korak pri managementu tveganj. Prepoznati moramo signale, ki se pojavljajo zaradi pojave tveganj in najdi izvor. S tem, ko prepoznamo tveganje, lahko določimo potencialne posledice (Szymański, 2017).

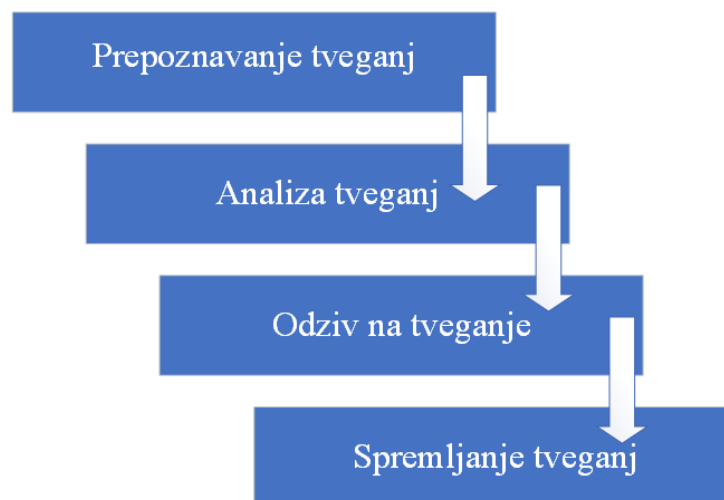
S tveganji se, kot v vseh podjetjih, soočamo tudi mi. Kot smo omenili, se bomo osredotočili na tveganja v fazi izvedbe projektov. To odločitev smo sprejeli zaradi:

1. Večjih vplivov tveganj – v tej fazi se pojavljajo tveganja, ki imajo lahko največji vpliv, saj imamo tu tudi največje stroške. Da bi se nam v fazi upravljanja pojavila tveganja z velikim vplivom, je majhna verjetnost. To bi bilo lahko na primer izguba najemnika, kar pa je malo verjetno, saj se zaščitimo z najemnimi pogodbami, da pa bi najemno podjetje propadlo, pa je ponovno malo verjetno, saj so vsa podjetja, ki najemajo prostore večja mednarodna podjetja.
2. Tveganja iz prve faze se prenesejo – določena tveganja, ki nastanejo v fazi izvedbe, ne izginejo po končani izgradnji, ampak se prenesejo v fazo upravljanja. Ne le to, nekatera tveganja imajo v drugi fazi večji vpliv in prinesejo višje stroške, zato jih moramo čim prej prepoznati in kar se da omejiti njihov vpliv.
3. Osredotočamo se na gradnjo – naš cilj je pokazati, da vitko podjetje lahko deluje na področju gradbeništva. Zaradi tega, želimo predstaviti predvsem izzive, ki se pojavljajo v fazi izgradnje trgovskih objektov.

1.6.2 Upravljanje s tveganji

Ko enkrat prepoznamo tveganja, ki lahko potencialno vplivajo na nas, moramo z njimi nekako upravljati. Tveganjem se ne moremo popolnoma izogniti, lahko pa sprejmemo različne ukrepe, s katerimi zmanjšamo vpliv tveganja ali pa omejimo njegove posledice.

Slika 6: Prikaz upravljanja tveganj



Prerejeno po Szymański (2017).

Na sliki 6 smo prikazali postopek upravljanja s tveganji. Prvi korak, prepoznavanje tveganj, smo že omenili. Ko pa tveganja prepoznamo, jih moramo analizirati. Tveganja razdelimo po dveh kriterijih:

1. Kakšna je verjetnost, da se posamezno tveganje zgodi?
2. Kakšen vpliv ima tveganje?

Ko tveganja analiziramo, moramo za posamezno tveganje pripraviti strategijo, kako se nanj odzovemo. Nekaj primerov, kako se lahko odzovemo oziroma pripravimo na tveganja (Szymański, 2017):

- Izogibanje tveganju – proces spremenimo v smer, da se tveganju izognemo. To seveda ni možno v vsakem primeru.
- Ublažitev tveganj – poskušamo se pripraviti na posledice tveganja, s tem pa ublažimo škodo, ki jo lahko povzroči.
- Disperzija tveganja – tveganje porazdelimo, tako pa bo v primeru uresničitve povzročilo manj škode.
- Absorpcija tveganja – utrdimo položaj tako, da v primeru uresničitve tveganja lažje z njim upravljamo.

Poglejmo si primer tveganja, ki je aktualen tudi za obravnavano podjetje: požar.

Kot v vsaki stavbi se lahko tudi v trgovskem centru zgodi požar. Tveganje smo sedaj prepoznali in ga moramo analizirati. Požar ima velik vpliv, povzroči veliko škodo in posledično visoke stroške, zato ga uvrstimo kot tveganje z visokim vplivom. Verjetnost, da pride do požara pa ni velika.

Ker bi nam požar povzročil veliko škodo, se moramo nanj pripraviti. Izognemo se mu težko, težko ga porazdelimo in prav tako ga ne moremo absorbirati. Odločimo se za ublažitev tveganja. V trgovski center se vgradijo škropilniki, ki bi požar omejili in pa javljalniki, ki bi požar takoj sporočili varnostnemu podjetju, to pa bi obvestilo gasilsko postajo. Ostane nam samo še spremljanje tveganja, kar pa naredimo preko detektorjev, ki bi požar zaznali in sprožili proces odziva na tveganje.

Management tveganj pri projektih nam pomaga pri zniževanju nepredvidenih stroškov, sam proces pa prilagajamo na posamezen projekt (Firmenich, 2017). To je za nas zelo pomembno, saj so nam stroški ključnega pomena, nepredvideni stroški pa nam, zaradi same organizacije financiranja, lahko predstavljajo pomembno težavo. Določiti moramo tudi, kakšno tveganje in stroški so za nas spremenljivi, kaj pa je že preveliko tveganje in nam ne prinese dovolj koristi v primerjavi s potencialnimi slabostmi.

1.6.3 Tveganja pri preučevanih projektih

Primer tveganja (požar) smo že omenili in predstavili, kako se z njim soočamo. Sedaj pa bomo na nekaj primerih predstavili tveganja, ki se nam pojavljajo med izvedbo projekta. Vsako od tveganj bomo analizirali, pripravili odziv in načrt za spremljanje tveganja.

1. Nekakovostna izvedba: kakovost izvedbe je za nas velikega pomena, predvsem ker nam nekakovostna izvedba lahko prinese še večje težave v obdobju obratovanja trgovskega centra. Nekakovostna izvedba se lahko pojavi pri vseh delih, mi pa bomo sem šteli dela, ki bi zaradi potrebe po odpravi napak, onemogočala obratovanje trgovskega centra. Verjetnost, da se takšno tveganje uresniči je razmeroma majhna, saj izvajalec nosi stroške odprave napak in se jim poskuša izogniti. V tej fazi nam ne prinaša nekih velikih stroškov, lahko pa nam jih prinese kasneje, zato bomo rekli, da ima tveganje velik vpliv. Temu tveganju se bomo poskušali izogniti, kar naredimo z nadzorom, ki določene materiale preveri že vnaprej, ostalo pa preveri po izvedbi posameznega dela. Nadzor (in po potrebi tudi supernadzor) tudi spremlja tveganja nekvalitetnih del.
2. Dodatni stroški pri izvedbi: zaradi raznih nepredvidenih dogodkov lahko pride do potrebe po dodatnih delih, kar prinese dodatne stroške. Te stroški običajno niso visoki, zato bomo rekli, da imajo majhen do sreden vpliv, se pa pojavljajo dokaj pogosto. Temu se ne moremo izogniti, najlažje pa to tveganje absorbiramo. Že vnaprej predvidimo te stroške (na podlagi preteklih projektov), zato še pred začetkom izvedbe za investicijo predvidimo več stroškov, kot pa jih imamo na podlagi predračunov. Ko enkrat pride do uresničitve tveganja, smo nanj že pripravljeni. Tveganja pa ponovno spremljamo preko nadzora, ki potrjuje ali so dodatna dela res potrebna.

3. Zamude pri izvedbi: sem lahko štejemo zamude pri izvedbi del, kot tudi zamude pri dostavah materialov. Tveganje se pojavlja pogosto, nima pa velikega vpliva, če se nanj pripravimo. Izogniti se mu ne moremo, absorpcija je ponovno najboljša opcija. Pri planiranju preprosto predvidimo časovne rezerve, ker pa se poslužujemo gibkega projektnega vodenja, pa vpliv tveganja še zmanjšamo, saj natančno načrtujemo le na krajša obdobja. Zamude spremljamo preko nadzora, hkrati pa tudi preko pogostih terminskih sestankov.

1.7 Gradbeni zakon

Za konec pregleda literature pa bomo še na kratko omenili Gradbeni zakon. Nekaj informacij, ki so povezane z Gradbenim zakonom (GZ), Ur. l. RS št. 61/2017, smo že omenili, nanj pa se bomo večkrat sklicevali v nadaljevanju.

»Ta zakon ureja pogoje za graditev objektov in druga vprašanja, povezana z graditvijo objektov« (GZ).

Kot investitor smo tudi mi udeleženci pri gradnji objekta, zato moramo zakon poznati. Zakon predvideva tudi kaj so investitorjeve naloge, zaradi potrebe po strokovnem znanju pa lahko za določene naloge investitor pooblasti nekoga (na primer projektantsko podjetje), da jih opravi pooblaščenec v imenu investitorja.

Omenili smo že zakonsko določenega nadzornika. Nadzornik mora imeti primerno strokovno znanje (inženir ali arhitekt), njegove naloge pa so med drugimi po GZ:

- ugotavljanje kršitev zakona pri gradnji,
- usklajevanje sprememb s projektanti,
- potrjevanje potrebne dokumentacije za uporabno dovoljenje,
- sodelovanje pri meritvah in testiranjih.

2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Za analizo delovanja podjetja smo opravili v fazi izvedbe projektov kvalitativno študijo primera. Podrobno smo opazovali in analizirali celoten postopek izvedbe projekta, za pomoč pri analizi pa smo uporabili interne vire podjetja. Poudarek smo naredili predvsem na analizi priprave vsega potrebnega pred začetkom izvedbe. Posebej smo se osredotočili na težave, ki se pojavljajo zaradi načina organizacije obravnavanega podjetja. Pri analizi in razlagi se bomo nekajkrat navezovali na literaturo, kjer smo različne koncepte že priredili na način, da se jih preučevano podjetje lahko poslužuje, da lahko uspešno posluje na področju gradbeništva. Natančno bomo raziskali, kako se podjetje zavaruje pred že izpostavljeno težavo izgube nadzora oziroma, kako se zavaruje pred potencialnimi posledicami, ki lahko nastanejo zaradi izgube nadzora.

Na dveh primerih iz prakse si bomo pogledali, kaj nam odločitve pri ključnih delih prinesejo, ter kako se lahko čim bolj zaščitimo pred posledicami napačnih odločitev. Ker gre za dva zelo različna primera, bomo lahko opazili, da moramo biti zelo pozorni pri pripravi pred izvedbo projekta, ker lahko zaradi doseganja zastavljenih ciljev (na primer nižja cena), pride to nepredvidenih težav. Pokazati želimo, kako nam v takem primeru v praksi pomagajo varnostni mehanizmi.

3 ANALIZA DELOVANJA PODJETJA

Pogledali smo si določene teoretične osnove, ki nam pomagajo pri načinu delovanja preučevanega podjetja. Sedaj pa si bomo natančno pogledali, kaj vse je potrebno storiti, da postavimo posamezen trgovski center. Najprej si bomo nekoliko podrobneje pogledali obravnavano podjetje, nato pa bomo analizo razdelili na dva dela:

1. Aktivnosti pred začetkom izvedbe: sem bomo šteli vse od izbire lokacije, projektiranja, izbire izvajalcev, vse do točke, ko se gradnja dejansko začne.
2. Izvedba projekta: v tem delu bomo analizirali aktivnosti od začetka gradnje do zaključka projekta, kar predstavlja otvoritev trgovskega centra.

3.1 Predstavitev podjetja

S čim se obravnavano podjetje, ki ga analiziramo, ukvarja, smo že večkrat omenili, sedaj pa bomo vse skupaj nekoliko podrobneje predstavili.

Podjetje se ukvarja z izvedbo projektov (izgradnjo) in upravljanjem nepremičnin. Nepremičnine gradi na lokacijah, kjer odkupi zemljo. Lokacije so vnaprej določene na podlagi dogovorov med podjetjem, ki je lastnik lokacije in glavnim najemnikom, ki je prisoten na vseh lokacijah. V nadaljevanju bomo podjetji imenovali Lastnik in Glavni najemnik.

Naloga preučevanega podjetja je, da za posamezno lokacijo organizira pridobitev vse potrebne dokumentacije za pridobitev gradbenega dovoljenja. Ko pridobimo vsa potrebna dovoljenja za začetek gradnje, od Lastnika odkupimo del zemljišča, ki je predviden za izgradnjo novega trgovskega centra. Velikost trgovskega centra je odvisna od velikosti zemljišča. Naš interes je, da je trgovski center čim večji, saj tako lahko dobimo več najemnikov, vendar pa je to odvisno od posamezne lokacije. Glavni najemnik in ostali potencialni najemniki potrebujejo približno 500 m² velik prostor, velikosti trgovskih centrov pa se gibljejo med 500 in 1500 m².

Na zemljišču nato organiziramo izgradnjo objekta, kar traja od 6 do 8 mesecev. Ko je posamezen trgovski center izgrajen, se preda v uporabo najemnikom, naloga obravnavanega podjetja pa postane upravljanje in vzdrževanje objektov.

3.2 Aktivnosti pred začetkom izvedbe

V tem delu si bomo pogledali, kaj vse je potrebno storiti preden sploh lahko začnemo z izgradnjo trgovskega centra.

3.2.1 Izbira lokacije

Določenih imamo nekaj več kot 15 lokacij, seveda pa ne moramo graditi na vseh naenkrat. Obstaja več omejitev in kriterijev, preko katerih določamo, po kakšnem vrstnem redu bomo gradili.

Najprej moramo pogledati razne pravne ovire na posamezni lokaciji. V ožji izbor lahko izberemo le lokacije, kjer lahko v bližnji prihodnosti pridobimo gradbeno dovoljenje. To ne pomeni, da ostale lokacije za enkrat opustimo, za njih še vedno izvajamo aktivnosti, da bomo tudi tam v prihodnosti pridobili gradbeno dovoljenje.

Naslednji korak je delitev lokacij na dobre in slabe. To pomeni, ali je lokacija »dobra« za najemnike in mu bo prinašala večji promet, kot pa »slabe« lokacije. Dobre lokacije so običajno v večjih mestih in v bližini drugih nakupovalnih središč, medtem ko so slabe v manjših naseljih in v bližini nimajo veliko drugih trgovcev. Od te delitve je tudi odvisna višina najemnine, ki jo bomo zaračunali najemnikom. Seveda želimo, da najprej zgradimo trgovske centre na dobrih lokacijah, kar bi za nas pomenilo višje prihodke, posledično pa večjo fleksibilnost pri nadaljnjih projektih, saj bi zaradi višjih prihodkov te lažje izvedli. Vendar pa dobra lokacija ne prinaša le prednosti, temveč pa tudi slabosti, predvsem višje stroške. Že sam nakup zemljišča je precej dražji, običajno pa je na tudi gradnja na boljših lokacijah (predvsem Ljubljana) dražja. Posledično je smiselno dodati še tretji razred srednje dobrih lokacij, kamor bomo uvrstili lokacije, ki so sicer v manjših mestih, vendar pa so dobro pozicionirane (v bližini nakupovalnih središč).

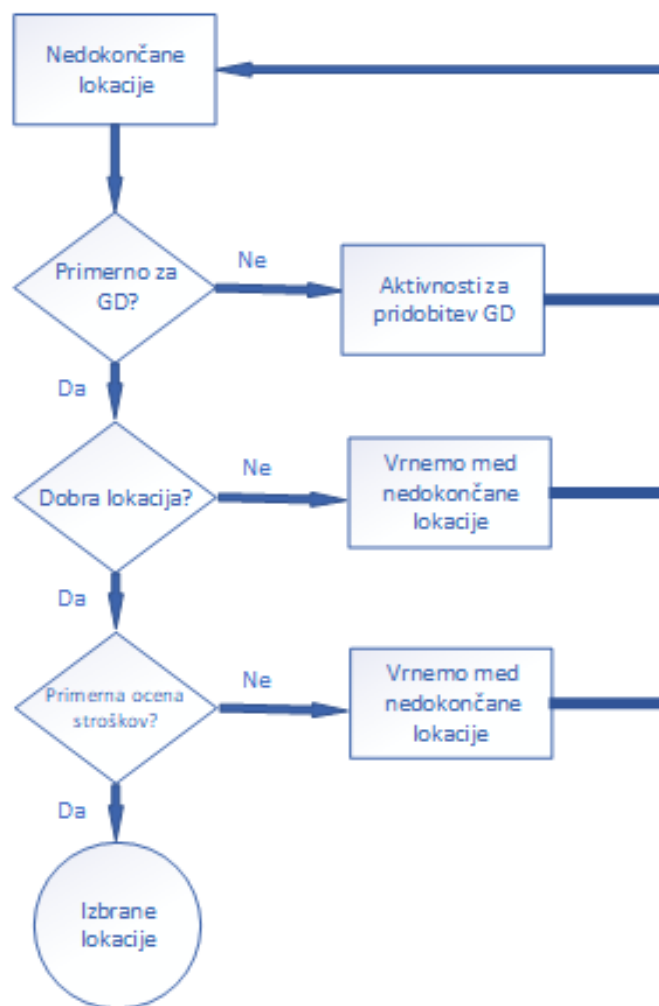
Tretji kriterij je odvisen od ocene stroškov in je sestavljen iz več delov:

1. Cena zemljišča: slednjo smo že omenili, njena višina pa je odvisna od velikosti in lokacije. Pri dobri lokaciji je lahko zemljišče skoraj tretjino vrednosti projekta, medtem ko je pri slabši lahko le okrog 15 %.
2. Velikost projekta: sem štejemo samo velikost trgovskega centra, ki ga bomo postavili, ki pa je čim večja, če je to le mogoče, saj je večja zgradba cenejša na kvadratni meter, hkrati pa imamo lahko v njej več najemnikov. Pri velikosti projekta upoštevamo tudi oceno stroškov zunanje ureditve in ureditve priključkov. Pod to spadajo na primer količine asfalta in dolžine izkopov in vodov za urejanje električnih in vodovodnih priključkov. Te stroški so lahko višji pri manjšem trgovskem centru kot pri večjem, odvisni so predvsem od posamezne lokacije.

3. Težavnost izvedbe: vsaka lokacija ima določene potencialne skrite stroške, ki jih lahko le ocenimo. Več teh stroškov pomeni večjo verjetnost, da se bodo nekateri izmed njih uresničili.

Potek izbire lokacij je prikazan na sliki 7. Iz diagrama lahko vidimo, da lahko izberemo več lokacij naenkrat. Izbrane lokacije lahko nato razporedimo v zelen vrstni red, po katerem jih bomo zgradili, lahko pa tudi gradimo več lokacij naenkrat. Ker vsa gradbena dela opravljajo zunanji izvajalci, premajhne kapacitete niso problem za nas, po potrebi pa lahko izberemo več izvajalcev. Kljub vsemu pa zaradi težav z nadzorom ne gradimo več kot dveh lokacij naenkrat.

Slika 7: Diagram poteka izbire lokacij



Vir: lastno delo.

Glede na to, da bomo zgradili trgovske centre na vseh lokacijah, se pojavi vprašanje, zakaj pri razporedu sploh upoštevamo stroške, saj se ti ne bodo zmanjšali?

Odgovor na to vprašanje je način financiranja. Izgradnjo financiramo v večini preko bančnih kreditov, kjer banka preko določenih parametrov oceni potrebno višino investicije. Pri tem

pa ne upošteva na primer težavnosti izvedbe. To pomeni, da nam pri manj zahtevnih projektih ostanejo sredstva, ki pa jih kasneje lahko porabimo pri bolj zahtevnih projektih, kjer bi jih nam drugače zmanjkalo.

3.2.2 Urbanizem

Urbanizem je dejavnost, ki se ukvarja z načrtovanjem prostora. To pomeni, da urbanizem ureja načrtovanje mest in naselji (IPoP – Inštitut za politike prostora, brez datuma). Se pravi, za območje, kjer želimo postaviti trgovski center, obstaja določen prostorski načrt. Če ideja za trgovski center ni v skladu s tem načrtom, ne moremo pridobiti gradbenega dovoljenja in moramo obstoječi načrt spremeniti.

Za lokacije, ki zaenkrat niso primerne za pridobitev gradbenega dovoljenja smo rekli, da za njih opravljamo aktivnosti za pridobitev gradbenega dovoljenja. Te lokacije so v fazi urbanizma.

V tem poglavju si bomo na kratko pogledali, na kakšen način lahko dosežemo spremembo obstoječih načrtov. V imenu preučevanega podjetja to opravlja projektantsko podjetje, kljub temu pa moramo poznati kako približno poteka ta postopek. S tem, ko poznamo osnovni potek postopka, lahko približno ocenimo, kdaj bo lokacija pripravljena za gradnjo in tako lahko načrtujemo, kdaj in kje bomo v prihodnosti gradili.

V splošnem se v fazi urbanizma opravijo trije koraki:

1. Analiza in preveritev prostora.
2. Prostorski akt, ki se po potrebi deli na:
 - a. sprememba in dopolnitev OPN,
 - b. sprememba in dopolnitev OPPN.
3. Geodetski načrt.

Postopek se seveda razlikuje glede na posamezno lokacijo. Pri nekaterih lokacijah je lahko celotni postopek precej bolj kompleksen kot pri drugih. Od tega je posledično tudi odvisno, koliko časa je potrebno, da se uredi vse potrebno za pridobitev gradbenega dovoljenja.

3.2.2.1 Analiza in preveritev prostora

Gre za prvi korak v fazi urbanizma in se v celoti opravi že na začetku. Pri tem koraku pooblaščenno podjetje (v obravnavanem primeru gre za projektantsko podjetje) opravi analizo lokacije, kjer preveri, kakšno je tehnično stanje lokacije in kaj vse bo potrebno storiti, da bo lokacija pripravljena na postopek pridobivanja gradbenega dovoljenja.

Pri analizi se lahko izkaže, da ni potrebe po spremembi prostorskih aktov za določeno lokacijo, kar nam olajša celoten postopek. Običajno je na večini lokacijah potrebna le manjša sprememba oziroma dopolnitev obstoječih prostorskih aktov.

3.2.2.2 Prostorski akt

Po analizi prostora je potrebno spremeniti ali pa dopolniti trenutne prostorske akte. Za razliko od analize prostora se ta del običajno ne opravi v celoti naenkrat, temveč se opravi po več delih, koliko pa je odvisno od količine potrebnih sprememb.

Najbolj pogosta prostorska akta, ki jih je potrebno dopolniti oziroma spremeniti, sta OPN (občinski prostorski načrt) in OPPN (občinski podrobni prostorski načrt). Spremembo oziroma dopolnitev za nas pripravi projektantsko podjetje, ki v preučevanem imenu to tudi ureja. Glavna težava je dolgotrajnost postopkov, saj smo pri tem vezani na občine, natančneje občinske seje, kjer se spremembe predstavijo, občinski svetniki pa podajajo mnenja in pripombe. Te seje pa so običajno le enkrat mesečno, tako da je pri bolj kompleksnih spremembah to lahko zelo zamudno.

3.2.2.3 Geodetski načrt

Ko uredimo prostorske akte, moramo pred vložitvijo vloge za gradbeno dovoljenje narediti še geodetski načrt. V preučevanem primeru tudi to uredi projektantsko podjetje.

Geodetski načrt je prikaz struktur na površju, ki je narejen po določenih pravilih. Vsebuje podatke o (po Pravilniku o geodetskem načrtu, Ur. l. RS, št. 40/2004):

- reliefu,
- rastlinstvu,
- vodah,
- stavbah
- rabi zemljišč,
- geodetskih točkah,
- zemljiških parcelah itd..

Kot vidimo, smo pri fazi urbanizma močno odvisni od zunanjih vplivov (predvsem občin), zato pri tej fazi zelo težko kaj dosti vplivamo na hitrost izvedbe. Ker se ta faza za določene lokacije lahko zelo zavleče (tudi leto ali več), imamo v tej fazi večje število lokacij naenkrat, kar nam omogoča nadaljnje delo takoj, ko je določena lokacija urejena s strani urbanizma.

3.2.3 Projektiranje

Ko uredimo vse potrebno s strani urbanizma, preide posamezna lokacija v fazo projektiranja. Podobno, kot pri fazi urbanizma, tudi pri projektiranju sklenemo s projektantskim podjetjem

pogodbo za projektiranje za več lokacij naenkrat. Za razliko od urbanizma, pa se projektiranje ne izvaja na vseh lokacijah iz pogodbe naenkrat, ampak le na tistih, ki jih bomo po zaključku te faze začeli graditi (običajno dve lokaciji naenkrat).

Projektiranje delimo na dva dela. Prvi del je projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja (v nadaljevanju PGD). Kot že ime pove, je namen te dokumentacije, da vsebuje vse potrebno za pridobitev gradbenega dovoljenja, kot je to na primer:

- vodilno mapo,
- načrt objekta,
- Geodetski načrt,
- Elaborat požarne varnosti.

Ker pa PGD služi le pri pridobitvi gradbenega dovoljenja in ne tudi pri izvedbi gradnje, je potrebno pridobiti še projekt za izvedbo (v nadaljevanju PZI). Posledično je prihajalo do nepotrebnih podvajanj, kar je prinašalo nepotrebne stroške in zamude, zato se od 1. 6. 2018 ne izdeluje več PGD ampak se naredi projektna dokumentacija za pridobitev mnenj in gradbenega dovoljenja (v nadaljevanju DGD).

DGD vsebuje (po Pravilniku o podrobnejši vsebini dokumentacije in obrazcih, povezanih z graditvijo objektov, Ur. l. RS, št. 36/2018):

- podatke o udeležencih, gradnji in dokumentaciji;
- izjavo projektanta in vodje projekta;
- splošne podatke o objektu;
- tehnično poročilo (opis gradnje, opis skladnosti s prostorskimi akti, vpliv gradnje na okolje, itd.) in
- grafične prikaze (lokacijski prikazi in tehnični prikazi – načrti).

Drugi del pa je že omenjen PZI (projektna dokumentacija za izvedbo gradnje). Gre za obsežen projekt, v katerem imamo opise celotnega objekta, ki pa morajo biti skladni z gradbenim dovoljenjem. PZI potrebujemo v več izvodih, običajno imamo štiri izvode (dva za nas, enega za nadzor in enega za izvajalca). PZI vsebuje, kot je navedeno v Pravilniku o podrobnejši vsebini dokumentacije in obrazcih, povezanih z graditvijo objektov:

- vodilni načrt projektne dokumentacije (podatki o udeležencih, gradnji in dokumentaciji, kazalo vsebine projekta, izjava projektanta, itd.);
- načrte za izvedbo gradnje (s področja arhitekture, gradbeništva, elektrotehnike, strojništva, tehnologije, požarne varnosti, geodezije, itd.);
- popisi del ;
- navodila za izvedbo in
- tehnične prikaze (montaže in demontaže gradbenih elementov; sheme gradbenih, inštalacijskih in obrtniških del; notranje opreme, materialov in druge potrebne tehnične prikaze).

Vidimo, da gre torej za zelo obsežno dokumentacijo, ki pa prinese tudi precejšne stroške. Če primerjamo z urbanizmom, ta predstavlja približno 0,5 %, medtem ko izdelava PZI lahko predstavlja tudi več kot 5 % stroškov celotne investicije.

Opisani dokumentaciji (PGD oziroma DGD in PZI) seveda nista edini, vendar pa sta za nas bolj pomembni kot razne ostale dokumentacije. Ponovno se moramo spomniti, da vse to za nas ureja zunanji izvajalec, ki je v tem primeru projektantsko podjetje, zato je potrebno le da poznamo neke osnove, kar nam olajša izvedbo obravnavanega projekta.

3.2.4 Ponudbe

Do sedaj smo si pogledali predvsem del projekta, na katerega nimamo nekega velikega vpliva. Kot smo omenili, strošek projektantskega podjetja ni zanemarljiv, vendar pa je precej manjši, kot pa bo strošek gradnje objekta.

Zaradi tega nima smisla nekega podrobnega iskanja projektantskega podjetja, saj veliko na tem ne bomo prihranili. Cene za projektiranje so si med seboj dokaj podobne, ko pa imamo enkrat že izbrano projektantsko podjetje, pa je veliko bolj smiselno obdržati to podjetje za izgradnjo vseh objektov, saj sedaj to podjetje že podrobno pozna zahteve. Podobno je tudi na primer z nadzorom, saj tudi nadzornik potem že pozna zahteve in lažje poskrbi, da jih izvajalci izpolnijo. Moramo se spomniti, da obravnavano podjetje deluje kot vitko podjetje in te naloge izvajajo zunanja podjetja, ki pa so nam na nek način enakovredna, saj delujejo kot oddelki v preučevanem podjetju. Če pogledamo s tega vidika nam je bolj jasno, da ne bi zamenjali celotnega oddelka v podjetju, samo zato da bi na projektu prihranili nekaj odstotkov.

Drugačna zgodba pa je z izvajalci. Tu se pa, za razliko od projektantov in nadzornikov, cene lahko zelo razlikujejo, in to ne le med izvajalci, temveč tudi med cenami pri istem izvajalcu za različne lokacije. Cilj preučevanega podjetja pa seveda ni le najnižja cena ampak tudi kakovostna izvedba. Najti moramo neko pravo razmerje med kakovostjo in ceno, kar pa je predvsem problematično pri novih izvajalcih, saj visoka cena še ne pomeni visoke kakovosti in obratno.

V tem delu se bomo osredotočili le na izvajalce, ki delajo v fazi gradnje in ne fazi finalizacije. Izvajalce za finalizacijo iščemo kasneje, saj tako lažje določimo, kdaj se bo finalizacija izvajala, tako pa preprečimo, da bi bil na primer izbran izvajalec takrat zaseden.

3.2.4.1 Potencialni izvajalci

Iz več razlogov je za vsak projekt smiselno, da pridobimo ponudbe več izvajalcev. Predvsem tako lažje prepoznamo, kakšne so realne cene posameznih del, preko tega pa lažje ocenimo potrebno višino investicije, pomaga pa nam tudi pri pogajanjih, saj do neke mere vemo, kakšne približne cene lahko izvajalec ponudi.

Potencialne izvajalce bomo delili po več kriterijih, najprej po tem, ali so to novi izvajalci ali pa smo z njimi že delali.

V prvem delu so izvajalci s katerimi že imamo izkušnje. Te izvajalce že poznamo, poznamo njihovo kakovost izvedbe in tudi okvirne cene, se pa lahko te cene močno razlikujejo pri istem izvajalcu zaradi lokacije.

V drugem delu so izvajalci s katerimi izkušenj še nimamo. Pri njih moramo najprej preveriti, ali so sploh zmožni opraviti dela po zahtevah obravnavanega podjetja. Največja težava pri teh izvajalcih je nepoznavanje njihove zanesljivosti in kakovosti izvedbe.

Naslednji kriterij, po katerem delimo potencialne izvajalce je obseg del, ki jih opravljajo. Tu ne upoštevamo, ali dela opravljajo s podizvajalci ali pa s svojimi zaposlenimi.

Izvajalci, ki lahko opravljajo vsa dela, so za nas glavni izvajalci. Na en projekt imamo le enega glavnega izvajalca, vsi ostali pa so podizvajalci, ne glede na to, ali jih najame glavni izvajalec ali pa mi. Na koncu, bo z nami sodeloval le glavni izvajalec, ostali podizvajalci pa sodelujejo z njim, ne glede na to, ali ga je izbral on ali pa smo ga izbrali mi, zato je potrebno, da glavni izvajalec poskrbi za kakovostno izvedbo. Zaradi tega za glavnega izvajalca vedno določimo izvajalca s katerim smo že sodelovali, tudi če to pomeni višje stroške. Na dolgi rok se nam bolj splača sodelovati z izvajalci iz preteklih projektov, saj so do neke mere že utečeni v projekt, hkrati pa poznamo njihove sposobnosti. Z novimi izvajalci bi morda trenutno prihranili na stroških, vendar bi imeli veliko več težav s koordiniranjem, prav tako pa ne poznamo njihove kvalitete, kar bi posledično morda vodilo v zamude ali višje stroške. Za glavnega izvajalca mora veljati tudi, da opravlja dela po celotni državi in ne le na določenih območjih.

Vsi preostali udeleženi izvajalci pa so za nas podizvajalci glavnega izvajalca. Podizvajalec lahko opravlja le določen sklop del (npr. elektroinštalacije, gradbena dela) ali pa več sklopov (od gradbenih in obrtniških del do inštalacijskih del). Podizvajalci so običajno lokalna podjetja, kar se načeloma pozna na nižji ceni.

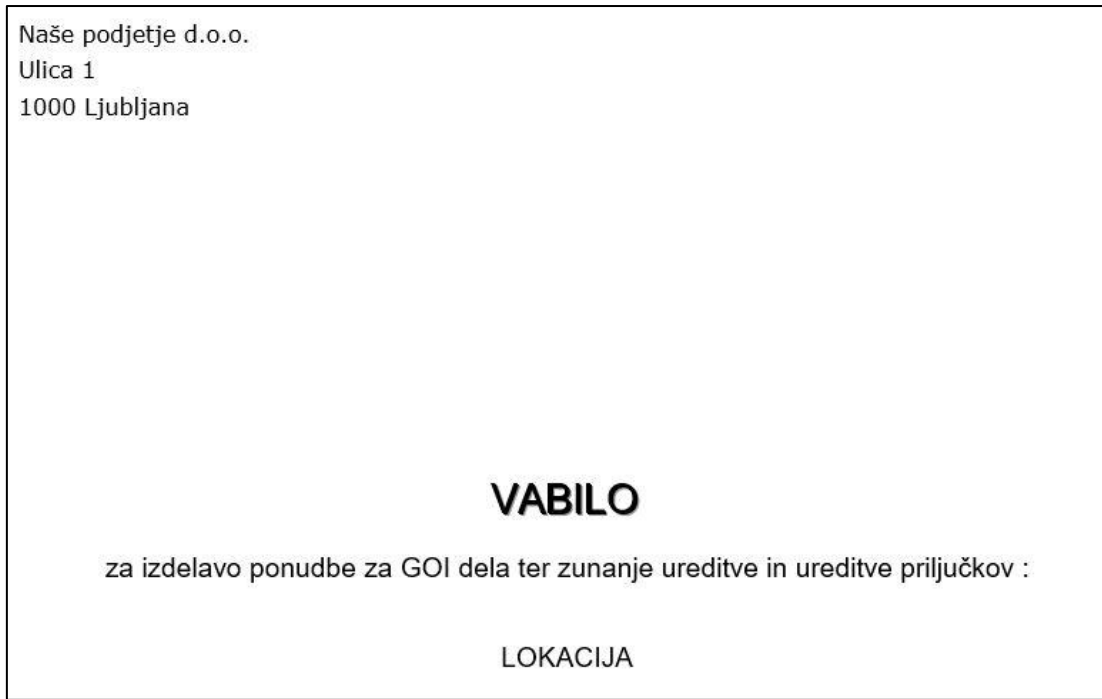
Imamo pa še nekaj izjem med izvajalci, ki jih izberemo mi, vendar pa ne delajo kot podizvajalci glavnega izvajalca. To so običajno podjetja, ki se specializirajo za določen sklop del (na primer stavbno pohištvo). Ti sklopi so tudi bolj predvidljivi in s temi izvajalci lahko za nižjo ceno sklenemo ločeno pogodbo za več lokacij.

3.2.4.2 Razpis

Ko imamo seznam potencialnih izvajalcev (in podizvajalcev) je potrebno pridobiti njihove ponudbe. Za ta namen pripravimo razpis, ki pa je prilagojen glede na to, komu ga pošiljamo (obseg del, število lokacij). V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj ključnih sestavnih delov razpisa in priloge, ki jih morajo potencialni izvajalci prejeti, da lahko oddajo svoje ponudbe.

Primer naslovne strani razpisa je prikazan na sliki 8. V tem primeru bi bila to naslovna stran razpisa za glavnega izvajalca, saj navaja vsa dela (GOI dela – gradbena obrtniška in inštalacijska dela, zunanja ureditev in ureditev priključkov). V primeru, da razpis pošiljamo podjetju, ki bi urejalo le električni priključek bi navedli »za izdelavo ponudbe za elektroinštalacijska dela.« Če bomo naenkrat gradili več lokacij in želimo, da podjetje odda ponudbo za več lokacij, jih moramo navesti.

Slika 8: Primer naslovne strani razpisa



Vir: Izbrano podjetje (2019).

Nadaljujemo za kratkim opisom, kjer navedemo podatke preučevanega podjetja, kaj gradimo, kje gradimo in velikost objektov na posameznih lokacijah. V tem delu poudarimo tudi kaj pričakujemo od ponudnika (zmožnost realizacije vseh potrebnih del, izvedba v določenih rokih).

V nadaljevanju navedemo splošne podatke o objektu in projektu. Primer, kako navedemo te podatke v obliki tabele je prikazan v tabeli 1. Poleg vseh podatkov podamo še kontakte obravnavanega podjetja in kontakte projektantskega podjetja oziroma projektanta, s katerimi se potencialni izvajalci lahko posvetujejo o nejasnostih in tehničnih rešitvah, ki odstopajo od PZI. Določimo tudi okvirni rok za izvedbo del ter rok za oddajo ponudbe. Potrebno se je zavedati, da se večina izvajalcev roka za oddajo ponudbe ne drži, zato moramo pričakovati še približno 5-7 dodatnih delovnih dni. Čakamo predvsem, kadar v roku pridobimo le eno ponudbo. Če pridobimo več ponudb, nam to olajša pogajanja, saj imamo boljšo predstavo o cenah posameznih postavk.

Tabela 1: Primer tabele s splošnimi podatki o objektu in projektu

2.1	Naziv objektov, kraj	IZGRADNJA TC; Lokacija
2.2	Vrsta del	GOI DELA oz. ZUNANJA UREDITEV IN PRIKLJUČKI
2.3	Obseg del	GOI DELA oz. ZUNANJA UREDITEV IN PRIKLJUČKI
2.4	Investitor	Obravnavano podjetje d.o.o.
		Ulica 1
		1000 Ljubljana
2.5	Kontaktna oseba	PISNA VPRAŠANJA NA Obravnavno podjetje d.o.o.,
		tel. št.: 01 100 10 10
		info@nasepodjetje.si
		Projektant: Projektantsko podjetje d.o.o.,
		Glavni Projektant, tel. št. 02 200 20 20
		info@projektant.si
2.6	Planirani rok izvajanja projekta	1. Lokacija - 1. 1. 2019 - 6. 6. 2019
	Rok oddaje natečajne ponudne	1.12.2018

Vir: Izbrano podjetje (2019).

V naslednjem delu navedemo navodila za oddajo ponudbe. Poglejmo si nekaj elementov, ki jih mora vsebovati oddana ponudba:

- podatki o ponudniku,
- cene na osnovi priloženega popisa del,
- osnovne kalkulativne elemente (predvsem pri dražjih postavkah, kjer želimo na primer ceno materiala, dela, transporta itd.),

- predstavitev ponudnika (reference, število zaposlenih),
- večja dela v zadnjih letih,
- izjave o:
 1. zagotovitev izvedbe v rokih,
 2. kakovostna izvedba,
- izjava o dostavi bančne garancije.

Namen bančne garancije je, da izvajalec jamči dobro izvedbo in odpravo napak v garancijskem roku (dve leti). Običajno je višina te garancije 10 % vrednosti izvedenih del. S tem se zavarujemo, da če izvajalec v garancijski dobi na poziv ne bi odpravil napak, lahko vnovčimo bančno garancijo in na izvajalčeve stroške sami organiziramo odpravo napak.

Sledijo še navodila za oddajo ponudbe (elektronsko in natisnjeno) ter kriteriji, ki jih bomo upoštevali pri izbiri ponudnika (izvedba v rokih, cena).

Dodamo še končna določila, kot so na primer, da investitor izvajalcu zmanjša obseg del, in da investitor glavnemu izvajalcu sam določi nekatere podizvajalce.

Razpisu priložimo še popis del, ki izhaja iz PZI projektov. Popisi del so razčlenjeni po sklopih (na primer zunanja ureditev, obrtniška dela, itd.), potencialnemu izvajalcu pa pošljemo le sklope, za katere želimo, da odda ponudbo.

3.2.4.3 Analiza ponudb

Ko enkrat pridobimo ponudbe jih je potrebno analizirati. Običajno imamo tri do štiri ponudbe za večja dela (gradbena dela) za manjša dela (priključki) pa lahko tudi več. V prvem koraku primerjamo med seboj rekapitulacije posameznih sklopov. Najlažje naredimo primerjavo tako, da si priredimo popise, da vsebujejo več ponudb v eni tabeli. Primer popisa je prikazan na sliki 9, kjer lahko vidimo rekapitulacijo v originalnih popisih in nato prirejeno rekapitulacijo, kjer primerjamo tri ponudnike. Analiza v originalnih popisih ima dve prednosti:

1. Vse ponudbe že imamo v tej obliki: vsi ponudniki morajo oddati svoje ponudbe v popisih del, kar nam olajša delo pri urejanju podatkov, saj ponudbe le cene posameznih postavk iz ponudb le kopiramo v prirejeno tabelo.
2. Na ta način odpravimo napake: v popisih se večkrat lahko pojavijo napake pri zmnožkih količin in cen ter seštevanju po sklopih. Ko sami priredimo tabelo ponovno napišemo vse potrebne formule in po vnosu podatkov takoj vidimo, ali je seštevek v prirejeni tabeli enak, kot pri ponudbi. Tako preprečimo možnost kasnejših nesoglasji zaradi različnih vrednosti del.

Slika 9: Analiza rekapitulacij

SKUPNA REKAPITULACIJA - GRADBENA DELA						
A.	GRADBENA DELA			PON 1	PON 2	PON 3
A.1.	PRIPRAVLJALNA DELA					
A.3.	ZEMELJSKA DELA					
A.4.	BETONSKA DELA					
A.5.	TESARSKA DELA					
A.6.	ZIDARSKA DELA					
A.7.	FASADERSKA DELA					
A.9.	KANALIZACIJA					
	SKUPAJ GRADBENA DELA (EUR)					
	DDV 22%					
	SKUPAJ z DDV (EUR):					

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Pri pregledu rekapitulacij hitro vidimo, kje nastajajo razlike med posameznimi ponudniki, vendar pa si moramo pogledati še posamezne postavke, saj pogosto pride, kljub podobnim rekapitulacijam, do večjih razlik pri posameznih postavkah. Primer priredbe tabele vidimo na sliki 10. Za vsakega od ponudnikov lahko vidimo ceno na enoto za posamezno postavko ter zmnožek cene s količino. S prikazano primerjavo tudi lažje ocenimo, kakšne so realne cene in kje ponudniki ceno zvišajo.

Slika 10: Analiza posameznih postavk

	OPIS	EN.	KOL.	CENA (€)	VRED. (€)
A.1.1	Priprava gradbišča s postavitvijo gradbiščnih kontejnerjev, ureditvijo dostopnih in dovoznih poti deponij, opozorilnih tabel, gradbiščne table, varnostne ograje in ostalih spremljajočih elementov, ki so potrebni za varno delo gradbišča. Kompletno s vzpostavitvijo prvotnega stanja po končanih delih.				
	- Priprava gradbišča	kpl	1,0		0,00
A.1.2	Geomehanski nadzor. Pregled izkopov za temelje pred izvedbo temeljev				
		kpl	1,0		0,00

	OPIS	EN.	KOL.	PON 1	PON 1 zmož.	PON 2	PON 2 zmož.	PON 3	PON 3 zmož.
A.1.1	Priprava gradbišča s postavitvijo gradbiščnih kontejnerjev, ureditvijo dostopnih in dovoznih poti deponij, opozorilnih tabel, gradbiščne table, varnostne ograje in ostalih spremljajočih elementov, ki so potrebni za varno delo gradbišča. Kompletno s vzpostavitvijo prvotnega stanja po končanih delih.								
	- Priprava gradbišča	kpl	1,0						
A.1.2	Geomehanski nadzor. Pregled izkopov za temelje pred izvedbo temeljev								
		kpl	1,0						
A.1.	SKUPAJ : PRIPRAVLJALNA DELA				0,00		0,00		0,00

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Pri primerjavi smo pozorni na podstavke z visokimi cenami, predvsem pa smo pozorni na postavke z visokimi količinami. Že majhne razlike v ceni pri teh postavkah lahko prinesejo velike razlike v skupni končni vrednosti.

Primer iz prakse:

Med tremi ponudniki za določen sklop sta bila dva ponudnika s ponudbo znotraj 5 %, medtem ko je bil tretji ponudnik več kot 50 % dražji. Skoraj celotna razlika je nastala, ker je imel pri šestih postavkah precej višjo ceno od ostalih dveh ponudnikov, vse te postavke pa so imele velike količine. Štiri izmed teh postavk so bile iste postavke, le razčlenjene v posameznih podsklopih, cena na enoto tretjega ponudnika pa je bila približno 5x višja od ostalih dveh. Ponudnika smo na to lahko opozorili, ta pa je za te postavke zamenjal dobavitelja in cena je močno padla. Še kot zanimivost, ravno pri teh štirih postavkah je drug ponudnik ponudil tri različne cene na enoto. Tako smo lahko prepoznali, kakšna je dejanska cena materiala in kje je poskušal na tej postavki dodatno zaslužiti.

3.2.4.4 Pogajanja

Po opravljenih analizah vemo, kje so določeni ponudniki dražji od ostalih. Najprej za vsakega ponudnika pripravimo seznam postavk oziroma segmentov, kjer so precej dražji od ostalih ponudnikov. Tu se seveda osredotočamo na postavke, kjer je končna vrednost zelo visoka. Seznam skupaj z dopisom, kjer jih prosimo, da ponovno preverijo navedene postavke, pošljemo vsakemu od ponudnikov.

Običajno ponudniki z večjim obsegom del popravijo določene postavke, medtem ko ponudniki z manjšim obsegom (na primer strojno podjetje) redko spremenijo cene. Na podlagi obnovljenih ponudb sestavimo za vsak sklop tabelo rekapitulacij, kot je prikazano na sliki 11. Takšno tabelo rekapitulacij sestavimo za vsak sklop (gradbena dela, obrtniška dela...), v stolpec »naša želja,« pa izberemo najnižjo vrednost podsklopa med ponudniki. Tako za vsak sklop dobimo najnižjo vrednost glede na ponudbe.

Slika 11: Primer tabele rekapitulacij

3							
4			Pon 1	Pon 2	Pon 3	Pon 4	Naša želja
16	A.	Gradbena dela					
17	A.1.	PRIPRAVLJALNA DELA					
18	A.3.	ZEMELJSKA DELA					
19	A.4.	BETONSKA DELA					
20	A.5.	TESARSKA DELA					
21	A.6.	ZIDARSKA DELA					
22	A.7.	FASADERSKA DELA					
23	A.9.	KANALIZACIJA					
24		SKUPAJ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25							

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Vse sklope združimo v skupno tabelo, kot je prikazano na sliki 12. V tej tabeli lahko nato vidimo cene posameznih ponudnikov za posamezne sklope ter skupno vrednost vseh del. V zadnjem stolpcu pa glede na najnižje vrednosti podsklopov sestavimo željeno ponudbo za vsa dela. Ta vrednost nam je nato cilj v nadaljnjih pogajanjih s ponudniki. Točno take vrednosti seveda ne bomo mogli doseči, saj bi to najverjetneje pomenilo, da bi izvajalci delali brez dobička oziroma celo z izgubo, nam pa predstavlja neko točko, ki se ji želimo čim bolj približati.

Slika 12: Primer table s celotno vrednostjo vseh del po ponudnikih

3							
4			Pon 1	Pon 2	Pon 3	Pon 4	Naša želja
5	A.	Gradbena dela					
6	B.	Obrtniška dela					
7		Zunanja ureditev					
8		Ozemljitve					
9		El. Priključek					
10		Strojne inštal.					
11		Telekomunikacije					
12		AB hala					
13		SKUPAJ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14							

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Po pridobljenih zadnjih ponudbah in dodatnih popustih in ugodnost izberemo izvajalca oziroma izvajalce.

3.2.4.5 Izbira izvajalcev

Cena seveda ni edin kriterij za izbiro izvajalca. Kot smo že omenili sta za nas zelo pomembna tudi kakovost in izvedba v določenih rokih. To še ne pomeni, da želimo hitro izvedbo, želimo pa, da se bo izvajalec držal rokov.

V obravnavanem primeru kot glavnega izvajalca izberemo enega izmed dveh izvajalcev, s katerima že imamo izkušnje. Tveganje za nekoliko cenejšo izvedbo z novim glavnim izvajalcem se ne bi splačalo. Izvajalca že poznata potek del, sta utečena s projektanti in nadzorniki, hkrati pa mi poznamo njuno kvaliteto. Da bi kot glavnega izvajalca izbrali nekoga novega, bi lahko privedlo do velikih zamud, slabo izvedenih del ter večjih stroškov. Te dva potencialna glavna izvajalca sta si v obravnavanem primeru slučajno zelo različna – eden ima svoje zaposlene in svojo gradbeno mehanizacijo, medtem ko drugi le organizira izgradnjo preko podizvajalcev.

Običajno gradimo naenkrat na dveh lokacijah, zato je najbolje, da tveganje razpršimo in za vsako lokacijo izberemo svojega glavnega izvajalca. Na lokaciji, kjer nam najbolj ustreza ponudba lokalnega gradbenega podjetja, izberemo drugega glavnega izvajalca, lokalno podjetje pa mu dodelimo kot podizvajalce, za kar mu plačamo delež vrednosti del kot kritje za manipulativne stroške. Pri prvem glavnem izvajalcu se ne izplača, da bi mu dodeli drugega podizvajalca, saj bo s svojimi zaposleni zelo verjetno dosegel ugodnejšo ceno, hkrati pa tako lažje zagotavlja kakovost.

Podizvajalce za ostala dela (npr. električni priključek, strojne inštalacije) izberemo glede na ceno (z upoštevanjem manipulativnih stroškov po potrebi) ponudbe, saj za razliko od gradbenih del niso tako tvegana glede na kakovost izvedbe.

Omenili smo tudi, da imamo za določena dela ločene izvajalce, ki jih ne določimo kot podizvajalce glavnim izvajalcem. To je predvsem izvajalec za stavbno pohištvo in po potrebi izvajalec za zeleno streho. Ta dela so predvidljiva in niso odvisna od lokacije, zato se s temi izvajalci dogovorimo in sklenemo pogodbo za več objektov naenkrat, za kar nam lažje postavijo nižjo ceno.

3.2.5 Pogodbe

Eden ključnih dejavnikov za uspeh obravnavanega podjetja je nadzor nad zunanjimi izvajalci. Vemo, da so to druga podjetja z drugačnimi interesi in ne delujejo enako, kot da bi bila različni oddelki znotraj podjetja. Sodelovanje z nekaterimi podjetji je manj tvegano kot z drugimi. Pri tem je predvsem odvisno, kolikšen strošek nam prinaša delo, ki ga opravi zunanji izvajalec.

Na nek način moramo torej vzpostaviti nadzor. To dosežemo s pogodbami. Na prvi pogled deluje zelo dolgočasna tema, vendar pa so pogodbe ključnega pomena za zmožnost uspeha preučevanega podjetja, ki deluje kot vitko podjetje.

Podjetje sklene več različnih pogodb. S projektantskim podjetjem najprej sklenemo pogodbo za fazo urbanizma, nato še za projektiranje. Z najemniki sklepamo najemne pogodbe. Ker pa želimo pokazati, predvsem kako lahko vitko podjetje deluje na področju gradbeništva, se bomo pri tem poglavju osredotočili na ta del. Natančno si bomo pogledali, kaj vse in zakaj mora vsebovati pogodba za izvedbo, ki jo sklenemo z glavnim izvajalcem.

3.2.5.1 Pogodba za izvedbo

Pogodbo za izvedbo sklenemo le z glavnim izvajalcem, saj vsi ostali izvajalci, ki sodelujejo pri izvedbi, predstavljajo podizvajalce glavnega izvajalca. S to pogodbo zaščitimo sebe in zagotovimo kakovostno izvedbo, z njo pa se seveda zaščiti tudi glavni izvajalec. V nadaljevanju bomo obravnavano podjetje imenovali »naročnik,« glavnega izvajalca pa »izvajalec.«

V prvi točki je obrazložen predmet pogodbe. Pri tem delu je pomembno, da se opredeli pod kakšnimi pogoji izvajalec gradi objekt:

- gradi ga glede na izvajalčevo ponudbo. Dopíše se datum, s čim se določi točno katero verzijo ponudbe se upošteva.
- Z gradbenimi opisi za trgovski objekt.
- Z gradbenim dovoljenjem za objekt.
- S projektno dokumentacijo PGD (oziroma DGD) in PZI za objekt.
- V skladu z veljavnimi predpisi, standardi in ostalo veljavno zakonodajo.

Če povzamemo, tu določimo predvsem to, da izvajalec gradi skladno s projektno dokumentacijo in skladno z zakoni. Pri tem delu je potrebno dodati tudi, da je izvajalec dolžan s pogoji seznaniti podizvajalce ter odgovarja za podizvajalce, predhodno pa jih mora naročnik tudi potrditi.

V drugi točki je predstavljena vrednost del po pogodbi. Navedemo še, da si naročnik pridržuje pravico, da sam izbere podizvajalce, ki jih izvajalec prevzame kot svoje podizvajalce, za kar se mu prizna delež (običajno 5 %) manipulativnih stroškov za vodenje.

V tretji točki so predstavljene obveznosti pogodbenih strank.

Obveznosti naročnika:

- Pred začetkom del izvajalcu izroči:
 1. pravnomočno gradbeno dovoljenje,
 2. projektno dokumentacijo (PGD oziroma DGD in PZI),

3. lokacijo za izvedbo,
 4. uredi dostope do objekta,
 5. varnostni načrt.
- Da poravnava svoje obveznosti;
 - sodeluje z izvajalcem, tako da se dela lahko končajo pravočasno;
 - pravočasno obvešča izvajalca o raznih spremembah, ki vplivajo na izvedbo del;
 - zagotavljanje strokovnega nadzora;
 - poskrbi za prijavo gradbišča na upravni enoti;
 - poskrbi za koordiniranje za varstvo pri delu.

Obveznosti izvajalca:

- dela izvrši skladno z Gradbenim zakonom, Obligacijskim zakonikom in ostalimi ustreznimi zakoni;
- vodenje vse z zakonom določene gradbene dokumentacije;
- preuči projektno dokumentacijo in naročnika obvesti o možnih pomanjkljivostih;
- izvrši pogodbeno dela v korist naročnika;
- pogodbeno dela izvede sam ali pa s podizvajalci, ki jih potrdi naročnik;
- zagotovi strokovno vodstvo in dovolj strokovno usposobljenih delavcev, da se lahko pogodbeno dela izvršijo pravočasno;
- sprejme odgovornost za nastale poškodbe na objektu, okolici in sosednjih objektih za čas gradnje in garancijskega roka, ter da jih v najkrajšem možnem času odpravi na lastne stroške;
- zavaruje vso opremo na lastne stroške;
- zagotavlja, da obveze veljajo tudi za vse podizvajalce;
- med gradnjo tedensko organizira sestanke na gradbišču, kjer bo prisoten naročnik ali njegov pooblaščenec;
- vodi gradbeni dnevnik, ki ga potrjuje strokovni nadzor;
- naročniku in njegovemu pooblaščenцу omogoči dostop do gradbišča;
- med gradnjo upošteva pripombe naročnika;
- pred vgradnjo materialov in naprav naročniku predloži predpisane ateste in certifikate;
- vgrajuje samo materiale skladne s PZI projekti;
- po dokončanju del naročniku predloži vso potrebno dokumentacijo (na primer atesti, certifikati, garancijski listi, izkaz požarne varnosti, izkaz energetskih lastnosti stavbe, poročilo o končni oceni vgrajenih betonov, itd.);
- v primeru nasprotji pri projektni dokumentaciji, upošteva kvalitetnejšo rešitev.

Izvajalec pa ne mora biti odgovoren za podizvajalce, ki jih za potrebe finalizacije najamejo bodoči najemniki sami. V takem primeru z najemniki sklenemo ločeno pogodbo, kjer oni prevzamejo odgovornost.

To je le nekaj obvez, ki jih morata izpolnjevati naročnik in izvajalec. V pogodbo raje dodamo več obvez, tudi če se včasih zdijo samoumevne ali pa se podvajajo, saj na tak način zmanjšamo tveganje za nastanek nesoglasji.

V tej točki opredelimo tudi gradbeno zavarovanje in garancije.

Izvajalec je dolžan pri zavarovalnici skleniti gradbeno zavarovanje za objekt. Za garancije pa mora izvajalec pri banki ali zavarovalnici skleniti bančno garancijo oziroma zavarovalno polico za kvalitetno in pravočasno izvedbo del v višini 5 % pogodbene vrednosti. Pri uspešni primopredaji se bančna garancija oziroma zavarovalna polica za kvalitetno in pravočasno izvedbo del nadomesti z jamstvom za odpravo napak in pomanjkljivosti v garancijski dobi dveh let (prav tako 5 %). To pomeni, da če izvajalec na pobudo naročnika ne odpravi napak v garancijski dobi, ta lahko unovči bančno garancijo, s čim pridobi sredstva na račun izvajalca, in napake odpravi z drugim izvajalcem.

V naslednji točki se opredelijo roki za izvedbo. Določimo okvirni rok za izvedbo, ki začne teči z uvedbo v delo, konča pa z uspešno primopredajo. To je seveda okvirni rok za izvedbo, natančni roki so nato razvidni iz posameznih terminskih planov.

V peti točki se določi plačila in obračuna. Obračun delimo na dva dela:

1. Obračun del na objektu: sem štejemo gradbena dela na objektu, obrtniška dela in montažno halo. Ta del se obračuna po načelu »na ključ,« kar pomeni, da je cena fiksna na m², izvajalec pa ni upravičen do podražitev.
2. Obračun zunanje ureditve in ureditve priključkov: pri teh delih lahko pride do nepredvidenih dodatnih del, zato ne bi bilo pošteno do izvajalca, če bi se ta dela prav tako obračunala »na ključ«. Te dela se obračunajo na osnovi izmer, cene za posamezne postavke pa morajo biti fiksne glede na pogodbeni predračun.

Plačila se izvajajo glede na stopnje gotovosti opravljenih del, ki jo mora potrditi tudi nadzornik.

V pogodbo vpišemo tudi predstavnika naročnika in izvajalca. Predstavnika ni potrebno, da sta zaposlena pri naročniku oziroma izvajalcu, lahko sta le pooblaščenca. V obravnavanem primeru je smiselno najeti pooblaščenca, ki ima izkušnje iz gradbene stroke, saj bi to, da nekoga za to zaposlimo, prineslo večje stroške, hkrati pa bi nam ta zaposleni po končanih izvedbah vseh trgovskih centrov predstavljal »smet.« Izvajalec mora določiti tudi odgovornega vodjo del, ki mora ustrezati pogojem iz 14. člena Gradbenega zakona. Odgovorni vodja del mora biti v času izvajanja del na gradbišču ves čas prisoten.

Naslednja točka v pogodbi je pogodbena kazen. Pogodbena kazen v preučevanem primeru nastopi, če izvajalec po svoji krivdi zamuja z dokončanjem del na objektu, obračuna pa se kot 1 % celotne pogodbene vrednosti do maksimalno 5 % celotne pogodbene vrednosti, kazen pa se uveljavi kot zmanjšanje končnega obračuna za višino pogodbene kazni.

Nadaljujemo s točko o garanciji in jamstvu. Izvajalec mora jamčiti za objekt dve leti po opravljeni primopredaji. Pri strojih in napravah, pa tudi pri montažni hali in fasadi veljajo garancijski roki, ki jih določi dobavitelj. V garancijskem roku mora izvajalec na prvi poziv pristopiti in odpraviti napake oziroma pomanjkljivosti in sicer:

1. Napake, ki vplivajo na delovanje objekta ali povzročajo škodo – takoj.
2. Napake, ki niso nujne in ne povzročajo škode – v najkrajšem času oziroma najkasneje v osmih dneh.

Kot smo že omenili v primeru, da se izvajalec ne odzove, vnovčimo bančno garancijo oziroma zavarovalno polico in napako odstrani drug izvajalec na izvajalčeve stroške.

Pogodbi kot priloge priložimo:

- pogodbeni predračun,
- okvirni terminski plan,
- finančni plan in
- organizacijsko shemo.

Pogledali smo si predvsem dele pogodbe, ki so ključni, da se zavarujemo. Na tak način najlažje nadziramo izvajalca in tako zagotavljamo kakovostno izvedbo, saj v primeru neakovostne izvedbe to popravlja izvajalec na svoje stroške, se pa seveda temu poskušamo čim bolj izogniti, saj to pomeni zamude pri izvedbi in posledično kasnejši začetek obratovanja objekta.

3.2.5.2 Pogodbeni predračun

Pri tem poglavju si bomo pogledali še, kaj vsebuje pogodbeni predračun. Predračun je kot priloga priložen pogodbi za izvedbo, sestavljen pa je iz dveh delov. Prvi del vsebuje vrednosti del, ki se obračunajo po načelu »na ključ,« v drugem delu pa dela, ki se obračunajo po količinah. Primer pogodbenega predračuna lahko vidimo na sliki 13.

Slika 13: Primer pogodbenega predračuna (vrednosti so pomnožene s faktorjem)

Priloga 1			
Rekapitulacija (objekt)			
A.	GRADBENA DELA		€/m ²
A.1.	PRIPRAVLJALNA DELA	5.567,50	3,71
A.3.	ZEMELJSKA DELA	67.860,62	45,24
A.4.	BETONSKA DELA	156.618,36	104,41
A.5.	TESARSKA DELA	23.071,72	15,38
A.6.	ZIDARSKA DELA	108.696,92	72,46
A.7.	FASADERSKA DELA	7.107,01	4,74
A.9.	KANALIZACIJA	3.942,47	2,63
A.10.	KONTEJNER	3.877,60	2,59
	SKUPAJ (EUR)	376.742,21	251,16
B.	OBRTNIŠKA DELA		€/m ²
B.1.	KROVSKA DELA	139.515,00	93,01
B.2.	JEKLENE KONSTRUKCIJE IN OBLOGE	140.825,00	93,88
B.3.	STAVBENO POHIŠTVO	113.970,00	75,98
	SKUPAJ (EUR)	394.310,00	262,87
	MONTAŽNA HALA	141.139,40	94,09
	SKUPAJ OBJEKT	912.191,61	608,13

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Pri primeru predračuna na sliki 13 je prikazan del predračuna za objekt, kjer obračunavamo po načelu »na ključ.« Določena je vrednost del na m², izvajalec pa te vrednosti ne more podražiti. Drugače je pri drugem delu predračuna, kjer se končne vrednosti določajo glede na izmere, tako da v specifičnih primerih lahko pride tudi do nižje končne vrednosti, običajno pa je ta vrednost nekoliko višja zaradi dodatnih nepredvidenih del. Medtem, ko je prvi del vezan na velikost objekta, drugi del ni, je pa običajno delež zunanje ureditve in ureditve priključkov nekje 15 % vrednosti vseh del.

3.3 Izvedba projekta

Ko enkrat pridobimo pravnomočno gradbeno dovoljenje, izberemo izvajalca in z njim podpisemo pogodbo je čas za začetek izvedbe gradbenih del. Ta del si bomo pogledali manj podrobno kot aktivnosti, ki jih naredimo pred začetkom izvedbe, saj je za nas načrtovanje (izbira izvajalcev, pogodbe) ključnega pomena. Prehod v izvedbo pomeni, da izgubimo precejšen del nadzora, zato je še toliko bolj pomembno načrtovanje pred izvedbo. Zelo majhna je verjetnost, da bi v tej fazi še menjali izvajalce in dobavitelje. Nadzor sedaj v veliki meri prevzmeta izvajalec in nadzornik, smo pa seveda obveščeni o dogajanju.

Zaradi naštetih razlogov in tega, da gre v tej točki bolj za tehniško izvedbo, kot za posebnost vitkega podjetja, si bomo v tem delu raje bližje pogledali izvedbo na dveh lokacijah, ki sta

si zelo nasprotni ter na vsaki predstavili težave in prednosti, ki so, kot bomo videli, precej vezane na odločitve, ki jih naredimo pred začetkom izvedbe projekta.

Preden izvajalec začne z deli moramo opraviti še:

1. Prijava začetka gradnje: začetek gradnje je potrebno prijaviti na pristojni upravni enoti vsaj osem dni pred začetkom gradnje, kot je navedeno v GZ.
2. Uvedba v delo: izvajalcu je potrebno omogočiti dostop do gradbišča, mu predati vso potrebno dokumentacijo in gradbeno dovoljenje. S tem izvajalec prevzame gradbišče in prične z deli.

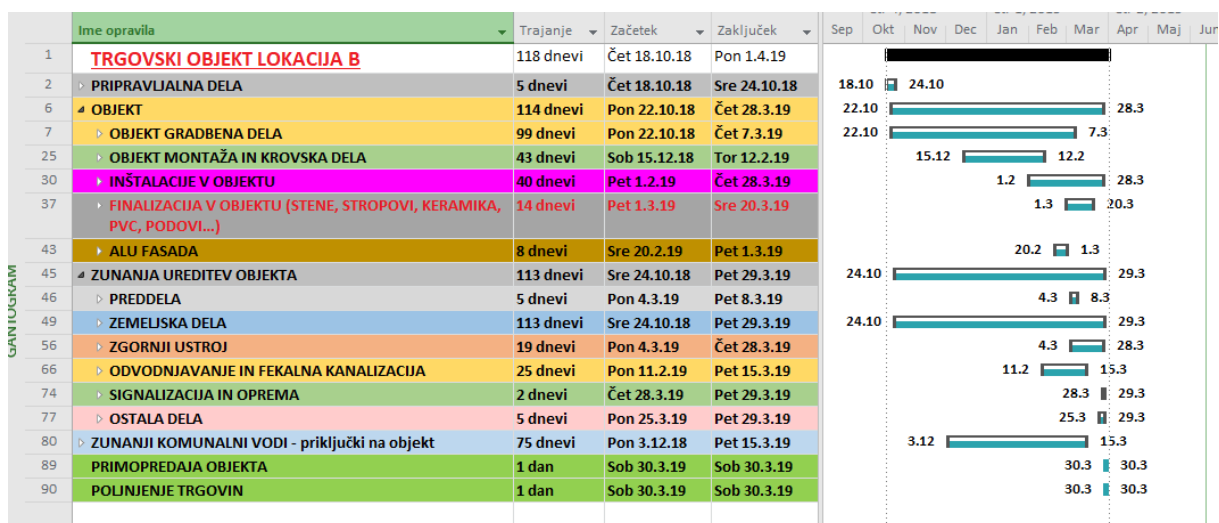
Med gradnjo se enkrat tedensko organizirajo koordinacijski sestanki, kjer je prisoten nadzornik, predstavnik ali predstavniki glavnega izvajalca ter investitor oziroma njegov pooblaščenec. Na sestankih se ugotavlja, ali dela potekajo po terminskem planu. Po potrebi se za določene težave predstavijo drugačne možne tehnične rešitve, ki jih potrdira nadzornik in investitor. Na določenih sestankih moramo organizirati tudi udeležbo projektantov in podizvajalcev, kjer se urejajo razne dileme in vprašanja glede PZI projektne dokumentacije.

Seveda pa to niso vse aktivnosti, ki jih moramo izvajati med izvedbo projekta. Ves čas smo v stiku z izvajalcem kot tudi s projektanti, urejamo razna soglasja (npr. elektro in komunalna podjetja), vendar pa te aktivnosti niso povezane z delovanjem vitkega podjetja, zato se v njih ne bomo poglobljali.

3.3.1 Terminski plani

Vemo, da se obravnavano podjetje poslužuje gibkega projektnega vodenja, kar pomeni, da sestavljamo terminske plane za krajša časovna obdobja. Kljub temu pa je potrebno imeti terminski plan za celoten projekt, pa čeprav je ta le okvirjen. Primer celotnega terminskega plana je prikazan na sliki 14 (opomba: gre za dejanski terminski plan, narejen s strani izvajalca in ni narejen s pravili projektnega vodenja. Ta terminski plan služi predvsem določanju okvirnih rokov za posamezne sklope del). Terminski plan se pripravi že pred začetkom, zato se seveda dejanski roki ves čas spreminjajo. Podrobnejše terminske plane delamo nato na mesečni ravni ter po posameznih sklopih.

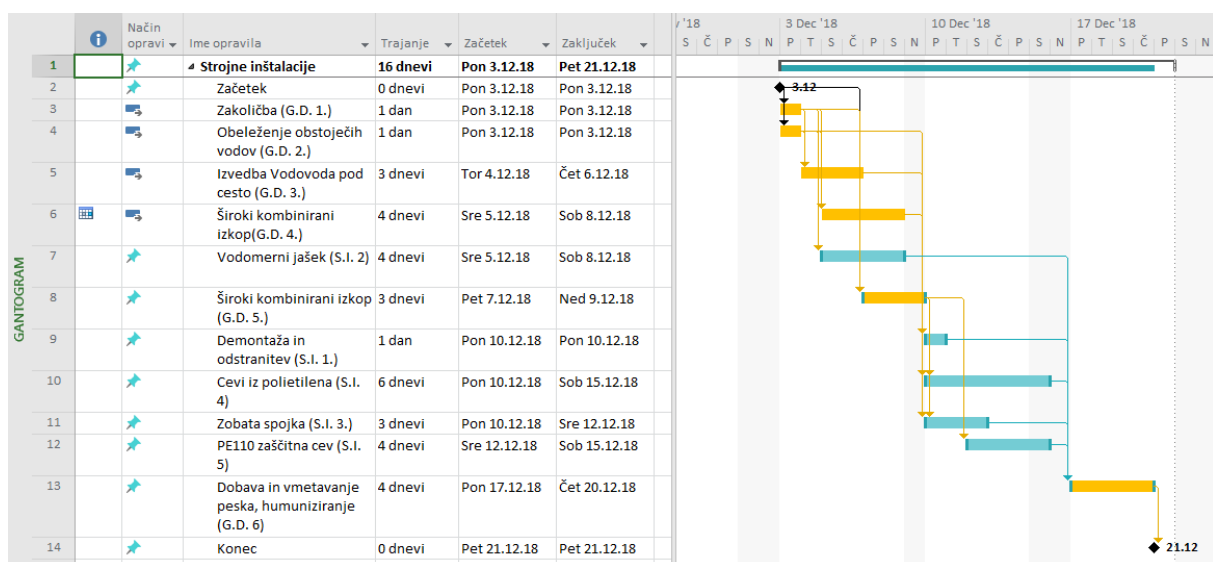
Slika 14: Terminski plan za celoten projekt



Vir: Izbrano podjetje (2019).

Na sliki 15 pa lahko vidimo podroben terminski plan za ureditev strojnih inštalacij. Če si pogledamo celoten terminski plan na sliki 14, vidimo, da ta del spada med zunanje komunalne vode, za katere je predviden začetek 3. 12., enako kot pri podrobnem terminskem planu. Seveda pod zunanje komunalne vode spadajo še drugi sklopi (npr. električni priključki, telekomunikacije), nekateri med njimi so vezani na primer na gradbena dela (običajno se delijo na del do objekta in razvod v objektu), zato je na celotnem terminskem planu za to predvideno daljše časovno obdobje.

Slika 15: Podrobni terminski plan za strojne inštalacije



Vir: Izbrano podjetje (2019).

V vsakem primeru delamo podrobne terminske plane za krajša časovna obdobja, ni pa nujno, da so ta ločena po sklopih. Vendar pa je na ta način posamezen terminski plan veliko bolj pregleden, hkrati pa je tudi lažje za podizvajalce, ki jih zanima samo določen sklop del.

3.3.2 Primeri lokacij

Kot smo omenili si bomo pogledali primera dveh precej različnih lokacij, ter predstavili prednosti in slabosti izbranih načinov izvedbe.

3.3.2.1 Lokacija A

Najprej si bomo pogledali lokacijo A. Gre za zelo dobro lokacijo, ki se nahaja v Ljubljani in je v neposredni bližini večjega trgovskega centra. Lokacija je manjša, zato bomo imeli v končanem trgovskem centru le enega najemnika (Glavnega najemnika).

Za izvedbo smo izbrali glavnega izvajalca, ki dela opravlja s svojimi zaposleni, ki ga bomo v nadaljevanju imenovali kot Izvajalec A. Vsa dela bo opravljal sam oziroma s svojimi podizvajalci razen:

- Montažna hala – določili smo mu dobavitelja, ki je ponudil občutno nižjo ceno.
- Stavbno pohištvo – že omenjeno, imamo s tem izvajalcem ločeno pogodbo za več objektov.
- Zelena streha – enako kot z izvajalcem za stavbno pohištvo, imamo tudi s tem izvajalcem ločeno pogodbo za več objektov.

Poglejmo si najprej prednosti te lokacije ter izbire izvajalca, nato pa še slabosti.

Prednosti:

- Gre za dobro lokacijo, kar pomeni višje najemnine.
- Raven in nezahteven teren, manjša verjetnost nepredvidenih del.
- Izvajalec A je dela izvedel kakovostno in v skladu s terminskim planom.

Slabosti:

- Dobra lokacija prinaša višje stroške. To pomeni, da je že cena zemljišča višja, dela pa so v Ljubljani približno 20 % dražja, kot drugje.
- Dobavitelj za montažno halo je zamujal s svojo dostavo, kar je kljub doslednem upoštevanju rokov Izvajalca A prineslo zamude.
- Potrebna zelena streha – zaradi prostorskih aktov je potrebno narediti zeleno streho, kar prinaša dodatne stroške zaradi izvedbe, hkrati pa mora biti za to prirejen tudi objekt (večje obremenitve).

3.3.2.2 Lokacija B

Lokacija B se nahaja na obrobju večjega naselja. V bližini ni večjih nakupovalnih središč, gre pa za večjo lokacijo (največjo za preučevano podjetje), kjer bomo imeli poleg Glavnega najemnika še dva druga.

Za izvedbo smo izbrali glavnega izvajalca, ki nima svojih zaposlenih in ga bomo imenovali Izvajalec B. Za podizvajalca smo mu določili lokalno gradbeno podjetje za gradbena dela in lokalno elektro podjetje za električna dela. Ostala dela, razen del za stavbno pohištvo, opravlja s svojimi podizvajalci. Zelena streha na tej lokaciji ni potrebna.

Prednosti:

- Velika lokacija, kar omogoča več najemnikov in posledično večje skupne najemnine. Cena izgradnje večjega centra pa tudi ni sorazmerno višja z višjo kvadraturo.
- Lokalni izvajalci so podali precej nižje ponudbe.
- Slabša lokacija pomeni nižjo ceno zemljišča.

Slabosti:

- Lokacija je dokaj zahtevna, saj se nahaja na vrhu hriba.
- Zaradi slabše lokacije je nižja najemnina na m².
- Cenejši izvajalec je imel težave z izvedbo določenih del.
- Pri ureditvi priključkov so bile dejanske količine višje od predvidenih.
- Zaradi napake v projektih so bile dejanske količine asfalta precej večje, kar je prineslo kar nekaj nepredvidenih stroškov.

Vidimo, da smo imeli na tej lokaciji precej več težav. Zanimivo, da je edina zamuda pri lokaciji A (montažna hala) nastala kot posledica izbire dobavitelja, ki ga je ponudil Izvajalec B.

Ena večjih težav na tej lokaciji je bila izvedba estriha, kjer je eden od najemnikov med pregledom pred finalizacijo ugotovil, da debelina in kakovost ne ustrezata projektni dokumentaciji. Naročilo se je testiranje, ki ga mora v primeru, da potrdi sume, kriti glavni izvajalec. Testiranje je pokazalo, da je v celotnem objektu estrih narejen nekvalitetno, kar je moral izvajalec na svoje stroške popraviti, odpravljanje napake pa je vodilo v dodatne zamude.

Vidimo, da ni vedno smiselno izbrati najcenejšega ponudnika, saj se lahko pojavijo težave v kakovosti izvedbe, kot se je to v tem primeru. Če se ta težava ne bi ugotovila v tej fazi in bi trgovski center dokončali, bi morda to ugotovili šele po končanem garancijskem roku, odprava napake pa bi bila po odprtju objekta še veliko zamudnejša in dražja.

3.3.3 Finalizacija

Zadnji korak pri izvedbi del trgovskega centra je finalizacija. Kako poteka finalizacija je odvisno od najemnika. Nekateri najemniki opravijo celotno finalizacijo sami, drugim jo v celoti naredimo mi, medtem ko tretji naredijo nekaj sami, nekaj pa prepustijo nam. Pri finalizaciji projektanti pri popisih del upoštevajo zahteve posameznih najemnikov.

V prvem korak je potrebo zbrati ponudbe. Najlažje je, da pridobimo ponudbe glavnih izvajalcev in podizvajalcev, ki že opravljajo dela na objektu, hkrati pa poiščemo še kakšne nove potencialne izvajalce.

Nadaljujemo s pogajanjem, enako kot pri iskanju izvajalcev za izgradnjo objekta. Ponudbe nato predstavimo najemnikom, v tem primeru, pa mi dobimo del manipulativnih stroškov, zato se pri finalizaciji pogajamo na obeh straneh (želimo čim nižjo ceno pri izvajalcih ter čim višjo pri najemnikih).

Finalizacijo običajno izvede glavni izvajalec in trenutni podizvajalci, saj so že prisotni na gradbišču in imajo nižje stroške. Z izbranim izvajalcem se sklene podobna pogodba za izvedbo, kot jo sklenemo z glavnim izvajalcem.

Drugače pa poteka pri najemnikih, ki finalizacijo izvedejo sami. Njihovi izvajalci se morajo uskladiti z glavnim izvajalcem in nadzornikom. Če bi finalizacijo izvajali mi, bi se delež stroškov pokrila, v tem primeru pa jim sorazmerni delež teh stroškov zaračunamo. To so:

- koordinacija varstva pri delu,
- projektantski nadzor,
- strokovni nadzor in
- stroške sestave dokazil o zanesljivosti objekta.

3.4 Zaključek projekta

Po končani finalizaciji se dela na objektu končajo. Izjema je običajno potencialno odpravljanje napak s strani izvajalcev.

Najprej je potrebno izvesti primopredajo, kar pomeni, da nam glavni izvajalec preda v uporabo objekt. Pogoji za uspešno primopredajo so:

- predaja vseh atestov,
- predaja vseh meritev,
- predaja izjav izvajalca,
- predaja certifikatov,
- predaja vse ostale potrebne dokumentacije za popolno vlogo tehničnega pregleda in
- odprava vseh pomanjkljivosti ob kvalitetnem pregledu.

Naloga preučevanega podjetja pred odprtjem objekta je pridobitev uporabnega dovoljenja. Zahtevi za izdajo uporabnega dovoljenja se priloži po GZ:

- izjave projektanta, nadzornika in izvajalca, da so dela končana in so v skladu z izdanim gradbenim dovoljenjem,
- dokumentacija z označenimi odstopanji od dokumentacije za pridobitev gradbenega dovoljenja,
- dokazilo o zanesljivosti objekta.

Ker gre v preučevanem primeru za nezahteven objekt, tehnični pregled pred izdajo uporabnega dovoljenja ni potreben. Vseeno pa zahtevamo od glavnega izvajalca vso potrebno dokumentacijo za popolno vlogo tehničnega pregleda, saj je vključena vsa dokumentacija potrebna za popolno zahtevo za izdajo uporabnega dovoljenja.

Po pridobitvi uporabnega dovoljenja lahko trgovski center prične obratovati, za nas pa to pomeni, da preide iz faze izgradnje v fazo upravljanja. V tej fazi je za nas smiselno, da se objekt natančno pregleda pred iztekom garancijskega roka, izvajalca pa pozovemo, da odpravi odkrite napake. Vsi nadaljnji stroški (z izjemo naprav in materialov z daljšim garancijskim rokom) po preteku garancijskega roka bremenijo nas.

SKLEP

V uvodu smo se spraševali, ali in kako lahko vitko podjetje deluje na področju gradbeništva. Najprej smo si pogledali kaj sploh je vitko podjetje, nato pa še druge teoretične osnove, ki nam pri vzpostavitvi takega podjetja pomagajo. S pomočjo teoretičnih osnov smo določili, kako obravnavano podjetje deluje kot vitko podjetje. Navedli smo nekaj »smeti,« ki se jih podjetje znebi (na primer gradbena mehanizacija), kar pa lahko doseže preko zunanjega izvajanja.

V drugem delu smo si nato pogledali, kako to podjetje deluje kot vitko podjetje. Naš zastavljen cilj je bil pokazati, kako podjetje deluje na področju gradbeništva, zato smo se osredotočili le na fazo izgradnje trgovskih centrov.

Da smo čim boljše predstavili, kako podjetje deluje v tej fazi smo se sprehodili čez celoten proces potreben za izvedbo projekta – od izbire lokacije, urbanizma pa do finalizacije in začetka obratovanja trgovskega centra. Analizo smo razdelili na dva dela – prvi del predstavlja priprava na izvedbo projekta. Sem štejemo vse aktivnosti, ki se izvedejo pred začetkom gradnje. Opazili smo lahko, da se v tem delu izvedejo ključne odločitve, ki nam postavijo »temelje« za izvedbo. Drugi del pa je izgradnja objekta, torej izvedba projekta.

Prvi ključni del je izbira izvajalcev. Potrebno se je zavedati, da ima vsak izvajalec cilj ustvariti dobiček, medtem ko je v interesu preučevanega podjetja zgraditi trgovske centre čim ceneje. Poskušamo se pogajati za čim nižjo ceno, vendar pa moramo biti pozorni, da

nam to ne škoduje pri kakovosti izvedbe. Na primeru Lokacije B smo prikazali, kaj lahko prinese iskanje nižje cene ter kaj lahko takšne napake pomenijo na dolgi rok. V fazi priprave nas izbira izvajalca ne stane nič, ko pa začnemo z izvedbo, pa se posledice slabe izbire lahko hitro stopnjujejo.

Da se zavarujemo pred visokimi stroški, ki nas lahko doletijo, zaradi napačne izbire izvajalca, smo si kot drugi ključni del natančneje pogledali določene dele pogodbe, ki jo sklenemo z izvajalcem. Pogodba natančno določa obveze naročnika in izvajalca in nas zavaruje pred stroški, ki lahko nastanejo zaradi slabe izvedbe. S tem se zavarujemo pred nekakovostno izvedbo, ki je lahko posledica slabe izbire izvajalca. Cilj tega ni, da se prenese tveganje na izvajalca, saj on krije odpravo napak, ampak spodbuditi izvajalca, da je že takoj pozoren na kakovost izvedbe.

Ko preidemo v fazo izvedbe je veliko odvisnega od tega, kako smo si pred izvedbo zastavili projekt. Izbira dobrega izvajalca se, kljub najverjetneje višjim stroškom, izplača. Kot smo opazili, je bila edina težava pri Izvajalcu A na Lokaciji A ravno del, za katerega je bil odgovoren Izvajalec B, medtem ko smo imeli na Lokaciji B precej več težav. Pred nekakovostno izvedbo smo se seveda zavarovali s pogodbo, kjer je jasno navedeno, da mora to izvajalec odpraviti na lastne stroške, vendar pa nam odpravljanje napak še vedno prinese neke indirektno stroške, ki so posledica zamud pri izvedbi.

Težave s kakovostjo pa se lahko prenesejo tudi naprej, v fazo upravljanja trgovskega centra. V tem delu to lahko povzroči še večje stroške. Na primer v primeru nekakovostno izvedenega estriha, bi sedaj pomenilo, da bi morali najemniki zapreti in sprazniti svoje trgovine. Sledilo bi odstranjevanje talnih ploščic, nato pa popraviljanje slabo izvedenega estriha.

Vidimo torej, da najlažje preprečimo oziroma omilimo tveganja s pravilnim planiranjem. V fazi planiranja nas izbira izvajalca ne stani nič. Nato pa se v vsaki naslednji fazi potencialni stroški zaradi napak potencirajo. V najhujšem primeru, bi se napaka odkrila šele ko je trgovski center izven garancijskega obdobja, kar bi pomenilo, da bi celotne stroške odprave napake nosilo preučevano podjetje.

Vemo, da podjetje lahko uspešno deluje kot vitko podjetje na področju gradbeništva, sedaj pa poznamo tudi principe, kako mu to uspeva ter predvsem kje so ključni elementi za uspeh. Ne le, da lahko deluje na tak način, ta način je bolj smiseln kot klasičen način, saj bo podjetje prej ali slej doseglo zastavljeno število trgovskih centrov, od tistega trenutka naprej pa bi mu veliko število zaposlenih in sredstev predstavljalo nepotrebne visoke stroške.

LITERATURA IN VIRI

1. Alkhoraif, A., Rashid, H. & McLaughlin, P. (2019). Lean implementation in small and medium enterprises: Literature review. *Operations Research Perspectives*, 6, 1-19.

2. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
3. Banerjee, A. & Williams, S. A. (2009). International service outsourcing: Using offshore analytics to identify determinants of value-added outsourcing. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(1), 68-79.
4. Barthélemy, J. (2001). The Hidden Costs of IT Outsourcing. *Sloan Management Review*, 24(3), 60-69.
5. Beaumont, N. & Sohal, A. (2006). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7), 688-700.
6. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy* (6. izd.). ZDA: John Wiley & Sons, Inc.
7. Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Collins Business.
8. Cooke, J. (2012). *Everything you want to know about Agile*. Združeno kraljestvo: IT Governance Publishing.
9. Crouhy, M., Galai, D. & Mark, R. (2006). *The Essentials of Risk Management*. New York: McGraw-Hill.
10. Firmenich, J. (2017). Customisable framework for project risk management. *Construction Innovation*, 17(1), 68-89.
11. Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1991). *Getting to YES: Negotiating an agreement without giving in* (2. izd.). New York: Penguin Books.
12. Gangotra, A. & Shankar, R. (2016). Strategies in managing risks in the adoption of business analytics practices: A case study of a telecom service provider. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(3), 374-399.
13. Ghauri, P. N. & Usunier, J.-C. (2003). *International Business Negotiations* (2. izd.). Oxford: Elsevier Ltd.
14. Harland, C., Knight, L., Lamming, R. & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.
15. International Institute of Business Analysis. (2015). *BABOK v3 - A Guide to Business Analysis*. Toronto: International Institute of Business Analysis.
16. IPoP – Inštitut za politike prostora. (brez datuma). *Urbanizem*. Pridobljeno 4. junija 2019 iz <https://ipop.si/urejanje-prostora/izrazje/urbanizem/>
17. Izbrano podjetje. (2019). *Pogodbe, ponudbe in razpisi* (interno gradivo). b.k.: Izbrano podjetje.
18. Kang, M., Wu, X. & Hong, P. (2009). Strategic outsourcing practices of multi-national corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(3), 240-256.
19. Keshk, A. M., Maarouf, I. & Annany, Y. (2018). Special studies in management of construction project risks, risk concept, plan building, risk quantitative and qualitative analysis, risk response strategies. *Alexandria Engineering Journal*, 57(4), 3179-3187.

20. Kremic, T., Tukel, O. I. & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.
21. Malhotra, D. & Bazerman, M. (2008). *Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. New York: Bantam Dell.
22. Matt, D. & Rauch, E. (2013). Implementation of Lean Production in Small Sized Enterprises. *Procedia CIRP*, 12, 420-425.
23. Nowak, M. & Nowak, B. (2013). An application of the multiple criteria decision tree in project planning. *Procedia Technology*, 9, 826-835.
24. Olsen, R. P. (1971). Can project management be defined? *Project Management Quarterly*, 2(1), 12-14.
25. Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs* (3. izd.). ZDA: John Wiley & Sons, Inc.
26. Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. & Switzler, A. (2012). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High* (2. izd.). New York: McGraw-Hill.
27. Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (5. izd.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
28. Sobek, D. K. & Lang, M. (2010). Lean Healthcare: Current State and Future Directions. *Proceedings of the 2010 Industrial Engineering Research Conference* (str. 1-6). Cancun: Montana State University.
29. Sohi, A. J., Hertogh, M., Bosch-Rekveltdt, M. & Blom, R. (2016). Does lean & agile project management help coping with project complexity? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 252 – 259.
30. Spitzer, D. R. (2007). *Transforming performance measurement : rethinking the way we measure and drive organizational success*. ZDA: AMACOM.
31. Szymański, P. (2017). Risk management in construction projects. *Procedia Engineering*, 208, 174–182.
32. Tenera, A. & Pinto, L. C. (2014). A Lean Six Sigma (LSS) project management improvement model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 912-920.
33. Toyota Motor Corporation. (brez datuma). *Company*. Pridobljeno 18. marca 2019 iz <https://www.toyota-global.com>
34. Ury, W. (2015). *Getting to Yes with Yourself and Other Worthy Opponents*. New York: HarperOne.
35. Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1991). *The Machine That Changed the World*. New York: 1st Harper Perennial Ed.