

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SPREMLJANJE USPEŠNOSTI PROJEKTOV V GRADBENIŠTVU

Ljubljana, junij 2016

KATJA JAMŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Jamšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Spremljanje uspešnosti projektov v gradbeništvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem mag. Aleksandrom Igličarjem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAČUNOVODSTVO.....	2
1.1 Vrste računovodstev	3
1.1.1 Finančno računovodstvo	4
1.1.2 Stroškovno računovodstvo	4
1.1.3 Poslovodno računovodstvo	5
1.2 Nosilci računovodske dejavnosti	6
2 PREDSTAVITEV PANOGE GRADBENIŠTVA	7
2.1 Predstavitev pojma gradbeništvo	7
2.2 Značilnosti gradbeništva	9
3 PRIDOBITEV NAROČILA	10
3.1 Gradbeni projekt	11
3.2 Javno naročilo	12
3.2.1 Kalkulacija in ponudbeni predračun	14
3.2.2 Pridobitev dela	16
4 PRIHODKI IN STROŠKI V GRADBENIŠTVU	17
4.1 Prihodki.....	17
4.2 Gradbena situacija.....	17
4.3 Stroški	19
4.4 Naravne vrste stroškov.....	20
4.5 Stroškovna mesta in stroškovni nosilci.....	21
4.5.1 Stroškovno mesto.....	21
4.5.2 Stroškovni nosilec	22
4.6 Neposredni in posredni stroški	24
5 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI PROJEKTA V IZBRANEM PODJETJU	24
5.1 Predstavitev izbranega gradbenega podjetja.....	24
5.2 Proces pridobitve dela.....	27
5.3 Prihodki projekta.....	32
5.4 Stroški projekta	34
5.5 Plačila.....	37
5.5.1 Zadržana sredstva.....	37
5.5.2 Plačilna nedisciplina	38
5.5.3 Razkorak med prejemki in izdatki	39
5.6 Pregled uspešnosti projekta	40
SKLEP	43
LITERATURA IN VIRI	45
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Statistični podatki za dejavnost gradbeništva po SKD 2008.....	10
Tabela 2: Število zaposlenih po oddelkih	26
Tabela 3: Osnovni podatki poslovanja podjetja (v EUR)	27
Tabela 4: Neposredni in posredni stroški podjetja (v EUR)	29
Tabela 5: Razdelitev režijskih stroškov iz leta 2014.....	29
Tabela 6: Izračun kalkulativnih faktorjev dodatka posrednih stroškov za leto 2015.....	30
Tabela 7: Prihodki projekta	33
Tabela 8: Prikaz stroškov po stroškovnih mestih.....	34
Tabela 9: Neposredni stroški projekta.....	35
Tabela 10: Neposredni stroški po kontih za projekt.....	36
Tabela 11: Neposredni in posredni stroški projekta (v EUR)	37
Tabela 12: Analiza doseženega in načrtovanega dobička na projektu (v EUR)	41
Tabela 13: Stroškovni odmiki projekta (v EUR)	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Organiziranost gradbenega projekta	11
Slika 2: Prikaz stroškovnih mest in stroškovnih nosilcev	23
Slika 3: Organizacijska struktura izbranega podjetja	25
Slika 4: Gibanje prihodkov projekta	33
Slika 5: Primerjava prihodkov in prejetih plačil za projekt	40

UVOD

Zaradi gospodarske krize, ki je močno vplivala na gradbeništvo in je le-to občutilo hude posledice (zmanjšanje obsega dela, odpuščanje delavcev in celo stečajne postopke ter likvidacijo gradbenih podjetij) je zelo pomembno, da podjetje natančno načrtuje posamezno pridobitev dela, minimizira stroške in neprestano spremlja, kje še lahko prihrani, katerim stroškom se lahko izogne, preračuna različne možnosti za uspešnejše poslovanje in boljšo gospodarnost. Natančno spremljanje in analize stroškov so tudi kasneje podlaga komercialnemu oddelku pri pripravi ponudb in poslovodstvu pri različnih odločitvah, kot so npr. ali zaposlimo novega voznika tovornjaka ali raje najamemo podizvajalca, ki bo za nas opravljal prevoze, nakup novega gradbenega stroja ali najem, itd.

Namen diplomske naloge je prikazati celotni proces računovodskega spremljanja gradbenega projekta, od samega začetka pridobitve projekta, v fazi izvedbe in ob zaključku projekta. Predstavila bom panogo gradbeništva in gradbeno podjetje. V diplomski nalogi želim pokazati predvsem kako spremljamo stroške po posameznem gradbišču (stroškovnem nosilcu) in primerjavo prihodkov gradbišča z vsemi stroški gradbišča na mesečni in letni oz. večletni ravni, saj se določeni projekti izvajajo tudi več let.

V diplomski nalogi bom preko primera dokončanega gradbenega projekta (gradbišča), ki ga je izvedlo izbrano podjetje, predstavila, kako poteka delo računovodstva v praksi, s kakšnimi težavami se srečuje gradbeno podjetje in na kaj moramo biti še posebej pozorni. Praktični del diplomske naloge, ki je prikazan v petem poglavju, je razdeljen na pet bistvenih delov in sicer pridobitev projekta preko javnega naročila, spremljanje prihodkov projekta, spremljanje stroškov projekta, plačila in zaključek projekta s celotnim pregledom njegove uspešnosti.

Analiza uspešnosti projekta se izvaja na podlagi evidentiranih dejanskih prihodkov in stroškov ter primerjave s planiranimi prihodki in stroški iz ponudbenega predračuna. Ti podatki so ključnega pomena za podjetje in poslovodstvo, saj dajejo sliko o dejanski uspešnosti celotnega podjetja. Za uspešnost projekta je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih in vpletenih v projekt oziroma oddelkov med seboj. V osnovi je potrebna pravilna in natančno izračunana ponudbena vrednost s strani komercialnega oddelka, natančno določen plan izvajanja del, nemoteno delovanje nabave in izdaje materiala, dobra organizacija s strani vodij projekta, kvalitetna in pravočasna izvedba dela in seveda pravočasno in pravilno evidentiranje stroškov v računovodstvu

1 RAČUNOVODSTVO

Računovodstvo je osrednja informacijska dejavnost vsake poslovne enote. Ukvarja se z vrednostnim razvidovanjem in presojanjem vseh poslovnih dogodkov in stanj. Razvide o tem dopolnjujejo količinski podatki o sredstvih, potroških, proizvodih, storitvah in drugem. Vsa ta razvidovanja in presojanja so potrebna zaradi oskrbovanja notranjih in zunanjih uporabnikov s kakovostnimi poročili. Kakovostna so tedaj, ko dajejo uporabnikom nova vedenja, oziroma so zanje relevantna (pravočasna in z izrazno vrednostjo) in zanesljiva (nevtralna in preizkušena) (Koletnik, 2004, str. 30).

Računovodstvo lahko opredelimo kot dejavnost vrednostnega (v denarni merski enoti izraženega) spremljanja in proučevanja pojavov, ki so povezani s poslovanjem poslovnega sistema. Računovodske informacije so torej kvantitativne informacije, ki se razlikujejo od ostalih vrst informacij po tem, da so praviloma izražene vrednostno (Hočevar, Zaman, & Petrovič, 2008, str. 27).

Vrhovno poslovodstvo je odgovorno za izgradnjo in delovanje računovodstva v podjetju: odgovorno je za vodenje poslovnih razvidov (knjig), ureditev notranjega kontroliranja, izbiro in uporabo računovodskih pravil, varovanje sredstev ter pravilno predstavljanje gospodarskega položaja in uspeha podjetja. Računovodja mora poskrbeti za ustrezno (strokovno neoporečno) računovodsko ureditev in za to, da so v njenem okviru razvidovani vsi računovodski podatki; poslovodstvu zagotavlja, da je premoženje zavarovano pred nepooblaščenim uporabljanjem ali razpolaganjem ter da so računovodski razvidi dovolj zanesljivi za poročanje in poslovno odločanje (Koletnik, 2004, str. 31).

Računovodstvo kot celoto sestavljajo štiri računovodske funkcije:

- knjigovodstvo,
- računovodsko načrtovanje,
- računovodsko nadziranje,
- računovodsko analiziranje.

Knjigovodenje je računovodska evidenca posameznih poslovnih dogodkov v preteklosti in vrednostni prikaz celovitega poslovanja ter njegovih posledic na tej osnovi. Zanj je značilna stroga formalnost, standardiziranost in natančnost. Predstavlja temelj in izhodišče za vse ostale dele računovodstva. S svojo dejavnostjo je vpeto v vse organizacijske enote združbe, saj se podatki zbirajo na vseh točkah delovnega procesa.

Računovodsko predračunavanje je usmerjeno nasprotno in sicer v podatke o prihodnosti s ciljem zmanjševanja tveganja pri poslovnih odločitvah. Pri tem je z vsebinske plati dan bistveno večji poudarek oceni tveganja dogajanj v prihodnosti in nekoliko manjši poudarek

natančnosti evidentiranja dogodkov (na formaliziranosti), čeprav so podatki o prihodnosti še vedno obravnavani oziroma prikazani po računovodskih načelih. Predračunavanje torej zahteva dodatna oziroma drugačna znanja v primerjavi s knjigovodstvom. To pomeni zlasti podrobnejše poznavanje poslovanja in poslovnih funkcij, dejavnosti združbe in njenega okolja ter zato tudi dodatnih metod in tehnik za obvladovanje tveganja in ustreznosti predvidevanj. Tudi računovodsko predračunavanje se razteza praktično v vse organizacijske enote združbe, saj zajema načrtovanje vseh poslovnih funkcij.

Računovodsko nadziranje je usmerjeno v presojo pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti pri obravnavanju dokumentov, podatkov in informacij. Njegov cilj je preprečevanje napak in zlorab ter zagotavljanje pravilnosti in zanesljivosti podatkov ter informacij. Nadzorstvena usmeritev zahteva še dodatna oziroma drugačna znanja in izkušnje, zlasti s področja kontrole, inšpekcije in revizije. Tudi računovodsko nadziranje zajema vse organizacijske enote združbe, kjer nastajajo dokumenti ali se obdelujejo oziroma hranijo računovodski podatki.

Računovodsko analiziranje je usmerjeno predvsem v presojo bonitete stanj in gibanj ter v oblikovanje informacij in predlogov za odločanje o poslovanju. Cilj računovodskega analiziranja torej v veliki meri izpolni cilj računovodstva kot celote. Zahteva dodatna analitična znanja in ustrezne poslovne izkušnje. Analiziranje računovodskih podatkov se v določeni meri izvaja v vseh poslovnih funkcijah (Bergant, 2010, str. 99–100).

Vse te sestavine računovodstva so usmerjene k računovodskemu informiranju, to je k posredovanju računovodskih podatkov in informacij njihovim uporabnikom (Hočevnar, Igličar, & Zaman, 2004, str. 8).

1.1 Vrste računovodstev

V podjetju je prisotna velika količina podatkov in informacij, ki nastanejo na podlagi podatkov. Kar nekaj teh podatkov in informacij je zelo pomembnih predvsem za vodstvo podjetja, ki mora sprejeti odločitve glede poslovanja podjetja. Razkritje nekaterih od teh podatkov in informacij bi bilo zelo dobrodošlo za konkurenco na trgu, zato je potrebno vedeti, kateri podatki in katere informacije so za javnost in katere ne ter katere informacije je potrebno objaviti na podlagi zakonodaje (Lončar, 2009, str. 13).

Celotno računovodstvo se zaradi tega največkrat deli v dva dela:

- finančno računovodstvo,
- stroškovno računovodstvo.

1.1.1 Finančno računovodstvo

Pri finančnem računovodstvu mislimo na tisto računovodstvo, ki sporoča podatke o poslovanju podjetja zunanjim uporabnikom (bankam, državnim ustanovam itd) oziroma spremlja in preučuje poslovanje poslovnega sistema, ki je povezano z drugimi.

Funkcija finančnega računovodstva je, da pripravlja podatke in informacije o (Igličar & Hočevar, 1997, str. 28):

- sredstvih podjetja in obveznostih do njihovih virov s posebnim poudarkom na finančnih razmerjih z drugimi,
- donosnosti poslovanja oziroma o poslovnem in finančnem izidu celotnega podjetja

V finančno računovodenje spadajo (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, Koželj, & Odar, 2004, str. 27) :

- glavno (sintetično) računovodenje, ki je usmerjeno k računovodskim izkazom, to je k bilanci stanja, izkazu poslovnega izida, izkazu finančnega izida in izkazu gibanja kapitala in
- področna (analitična) računovodenja tako denarnih sredstev, terjatev in finančnih naložb kot tudi kapitala, dolgoročnih rezervacij in dolgov.

1.1.2 Stroškovno računovodstvo

Stroškovno računovodstvo postaja v sodobnem okolju osrednja informacijska služba. Vodstvo podjetja oskrbuje z ustreznimi informacijami in prek njega spremljamo ekonomsko plat vseh pomembnih procesov in stanj v podjetju. Osnovni namen stroškovnega računovodstva je, da zagotavlja takšne informacije o stroških, ki bodo poslovojem omogočale učinkovitejše in uspešnejše poslovanje. Vodje podjetij sami odločajo, kdaj in kako si bodo organizirali ta del računovodske dejavnosti. Stroškovno računovodstvo ni predmet zakonske ali druge prisile. Dejstvo pa je, da je za poslovanje v močno konkurenčnem okolju in v povečanem obsegu potreben učinkovit sistem spremljanja in načrtovanja stroškov (Čadež & Hočevar, 2008, str. 1).

Stroškovno računovodstvo je analitično in je povezano s poslovanjem podjetja. Stroškovno računovodstvo spremlja in preučuje (Igličar & Hočevar, 1997, str. 28):

- prvine poslovnega procesa od trenutka, ko so že na voljo, čeprav jih še ne porablja,
- stroške in poslovne učinke in
- poslovni izid za posamezne dele podjetja.

Stroškovno računovodstvo podrobneje spremlja in preučuje prvine in stroške podjetja sistema (na primer: osnovna sredstva, material, plače, storitve drugih, stroške po mestih nastanka, stroške po proizvodih in podobno) ter poslovni izid posameznih organizacijskih enot v podjetju, če so organizirane kot poslovnoizidne enote (Igličar & Hočevár, 1997, str. 28–29).

Managerji potrebujejo informacije o stroških za načrtovanje in nadziranje poslovanja. Načrtovanje je odločanje o ciljeh podjetja, o vrsti dejavnikov in načinu izkoriščanja teh dejavnikov za doseganje ciljev podjetja. Čeprav managerji za načrtovanje uporabljajo različne vrste informacij, je stroškovno računovodstvo oblikovano predvsem za namen načrtovanja. Z nadziranjem pa managerji zagotavljajo, da se načrtovano poslovanje tudi uresniči. Pri nadziranju gre za primerjavo med načrtovanim in uresničenimi rezultati poslovanja. Odmike uresničenega poslovanja od načrtovanega je treba preučiti, da se ugotovijo vzroki, zaradi katerih so nastali, ter se po potrebi sprejmejo odločitve za odpravo odnikov oziroma prilagoditev poslovanja (Hočevár, 2007, str. 14).

Uresničevanje zadanih nalog in ciljev postavlja pred računovodstvo nove naloge. Od njega se zahteva (ne pričakuje!) oblikovanje posameznih podlag (poročil), s katerimi bodo lahko odločevalci načrtovali skupne in delne cilje ter jih pri uresničevanju presoiali in uravnavali. Od računovodstva za notranje uporabnike se ne pričakuje zgolj spremljanje potroškov in stroškov v temeljnih, stranskih, pomožnih in splošnih (neproizvajalnih) dejavnostih, temveč je informacijski servis za usmerjanje in usklajevanje vseh poslovnih procesov. Odločevalne ravni se ne zadovoljijo z obračunskimi poročili o stroških po vrstah, mestih in nosilcih, temveč želijo, da je računovodstvo oskrbnik z novimi vedenji, ki je ob pravem času na pravem kraju, vse to pa je odvisno od organiziranosti procesov in sploh celotnega poslovanja v podjetju. Zato je mogoče govoriti o učinkovitem računovodstvu le v tesni povezavi s kakovostno organizacijsko sestavo in sposobnimi odločevalci. Gre za tesno sodelovanje med tistimi, ki morajo vedeti, kaj naj delajo in za kaj naj odgovarjajo, ter med tistimi, ki so jih dolžni oskrbovati z novimi vedenji. Brez tega ni poslovne učinkovitosti in uspešnosti (Koletnik, 2004, str. 85).

1.1.3 Poslovodno računovodstvo

V literaturi in še manj v praksi ni enotnega mnenja o tem, kaj je poslovodno računovodstvo. Nekateri menijo, da je poslovodno računovodstvo stroškovno računovodstvo, drugi pa, da sodijo naloge, ki jih sicer opravlja poslovodno računovodstvo, v posebno službo za kontroling. Tako za poslovodno računovodstvo obstaja več opredelitev, ki se bolj ali manj razlikujejo.

Poslovodno računovodstvo je del računovodstva, ki pripravlja informacije za odločanje. Zato je poslovodno računovodstvo usmerjeno k oblikovanju računovodskih informacij za poslovodne odločitve. Zato je pomembno razlikovati med finančnim in poslovodnim

računovodstvom, saj so računovodske informacije, ki jih pripravlja finančno računovodstvo, izražene v denarnih enotah in so namenjene običajno zunanjim uporabnikom ter predpisane z zakonom in Slovenskimi računovodskimi standardi, informacije poslovnega računovodstva pa so izražene tudi v naravnih enotah in so namenjene reševanju problemov v podjetju, njihova oblika pa ni predpisana (Lončar, 2009, str. 15).

Poslovno računovodstvo ni posebna vrsta računovodstva, za katero bi bilo značilno specifično področje spremljanja in proučevanja pojavov. Prav tako tudi ni tretja vrsta računovodstva (poleg finančnega, ki spremlja in proučuje sintetično celoto podjetja in tiste posameznosti, ki se pojavljajo v njegovem razmerju do okolice, ter poleg stroškovnega, ki podrobno spremlja in proučuje pojave v notranjem delovanju podjetja). Z izrazom poslovno računovodstvo se označuje tisti del celotnega računovodstva, ki pripravlja računovodske informacije, potrebne pri odločanju v posameznem podjetju. Zaradi tega lahko govorimo tudi o poslovnem vidiku računovodstva. Tako bi lahko označevali del finančnega računovodstva in tudi del stroškovnega, nikakor pa ne njune celote (Kavčič, Klobučar, Mirovič, & Vidic, 2007, str. 3).

1.2 Nosilci računovodske dejavnosti

Nosilci računovodske dejavnosti sistematično prepoznavajo, razvrščajo, preračunavajo, knjižijo in proučujejo poslovne dogodke in stanja ter poročajo o njih. Temu procesu pravimo računovodenje, ki ga uspešno dopolnjujejo notranje kontrole. Poslovodstvu zagotavlja, da so sredstva zavarovana pred nepooblaščenim uporabljanjem ali razpolaganjem in da so računovodski razvidi dovolj zanesljivi za pripravo poročil. V zvezi s tem je dolžno vzpostaviti dejavnost računovodenja, ki predstavlja načrt, niz ali zbirko zamisli, delov, delovanja ali ljudi, ki so med seboj povezani oziroma v medsebojnem razmerju zaradi doseganja namenov in ciljev (Koletnik, 2004, str. 31–32).

Od nosilcev računovodske dejavnosti pričakujemo veliko dovednost za prilagajanje notranjim in zunanjim razmeram, od katerih je odvisen obstoj in razvoj podjetja. Sodobna praksa kaže, da so to ljudje, ki so dobri poznavalci podjetniške ekonomije, imajo smisel za ustvarjalnost, so dinamični in so nepogrešljiva opora poslovanju podjetja. So izvrstni poznavalci in uresničevalci sodobne računovodske doktrine, ki se kaže v izbiri in uporabi najboljših strokovnih pravil in v spoštovanju veljavnih poklicnoetičnih norm.

Nosilni steber računovodstva je odločevalno naravnan računovodja, ki potrebuje široka gospodarska in druga znanja, da bi lahko pripravil potrebne spoznavne podlage za strateško in izvedbeno usmerjanje, razvidovanje in presojanje vizije, poslanstva in ciljev podjetja. Kot vizionar mora poznati in razumeti smeri razvoja v okolju, jih povezovati z možnostmi (potenciali) v podjetju in videti njegova hotenja (vizijo) v takih razmerah. Imeti mora dolgoročen pogled na razvoj podjetja, ki predstavlja njegov temeljni okvir delovanja.

Vedeti in zavedati se mora, kaj podjetje želi in zmore uresničiti v bližnji in daljni prihodnosti (Koletnik, 2004, str. 60).

Njegovo poslanstvo se kaže v podpiranju posloводства s kakovostnimi znanji (poročili), ki prispevajo k usmeritvi podjetja in povedo, kaj želi podjetje doseči, na čem temelji pravica za obstoj, čemu obstaja in kateri so omejitveni dejavniki njegovega delovanja. V poslovanju daje enako pozornost rasti, razvoju in dobičku. Med vsemi tremi dejavniki išče kompromis, zaradi česar včasih podjetje ne more izrabiti vseh kratkoročnih priložnosti (Koletnik, 2004, str. 61).

Računovodja podjetja je torej profil sodobnega direktorja računovodstva, ki se ukvarja predvsem s poslovno ekonomijo. S pravočasnimi in izrazno bogatimi gospodarskimi sporočili veliko – tudi usodno – prispeva k obstoju in razvoju podjetja. Tako vlogo lahko odigra le, če zgradi in nato nenehno izpopolnjuje računovodski informacijski sistem, ki je prilagojen aktualnim spoznavnim potrebam, te pa narekujejo gospodarske razmere v podjetju in njegovem okolju (Hočevár et al., 2008, str. 40).

Računovodje v podjetju vse manj časa porabijo za pripravo standardiziranih računovodskih poročil in vse bolj sodelujejo pri tolmačenju informacij in sprejemanju strateških odločitev. Manj časa porabijo za individualno analitično delo, vse več časa pa posvečajo komuniciranju z zaposlenimi na najvišjih ravneh odločanja (člani uprave) ter v različnih poslovnih funkcijah (predvsem v financah, proizvodnji in trženju). Raziskave kažejo, da se je zaradi spremenjenega dela računovodij povečala vrednost računovodje in izboljšal njegov ugled v podjetju. Ker računovodja vse pogosteje komunicira s poslovodstvom, dobavitelji, kupci, davčnimi organi in zunanjimi svetovalci, mora imeti tudi lastnosti, ki jih v svoji tradicionalni vlogi ni potreboval. Sposobnost komuniciranja in dela z ljudmi so ključnega pomena tudi za prevzemanje vodilnih delovnih mest, ki so računovodjem zaradi dodeljevanja novih nalog in odgovornosti vse bližje (Hočevár et al., 2008, str. 40).

Od sodobnega računovodje se zahteva vzdrževanje visokih standardov strokovne sposobnosti, morale in dostojanstva. Spoštovati mora kodeks poklicnoetičnih načel, ki vsebujejo zapisana pravila obnašanja, po katerih se ravna računovodja pri opravljanju svojih nalog (Koletnik, 2004, str. 63).

2 PREDSTAVITEV PANOGE GRADBENIŠTVA

2.1 Predstavitev pojma gradbeništvo

Gradbeništvo obsega gradbena dela, ki so bila opravljena pri gradnji stavb in gradbenih inženirskih objektov, narejenih iz gradbenih proizvodov in naravnih materialov, skupaj z

vgrajenimi napeljavami in tehnološkimi napravami (Statistični urad Republike Slovenije, 2016a).

Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) (b.l.) uvršča gradbeništvo po standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD 2008 pod šifro F. V to področje spada splošno in specializirano gradbeništvo za stavbe in inženirske objekte, inštalacije in zaključna dela v stavbah. Upoštewane so tako nove gradnje kot obnovitvena dela, popravila, vzdrževanje, postavljanje montažnih stavb ali objektov na gradbišču in tudi gradnja začasnih objektov. Splošno gradbeništvo pomeni gradnjo kompletnih stanovanjskih in nestanovanjskih stavb ali pa gradnjo inženirskih objektov, kot so avtoceste, ceste, mostovi, predori, železniške proge, letališča, pristanišča in drugo, vodni objekti, namakalni sistemi, kanalizacija, industrijski objekti, cevovodi in električni vodi, športni vodi itd. Ta dela se lahko opravlja za svoj račun, za plačilo ali po pogodbi. Posamezna dela, včasih tudi vsa dela, lahko opravijo podizvajalci.

Gradnja je izvedba gradbenih in drugih del in obsega gradnjo novega objekta, rekonstrukcijo objekta, nadomestno gradnjo in odstranitev objekta. Rekonstrukcija objektov je spreminjanje tehničnih značilnosti obstoječega objekta in prilagajanje objekta spremenjeni namembnosti ali spremenjenim potrebam ali izvedba del, s katerimi se sicer velikost, zunanji videz in namembnost objekta bistveno ne spremenijo, spremenijo pa se njegovi konstrukcijski elementi in njegova zmogljivost ter se izvedejo druge izboljšave. Sem spada tudi sprememba namembnosti; to je izvedba del, pri katerih ne gre za gradnjo in s katerimi se tudi ne spremeni zunanji videz objekta, temveč se spremeni raba objekta ali raba le dela objekta, in sicer tako, da se z novo rabo spremeni vpliv objekta na okolico. Investicijska vzdrževalna dela so investicijsko zahtevna vzdrževalna gradbena dela; gre za izvedbo popravil, gradbenih, inštalacijskih in obrtniških del, ki sledijo napredku tehnike, vendar tako, da se z njimi ne posega v konstrukcijo objekta in da se z njimi tudi ne spreminjajo zmogljivost, velikost, namembnost in zunanji videz objekta, temveč tako, da se posodobijo ali drugače izboljšajo inštalacije, napeljave, tehnološke naprave in oprema (Zakon o graditvi objekta, Ur.l. RS, št. 102/04–UPB, 14/05 – popr., 92/05 – ZJC-B, 93/05 – ZVMS, 111/05 – odl. US, 126/07, 108/09, 61/10 – ZRud-1, 20/11 – odl. US, 57/12, 101/13 – ZDavNepr, 110/13 in 19/15) 2004).

Gradbeništvo je v Sloveniji pomembna gospodarska panoga, njegova temeljna dejavnost pa je vodenje, izvedba in upravljanje gradbenih projektov oziroma graditve objektov. Izvedba gradbenih projektov predstavlja, predvsem pri zahtevnejših projektih, kompleksno interdisciplinarno operacijo, ki zaradi posebnosti graditve objektov nedvomno zahteva ustrezen strokoven ter družbeni oziroma državni nadzor nad gradbenimi aktivnostmi in posegi (Šuman & Skornšek, 2011, str. 315).

2.2 Značilnosti gradbeništva

Gradbeništvo je eden najpomembnejših sektorjev, saj bistveno vpliva na gospodarsko rast. Kadar je gospodarska rast visoka, je to običajno zaradi cvetočega gradbeništva. Ko pa je gospodarstvo v krizi in je splošno stanje v gospodarstvu slabo, gre gradbeništvo izmed vseh najslabše. V času krize so vse ekonomske kategorije, ki so pomembne za gradbeništvo, močno padle. S padcem vrednosti gradbenih del se je to odrazilo tudi na trgu dela, kjer je delo izgubilo veliko ljudi. Veliko podjetij je propadlo, veliko jih komaj živi, zato je za uspešno rešitev gradbeništva iz krize potrebno sodelovanje države, bank in podjetij (Prodan Rešaver, 2012).

Gradbeništvo se loči od drugih panog zaradi naslednjih posebnosti in značilnosti (Ratajec, 2004, str. 7):

- je izredno heterogena in fragmentirana panoga, ki je odvisna od velikega števila različnih poklicev,
- gradbeništvo je delovno intenzivna panoga, ki zahteva visoko mobilnost delovne sile, delovnih sredstev, gradbene mehanizacije,
- proces izvajanja del v gradbeništvu je dolgotrajen, projekti pa so obsežni. Za vsak projekt je potrebno izdelati raziskave, pripraviti tehnično dokumentacijo, izbrati ustrezno tehniko izvedbe in uporabiti najprimernejše gradbene materiale, najti najugodnejše dobavitelje in pogodbene izvajalce. To pomeni, da pri naslednjem projektu tega ne moremo uporabiti,
- gradbeni objekti so v večini primerov prototipski, lokalno vezani in negibljivi,
- oblikuje infrastrukturo, ki je pomembna za življenje in delo vseh ljudi, proizvodnjo, transport in ostale pomembne storitve,
- tesno je povezano z gospodarskim ciklom,
- izrazito izpostavljeno vplivu klimatskih in vremenskih pogojev,
- trajnost objekta oziroma dolga življenjska doba,
- pomembni so logistični in transportni vidiki, saj je gradbeništvo geografsko med najbolj razpršenimi panogami in nanj pomembno vplivajo regionalne značilnosti,
- investicije v stroje, orodja in druge gradbene elemente so ocenjene na krajšo življenjsko dobo kot je značilno za ostale panoge,
- prisotna visoka stopnja delovnih nesreč,
- ustvarja ogromne količine gradbenega odpadnega materiala.

Recesija je močno vplivala na gradbeništvo in njegovo stanje v gospodarstvu. V Sloveniji je povzročila propad mnogih večjih in pomembnejših gradbenih podjetij (SCT, CPL, Primorje in drugi), njihov propad pa je posledično vplival na manjša gradbena podjetja, ki so kot podizvajalci sodelovali z njimi. Razširila se je praksa neplačevanja pogodbenih obveznosti podizvajalcem, plačilna nedisciplina je v gradbeništvu postala vsakdanjost.

Zaradi vse ostrejših razmer na trgu so gradbena podjetja prisiljena v vedno bolj racionalno poslovanje, predvsem pa morajo biti pozorna na ekonomsko stanje naročnikov, za katere bodo izvajala dela.

V Tabeli 1 so prikazani statistični podatki za dejavnost gradbeništva za obdobje 2008–2014, in sicer prihodki, število podjetij (registrirane pravne in fizične osebe) ter število zaposlenih (pri pravnih in fizičnih osebah ter samozaposleni) v gradbeništvu.

Prihodki v dejavnosti gradbeništva so od začetka gospodarske krize leta 2008 padali vse do leta 2013 in so se zmanjšali skoraj za polovico. V letu 2008 je bilo prihodkov 8.433.376 tisoč EUR, v letu 2013 pa le 4.432.896 tisoč EUR. V letu 2014 je bila ponovna rast prihodkov na 4.773.688 tisoč EUR. Število gradbenih podjetij je v letih od 2008 do 2010 naraščalo. Zaradi poslovnih težav v večjih podjetjih so nastajala nova manjša gradbena podjetja. Od leta 2011 pa se je tudi število podjetij začelo zmanjševati. Število zaposlenih v gradbeništvu pa se je v teh letih stalno zmanjševalo. V letu 2008 je bilo število zaposlenih 91.860 v letu 2014 pa samo še 63.196. Razlogi za vse to so kriza v gradbeništvu, zmanjševanje obsega dela in posledično porast stečajnih postopkov podjetij.

Tabela 1: Statistični podatki za dejavnost gradbeništva po SKD 2008

LETO	PRIHODEK (v 1000 EUR)	ŠTEVILO PODJETIJ	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
2008	8.433.376	21.056	91.860
2009	6.808.302	22.047	90.244
2010	5.983.045	22.245	82.156
2011	5.187.863	21.618	72.037
2012	4.840.334	20.871	65.776
2013	4.432.896	20.291	64.515
2014	4.773.688	20.133	63.196

Vir: SURS, Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno, 2016.

3 PRIDOBITEV NAROČILA

Za gradbeništvo je značilno sezonsko delo in velik vpliv vremenskih razmer, zato je pomembno, da se načrtuje delo tako, da je čim bolj porazdeljeno skozi leto, v okvirih svojih tehničnih zmogljivosti in letnega plana realizacije podjetja. Priprava ponudb za pridobitev naročil je zelo pomemben proces in zahteva strokovno usposobljen kader.

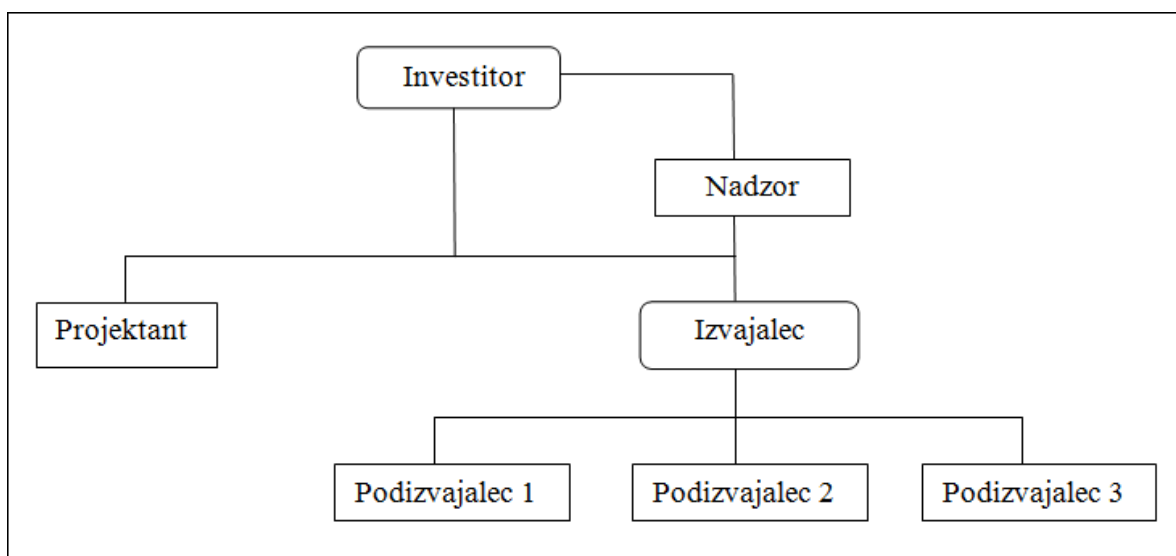
3.1 Gradbeni projekt

Gradbeni projekti predstavljajo kompleksen, interdisciplinaren, ciljno usmerjen investicijski proces. Svojstva gradbene dejavnosti, kot so dejstva, da se za gradbene objekte angažira veliko sredstev, da je njihova uporaba dolgotrajna in da z vsakim objektom pozidamo del narave, narekujejo potrebo po učinkovitem strokovnem in tudi družbenem nadzoru nad gradbenimi aktivnostmi in posegi (Šuman & Skornšek, 2011, str. 314). Za gradbena podjetja je projekt vsako pridobljeno delo.

Projekt je v svoji tehnični, ekonomski, organizacijski strukturi in glede na namen neponovljiv proces. Zaradi čakanja na rezultate projekta je težko razviti popolne kontrolne sisteme, ki bi nadzirale delo projektne organizacije. Zato je zelo pomembno, da imajo projektni delavci veliko lastne motivacije in strokovne lastnosti: celovito strokovno razmišljanje, ustrezno strokovno znanje, organizacijske sposobnosti, sistematičen način dela, sposobnost motiviranja sodelavcev, dober odnos do ljudi, sposobnost doseganja in oblikovanja ciljev v stresnih situacijah, ustvarjalnost, iznajdljivost in sposobnost prepričevanja (Hauc, 2007, str. 372).

Slika 1 prikazuje organiziranost projekta, kjer imamo investitorja kot naročnika in plačnika gradbenih del. Investitor je pogodbeno vezan na projektanta in izvajalca gradbenih del, slednji pa je lahko pogodbeno vezan še na podizvajalce. Nad izvajanjem del pa bdi nadzor, izbran s strani investitorja, ki nadzoruje tehnično ustreznost in strokovnost gradbenih del, hkrati pa je izvajalcu tudi v pomoč in mu svetuje pri izvedbi del.

Slika 1: Organiziranost gradbenega projekta



3.2 Javno naročilo

Gradbena podjetja pridobivajo delo predvsem preko javnih naročil, objavljenih na informacijskem portalu Urada za javna naročila.

Portal javnih naročil je spletni informacijski portal ministrstva za javno upravo, na katerega naročniki neposredno pošiljajo v objavo obvestila in dokumentacijo v zvezi z oddajo javnega naročila ter drugo dokumentacijo, za katero zakon, ki ureja javno naročanje, določa objavo na portalu javnih naročil (npr. odločitve o javnem naročilu, podatke o oddanih evidenčnih naročilih). S transparentnostjo javnega naročanja se uresničujejo tudi druga načela javnega naročanja in načela, na katerih temelji delovanje Evropske unije. Z brskanjem po objavah na portalu javnih naročil namreč gospodarski subjekti iščejo poslovne priložnosti na slovenskem trgu javnih naročil, na katerem z medsebojnim konkuriranjem zagotavljajo gospodarno rabo javnih sredstev ter učinkovito in uspešno javno naročanje (Ministrstvo za javno upravo RS, b.l.).

Mejne vrednosti, od katerih dalje je treba obvestila v zvezi z javnimi naročili objaviti na portalu javnih naročil, določa zakon, ki ureja javno naročanje. V skladu s prvim odstavkom 22. člena Zakona o javnem naročanju – ZJN-3 (Ur.l. RS, št. 91/15) se na portalu objavljajo obvestila v zvezi z naslednjimi javnimi naročili (Ministrstvo za javno upravo RS, b.l.):

- blago in storitve na splošnem področju: 20.000 EUR,
- gradnje na splošnem področju: 40.000 EUR,
- blago in storitve na infrastrukturnem področju: 50.000 EUR,
- gradnje na infrastrukturnem področju: 100.000 EUR.

Portal upravlja Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d.o.o. (Ministrstvo za javno upravo RS, b.l.).

Naročilo male vrednosti je javno naročilo, ki ne presega določene vrednosti in ga ni potrebno objavljati v Uradnem listu. Ker mora vsak naročnik to področje urediti v svojih internih predpisih, se ti postopki med naročniki razlikujejo. Večini je skupno to, da morajo pozvati določeno število ponudnikov po lastnem izboru, kljub temu pa ne smejo zavrniti ponudnika, ki ni bil povabljen in mu morajo na zahtevo nuditi vse informacije o naročilu male vrednosti. Seveda je takšno naročilo težje izvesti, zato jih nekateri naročniki objavijo na spletu (Velkovich, 2007, str. 61).

Ponudniki se po objavi javnega naročila lahko obrnejo na naročnika in od njega pridobijo razpisno dokumentacijo. Če je naročnik proračunski uporabnik, mora biti celotna razpisna dokumentacija objavljena že na portalu.

Sestavni deli razpisne dokumentacije so:

- navodila za izdelavo ponudbe:
 - naziv naročnika,
 - rok veljavnosti ponudbe,
 - ostala podrobna navodila,
 - način predložitve ponudbe, mesto in rok oddaje ponudbe,
 - način, mesto in rok odpiranja ponudb;
- opis predmeta javnega naročila,
- pogoji za ugotavljanje sposobnosti in navodila o načinu dokazovanja sposobnosti ponudnika:
 - dokazilo ponudnika in njegovega zakonitega zastopnika o nekaznovanju,
 - dokazilo ponudnika o plačilu davčnih obveznosti,
 - dokazilo, da ponudnik ni v postopku prisilne poravnave ali stečaja,
 - dokazilo, da je ponudnik registriran za dejavnost, ki je predmet javnega naročila,
 - dokazilo o poplačilu obveznosti in neblokadi transakcijskih računov,
 - dokazilo o tehnični zmogljivosti mehanizacije in opreme,
 - dokazila o preteklih izvedenih delih (reference, potrjene s strani investitorjev),
 - dokazila o kadrovske zmogljivosti,
 - dokazila o zavarovanju odgovornosti;
- merilo za izbiro ponudbe:
 - najnižja skupna ponudbena cena,
 - upošteva se samo ponudbe, ki izpolnjujejo vse pogoje,
 - cena mora biti oblikovana po sistemu »cena na enoto«,
 - cene morajo biti fiksne do končanja del,
 - davek na dodano vrednost (DDV) je prikazan ločeno;
- finančna zavarovanja:
 - finančno zavarovanje za resnost ponudbe,
 - potrjen vzorec bančne garancije za dobro izvedbo pogodbenih obveznosti,
 - potrjen vzorec bančne garancije za odpravo napak v garancijskem roku;
- priloge razpisne dokumentacije:
 - vzorec pogodbe,
 - popis del,
 - podatki o podizvajalcih.

Ponudniki morajo svoje ponudbe oddati do zahtevanega datuma in ure. Odpiranje ponudb je javno, za katerega je ravno tako določen datum in ura. Javno odpiranje poteka tako, da se ponudbe odpirajo po vrstnem redu, kot so prispele. Iz vsake ponudbe se preberejo glavni podatki, kot so: ponudnik, morebitni partnerji, podizvajalci, predmet ponudbe, cena, izvedbeni roki ter pristnost zahtevanih dokumentov. Naročnik lahko takoj izloči ponudbo, če dokument ni pravi ali ne vsebuje zahtevanih podatkov. Sledi naročnikov podroben

pregled ponudb. Nepravilne, neprimerne ponudbe izloči. Izmed pravilnih izbere najugodnejšo na podlagi meril, ki jih je navedel vnaprej v formuli ali načinu točkovanja. Po odpiranju ponudb naročnik napiše zapisnik o odpiranju ponudb in izda obvestilo o izbranem ponudniku, ki ga pošlje vsem ponudnikom, ki so oddali ponudbo. Po preteku roka za pojasnila, pritožbe ali zahtevka za revizijo postane odločitev naročnika dokončna in pravnomočna. Po tem roku naročnik pozove ponudnika k podpisu pogodbe. V roku 14 dni pa mora naročnik oddajo javnega naročila objaviti v Uradnem listu (povzeto po Velkoverh, 2007, str. 62–63).

Pri izvajanju postopkov javnega naročanja morajo naročniki upoštevati načela, ki jih določa Zakon o javnem naročanju – ZJN-3 (Ur.l. RS, št. 91/2015):

- načelo gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti porabe javnih sredstev,
- načelo zagotavljanja konkurence med ponudniki,
- načelo transparentnosti javnega naročanja (preglednost postopkov in dostopnost javnosti),
- načelo enakopravne obravnave ponudnikov,
- načelo sorazmernosti (javno naročilo se mora izvajati sorazmerno predmetu javnega naročanja, predvsem glede izbire, določitve in uporabe pogojev in meril, ki morajo biti smiselno povezani s predmetom javnega naročanja).

3.2.1 Kalkulacija in ponudbeni predračun

Potočnik (1999, str. 47) opredeljuje definicijo **kalkulacije** kot računski postopek, s katerim podjetje ugotavlja nabavne, lastne, prodajne in druge cene, hkrati pa je to tudi razporejanje stroškov na tiste izdelke ali storitve, ki so njihov nastanek povzročili (tj. stroškovne nosilce).

S postopkom kalkuliranja razumemo proces ugotavljanja stroškov na količinsko enoto izdelka ali storitve. Kalkulacija je tudi računovodsko poročilo, v katerem so na voljo računovodski podatki in informacije o zneskih sredstev, o zneskih posameznih vrst stroškov, o lastni (stroškovni) ceni, o prodajni ceni ter tudi o poslovnem izidu. Zato so kalkulacije osnova za poslovno ukrepanje v podjetju, saj na podlagi kalkulacij podjetje načrtuje poslovno uspešnost, smotno postavlja prodajne cene in izvaja številne analize gibanja stroškov in poslovne uspešnosti (Potočnik, 1999, str. 47).

Pri oblikovanju ponudbene cene pride do izraza popolna svoboda ponudnika, ki se mora v celoti podrediti zakonu trga, to je ponudbi in povpraševanju. Določiti mora takšno pravo ceno, s katero pridobi izvajalec zadovoljiv obseg dela in istočasno krije vse stroške, optimalno izkoristi delovne resurse in si zagotovi sredstva za lasten razvoj ter željen dobiček. Tu gre za obsežno problematiko in za splet teoretičnih in tehničnih metod politike cene in poslovnih odločitev, ki so za podjetje odločilne. Seznaniti se moramo s

predvidenimi ciljnim stroški, ki so osnova za oblikovanje cen in dejanskimi stroški. Primerjava med njimi nam pokaže našo uspešnost (Žemva, 2006, str. 160).

Računovodske podatke iz preteklih let lahko uporabimo kot pripomoček za odločitve in dogodke, ki se bodo šele zgodili, to je za načrtovanje novih poslovnih dogodkov oziroma oblikovanju ponudbenih cen za gradbene projekte. Osnovno ogrodje, ki nam pomaga oblikovati in določiti ponudbeno ceno, je zagotovo na stroškovni način oblikovana cena na posamezen gradbeni element. Temu načinu rečemo tudi **kalkulacija cene** in po tem načinu določeno ceno kot kalkulativno ceno. Kalkulativna cena je seštevek stroškov poslovanja in planiranega minimalnega primerne dobička na enoto proizvoda (za enoto posamezne postavke). Imenujemo jo lahko tudi lastna cena, ker zajema predvidene stroške proizvodnje na osnovi normativov in minimalno planirani dohodek, ki je zajet s kalkulativnimi izhodiščnimi plačami in s faktorjem za posredne stroške. Izračunamo jo po splošnem obrazcu; v denarni enoti za: m³; m²; m¹; kg; kom (Žemva, 2006, str. 166):

$$KC = M + P + Kpl \times F + S \times Fm \quad (1)$$

Kjer pomeni:

KC = kalkulativna cena

M = material za izdelavo

P = transportni stroški in strojne storitve

Kpl = kalkulativne izhodiščne plače

S = storitve soizvajalcev

F = kalkulativni faktor za posredne stroške

Fm = faktor za manipulativne stroške

Postopku določanja kalkulativne cene rečemo **analiza cene** oziroma analiza cene za enoto (Žemva, 2006, str. 166).

Gradbeno podjetje torej ponudbene cene, ki jih uporabi pri oblikovanju ponudbenega predračuna, določi s pomočjo gradbenih kalkulacij. Pri izračunu si pomaga z naslednjimi postopki in načini (Pšunder, 1988, str. 54):

- s popisom in predizmerami gradbenih, obrtniških in inštalacijskih del,
- s projektantskimi predračuni gradbenega objekta in
- s ponudbenimi predračuni gradbenih objektov.

Ponudbeni predračun je narejen iz popisa del, ki je priložen v razpisni dokumentaciji in je bistveni del celotne ponudbe, ki se oddaja na javnem naročilu. Sestavljen je iz:

- opisa predmeta, dobave ali vrste dela (gradbena dela, strojna dela, material,...),
- količine dobave ali izdelka,

- cene na enoto (m^3 , m^2 , m^1 , kg, kom) in
- skupnega zneska (zmnožek količine in cene na enoto).

Popis del je kasneje tudi osnova pri obračunu izvedenih del in izdajanju mesečnih in končnih situacij.

3.2.2 Pridobitev dela

Ko je podjetje izbrano za izvajalca gradbenih del, mu naročnik pošlje v pregled gradbeno pogodbo. Po uskladitvi in morebitnih popravkih se gradbena pogodba podpiše s strani vseh udeležencev.

Gradbena pogodba je po Obligacijskem zakoniku – OZ (Uradni list RS, št. 97/2007) opredeljena kot podjemna pogodba, s katero se izvajalec zavezuje, da bo po določenem načrtu v dogovorjenem roku zgradil določeno zgradbo na določenem zemljišču ali da bo na takem zemljišču oziroma na že obstoječem objektu izvedel kakšna druga gradbena dela, naročnik pa se zavezuje, da mu bo za to plačal določeno ceno. Bistvene sestavine gradbene pogodbe so: gradbena dela, ki so opredeljena v projektu in se izvajajo na določenem zemljišču, cena in rok za dokončanje del. Gradbena pogodba mora biti sklenjena v pisni obliki. Obveznost iz gradbene pogodbe je izpolnjena šele takrat, ko je dosežen rezultat, to je takrat, ko so izpolnjena in opravljena dela, ki so opredeljena v gradbeni pogodbi. Za vsak odmik od gradbenega načrta oziroma od pogodbenih del mora imeti izvajalec pisno soglasje naročnika. Za dela, ki jih je opravil brez takega soglasja, ne more zahtevati povečanja dogovorjene cene.

Sestavni del pogodbe so še:

- ponudbeni predračun izvajalca,
- potrjena projektna dokumentacija za izvedbo,
- pravnomočno upravno dovoljenje z vsemi soglasji,
- potrjen terminski plan,
- potrjena organizacijska shema gradbišča,
- vsi drugi pisni sporazumi in zapisniške ugotovitve, ki sta jih podpisala pooblaščenca pogodbenih strank,
- varnostni načrt.

4 PRIHODKI IN STROŠKI V GRADBENIŠTVU

4.1 Prihodki

Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS) so pravila o strokovnem ravnanju na področju računovodenja, ki jih oblikuje Slovenski inštitut za revizijo. SRS (Ur.l.RS, št. 95/15) opredeljuje prihodke kot povečanje gospodarske koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (na primer denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanje dolgov (na primer zaradi opustitve njihove poravnave). Preko poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala.

SRS (Ur.l.RS, št. 95/15) prihodke razčlenjuje na:

- poslovne prihodke,
- finančne prihodke in
- druge (izredne) prihodke.

Prihodki zajemajo vrednost prodanih proizvodov in opravljenih storitev podjetja v določenem obdobju, prihodke od financiranja in druge izredne prihodke, ki povečujejo poslovni izid. Pri prodaji proizvodov prihodki zajemajo seštevek zmnožkov prodanih proizvodov in njihovih cen. Prihodke ugotavljamo na podlagi zaračunane prodaje – fakturirane realizacije. To pomeni, da pri prodaji podjetje zapiše prihodke takrat, ko izdelke dostavi in zaračuna kupcu ter blago pravno preide v kupčeve roke, in ne takrat, ko je račun plačan (Igličar & Hočevár, 1997, str. 55).

V nadaljevanju se bomo osredotočili na poslovne prihodke, ki zajemajo prihodke od prodaje in druge prihodke, povezane s poslovnimi učinki. Za gradbena podjetja so značilni prihodki od opravljenih storitev, ki se merijo po prodajnih cenah storitev glede na stopnjo njihove dokončnosti.

4.2 Gradbena situacija

V gradbeništvu se pri obračunu izvedenih del ali opravljene storitve srečujemo s pojmom gradbena situacija.

Osnovna pravila za obračun in plačilo gradbenih del urejata Obligacijski zakonik (Ur.l. RS, št. 97/2007-UPB1) in Posebne gradbene uzance. Izstavitve gradbene situacije podrobneje določajo Posebne gradbene uzance (Ur.l. SFRJ, št. 18/77) v členih od 61 do 65. Začasne gradbene situacije in končna gradbena situacija se izstavijo na podlagi izvedenih količin pogodbenih del in pogodbenih cen na podlagi sklenjene gradbene pogodbe. Z gradbenimi situacijami se prikažejo opravljena gradbena dela na način in po specifikaciji, ki je podana

v tehnični dokumentaciji. Z začasnimi situacijami se obračunava vrednost del, izvedenih med gradnjo. Začasne situacije izstavlja izvajalec praviloma za dobo enega meseca. Začasna situacija se pošlje naročniku v primernem roku po izteku dobe, na katero se nanaša. Končno situacijo sestavi izvajalec in jo predloži v izplačilo po opravljenem sprejemu in izročitvi izvedenih del. Začasna situacija in končna situacija vsebujeta podatke o količinah in cenah izvedenih del, skupni vrednosti izvedenih del, prej izplačanih zneskih in znesku, ki ga je treba plačati na podlagi izstavitvene situacije. Na podlagi začasnih in končne situacije se opravi izplačilo v pogodbenem roku od dneva prejema situacije. Če naročnik izpodbija del prejete situacije, plača nesporni znesek v predpisanem roku. Naročnik lahko izpodbija začasne situacije glede cene, količine in vrste izvedenih del. O spornem znesku in razlogih izpodbijanja mora naročnik obvestiti izvajalca.

Situacija je oblika računa, s katero se obračunajo opravljene storitve periodično in veljajo enake zahteve, kot veljajo za račun, kar pomeni, da morajo biti na tem dokumentu navedeni vsi podatki, ki so predpisani za račun (Žemva, 2006, str. 304).

Po obliki je situacija sestavljena iz ovitka in iz notranje strani. Na prvi strani ovitka situacije so navedeni naslednji podatki (Žemva, 2006, str. 304):

- prejemnik situacije (naziv naročnika oziroma investitorja),
- naziv izdajatelja situacije,
- številka transakcijskega računa in sklicna številka za nakazilo,
- identifikacijska številka situacije (zaporedna številka, ki vsebuje tudi letnico),
- zaporedna številka in vrsta situacije (1. začasna, 2. začasna, končna),
- navedba obračunskega meseca,
- navedba objekta, na katerega se nanaša,
- kraj, kjer se dela izvajajo,
- datum in kraj izdaje situacije,
- številka pogodbe ali naročila,
- datum valute oziroma zapadlosti plačila situacije,
- številka in datum predračuna,
- ime in priimek ter podpis odgovornega vodje del oziroma sestavljalca situacije,
- ime in priimek ter podpis odgovorne osebe izdajatelja situacije,
- izjava investitorja, naročnika ali pooblaščenca, s katero potrjuje, da so vrste in količine del vnesene v situacijo iz knjige obračunskih izmer in so resnično izvedene, da posamezne cene ustrezajo cenam iz pogodbenega predračuna, kakor tudi da izvršena dela ustrezajo pogojem iz pogodbe,
- ime in priimek ter podpis odgovorne osebe investitorja, naročnika ali pooblaščenca,
- datum potrditve situacije.

Notranje strani situacije imajo enako obliko kot predračun in se sproti vnašajo opisi izvršenih del po postavkah, ki se razvrščajo po vrstah in skupinah del, ki so se od začetka del do konca obračunskega meseca izvršila in obračunala. Opis postavk, merske enote in cena na enoto morajo biti v situaciji enake, kot so navedene v pogodbenem predračunu. Kumulativne količine za posamezno postavko se prenesejo v situacijo iz knjige obračunskih izmer. Zmnožek cene na enoto in količine posamezne postavke nam pove znesek izvršenih del. Seštevki zneskov postavk po vrstah del nam povedo vrednost posamezne vrste del. Seštevki vrst del po posameznih skupinah nam povedo vrednost posamezne skupine del. Seštevki skupine del pa nam pove kumulativni znesek ali vrednost sedanje situacije, ki pomeni znesek vseh izvršenih del na objektu od pričetka del do konca obračunskega meseca. Temu znesku dodamo še ustrezen znesek DDV ter tako dobimo skupno vrednost sedanje situacije z DDV. Oba končna zneska prenesemo na zadnjo stran ovitka situacije (Žemva, 2006, str. 304–306).

Na zadnji strani (ovitku) situacije prikažemo potek izplačil po obračunskih mesecih od začetka del do konca obračunskega obdobja tako, da so prikazani zneski po mesecih in ločeno znesek brez DDV, stopnja DDV in skupni mesečni znesek izplačila z DDV. Seštevki mesečnih izplačil nam pove znesek do tedaj plačanih del in ga odštejemo od skupne vrednosti sedanje situacije tako, da dobimo znesek za izplačilo po tekoči situaciji oziroma znesek za mesečno nakazilo (Žemva, 2006, str. 304–306).

S 01.01.2010 je prišla v veljavo sprememba Zakona o davku na dodano vrednost (*Ur.l. RS*, št. 13/2011–UPB3, 18/2011, 78/2011, 38/2012, 83/2012, 86/2014 in 90/2015, v nadaljevanju ZDDV), ki je uvedla mehanizem obrnjene davčne obveznosti (76.a člen ZDDV), ki velja, če sta obe pogodbeni stranki davčna zavezanca za namene DDV. Ta sprememba je prinesla spremembe pri izstavljanju situacij v gradbeništvu. Pri uporabi mehanizma obrnjene davčne obveznosti je kupec blaga oziroma prejemnik storitve tisti, ki mora obračunati in plačati DDV. Izvajalec od opravljene storitve ne obračuna DDV, na računu pa mora navesti, da je dobava blaga ali opravljena storitev predmet obrnjene davčne obveznosti. To pomeni, da se na računu prikaže neto znesek, ki je enak znesku za plačilo in tako imenovani informativni DDV.

4.3 Stroški

Z opravljanjem dejavnosti in z našo aktivnostjo nastajajo **potroški**, ki predstavljajo količine porabljenih ali obrabljenih prvin poslovnega procesa. Da pa dobimo vrednostno predstavo potroškov, moramo uporabiti ceno, ki ima vlogo skupnega imenovalca pri primerjanju potroškov. Šele s ceno izraženi potroški pa so **stroški** (Žemva, 2006, str. 163).

Prvine poslovanja, ki nastopajo v poslovnem procesu so (Čadež & Hočevár, 2008, str. 5):

- delovna sredstva (stroji, naprave, inštalacije, orodja, prevozna sredstva, inventar, zgradbe, zemljišča, dolgoletni nasadi in osnovna čreda),
- predmeti dela (surovine, material, polproizvodi, energija),
- storitve (prevozne storitve, popravila, poštna in druge storitve) in
- delavci in njihova delovna sila.

4.4 Naravne vrste stroškov

Glede na vlogo posameznih prvin pri poslovnem procesu lahko stroške razvrstimo po njihovih naravnih vrstah (Čadež & Hočevar, 2008, str. 12):

- stroški amortizacije oziroma delovnih sredstev,
- stroški materiala oziroma predmetov dela,
- stroški storitev in
- stroški dela.

Stroški amortizacije so stroški, ki nastajajo zaradi prenašanja nabavne vrednosti neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev na poslovne učinke. Višina amortizacije je odvisna od dobe koristnosti sredstva, ki se amortizira in metode amortiziranja. Amortizacija je »obračunski« strošek, ki povečuje odhodke v izkazu uspeha in znižuje vrednost sredstev v bilanci (Igličar & Hočevar, 1997, str. 132).

Stroški materiala so cenovno izraženi potroški tistega materiala, ki se uporablja pri nastajanju poslovnih učinkov, pa tudi stroški materiala, ki nimajo take narave. Med stroške materiala štejemo stroške osnovnega in pomožnega materiala, stroške energije, goriva, stroške materiala za čiščenje, stroške odpisa drobnega inventarja in drugo (Igličar & Hočevar, 1997, str. 131).

Čeprav so stroški materiala definirani kot cenovno izraženi potroški materiala, kar za razliko od stroškov amortizacije nakazuje na preprostost njihovega izračuna, pa v praksi le ni tako preprosto. Razlog za to je dejstvo, da se cene materiala v času gradnje spreminjajo. Pri izračunu stroškov materiala se zato pojavi vprašanje, po kateri ceni ovrednotiti količinsko porabo določene vrste materiala. Najpomembnejše metode za zmanjšanje količin v zalogah so: metoda prvih cen (FIFO), metoda zadnjih cen (LIFO), metoda drsečih povprečnih cen, metoda tehtanih povprečnih cen, metoda najvišjih cen (HIFO), metoda stalnih cen (Čadež & Hočevar, 2008, str. 19).

Stroški storitev so stroški prevoznih storitev, proizvodjalnih stopenj, ki jih opravijo drugi, komunalnih storitev, telekomunikacijskih storitev, najemnin, zavarovalnih premij, storitev plačilnega prometa in podobni stroški. Podjetja težko poslujejo brez zunanjih storitev. Dva

najpomembnejša razloga, da se podjetja odločajo za zunanje storitve, sta (Čadež & Hočevár, 2008, str. 25):

- določenih opravil ali nalog v podjetju ne znajo opraviti sami in
- opravljanje določenih opravil ali nalog znotraj podjetja ni ekonomsko smotno.

Stroški dela so stroški delovne sile, brez katere si težko predstavljamo poslovanje poslovnega sistema. Med stroške dela štejemo (Čadež & Hočevár, 2008, str. 30):

- plače v kosmatem (bruto) znesku,
- nadomestila plač (v bruto znesku), ki skladno z zakonom, kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi pripadajo delavcem za obdobje, ko ne delajo,
- dajatve v naravi, darila in nagrade,
- odpravnine, ki pripadajo zaposlenim, ko prenehajo delati v podjetju,
- dajatve za davke in prispevke od vseh zgoraj naštetih postavk.

4.5 Stroškovna mesta in stroškovni nosilci

4.5.1 Stroškovno mesto

Stroškovno mesto lahko opredelimo kot funkcijsko, prostorsko ali stvarno zaokrožen del podjetja, na katerem ali v zvezi s katerim se pri poslovanju pojavljajo stroški, ki jih je mogoče razporejati na stroškovne nosilce (proizvode) in je zanje nekdo odgovoren. Bistvo opredelitve stroškovnega mesta je (Čadež & Hočevár, 2008, str. 128):

- omogočiti popolnejši obračun stroškov po stroškovnih nosilcih in
- omogočiti pregled gibanja stroškov na tistih področjih, kjer nastaja zanje odgovornost.

Stroškovna mesta lahko razčlenimo na (Čadež & Hočevár, 2008, str. 129):

- temeljna oziroma proizvodna stroškovna mesta in
- pomožna oziroma servisna stroškovna mesta.

Proizvodna stroškovna mesta so tista stroškovna mesta, kjer se proizvaja proizvod oziroma njihovi deli. Vsa druga stroškovna mesta so servisna oziroma pomožna stroškovna mesta, ki zagotavljajo storitve za proizvodna oziroma druga servisna stroškovna mesta. Najpogostejša primera servisnega stroškovnega mesta sta oddelek vzdrževanja in pa stroškovno mesto proizvodne režije. Podjetja imajo tudi začasna stroškovna mesta, kjer se zbirajo stroški, ki se jih ne da neposredno zbrati na kakšnem stroškovnem mestu (na primer stroški energije, amortizacije, stroški zavarovanja, komunalni stroški in podobno). Servisna

stroškovna mesta pogosto imenujemo tudi splošna oziroma posredna stroškovna mesta (Čadež & Hočevvar, 2008, str. 129).

Razporejanje splošnih proizvodjalnih stroškov na končne stroškovne nosilce zahteva tri stopnje (Čadež & Hočevvar, 2008, str. 130–135):

1. stopnja: Začetna razporeditev stroškov na stroškovna mesta. Na prvi stopnji razporedimo posamezne vrste posrednih proizvodjalnih stroškov na stroškovna mesta.

2. stopnja: Razporeditev stroškov iz servisnih stroškovnih mest na proizvodjalna stroškovna mesta. Nekateri stroški servisnih stroškovnih mest se lahko neposredno razporedijo na stroškovna mesta, ki prejemajo storitve. V tem primeru so to spet neposredni stroški za proizvodjalno stroškovno mesto, vendar z vidika posameznega proizvoda še zmeraj posredni.

3. stopnja: Razporeditev splošnih proizvodjalnih stroškov na proizvode. Zadnja stopnja v razporejanju splošnih proizvodjalnih stroškov na proizvode je razporeditev s proizvodjalnih stroškovnih mest na proizvode oziroma stroškovne nosilce. V podjetjih z množično proizvodnjo lahko splošne stroške razporedijo na proizvode preprosto tako, da stroške delijo s številom proizvedenih enot. V podjetjih, kjer pa proizvajajo različne proizvode oziroma imajo posamično ali skupinsko vrsto proizvodnje, pa je takšno ugotavljanje bolj zapleteno. To pomeni, da moramo na vsak proizvod razporediti drugačno vrednost splošnih stroškov. Da bi to lahko naredili, moramo izračunati **koeficient dodatka splošnih stroškov (KDSS)**. Osnovna oblika KDSS je:

$$\text{Koeficient dodatka splošnih stroškov (KDSS)} = \text{splošni stroški} / \text{osnova} \quad (2)$$

Največji problem pri ugotavljanju koeficienta dodatka splošnih stroškov je določitev osnove za razporeditev splošnih stroškov na proizvode. Osnovo najlažje določimo, če se vprašamo, zakaj mora imeti določen proizvod več splošnih stroškov kot drugi. Razlogi so lahko različni. Proizvodnja enega proizvoda lahko zahteva večji potrošek dela, več strojnih ur ali večje neposredne stroške materiala in dela kot proizvodnja nekega drugega proizvoda (Čadež & Hočevvar, 2008, str. 135).

4.5.2 Stroškovni nosilec

Za poslovodstvo podjetja je zelo pomembno, da pozna celotne stroške nekega posla, proizvoda ali organizacijske enote v podjetju. Nastanek stroškov je vedno povezan z nekim namenom oziroma stroškovnim nosilcem. Stroškovni nosilci so lahko proizvodi, oddelki, projekti, kupci ali druge stvari in dejavnosti, za katere želimo ugotavljati stroške. Stroškovni nosilec je le tehnično ime za namen, za katerega se stroški ugotavljajo. Stroškovni nosilec mora biti natančno določen in zelo razumljiv. V podjetju se morajo sami odločiti, kaj bo opredeljeno kot stroškovni nosilec. Ta odločitev bo odvisna predvsem

od tega, kakšne informacije poslovodstvo potrebuje za odločanje in kako se stroški razlikujejo po posameznem stroškovnem nosilcu (Hočevnar, 2007, str. 235).

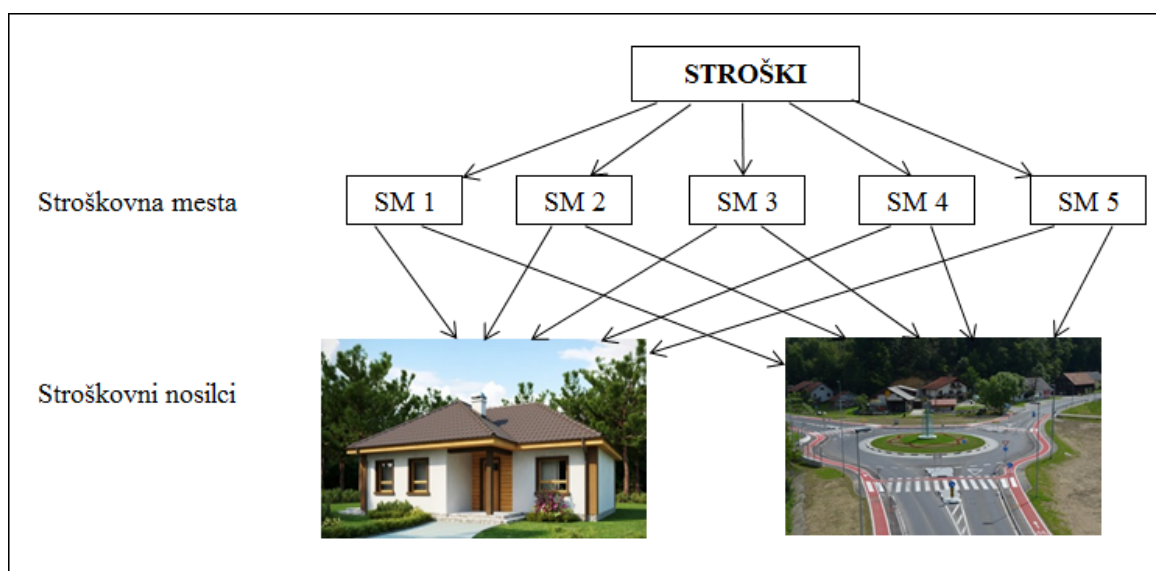
Ugotavljanje stroškov po stroškovnih nosilcih najpogosteje vključuje dva procesa (Hočevnar, 2007, str. 235):

- zbiranje stroškov po naravnih vrstah (stroški dela, stroški materiala itd),
- razporejanje stroškov na enega ali več stroškovnih nosilcev.

V gradbeništvu se dejavnost opravlja na določenih lokacijah, kjer trošimo (porabljamo) prvine poslovnega procesa. Tu nastajajo potroški in torej tudi stroški, Ker pa je teh lokacij izredno veliko in da jih lažje obvladamo in zbiramo stroške, jih moramo urediti, označiti in poimenovati oziroma jih računovodsko opredelimo. Tako računovodsko opredeljenemu mestu rečemo stroškovno mesto. Stroškovna mesta so tako obrat, gradbišče, delovna enota, stroškovna enota itd. Namen zbiranja stroškov po stroškovnih mestih je ugotoviti in spremljati uspešnost delovanja oddelka, obrata, gradbišča. Ker pa z opravljanjem gradbene dejavnosti nastajajo proizvodi ali storitve (objekti, zgradbe), potroški preidejo v ta proizvod, ki mu rečemo stroškovni nosilec. Iz stroškovnih mest tako razporejamo stroške na enega ali več stroškovnih nosilcev (Žemva, 2006, str. 163).

Razporejanje stroškov po stroškovnih mestih in nato na stroškovne nosilce na primer v gradbeništvu je prikazano na Sliki 2.

Slika 2: Prikaz stroškovnih mest in stroškovnih nosilcev



Vir: Povzeto in prirejeno po Š. Žemva, Gradbene kalkulacije in obračun gradbenih objektov; priročnik za prakso, 2006, str. 163.

4.6 Neposredni in posredni stroški

Za poslovodstvo podjetja je zelo pomembno, da pozna celotne stroške nekega posla, proizvoda ali organizacijske enote v podjetju. Poznavanje teh stroškov pa zahteva razčlenitev stroškov na neposredne in posredne stroške (Čadež & Hočevnar, 2008, str. 97).

Osnovno merilo za razčlenitev stroškov na neposredne (direktne) in posredne (splošne, indirektne) je, ali so ti stroški v posredni oziroma neposredni povezavi s stroškovnim nosilcem in so ugotovljivi v skladu z ekonomičnostjo poslovanja.

Neposredni stroški so tiste vrste stroški, ki jih lahko že v trenutku njihovega nastanka razporedimo na stroškovne nosilce oziroma jih je povzročil stroškovni nosilec. **Posredni stroški** pa so tiste vrste stroški, ki sta jih povzročila dva ali več stroškovnih nosilcev. Zanje je značilno, da jih je nemogoče neposredno pripisati posameznemu stroškovnemu nosilcu (Čadež & Hočevnar, 2008, str. 99).

5 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI PROJEKTA V IZBRANEM PODJETJU

V tem poglavju bom predstavila celotni proces pridobitve konkretnega projekta, ki ga je izvedlo izbrano podjetje ter spremljanje in analiziranje načrtovanih in uresničenih prihodkov in stroškov projekta in ugotavljanje njegove uspešnosti.

5.1 Predstavitev izbranega gradbenega podjetja

Izbrano gradbeno podjetje je zasebno podjetje, ustanovljeno leta 1980. V letu 1994 se je iz obrtne delavnice preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo – d. o. o.

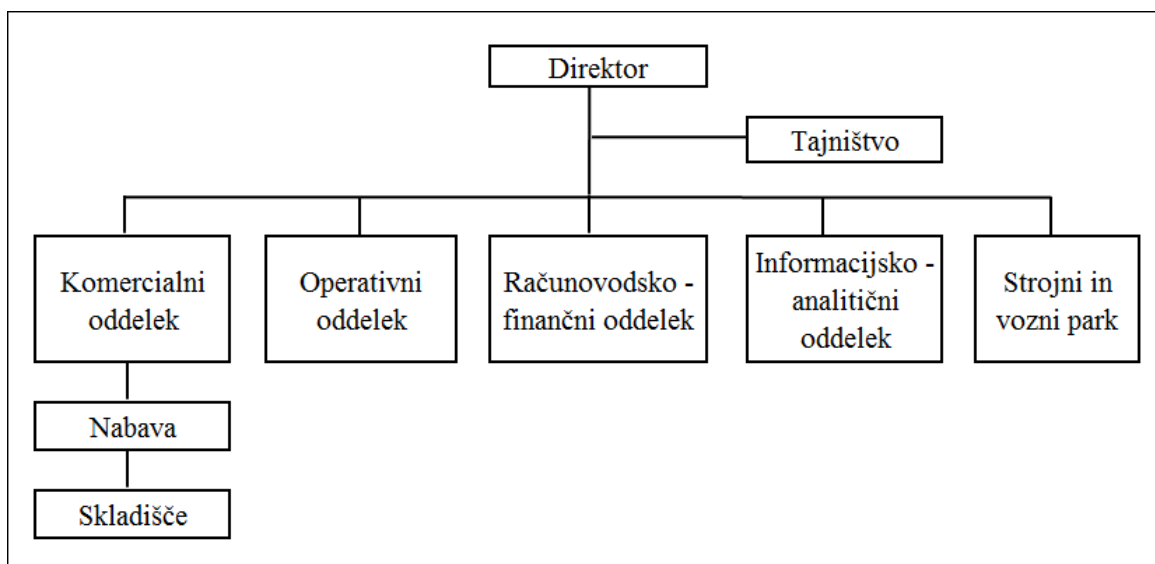
Po standardni klasifikaciji dejavnosti gradbeništva (SKD 2008 – šifra F) se podjetje uvršča pod identifikacijsko šifro 42.210 Gradnja objektov oskrbne infrastrukture za tekočine in pline. Osnovna dejavnost podjetja so gradbena in inštalacijska dela na nizkih gradnjah in sicer: izgradnja in obnova kanalizacije, vodovoda, vročevoda, plinovoda in industrijskih objektov, kot so vodohrani, črpališča, ceste, parkirišča in sanitarne deponije.

Poleg novogradenj in obnov podjetje opravlja tudi redna vzdrževalna dela na komunalni infrastrukturi, kar pomeni izvedbo investicijsko vzdrževalnih del, popravil, gradbenih, inštalacijskih in obrtniških del ter izboljšav. Pomemben del predstavljajo tudi rekonstrukcije objektov, v našem primeru gre predvsem za rekonstrukcije obstoječih občinskih cest, kjer se obnovi cesta, v določenih primerih se dogradi pločnik ali javna razsvetljava.

Podjetje ima sedež v Ljubljani in ima na dan 01.01.2016 zaposlenih 64 delavcev - od inženirjev, tehnikov, inštalaterjev, strojnikov, šoferjev, zidarjev in drugih, z bogatimi delovnimi izkušnjami na področju, ki ga opravljajo. Pri svojem delu podjetje uporablja najmodernejše računalniško podprte metode in pripomočke. Prek 70 % del izvaja z lastno delovno silo, le 30 % pa s pomočjo preverjenih pogodbenih kooperantov.

Slika 3 prikazuje organizacijsko strukturo podjetja, iz katere je razvidno, da je podjetje razdeljeno na pet glavnih oddelkov. Komercialni oddelek zajema komercialiste, ki pripravljajo ponudbeno dokumentacijo za sodelovanje na javnih naročilih, nabavo, ki je zadolžena za naročila materiala in storitev za pridobljene oziroma tekoče projekte ter skladišče, kjer skladiščniki sprejemajo in izdajajo material ter vodijo zalogo. Operativni oddelek zajema vodjo operative, vodje gradbišč, delovodje, strojnike, voznike in ostale gradbene delavce. Računovodsko – finančni oddelek je združen, kar je značilno za majhne združbe in zajema vse štiri računovodske funkcije, ki se med seboj prepletajo. Informacijsko – analitični oddelek skrbi za nemoteno delovanje informacijskega sistema, arhiviranje dokumentacije in izvajanje analitičnih nalog. Na koncu ima podjetje še oddelek strojnega in voznega parka. Ta zajema koordinatorja, ki razporeja vsa razpoložljiva tovorna vozila in gradbeno mehanizacijo po gradbiščih in mehanika. Vsi vodje oddelkov so tesno povezani z direktorjem podjetja in skupaj s svojim znanjem in delom sodelujejo pri poslovnih odločitvah za uspešno delovanje na trgu.

Slika 3: Organizacijska struktura izbranega podjetja



Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2015.

Število zaposlenih po oddelkih je prikazano v Tabeli 2. V komercialnem oddelku je skupaj 5 oseb, po 2 osebi sta v računovodsko – finančnem oddelku in strojnem in voznem parku ter 1 oseba v informacijsko – analitičnem oddelku. Vse te osebe skupaj z direktorjem,

tajnico in vodjem operative predstavljajo režijske delavce. Skupaj ima podjetje 13 režijskih delavcev. Ostalo predstavljajo operativni delavci, ki jih je skupaj 51.

Tabela 2: Število zaposlenih po oddelkih

ODDELEK		ŠT. ZAPOSLENIH
Direktor		1
Tajništvo		1
Komerzialni oddelek	Komerciala - prodaja	2
	Nabava	1
	Skladišče	2
Operativni oddelek	Vodja operative	1
	Vodje gradbišč	3
	Delovodje	4
	Ostali delavci	44
Računovodsko-finančni oddelek		2
Informacijsko-analitični oddelek		1
Strojni in vozni park		2
Skupaj število zaposlenih		64

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2015.

Podjetje pridobiva delo predvsem preko nastopanja na javnih naročilih. To pomeni, da so naročniki v največji meri javna komunalna podjetja in občine. Če je bilo podjetje v preteklosti usmerjeno predvsem na območje Mestne občine Ljubljana, je moralo sčasoma širiti svojo dejavnost tudi na okoliške občine in njihova javna podjetja. Razlog za to je bila vedno večja konkurenca med gradbenimi podjetji, saj je bilo v zadnjem obdobju moč opaziti, da so se gradbena podjetja zaradi pomanjkanja dela javljala na javnih razpisih po celotni državi. Podjetje tako danes izvaja gradbena dela na širšem območju osrednje in severozahodne Slovenije.

V teh letih si je podjetje pridobilo bogate izkušnje pri nizkih gradnjah, predvsem izgradnji in obnovi komunalnih vodov (zunanji vodovodi, kanalizacije, vročevodi, plinovodi) ter objektih, ki so povezani z njimi (vodohrani, črpališča, čistilne naprave) ter pripadajočo infrastrukturo (obnovo cestišč in pločnikov, parkirišč in sanitarnih deponij).

V Tabeli 3 so prikazani osnovni podatki o poslovanju podjetja za zadnja tri leta. Kljub padcu prihodkov in čistega dobička, je podjetje glede na krizo v gradbeništvu poslovalo uspešno, saj je vsako leto zaključilo z dobičkom. Podjetje je plačilno sposobno in svoje obveznosti plačuje v dogovorjenih rokih. Podjetje redno pridobiva dela na javnih naročilih, kjer mora izpolnjevati vse zahtevane pogoje in predložiti dokazila o svoji plačilni in tehnični sposobnosti.

Tabela 3: Osnovni podatki poslovanja podjetja (v EUR)

	2013	2014	2015
Sredstva	2.689.776	3.551.177	3.726.773
Kapital	923.967	1.656.306	1.822.036
Prihodki	8.690.508	8.594.199	7.015.370
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	297.271	351.650	283.039
Čisti dobiček	192.273	282.934	190.870
Čista donosnost kapitala (v %)	11,0	15,7	9,5
Čista donosnost sredstev (v %)	3,3	5,5	4,6
Profitna marža (v %)	1,1	2,8	2,4

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2013-2015.

5.2 Proces pridobitve dela

Podjetje na javnih naročilih v večji meri nastopa samostojno. V primerih, ko javno naročilo vsebuje posebne zahteve npr. o tehnični zmogljivosti ali referencah, ki pa jih podjetje nima, se oddaja skupna ponudba v sodelovanju s poslovnim partnerjem. Kot tretja možnost se pojavlja tudi nominiranost. To pomeni, da podjetje nastopa kot nominirani podizvajalec.

Komercialni oddelek je zadolžen, da pridobi delo preko javnega naročila ali v sodelovanju s poslovnimi partnerji. Skupaj s poslovodstvom se odločajo, kateri javni razpisi so za podjetje zanimivi in aktualni. Ker je postopek javnega naročanja zelo zahteven, moramo biti pri oddajanju ponudbe natančni in preveriti, da je ponudba pravilna, da vsebuje vsa zahtevana dokazila in da ni računskih napak pri ponudbenem predračunu. V praksi se je že velikokrat zgodilo, da je bil ponudnik izločen ravno zaradi takšnih napak. Zato je v komercialnem oddelku potreben kader, ki ima dovolj tehničnega znanja iz področja gradbeništva, poznavanja gradbenega materiala, imeti pa mora tudi večšine dobrega pogajalca s potencialnimi dobavitelji in izvajalci. Vse to je potrebno, da je ponudba, ki se oddaja na javnem naročilu, natančna, strokovna, cenovno ugodna in seveda izvedljiva v določenem finančnem in časovnem okviru.

V podjetju pred pripravo ponudbe vodja komerciale najprej natančno pregleda razpisno dokumentacijo in z njo seznani direktorja. Če je razpis primeren in aktualen za podjetje, si skupaj z vodjem operative ogledajo teren in se pogovorijo o vsem pomembnem, kar lahko že iz prejšnjih izkušenj na tem ali podobnem območju koristno uporabi komerciala pri pripravi predračuna. Zelo pomembno je temeljito poznati lokacijo, kjer se bodo dela izvajala. Komercialisti nato natančno pregledajo popis del in se najprej osredotočijo na

material. Popise materialov ločijo po sklopih (kanalizacijski, vodovodni, jaški, peski, asfalt, itd.) in pošljejo povpraševanje dobaviteljem, največkrat tistim, s katerimi se največ sodeluje. Ravno z njimi ima podjetje dogovorjene najboljše cene in pogoje. Po pridobljenih ponudbah vnesejo cene materiala v predračun. Prav tako vnesejo cene za ostale bolj specifične storitve, ki jih ne izvaja podjetje (zakoličbe, pregled kanalizacije, meritve hidrantov, ...). Ostanajo še stroški dela in uporaba lastnih strojev. Cene delavcev in strojev na uro so določene na podlagi analize podatkov iz prejšnjih let, tako imenovanega kalkulativnega faktorja za posredne stroške. S tem dobimo izračun lastne cene, kateri se doda še planirani dobiček (od 5 do 7 %). S seštevkom vseh tako izračunanih predračunskih postavk dobimo neto predračunsko vrednost.

V podjetju po zaključku leta oziroma po izdelavi zaključnega računa računovodstvo pripravi podatke za izračun kalkulativnega faktorja za posredne stroške. Tu se natančno prerazporedi vse stroške na neposredne in posredne. Da je analiza čim bolj natančna, je pomembno, da se vsak strošek evidentira na pravilno stroškovno mesto oziroma nosilec. Pregleda se celotna bruto bilanca podjetja, posamezni konti in bilance splošnih stroškovnih mest (režija, strojni in vozni park, vsaka posamezna mehanizacija, splošni konto operative in skladišče). Najprej ugotovimo vse neposredne stroške, ki so bili knjiženi na stroškovne nosilce gradbišč. To so stroški vgrajenega materiala, stroški opravljenih storitev na gradbiščih, garancije za dobro izvedbo in odpravo napak ter plače operativnih delavcev (elektronsko beleženje prisotnosti na posamezni stroškovni nosilec). Razlika so posredni stroški, ki se jih posebej analizira. Računovodstvo posredne stroške loči na splošne režijske stroške in stroške mehanizacije. Med splošne režijske stroške spadajo plače režijskih delavcev, stroški osebnih vozil, stroški bančnih storitev, zavarovanje poslovne stavbe, vzdrževanje pisarniških strojev, materialni stroški (kurilno olje, elektrika, porabljena voda, pisarniški material), poštni stroški, reprezentanca, članarine in naročnine, obresti za limit in kredit, amortizacija poslovne stavbe, pisarniške opreme in osebnih vozil ter vsi ostali režijski stroški. V stroških mehanizacije so zajeti vsi stroški, ki so vezani na posamezni stroj ali vozilo, to so pogonsko gorivo, stroški vzdrževanja, zavarovanja, registracije in amortizacije. Te podatke potem skupaj pregledajo direktor in vsi vodje oddelkov ter izločijo ali vkalkulirajo morebitne enkratne stroške. Na osnovi teh ugotovitev analitik/informatik obdela podatke, izračuna kalkulativne faktorje za posredne stroške za posamezno kategorijo in na osnovi tega izračuna urne postavke (lastne cene) delavcev in posamezne mehanizacije.

V Tabeli 4 so na podlagi opisane analize računovodstva prikazani podatki posrednih in neposrednih stroškov podjetja za leto 2013, 2014 in 2015. Iz tabele je razvidno, da se delež posrednih stroškov zmanjšuje, ker podjetje znižuje splošne režijske stroške, saj le tako lahko ohranja konkurenčnost na trgu. Delež posrednih stroškov, ki se uporablja kasneje pri izračunu posrednih stroškov posameznega gradbenega projekta, je izračunan po formuli:

$$\text{delež posrednih stroškov} = \text{skupaj posredni stroški} / \text{skupaj neposredni stroški} \quad (3)$$

Tabela 4: Neposredni in posredni stroški podjetja (v EUR)

	2013	2014	2015
NEPOSREDNI STROŠKI			
Plače proizvodnih delavcev	546.912	539.386	439.544
Ostali stroški operative	602.266	599.376	489.720
Stroški vgrajenega materiala	2.750.623	2.703.702	2.351.704
Stroški podizvajalcev	2.892.882	2.840.286	2.211.797
SKUPAJ NEPOSREDNI STROŠKI	6.792.683	6.682.750	5.492.765
POSREDNI STROŠKI			
Režijski stroški	1.125.225	1.093.033	920.023
Stroški mehanizacije	580.327	535.482	411.712
SKUPAJ POSREDNI STROŠKI	1.705.552	1.628.515	1.331.735
SKUPAJ VSI STROŠKI	8.498.235	8.311.265	6.824.500
DELEŽ POSREDNIH STROŠKOV	25,11%	24,37%	24,25%

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2013-2015.

Direktor, vodja komercialne in analitične za razdelitev režijskih stroškov, ki so v letu 2014 znašali 1.093.033 EUR, najprej določijo deleže na osnovi izkušenj in glede na vrsto projekta ter izračunajo vrednosti razdelitve režijskih stroškov po kategorijah delavci, mehanizacija, material in podizvajalci, kar je prikazano v Tabeli 5. Te kategorije se uporabljajo pri izdelavi finančnega plana, ki je osnova za izdelavo ponudbenega predračuna. Ti deleži se med leti lahko spreminjajo oziroma jih podjetje prilagaja trenutnim razmeram na trgu.

Tabela 5: Razdelitev režijskih stroškov iz leta 2014

RAZDELITEV REŽIJSKIH STROŠKOV IZ LETA 2014	DELEŽ	VREDNOSTI (V EUR)
Delavci	9%	98.373
Mehanizacija	28%	306.049
Material	45%	491.865
Podizvajalci	18%	196.746
REŽIJSKI STROŠKI V LETU 2014	100%	1.093.033

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014.

V Tabeli 6 so prikazani izračunani kalkulatívni faktorji dodatka posrednih stroškov za vsako kategorijo posebej, ki se uporabljajo pri sestavi predračunov v letu 2015. Osnova za

izračun so računovodski podatki iz leta 2014. Neposrednim stroškom, ki so prav tako razdeljeni na kategorije, prištejemo izračunane vrednosti iz Tabele 5. Neposredni stroški pri kategoriji delavci zajemajo plače proizvodnih delavcev (redne ure in nadure), ki so neposredno opravljene na gradbišču. Ostali stroški operative pa so prevoz na delo, prehrana, plačana odsotnost od dela, regres, zdravniški pregledi, delovna obleka, zaščitna sredstva. Neposredni stroški pri kategoriji mehanizacije so vsi stroški, ki bremenijo stroje in vozila (pogonsko gorivo, stroški vzdrževanja, registracije in zavarovanja). Seštevek vrednosti neposrednih stroškov kategorije in določenega dela posrednih režijskih stroškov delimo z vrednostjo neposrednih stroškov kategorije. S tem dobimo kalkulativne faktorje dodatka posrednih stroškov za delavce, mehanizacijo, vgrajeni material in podizvajalce, ki se uporabijo za izračun lastnih cen. Te nato uporablja komerciala pri izračunu prodajnih cen.

Tabela 6: Izračun kalkulativnih faktorjev dodatka posrednih stroškov za leto 2015

FAKTORJI DODATKA POSREDNIH STROŠKOV	VREDNOSTI (V EUR)	DELEŽ
Neposredni stroški dela proizvodnih delavcev	539.386	100%
Ostali stroški operative	599.376	111%
Del režijskih stroškov - delavci	98.373	18%
FAKTOR DELAVCI		2,29
Neposredni stroški mehanizacije	420.184	100%
Posredni stroški mehanizacije - amortizacija	115.298	27%
Del režijskih stroškov - mehanizacija	306.049	73%
FAKTOR MEHANIZACIJA		2,00
Neposredni stroški vgrajenega materiala	2.703.702	100%
Del režijskih stroškov - material	491.865	18%
FAKTOR VGRAJENEGA MATERIALA		1,18
Neposredni stroški podizvajalcev	2.840.286	100%
Del režijskih stroškov - podizvajalci	196.746	7%
FAKTOR PODIZVAJALCEV		1,07

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014-2015.

Primer formule izračuna »faktorja delavci«:

$$\frac{\text{stroški dela proizvodnih delavcev} + \text{ostali stroški operative} + \text{del režijskih stroškov-delavci}}{\text{stroški dela proizvodnih delavcev}} = \text{faktor delavci} \quad (4)$$

Izračun »faktorja delavci«:

$$\frac{539.386 \text{ EUR} + 599.376 \text{ EUR} + 98.373 \text{ EUR}}{539.386 \text{ EUR}} = \mathbf{2,29}$$

Pri izračunu faktorja delavci smo vsoto neposrednih stroškov dela proizvodnih delavcev, ostalih stroškov operative in z deležom izračunani del režijskih stroškov – delavci, ki skupaj znaša 1.237.135 EUR delili z neposrednimi stroški dela proizvodnih delavcev 539.386 EUR in tako dobili količnik 2,29. Ta količnik se nato uporabi pri izračunu lastne cene delavca.

Primer formule izračuna lastne cene delovodje:

$$\textit{bruto urna postavka delavca} \times \textit{faktor delavci} = \textit{lastna cena} \quad (5)$$

Izračun lastne cene delovodje: 7,00 EUR x 2,29 = **16,03 EUR**

Pri izračunu lastne cene delovodje smo njegovo bruto urno postavko 7,00 EUR/uro pomnožili s »faktorem delavci«, ki je 2,29 in tako dobili vrednost 16,03 EUR/uro. Prodajna cena se sicer poveča za pričakovani dobiček, vendar se pri vsakem izračunu predračuna ta cena lahko prilagaja glede na zahtevnost projekta in potrebi podjetja po pridobitvi dela.

Na podlagi izdelanega predračuna je podjetje pridobilo projekt, ki ga bom v nadaljevanju podrobneje obravnavala. Omenjeni projekt je podjetje pridobilo preko javnega naročila in kot izbrani ponudnik sklenilo gradbeno pogodbo z javnim podjetjem in sicer za »Gradnjo vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana«. Gradbena pogodba je bila sklenjena 10.06.2014, skupna pogodbena vrednost je znašala neto 683.996 EUR, projekt pa je bil dokončno zaključen aprila 2015.

Pred pričetkom del na projektu se v podjetju določi vodjo gradbišča in delovodjo. Izdela se plan poteka del in določijo se tudi delavci, ki bodo pričeli z delom na gradbišču. Gradbeni delavci se med celotnim izvajanjem del menjajo glede na vrsto dela (izkopi, polaganje cevi, izvedba hišnih priključkov, asfaltiranje).

Ko naročnik preda izbranemu izvajalcu vso potrebno dokumentacijo, mora izvajalec pripraviti gradbišče na začetek izvajanja gradbenih del. Celotni proces gradnje se začne s postavitvijo morebitne cestne zapore na podlagi pooblastila naročnika in zavarovanjem gradbišča, sledi naročilo potrebnega gradbenega materiala in začetek izvajanja del.

V podjetju pri celotni fazi pridobitve in izvedbe projekta stalno sodelujejo vodja komercialne, vodja operative, direktor, v določenih delih tudi računovodstvo. Vsak teden potekajo operativni sestanki, na katerih so prisotni tudi vsi vodje gradbišč in včasih tudi

delovodje. Tukaj se razrešujejo vse pomembne težave in se določajo usmeritve pri nadaljnji izvedbi projekta. Za pridobitev podizvajalcev je zadolžen vodja komercialne, seveda na podlagi prejetih ponudb in referenc le-teh. Pri sami izvedbi projekta pa delo s podizvajalci usklajuje vodja gradbišča. Za celotno organizacijo in koordinacijo pri izvedbi projekta je odgovoren vodja gradbišča, v pomoč pa mu je delovodja, ki je stalno prisoten na gradbišču. Skozi celotno fazo izvajanja gradbenih del se stroški natančno spremljajo. Za podjetje je pomembno, da izvaja dela v okviru načrtovanih stroškov, saj si le na ta način lahko zagotovi načrtovani dobiček na projektu.

5.3 Prihodki projekta

Za izvedena dela na projektu »Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« je moralo podjetje izstavljati situacije v skladu s sklenjeno pogodbo. V njej je bilo določeno, da se pogodbeni dela obračunavajo v tekočem mesecu za pretekli mesec na podlagi dejansko izvršenih količin iz knjige obračunskih izmer ter da se obračun del izvede na podlagi začasnih situacij in končne situacije. V pogodbi je bilo določeno tudi, da mora izvajalec izstavljati ločene situacije za vsak komunalni vod posebej. V našem primeru to pomeni, da se ločeno izstavljajo situacije za dela, ki zajemajo gradnjo glavnega vodovoda in posebej gradnjo vodovodnih hišnih priključkov. Ker sta bili obe pogodbeni stranki zavezanca za namene DDV, je veljal mehanizem obrnjene davčne obveznosti, zato so se situacije izstavljale na podlagi 76. a člena ZDDV. Vrednosti situacije so bile enake neto vrednosti.

Ob izteku meseca vodja gradbišča preda nadzoru v pregled knjigo obračunskih izmer, v kateri so navedene količine opravljenih del tekočega meseca. Na osnovi potrjene knjige obračunskih izmer vodja gradbišča izstavi situacijo, ki gre nato ponovno v pregled nadzoru. Ko je situacija potrjena in žigosana s strani nadzora, se odda naročniku.

Prihodke vsakega projekta podjetje knjiži na stroškovni nosilec, v našem primeru smo jih knjižili na »SN 44235 Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana«.

Z gradbenimi deli je podjetje pričelo julija 2014 in za obdobje julij 2014 se je lahko izstavila 1. začasna situacija. Nadaljevanje izstavljanja začasnih situacij in končnih situacij za oba sklopa je prikazano v Tabeli 7. Podjetje je za sklop »glavni vodovod« izstavilo štiričasne in končno situacijo, za sklop »hišni priključki« pa dve začasni in končno situacijo. Iz tabele lahko vidimo, da je podjetje z izvedbo gradbenih del zaključilo novembra 2014. Celotna realizacija na podlagi vseh izstavljenih situacij za projekt »Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« je znašala 649.651 EUR.

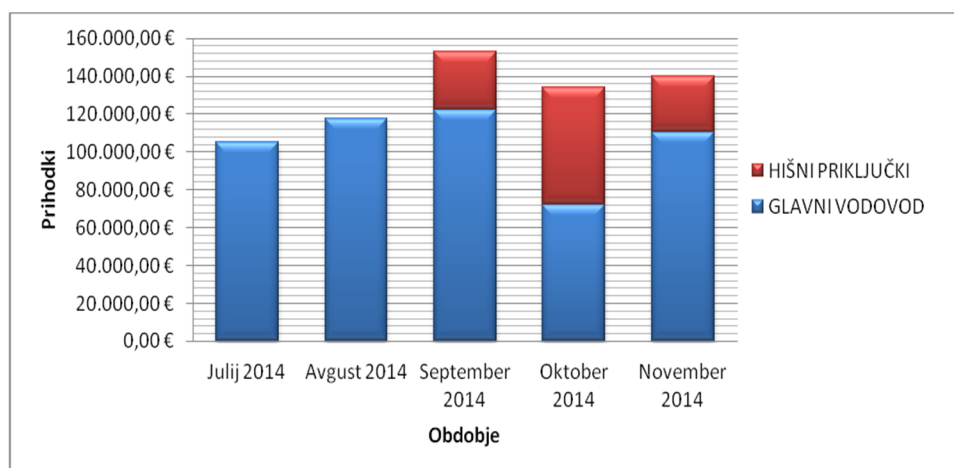
Tabela 7: Prihodki projekta

ŠTEVILKA SITUACIJE	VSEBINSKI SKLOP	OBDOBJE OBRAČUNA	ZARAČUNANA VREDNOST (v EUR)
1. začasna situacija	glavni vodovod	Julij 2014	105.098
2. začasna situacija	glavni vodovod	Avgust 2014	117.539
3. začasna situacija	glavni vodovod	September 2014	122.142
1. začasna situacija	hišni priključki	September 2014	31.129
4. začasna situacija	glavni vodovod	Oktober 2014	71.941
2. začasna situacija	hišni priključki	Oktober 2014	61.894
Končna situacija	glavni vodovod	November 2014	110.407
Končna situacija	hišni priključki	November 2014	29.501
Obračunano skupaj			649.651

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014.

Na Sliki 4 je prikazano gibanje skupnih prihodkov na podlagi izstavljenih situacij po projektu »Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« na podlagi podatkov iz Tabele 7.

Slika 4: Gibanje prihodkov projekta



Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014.

Po pogodbi in ponudbenem predračunu je bila skupna vrednost za vsa gradbena dela z vgrajenim vodovodnim materialom ocenjena na neto vrednost 683.996 EUR. Takoj lahko opazimo, da je imelo podjetje realizacijo 649.651 EUR. Razlika med načrtovano in dejansko realizacijo je znašala 34.345 EUR. Razlog, da podjetje ni izvedlo del do pogodbene vrednosti, je bila naknadna odločitev naročnika, da se na enem odseku predvidene trase dela ne bodo izvajala.

5.4 Stroški projekta

Za učinkovito in natančno spremljanje stroškov ima podjetje oblikovana stroškovna mesta in stroškovne nosilce.

Splošna stroškovna mesta v podjetju so: **režija, proizvodnja (operativa), strojni in vozni park ter skladišče**. Podjetje na ta stroškovna mesta knjiži vse splošne oziroma posredne stroške z vidika projektov. Znotraj stroškovnega mesta »33000 Strojni in vozni park« ima podjetje odprte stroškovne nosilce za vsak stroj ali vozilo posebej. Za posamezni projekt pa se odpre svoj stroškovni nosilec, preko katerega se zbirajo vsi stroški, ki so neposredno vezani nanj.

V Tabeli 8 so na podlagi šifranta stroškovnih mest v podjetju prikazani stroški leta 2014. Neposrednih stroškov, ki so knjiženi na stroškovne nosilce gradbišč, je skupaj 6.682.750 EUR. Posrednih stroškov skupaj je 1.628.515 EUR. Stroškov, ki so knjiženi na stroškovne nosilce gradbenih strojev in vozil je 535.482 EUR. Ostalih režijskih stroškov je 1.093.033 EUR, ki so razporejeni na splošna stroškovna mesta.

Tabela 8: Prikaz stroškov po stroškovnih mestih

ŠIFRA STROŠKOVNEGA MESTA	NAZIV	STROŠKI LETA 2014 (v EUR)
55000	Režija (uprava)	940.027
44000	Proizvodnja (operativa) – splošno	88.630
44001-44999	Posamezni projekt (gradbišče)	6.682.750
33000	Strojni in vozni park - splošno	35.216
33001-33999	Posamezni gradbeni stroj in vozilo	535.482
66000	Skladišče	29.160
	SKUPAJ STROŠKI	8.311.265

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014.

Znotraj stroškovnega mesta »Proizvodnja (operativa)« se takoj ob pridobitvi dela (podpis pogodbe) za projekt odpre nova šifra stroškovnega nosilca. V našem primeru se je za projekt »Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« odprla šifra SN 44235. Na ta stroškovni nosilec se knjižijo vsi stroški, ki so neposredno vezani nanj.

Po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih se vodijo stroški po naravnih vrstah:

- stroški materiala (gradbeni material, potrošni material, material za vzdrževanje, porabljeno pogonsko gorivo itd.),

- stroški storitev,
- stroški dela (elektronsko vodenje prisotnosti delavcev po projektih) in
- stroški amortizacije osnovnih sredstev.

V okviru kontnega načrta ima podjetje stroške storitev zelo podrobno opredeljene na stroške asfaltiranja, zakoličb, cestnih zapor, meritve hidrantov, strojnih del, talnih označb, podvrtavanj, gradbenih del podizvajalcev, tujih prevozov, stroške bančnih garancij, itd. Za podjetje je zelo pomembno, da natančno evidentira stroške po posameznem projektu in jih knjiži na zahtevane konte. Ti podatki so kasneje na voljo tako poslovodstvu, računovodstvu kot seveda tudi vodjem gradbišča. Iz računovodskih evidenc lahko dobimo podatke o skupnih stroških po posameznem projektu po mesecih ali pa podatke, ki se nanašajo na določen konto, torej za skupne stroške določene storitve, ki je bila opravljena na projektu.

V obravnavanem podjetju je vodja gradbišča odgovoren za nemoten potek dela na določenem projektu. To pomeni, da pravočasno oddaja interna naročila za material v nabavno službo. Nabavna služba pošlje naročilo izbranemu dobavitelju materiala in spremlja pravočasno dobavo. Storitve, ki se izvajajo neposredno na gradbišču, naroča vodja gradbišča direktno pri dogovorjenem izvajalcu. Z dobavitelji je dogovorjeno, da za opravljeno dobavo materiala ali storitev izstavljajo ločene račune za posamezno gradbišče. Vsi prejeti računi se evidentirajo v računovodstvu. Opremijo se z naročilnicami in dobavnicami ter pošljejo v pregled in podpis vodji gradbišča. Vsak račun na koncu podpiše tudi direktor. Ko je račun likvidiran, gre v knjiženje in kasneje v izplačilo.

V Tabeli 9 so prikazani skupni stroški po obdobju, ki so se evidentirali na stroškovni nosilec »SN 44235 Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana«.

Tabela 9: Neposredni stroški projekta

OBD OBJE	NEPOSREDNI STROŠKI (V EUR)
Julij 2014	107.837
Avgust 2014	92.243
September 2014	85.172
Oktober 2014	127.152
November 2014	71.606
December 2014	5.822
SKUPAJ	489.832

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014.

Iz Tabele 9 vidimo, da je bilo skupnih neposrednih stroškov, knjiženih na konkretni projekt, 489.832 EUR.

Vseh kontov zaradi prevelikega obsega podatkov ne bom prikazala, zato so v Tabeli 10 navedeni stroški projekta samo po nekaterih kontih.

Tabela 10: Neposredni stroški po kontih za projekt

ŠIFRA KONTA	NAZIV KONTA	STROŠKI (v EUR)
400000	Porabljeni material	408.988
410010	Zakoličbe vodov	570
410107	Podvrtavanje	1.130
410111	Zapora ceste	2.151
470000	Plače zaposlenih	73.678
	Ostali stroški	3.315
	Skupaj neposredni stroški	489.832

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014.

Podjetje vodi knjigovodske evidence za ves porabljen material tudi po artiklih materiala. Tako imamo tudi točen podatek, koliko nekega materiala, na primer cevi Ductil DN 100 je bilo porabljenega na »SN 44235 Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana«.

Podjetje se je ob podpisu pogodbe zavezalo, da bo izvedena dela (nabava in vgradnja materiala ter ostala gradbena dela) obračunavalo po fiksnih cenah iz ponudbenega predračuna in morebitnega cenika. To posledično pomeni, da mora za uspešnost projekta obvladovati stroške projekta v okviru danega ponudbenega predračuna, zato jih ves čas izvedbe nadzoruje. Računovodstvo mesečno pripravlja poročilo o dejanskih neposrednih stroških in prihodkih po posameznem gradbišču. Potem izdela interni obračun in na posamezne projekte razporedi še vse posredne stroške. Na podlagi strojnih poročil se razporedijo stroški mehanizacije po vseh gradbiščih, to so dejansko opravljene ure vseh strojev in tovornih vozil na posameznem gradbišču in ovrednotene s ceno/uro za posamezno mehanizacijo. Po gradbiščih se razporedijo po vnaprej izračunanem ključu še vsi ostali posredni stroški. Mesečni podatki o stroških sicer niso vedno pravi pokazatelj, se pa vidi, kje je potrebno biti še posebno pazljiv glede na preostanek izvedbe del.

V Tabeli 11 so prikazani vsi neposredni stroški konkretnega projekta in razporeditev posrednih stroškov po posameznih vrstah. Strošek amortizacije ni prikazan ločeno, ampak je zajet v posrednih stroških. Višina posrednih stroškov 119.356 EUR se je določila na osnovi izračunanega deleža posrednih stroškov iz leta 2014, ki je prikazan v Tabeli 4 in znaša 24,37 %. Strošek mehanizacije je razporejen na podlagi podatkov iz strojnih poročil in znaša 52.017 EUR, kar predstavlja 10,62 % vseh neposrednih stroškov projekta. Razlika posrednih stroškov je 67.339 EUR, kar pa predstavlja 13,75 % vseh neposrednih stroškov in so se sorazmerno dodali k neposrednim stroškom. K neposrednim stroškom materiala se je dodalo 56.225 EUR posrednih stroškov, neposrednim stroškom storitev se je dodalo 985

EUR, neposrednim stroškom dela pa se je dodalo 10.129 EUR posrednih stroškov. Za projekt so bili neposredni in posredni stroški skupaj 609.188 EUR.

Tabela 11: Neposredni in posredni stroški projekta (v EUR)

	NEPOSREDNI STROŠKI	POSREDNI STROŠKI	SKUPAJ STROŠKI
Stroški materiala	408.988	56.225	465.213
Strošek storitev	7.166	985	8.151
Strošek mehanizacije	0	52.017	52.017
Stroški dela	73.678	10.129	83.807
Skupaj	489.832	119.356	609.188

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014.

5.5 Plačila

Razlika med prihodki in prejemki ter odhodki in izdatki je, da so prihodki in odhodki poslovnoizidni tokovi, prejemki in izdatki pa so denarni tokovi. Za podjetje predstavlja prihodek neto vrednost izdanega računa, ko pa bo račun plačan, bo to prejemek denarja. Na drugi strani nam prejeti račun predstavlja odhodek, ki pa bo odliv denarja šele, ko bo račun plačan. V podjetjih se srečujemo s situacijo, kjer imamo dobičke, denarja na transakcijskemu računu pa ni.

Denarni tok podjetja nam pove, koliko denarja smo prejeli v določenem času in koliko smo ga porabili za poravnane svojih obveznosti. Nadzorovanje tega je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. V času velike plačilne nediscipline, je dober nadzor nad denarnim tokom zelo pomemben. Nezaustojen denarni tok lahko pripelje do nelikvidnosti, kar za sabo potegne mnoge negativne posledice, kot so nezmožnost poplačil obveznosti, poslabšanje bonitetnih ocen, izvršbe in celo propad podjetja.

5.5.1 Zadržana sredstva

Posebne gradbene uzance (Ur.l. SFRJ, št. 18/77) opredeljujejo zadržana sredstva v členih 66–69, ki dajejo pravico naročniku, da zadrži sorazmerni del vrednosti za odpravo pomanjkljivosti, ugotovljenih ob sprejemu in izročitvi del. Zadržani del zneska lahko naročnik uporabi za odpravo pomanjkljivosti na izvedenih delih, če jih izvajalec na pismeni poziv naročnika ne odpravi v primernem roku.

Pri preteklih projektih je bilo v pogodbah pogosto napisano, da se situacije izplačujejo do 80 % ali 90 % skupne pogodbene vrednosti, razlika pa se je zadržala do uspešnega

prevzema del in predaje bančne garancije za odpravo napak v garancijskem roku. Sedaj pa opazamo, da imajo skoraj vsa javna podjetja ali občine v pogodbi naveden člen, kjer je plačilo situacij opredeljeno tako, da se situacije izplačujejo največ do 80 % ali 90 % mesečne vrednosti situacije, da se 10 % ali 5 % izplača po predaji projekta izvedenih del, preostalih 10 % ali 5 % pa se izplača po uspešnem prevzemu del in po uspešno opravljenem tehničnem pregledu, ki pa je lahko šele čez nekaj mesecev.

Opazimo lahko, da je naročnik v takšnem primeru dvojno zavarovan. Naročnik izvajalcu zadrži del plačila mesečne situacije kot zavarovanje za dobro izvedbo. Hkrati pa mora izvajalec še pred pričetkom del naročniku dostaviti bančno garancijo za dobro izvedbo del, ki je veljavna do zaključka del. To prav tako služi kot zavarovanje za dobro in kvalitetno izvajanje del. Po zaključku del in podpisu prevzemnega zapisnika pa izvajalec naročniku dostavi še bančno garancijo za odpravo napak v garancijskem roku.

Za naš projekt »Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« smo imeli v 4. členu gradbene pogodbe napisano:

- da se dela, mesečno evidentirana v knjigi obračunskih izmer, izplačujejo največ do 80 % mesečne vrednosti situacije,
- da se 10 % izplača po predaji projekta izvedenih del in
- da se ostalih 10 % izplača po uspešno opravljenem tehničnem pregledu.

5.5.2 Plačilna nedisciplina

Plačilna nedisciplina v gospodarstvu predstavlja enega večjih problemov, s krizo v gradbeni panogi pa se je situacija samo še poslabšala. Nekako je prišlo v prakso, da podjetja svoje obveznosti plačujejo z zamudo. V času, ko so propadala največja gradbena podjetja v Sloveniji, je zaradi njihove nelikvidnosti brez plačil ostalo veliko število malih podjetij, ki so kot podizvajalci sodelovali z njimi.

V podjetju se zaradi sodelovanja na javnih naročilih srečujemo z naročniki, ki so proračunski uporabniki, kot so občine, javna podjetja in ostale ustanove. To pomeni, da so za posamezni projekt zagotovljena finančna sredstva in naj ne bi bilo nevarnosti za neplačilo. Vendar se tudi občine zaradi njihove vse večje zadolženosti srečujejo s kratkoročno nelikvidnostjo, med našimi naročniki smo imeli občine, ki so s plačili zamujale več kot 30 dni. Problemi neplačil se pojavijo tudi v primeru skupnega nastopanja na javnem naročilu s partnerjem, kjer nismo mi glavni partner. Pri skupnem sodelovanju glavni partner dobi plačilo s strani naročnika, on pa potem naprej plačuje svoje ostale partnerje. Tukaj se hitro dogodi, da se na plačilo čaka dalj časa od dogovorjenega roka plačila.

Zaradi vsesplošne prakse neplačevanja podizvajalcev v gradbeništvu je bila na podlagi šestega odstavka 4. člena Zakona o javnem naročanju – ZJN-2 (Ur.l. RS, št. 128/06) in šestega odstavka 4. člena Zakona o javnem naročanju na vodnem, energetskem, transportnem področju in področju poštnih storitev – ZJNVETPS (Ur.l. RS, št. 128/06) sprejeta Uredba o neposrednih plačilih podizvajalcu. To pomeni, da v primerih, ko glavni izvajalec nastopa skupaj s podizvajalci, naročnik plačuje neposredno podizvajalcem, na podlagi potrjenih računov ali situacij podizvajalcev, ki jih glavni izvajalec obvezno priloži k svoji situaciji. Vendar je potrebno poudariti, da mora biti podizvajalec nominiran in potrjen s strani naročnika in da nominirani podizvajalec ne dobi plačanih terjatev, če glavni izvajalec nima izpolnjenih kakršnih koli pogodbenih obveznosti. Na primer, če glavni izvajalec nima veljavne bančne garancije za dobro izvedbo del, se zadrži plačila vsem, tudi nominiranim podizvajalcem. To pomeni, da ne glede na to, kdo so naši naročniki in kakšno pogodbeno razmerje imamo sklenjeno, ni zagotovila, da bomo svoje terjatve dobili poplačane v roku.

V večini primerov izbrano podjetje nastopa samostojno, v nekaj primerih pa je nastopalo kot nominirani podizvajalec in v skupnem sodelovanju z glavnim partnerjem. Podjetje je bilo za ta dela sicer v celoti poplačano, vendar z rahlimi zamiki plačil.

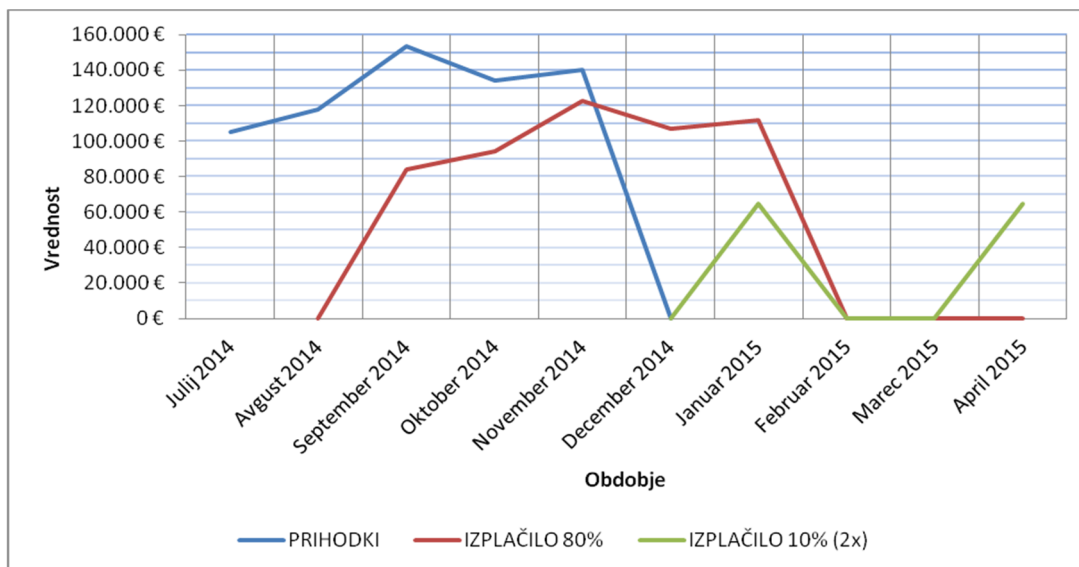
5.5.3 Razkorak med prejemki in izdatki

Zaradi delnih plačil oziroma zadržanih sredstev s strani naročnikov bi v izbranem podjetju lahko imeli kar nekaj likvidnostnih težav. Temu smo se izognili tako, da smo se z nekaterimi dobavitelji in podizvajalci dogovorili, da tudi mi njim zadržimo 10–20 % vrednosti računa, dokler ni projekt zaključen in predana menica za odpravo napak, saj smo vse ostale fiksne stroške in dobavitelje morali plačevati v dogovorjenih rokih (plače zaposlenih, stroški nafte, najem strojev, elektrika, komunalne storitve, telefoni, material – peski, cevi, beton, itd.). Na primer, v mesecu novembru 2014, ko se je obravnavani projekt zaključil, smo imeli skupaj zadržanih sredstev za različne projekte že 452.873 EUR, ki so se do konca leta 2014 in v letu 2015 počasi začela sproščati, vendar nam je uspelo redno plačevati vse obveznosti.

Po pogodbi za projekt »Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« je moral naročnik znesek situacije, ki je bila potrjena s strani nadzora, plačati v tridesetih dneh od dneva prejema pravilne situacije za opravljena dela. Po pogodbi smo morali situacije izstaviti do 5. koledarskega dne v mesecu, za dela opravljena v preteklem mesecu. Na primer za dela izvedena v juliju 2014 smo situacijo dostavili 04.08.2014, plačilo v višini 80 % pa dobili nakazano dne 05.08.2014. Končni situaciji za glavni vod in hišne priključke (storitev opravljena meseca novembra 2014) sta bili izstavljeni 05.12.2014 in plačani v višini 80 % dne 04.01.2015. Po predaji projekta izvedenih del je 31.01.2015 podjetje dobilo izplačano 1. polovico zadržanih sredstev (10 %) v višini 64.965 EUR, preostalih 10 % zadržanih sredstev v višini 64.965 EUR pa dne 02.04.2015, in sicer po opravljenem

tehničnem pregledu in predaji bančne garancije za odpravo napak. Potek izdajanja situacij in prejem njihovih plačil je prikazan na Sliki 5.

Slika 5: Primerjava prihodkov in prejetih plačil za projekt



Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014–2015.

Zaradi potrebe po nemotenem poslovanju je bilo podjetje primorano povečati limit na transakcijskemu računu in vzeti kratkoročno posojilo pri banki. S tem je imelo podjetje dodatne stroške, poleg tega je moralo pridobitev kredita zavarovati s hipoteko na celotne nepremičnine. V izogib kratkoročni nelikvidnosti se podjetje poslužuje tudi cesij oziroma odprodaje svojih nezapadlih terjatev finančnim podjetjem.

Podjetje, ki sodeluje na javnih naročilih mora obvezno nameniti pozornost svoji likvidnosti, ne sme imeti blokiranih računov, saj je dokazilo o plačilni sposobnosti eden od obveznih dokazil, ki se priloži ponudbi.

5.6 Pregled uspešnosti projekta

Ob zaključku del se, s strani pooblaščen osebe naročnika in izvajalca, izvede pregled izvedenih del. O prevzemu pooblaščen osebi naredita prevzemni zapisnik o opravljenem delu v zahtevanem obsegu in kakovosti, ki se vpiše v gradbeni dnevnik in je osnova za izdajo končne situacije. Na podlagi podpisanega prevzemnega zapisnika in končne situacije izvajalec dostavi naročniku garancijo za odpravo napak v garancijskem roku. V skladu z gradbeno pogodbo mora izvajalec v pogodbenem roku po končanju del, ki ga potrdi nadzorna oseba naročnika z vpisom v gradbeni dnevnik, izdelati projekt izvedenih del in predati naročniku vso potrebno dokumentacijo (potrdila, certifikate, izjave). Upravna enota določi datum tehničnega pregleda objekta, kjer se ugotovijo morebitne

pomanjkljivosti, ki jih mora izvajalec v dogovorjenem roku odpraviti. Po uspešnem tehničnem pregledu izvajalec dobi plačilo vseh zadržanih sredstev s strani naročnika in s tem je projekt za izvajalca zaključen.

Za gradbeno podjetje je ključnega pomena, da ob zaključku projekta preveri njegovo uspešnost. Ko pridobimo vse potrebne informacije o stroških za posamezni projekt, pogledamo, kakšni so bili načrtovani stroški in kakšen je bil dobiček projekta.

Za projekt »Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« je bila ponudbena oziroma pogodbeno vrednost 683.996 EUR, planirani dobiček pa 5,97 %. Pogodba je bila realizirana v manjši vrednosti, in sicer v vrednosti 649.651 EUR, to so bili torej prihodki podjetja na tem projektu.

Hkrati imamo podatek tudi o vseh evidentiranih stroških, ki so bili neposredno knjiženi za konkretni projekt. Teh neposrednih stroškov, ki so se knjižili direktno na stroškovni nosilec projekta, je bilo 489.832 EUR. Podjetje je izračunalo tudi vrednost posrednih stroškov, ki se je pripisala temu stroškovnemu nosilcu. Posredni stroški z vključenimi sorazmernimi režijskimi (splošnimi) stroški so znašali 119.356 EUR. Skupaj je bilo za stroškovni nosilec »44235 Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« evidentiranih 609.188 EUR neposrednih in posrednih stroškov.

V Tabeli 12 je prikazana primerjava realiziranih prihodkov, stroškov in dobička z načrtovanimi. Podatke o načrtovanih prihodkih, stroških in dobičku smo dobili iz finančnega plana, na podlagi katerega je bila oblikovana ponudbena cena (finančni plan je priložen v Prilogi 1). Razlika med realiziranimi in načrtovanimi prihodki je negativna, razlog za to je zmanjšanje obsega del na željo naročnika. Realizirani stroški so bili nižji od načrtovanih, vidimo pa tudi, da je bil dejanski dobiček na projektu (40.463 EUR) višji od načrtovanega, in sicer za 1.944 EUR. Na konkretnem projektu smo tako dosegli 6,64 % dobiček.

Tabela 12: Analiza doseženega in načrtovanega dobička na projektu (v EUR)

	Načrtovano	Realizirano	Razlika
Prihodki	683.996	649.651	-34.345
Stroški	645.477	609.188	-36.289
Dobiček	38.519	40.463	1.944
Stopnja dobička	5,97%	6,64%	0,67 odstotnih točk

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014.

Primerjave lahko delamo tudi po posameznih kategorijah stroškov. V tabeli 13 so prikazani odmiki med načrtovanimi in realiziranimi stroški. Načrtovani stroški so že ustrezno zmanjšani za neizvedena dela.

Tabela 13: Stroškovni odmiki projekta (v EUR)

	Načrtovani stroški	Realizirani stroški	Razlika
Stroški materiala	467.301	465.213	2.088
Strošek storitev	5.083	8.151	-3.068
Strošek mehanizacije	52.228	52.017	211
Stroški dela	88.454	83.807	4.647
Skupaj	613.066	609.188	3.878
Dobiček	36.585	40.463	3.878
Skupaj	649.651	649.651	

Vir: Izbrano podjetje, Interni podatki Izbranega podjetja (interno gradivo), 2014.

Iz tabele je razvidno, da je imelo podjetje na konkretnem projektu nižje stroške materiala, mehanizacije in dela od načrtovanih. Razlogi za pozitivni odmik pri stroških materiala so nižje nabavne cene nekaterih materialov zaradi dodatno doseženih rabatov. Realizirani stroški dela in mehanizacije pa so bili nižji od načrtovanih predvsem zaradi ugodnih vremenskih in terenskih pogojev, saj se je delo namesto v načrtovanih 77 delovnih dneh izvedlo v 74 dneh. Negativni odmik pri stroških storitev je bil zaradi dodatnih zunanjih prevozov. Po vseh analizah uspešnosti izvedenega projekta lahko vidimo, da je podjetje projekt »Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« izvedlo v pogodbenih rokih in finančno uspešno, saj je bil realizirani dobiček višji od načrtovanega.

V podjetju smo ravno na podlagi preteklih analiz različnih izvedenih projektov prišli do spoznanja, da je za podjetje bolj racionalno, če ima na primer svojo skupino, ki bo izvajala asfALTERska dela. Pred tem so vsa asfALTERska dela na projektih izvajali podizvajalci (KPL d.d., CGP d.d., GGD d.d.). Ker asfALTERska dela predstavljajo velik delež v izvedbi projekta, se je poslovodstvo podjetja odločilo za dodatno zaposlitev kvalificiranih delavcev (predvsem iz propadlih gradbenih podjetij, ki so delali izključno na asfALTERskih delih) in nakup potrebne mehanizacije (finišer, freza). Kasneje smo ugotovili, da je bila odločitev prava, saj s svojo asfALTERsko ekipo lažje organiziramo delo, predvsem je pomemben prihranek na času in ceni. Tudi na projektu »Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« je bil ravno zaradi lastne ekipe prihranek na asfALTERskih delih.

Na podlagi analize podatkov prejšnjega leta, situacije na trgu ter plana povečanja ali zmanjšanja števila zaposlenih in mehanizacije pripravi poslovodstvo letni plan realizacije podjetja. Podjetje na enak način kot spremlja načrtovanje in izvedbo posameznih

projektov, spremlja uspešnost celotnega podjetja. Dobiček po vseh gradbiščih mora pokriti vse nerazporejene posredne stroške. Zaradi narave dela v gradbeništvu se šele v drugi polovici leta pokažejo pravilnejši rezultati poslovanja podjetja, ker je v zimskih mesecih bistveno nižja realizacija kot v poletnih.

Da bo podjetje po dosedanjih usmeritvah pridobitve del in izvedbe glede na število zaposlenih in tehnično zmogljivost uspešno poslovalo, je poslovodstvo sprejelo plan realizacije za leto 2016 v višini 8.000.000 EUR. Planiranih neposrednih stroškov je 6.074.200 EUR, planiranih posrednih stroškov je na podlagi izračunanega deleža v tabeli 4 iz podatkov leta 2015 24,25 %, kar je 1.472.993 EUR, planirani dobiček pa je 5,99 %, kar znaša 452.807 EUR.

Plan je narejen na podlagi izračunanih deležev posrednih stroškov iz podatkov leta 2015. To so ocene, ker se v gradbeništvu ne more v planu točno izračunati delež neposrednih in posrednih stroškov, saj se gradbišča zelo razlikujejo. Po vseh analizah uspešnosti posameznih projektov in uspešnosti poslovanja celotnega podjetja pa se je izkazalo, da je ta način, ki ga uporabljamo za načrtovanje in pridobivanje novih projektov, ustrezen.

SKLEP

Gradbeništvo je pomembna gospodarska dejavnost, ki je zaradi krize že nekaj časa v posebej občutljivem obdobju. Za gradbena podjetja je pomembno, da so fleksibilna, se hitro prilagajajo razmeram na trgu in ustrezno reagirajo. Tudi izbrano podjetje, ki posluje od leta 1980, je že občutilo slabše razmere na trgu, vendar jih je uspešno premagovalo in se trudilo ohraniti konkurenčnost.

Podjetje daje velik poudarek dobremu sodelovanju med oddelki in vsemi zaposlenimi, saj vsak posameznik in oddelek doprinese svoj delež k uspešnosti. Za uspešnost podjetja je zelo pomembna zadostna pridobitev dela, kvalitetna in pravočasna izvedba, natančno in tekoče spremljanje stroškov na ravni posameznega projekta in celotnega podjetja.

V diplomski nalogi sem na osnovi konkretnega projekta »Gradnja vodovoda v naselju Z v občini Ljubljana« prikazala, da je za pozitiven rezultat projekta najbolj pomembno, da je predračun izdelan kvalitetno in realno. Pravilno morajo biti izračunane vse lastne in prodajne cene, dovolj nizke, da delo pridobimo in hkrati dovolj visoke, da pokrijemo vse neposredne in posredne stroške in ustvarimo načrtovani dobiček. Tekom izvajanja gradbenega projekta je zelo pomembno pravočasno in natančno računovodsko spremljanje in analiziranje vseh prihodkov, stroškov in plačil. Ocenjujem, da prikazan način izračunavanja kalkulativnih faktorjev dodatka posrednih stroškov za določitev lastnih cen projekta ustreza, vendar mora podjetje nenehno iskati rešitve, s katerimi bi čim bolj natančno analizirali in predvideli stroške v prihodnje. Hkrati je pomembna tudi dobra organizacija pri izvedbi del na projektu, da so ta izvedena kvalitetno in pravočasno. Na

konkretnem projektu se je to odrazilo z višjim realiziranim dobičkom od načrtovanega. Uspešno izvedeni posamezni projekti seveda vodijo k uspešnemu poslovanju celotnega podjetja.

Analiza uspešnosti posameznega projekta je kasneje v pomoč poslovodstvu in ostalim zaposlenim pri načrtovanju in izvajanju prihodnjih projektov. Prav tako je v gradbeništvu pomembno, da smo na stroške pozorni v vseh fazah. Ključnega pomena je pravilna določitev ciljnih stroškov projekta v fazi načrtovanja oziroma pri pripravi ponudbenega predračuna in spremljanje teh stroškov v času izvajanja, saj mora podjetje čim bolj slediti načrtovanim stroškom in neprestano iskati alternative za njihovo zmanjševanje.

Poleg vsega pa je za podjetje izredno pomembno, da tekoče skrbi za plačilno sposobnost. Natančno mora izdelati plan denarnih tokov, saj je to ključno za nemoteno poslovanje. Le v tem primeru podjetje lahko pravočasno plačuje svoje obveznosti dobaviteljem, pravočasno izplačuje plače zaposlenim in ima na osnovi tega možnost, da lahko pridobi delo na javnih naročilih. Zelo pa je pomembno tudi, da ima podjetje korektne odnose z vsemi zunanjimi partnerji, to je s kupci in dobavitelji, saj tudi dober ugled podjetja pomaga pri uresničitvi vseh zadanih ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. Bergant, Ž. (2010). *Organiziranje računovodstva v povezavi s finančno funkcijo*. Ljubljana: Abeceda Svetovanje.
2. Čadež, S., & Hočevár, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
3. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
4. Hočevár, M. (2007). *Kontroling stroškov*. Ljubljana: GV Založba.
5. Hočevár, M., Igličar, A., & Zaman, M. (2004). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Hočevár, M., Zamana, M., & Petrovič, J. (2008). *Osnove računovodstva gospodarskega in javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo v Ljubljani.
7. Igličar, A., & Hočevár, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Izbrano podjetje. (2013). *Interni podatki Izbranega podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
9. Izbrano podjetje. (2014). *Interni podatki Izbranega podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
10. Izbrano podjetje. (2015). *Interni podatki Izbranega podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
11. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N., & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Koletnik, F. (2004). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
13. Lončar, M. (2009). *Računovodstvo in finančno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_308POSLOVNI_Racunovodstvo_Loncar.pdf
14. Ministrstvo za javno upravo RS (b.l.). *Portal javnih naročil*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.enarocanje.si/Portal/>
15. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS* št. 97/2007-UPB1.
16. Posebne gradbene uzance. *Uradni list SFRJ* št. 18/77.
17. Potočnik, V. (1999). *Kalkulacije in DDV za podjetnike, obrtnike, trgovce...* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Prodan Rešaver, R. (2012). *Vpliv finančne krize na dejavnost gradbeništva v Sloveniji*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-135-9/prispevki/040.pdf>
19. Pšunder, M. (1988). *Operativno planiranje*. Maribor: Tehniška fakulteta Maribor VTO gradbeništvo.
20. Ratajec, P. (2004). *Analiza okolja gradbene industrije v Evropi*. Ljubljana: ITIO svetovanje.

21. Rodošek, E. (1998). *Osnove organizacije v gradbeništvu*. Ljubljana: Fakulteta za arhitekturo, gradbeništvo in geodezijo.
22. Slovenski računovodski standardi – 2016. *Uradni list RS* št. 95/15.
23. Statistični urad Republike Slovenije (2016a). *Indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del in drugi mesečni podatki o gradbeništvu, Slovenija*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/statweb/Common/PrikaziDokument.ashx?IdDato teke=8208>
24. Statistični urad Republike Slovenije (2016b). *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2
25. Statistični urad Republike Slovenije (b.l.). *Pojasnila k standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD 2008 (priloga II)*. Najdeno 4. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/klasif/SKD2008-Pojasnila-KLasje-SL.pdf>
26. Šuman, N., & Skornšek, B. (2011). Vloga in pomen uvedbe administracije gradbenih projektov s podporo projektnega portala. *Gospodarski vestnik*, 60(12), 314–323.
27. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj, S., & Odar, M. (2004). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
28. Velkovich, A. (2007). *Priročnik za gradbene izvajalce za pripravo gradnje, gradnjo in predajo objekta*. Ljubljana: Obrtna zbornica Slovenije.
29. Zakon o davku na dodano vrednost. *Uradni list RS* št. 13/2011–UPB3, 18/2011, 78/2011, 38/2012, 83/2012, 86/2014 in 90/2015).
30. Zakon o graditvi objekta. *Uradni list RS* št. 102/04–UPB, 14/05 – popr., 92/05 – ZJC-B, 93/05 – ZVMS, 111/05 – odl. US, 126/07, 108/09, 61/10 – ZRud-1, 20/11 – odl. US, 57/12, 101/13 – ZDavNepr, 110/13 in 19/15) 2004).
31. Zakon o javnem naročanju (ZJN-2). *Uradni list RS* št. 128/06.
32. Zakon o javnem naročanju (ZJN-3). *Uradni list RS* št. 91/2015.
33. Zakon o javnem naročanju na vodnem, energetske, transportnem področju in področju poštnih storitev (ZJNVETPS). *Uradni list RS* št. 128/06.
34. Žemva, Š. (2006). *Gradbene kalkulacije in obračun gradbenih objektov; priročnik za prakso*. Ljubljana: GZS; Center za poslovno usposabljanje.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tabela prihodkov in izplačil projekta	1
Priloga 2: Finančni plan projekta	2

PRILOGA 1: Tabela prihodkov in izplačil projekta

Na podlagi tabele je narejen graf (Slika 5, str. 36)

Tabela 1: Prihodki in izplačila projekta (v EUR)

OBD OBJE	PRIHODKI	IZPLAČILO 80%	IZPLAČILO 10% (2x)
Julij 2014	105.098		
Avgust 2014	117.539	0	
September 2014	153.272	84.078	
Oktober 2014	133.835	94.031	
November 2014	139.908	122.618	
December 2014	0	107.068	0
Januar 2015		111.926	64.965
Februar 2015		0	0
Marec 2015		0	0
April 2015		0	64.965
Skupaj	649.652	519.721	129.930

PRILOGA 2: Finančni plan projekta

Tabela 2: Finančni plan projekta

FINANČNI PLAN ZA PROJEKT:

PROJEKT Z, LJUBLJANA

ZAHTEVANA REALIZACIJA	PONUDBENA CENA (BREZ DDV)	OBSEG DEL		ŠTEVILO DELOVNIH DNI	POTREBNO IZVESTI	
GLAVNI VOD	487.500,00 €	2510,00	M1	60	42	M1/dan
HIŠNI PRIKLJUČKI	78.120,00 €	381	M1	10	38	M1/dan
ASFALTERSKA DELA	118.376,20 €	5412	M2	7	773	M2/dan
SKUPAJ	683.996,20 €			77		

PREDVIDENI STROŠKI	GLAVNI VOD		HIŠNI PRIKLJUČKI		ASFALTERSKA DELA	
	ZNESEK	ZNESEK/MI	ZNESEK	ZNESEK/MI	ZNESEK	ZNESEK/M2
STROŠEK DELA	79.474 €	32 €	9.274 €	24 €	9.915 €	2 €
STROŠEK STROJEV	44.381 €	18 €	4.246 €	11 €	6.362 €	1 €
STROŠEK MATERIALA	337.414 €	134 €	56.824 €	149 €	90.398 €	17 €
STROŠEK STORITEV	4.061 €	2 €	565 €	1 €	726 €	0 €
SKUPAJ STROŠKI	465.330 €	185 €	70.910 €	186 €	107.402 €	20 €
REALIZACIJA	487.500 €	194 €	78.120 €	205 €	118.376 €	22 €
RAZLIKA (KOSMATI DOBIČEK)	22.170 €	9 €	7.210 €	19 €	10.974 €	2 €
AKORD	1.108,51	0,44 €	288,41	0,76 €	438,97	0,08 €
REZULTAT PROJEKTA	21.061,69	8,39 €	6.921,80	18,17 €	10.535,28	1,95 €
REZULTAT PROJEKTA V %	4,32%		8,86%		8,90%	
STROŠEK DELA NA DAN	1.324,56		927,36		1.416,48	
STROŠEK STROJEV NA DAN	739,68		424,64		908,92	
STROŠEK MATERIALA NA DAN	5.623,57		5.682,44		12.914,02	
STROŠEK STORITEV NA DAN	67,69		56,54		103,71	
SKUPAJ STROŠKI NA DAN	7.755,50		7.090,98		15.343,14	
REALIZACIJA NA DAN	8.125,00		7.812,00		16.910,89	
REZULTAT PROJEKTA NA DAN	369,50		721,02		1.567,75	

IZRAČUN AKORDA	% AKORDA	ZNESEK AKORDA	ŠT. DELAVCEV	AKORD / DELAVCA	AKORD / EM
GLAVNI VOD	5,0%	1.109 €	13	85 €	0,44 € /M1
HIŠNI PRIKLJUČKI	4,0%	288 €	9	32 €	0,76 € /M1
ASFALTERSKA DELA	4,0%	439 €	14	31 €	0,08 € /M2
CELOTNI AKORD		1.836 €			

POSLOVNI IZID						536.240 €
PONUDBENA CENA (BREZ DDV)						683.996 €
PONUDBENA CENA S POPUSTOM		% POPUSTA	0,0%	0 €	100,00%	683.996 €
STROŠKI						94,10% 643.642 €
KOSMATI DOBIČEK						5,90% 40.355 €
CELOTNI AKORD/AKORD NA REZULTAT						4,55% 0,27% 1.836 €
DOBIČEK						5,63% 38.519 €