UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

KONTROLING PROJEKTOV V PODJETJU API ARHITEKTI

Ljubljana, september 2011

MOJCA TRKAJ

IZJAVA

Študentka Trkaj Mojca izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. Marka Hočevarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD *1*

1 KONTROLING *2*

1.1 Opredelitev kontrolinga **2**

1.2 Zgodovinski razvoj **5**

1.2.1 Angloameriški pristop h kontrolingu 6

1.2.2 Nemški pristop h kontrolingu 6

1.3 Naloge kontrolinga **7**

1.4 Vrste kontrolinga **9**

1.5 Kontroler **9**

1.5.1 Vedenje kontrolerja 11

2 PROJEKT *12*

2.1 Opredelitev projekta **12**

2.2 Značilnosti projekta **13**

2.3 Vrste projektov **15**

2.4 Faze projekta **16**

2.5 Cilji projekta **19**

2.6 Projekt in timsko delo **20**

3 KONTROLING PROJEKTOV V PODJETJU API ARHITEKTI D.O.O. *21*

3.1 Predstavitev podjetja **21**

3.1.1 Vizija 22

3.1.2 Poslanstvo 22

3.1.3 Dejavnost podjetja 22

3.1.4 Organizacijska struktura 23

3.1.5 Projekti 24

3.1.5.1 Vrste projektov 24

3.1.5.2 Portfelj projektov 26

3.1.5.3 Faze projektov 27

3.1.6 Pridobivanje poslov 29

3.1.7 Spremljanje ekonomskih kategorij 30

3.2 Kontroling v podjetju **33**

3.2.1 Instrumentarij kontrolinga 34

3.2.1.1 Excel 34

3.2.1.2 Obračuni iz računovodstva 35

3.2.1.3 Aplikacija 4PM 36

3.2.2 Ocena obstoječega stanja in predlog izboljšav 38

SKLEP *40*

LITERATURA IN VIRI *42*

UVOD

Pri poslovanju podjetij, ki imajo v svojem poslovnem procesu opravka z delom na večjem številu projektov, ki potekajo vzporedno, se pojavlja problem učinkovitega nadzora nad terminskim in stroškovnim potekom projektov. Poplava informacij in sprememb, ki se dogajajo vsakodnevno, povzroča managementu velike težave pri optimizaciji porabe časa zaposlenih in spremljanju napredka posameznega projekta. Zato se v podjetjih pojavlja potreba po vpeljavi dodatne aktivnosti poslovanja, ki jo imenujemo kontroling. Razvoj kontrolinga v podjetju je ključnega pomena, saj lahko kontroler s svojimi znanji in orodji veliko pripomore k zaščiti podjetja pred nihanji na trgu, kar je še posebej pomembno v času krize, ki smo mu danes priča.

Kontroling pojmujemo kot način poslovanja, ki zajema nadzor, analizo, načrtovanje in kontrolo poslovnih procesov v posameznem podjetju. Kontroling zagotavlja, da vodstvo podjetja razpolaga z vsemi potrebnimi informacijami za procese upravljanja, hkrati pa ponuja preglednost poslovnih procesov, rezultatov in strategij.

V diplomskem delu bom prek teorije in analize obstoječega stanja v podjetju Api Arhitekti d.o.o. skušala podati oceno ustreznosti sistema kontrolinga v omenjenem podjetju. Prvi del je sestavljen iz teoretičnega dela, v katerem sta predstavljeni teoriji kontrolinga in projekta. Drugi del pa je sestavljen iz praktičnega dela, v katerem je najprej predstavljeno proučevano podjetje, nato pa dejansko stanje kontrolinga projektov v podjetju. Na podlagi analize dejanskega stanja bom izdelala lasten predlog sistema kontrolinga projektov za podjetje Api Arhitekti d.o.o.

Cilj diplomskega dela je vpeljati kontroling projektov, ki bo bistveno optimiziral poslovanje podjetja Api Arhitekti d.o.o.

1 KONTROLING

1.1 Opredelitev kontrolinga

Preden lahko začnemo s smiselno obravnavo in razpravo o kontrolingu, moramo pojasniti oziroma definirati sam izraz in ustroj kontrolinga. Beseda kontroling izhaja iz angleške besede »to control«, kar pomeni uravnavati, urejati, obvladovati, krmariti in ne le nadzorovati. Lahko bi rekli, da vsebinsko obsega vse, kar vodi k uresničevanju ciljev (vodenju s cilji). Oseba, ki se ukvarja s kontrolingom, je kontroler, čigar naloge lahko posplošeno opredelimo kot informacijske in poslovodne naloge. Kontroler skrbi, da poslovni sistem ostaja na izbrani smeri, se pravi, da sledi začrtanim ciljem.

Kontroling je torej splet informacijskih in poslovodnih dejavnosti, z nalogo zagotoviti vodenje določenega poslovnega sistema tako, da bodo uresničene ciljne velikosti. Je poslovodna modrost, ki na podlagi celovitega in povezanega sistema poslovodenja stremi k uresničitvi ciljnega poslovodenja poslovnega sistema, kar je nasprotno poslovodenju v naglici. Če ponazorimo s pomorskim izrazoslovjem, je kontroler navigator, ki pomaga kapitanu (managerju) pripluti do zastavljenega cilja brez večjih odmikov. Kar pomeni, da s svojimi informacijami pripomore k temu, da podjetje ostane na začrtani poti in tako upošteva vse dejavnike, ki vplivajo na plovbo. Kontroler torej oblikuje in spremlja (upravljalne) procese določanja ciljev, načrtovanja in upravljanja ter s tem prevzema soodgovornost za doseganje ciljev (Šola za usposabljanje kontrolerjev, 2010).

Kontroling lahko razumemo tudi kot dejavnost pomoči pri upravljanju in poslovodenju skozi ciljno naravnano načrtovanje, predračunavanje, uravnavanje in nadziranje na vseh področjih in ravneh dejavnosti določenega poslovnega sistema. Koletnik (1996, str. 7) opredeli kontroling kot poslovno filozofijo, poseben stil vodenja in odločevalno naravnano (računovodsko) informacijsko dejavnost, ki je motor in krmilo podjetja in poslovodenja. Andrejčič in drugi (1998) pa opredelijo kontoling kot določen način managementa, ki nam omogoči maksimalno izkoristiti potencial podjetniške firme.

Obstajajo povsem različna pojmovanja kontrolinga in pogosto povsem nejasne predstave. Po objektivnem pregledu literature in virov bi lahko rekli, da je na področju definiranja in pojmovanja kontrolinga veliko zmede. Tako kaotično stanje dokazujejo številne definicije ali izjave, ki poskušajo pojasniti pojem kontrolinga. V nadaljevanju so navedene nekatere od njih, povzete po Schmidbergerju (1994):

Kontroling je miselna drža, ki se opira na konkreten instrumentarij. Je naloga za vse zaposlene v določenem podjetju. Uslužbenci sektorja kontrolinga pri tem prispevajo s svojim strokovnim znanjem, informacijami in motivacijo. Kontroling je tako funkcija, ki služi managementu.

Kontroling bi lahko opisali kot koncept vodenja podjetja s pomočjo planiranja (načrtovanja), uporabe informacij, organizacije in nadzora.

Čeprav se podobno sliši (imenuje), kontroling ni le dejavnost kontrolerja (izvajalca kontrolinga/nadzornika), ampak funkcija managementa.

Na splošno je kontroling sistem planiranja (načrtovanja) in vodenja, ki osebi, ki odloča (sprejema odločitve) nudi potrebne informacije, da lahko pravočasno uvede/izpelje ukrepe, ki vodijo k cilju.

Kontroling bi lahko opisali tudi kot sredstvo, ki je v pomoč pri vodenju podjetja ob uporabi informacij.

Kontroling je komponenta vodenja socialnih sistemov. Je v pomoč vodilnim kadrom pri izvajanju nalog vodenja.

Kontroling je funkcionalno gledano podsistem vodenja, načrtovanja, nadzora in tudi oskrbovanja z informacijami, njegova koordinacija poteka v smislu tvorbe in povezovanja sistema, kar posledično omogoča adaptacijo in koordinacijo celotnega sistema. Kontroling tako predstavlja sredstvo za izvajanje vodenja.

Kontroling je torej zelo obširno področje, ki ga vsak avtor razlaga na svoj način. Vendar je vsem definicijam skupno, da gre za podporno dejavnost poslovodstvu. Ne glede na to, ali avtorji kontroling obravnavajo kot samostojno znanstveno disciplino ali ga preučujejo v okviru računovodstva, so si vsi enotni, da kontroling služi kot informacijska podpora poslovodstvu podjetja. Ta podpora se zagotavlja s pravočasnimi kontrolnimi in analitskimi informacijami o poslovanju podjetja in njegovem poslovnem okolju.

Temeljna značilnost kontrolinga je v tem, da je usmerjen v prihodnost in v uresničevanje načrtovanega poslovnega izida podjetja. V praksi se uresničuje kot rezultat sodelovanja managerja in kontrolerja, kar pomeni, da je kontroling rezultat timskega dela. Najprej je kontroling funkcija managerja in šele nato kontrolerja, ki je v funkciji managerjevega svetovalca in izvedenca za poslovno ekonomiko. Zato bi bilo zmotno enačiti funkcijo kontrolinga z nalogami kontrolerja, saj je prvo širši pojem. Kontroling je nekakšna presečiščna množica med managerjem in kontrolerjem (slika 1), kar pomeni, da kontroling ne izvajajo le kontrolerji, temveč tudi managerji, ki izvajajo naloge, kontrolerji pa poskrbijo za transparentnost poslovnih rezultatov.

Slika 1: Kontroling kot rezultat sodelovanja

Vir: Kaj je kontroling, 2010.

Kontroling sodi med najpomembnejša orodja učinkovitega vodenja, kar pomeni, da je izrednega pomena prav za vsako podjetje. Da kontroling uspešno deluje in zagotavlja želene učinke, je pomembno tesno sodelovanje ter medsebojno spoštovanje med managementom in kontrolingom, kar se izkaže tudi v praksi. Kontroling je v bistvu najprej funkcija managerja in šele nato funkcija kontrolerja. Zato pri kontrolingu ne gre pozabiti pomembnosti človeškega faktorja ter sodelovanja med managementom in kontrolingom (Učinkovit kontroling lahko reši podjetje iz krize, 2010), saj je uveljavljanje le-tega odvisno ne samo od njegovih nosilcev – kontrolerjev, temveč tudi v veliki meri od njegovih uporabnikov – managerjev. Kakovosten kontroling zahteva posebno poslovno kulturo in slog vodenja, ki ju mora vzpostaviti vodstvo vsakega podjetja in temeljita na dolgoročnem ciljnem delovanju ter decentralizaciji pooblastil in odgovornosti.

Funkcija kontrolinga je namenjena dvema skupinama zainteresiranih javnosti, na eni strani vodstvu podjetja kot podporna funkcija in na drugi strani lastnikom oziroma vlagateljem, z nalogo rednega poročanja. Ti dve skupini nimata nujno enakih pogledov na poslovanje podjetja (Kontroling podjetij, 2010). Za učinkovit kontroling je potreben ustrezen precizen instrumentarij, s katerim lahko ocenimo pravilnost in kvaliteto ciljev in rezultatov ter vsebuje elemente sistema plana, obračuna, evidence in normiranja nalog pri poročanju za celotno firmo. Ni potrebno, da je sistem spremljanja pri kontrolingu drag, saj je prompten, deluje kontinuirano, kar omogoča sprotno odpravljanje napak, še preden storimo napačno odločitev. Gre za tekoče dostavljanje podatkov vodstvu, ki po potrebi hitro reagira. Tak proces kontrolinga je hkrati v funkciji evidentiranja, kontrole, vodenja, upravljanja in nadzora. Top management ima možnost in obveznost analizirati trende gibanja s pomočjo tako koncipiranim in uporabljenim instrumentarijem kontrolinga, kar mu omogoči redefinirati cilje, primerjati rezultate z drugimi in s predhodnim obdobjem, ocenjevati različne alternative in reprogramirati proces poslovanja (Andrejčič et al., 1998, str. 28).

Andrejčič in drugi (1998) opredelijo bistvene predpostavke za učinkovito funkcioniranje kontrolinga na nivoju podjetja:

- upravljanje podjetja na temelju določenih ciljev in rezultatov v globalu in po delih,
- skrbno ekspertno planiranje in pripravljanje odločitev za realizacijo postavljenih ciljev (pri tem aktivno in z vso odgovornostjo sodelujejo vsi trije nivoji vodenja),
- zainteresiranost in popolna angažiranost vodij na vseh nivojih pri spremljanju procesa kontrolinga s promptnim izvajanjem ustreznih ukrepov in akcij,
- na bazi spremljanja realizacije ciljev in rezultatov mora vsak vodja po potrebi (v primeru negativnih posledic) storiti ustrezne korekcije na nivoju svojega področja (po načelu japonskega modela, kjer ima vsak delavec pravico in dolžnost ustaviti stroj, če dosega negativne učinke).

Kontroling je zmeraj in povsod, ne nahaja se samo v podjetjih in javni upravi, ampak nas spremlja tudi v vsakodnevnem zasebnem življenju. To Deyhle (1997, str. 5) lepo ponazori na preprostem primeru iz vsakdanjega življenja. Za primer vzame pripravljanje kosila za prijatelje. Na kosilo povabimo prijatelje ob 12. uri, da pa se vse izvede po planu, ni dovolj, da samo mi naredimo vse, da bo kosilo zares dobro in pravočasno na mizi. Lahko namreč pride do različnih odstopanj od plana, ker prijatelji zamudijo, pridejo prej, lahko jih pride manj ali več, kot je dogovorjeno, lahko sploh ne pridejo in podobno. In kaj storiti, če pride do neželenih scenarijev? Tu pride v poštev kontroling. V primeru, da pride do kakršnih koli zamud oziroma odmikov, moramo o tem dobiti sporočilo in tako lahko zadevo obvladamo – »controllable«. Se pravi, da je v vsakem primeru dobro vedeti, pri čem smo, saj tako bolje obvladujemo slabo voljo (»controlled trouble«) in lažje odreagiramo.

Takšno kosilo bi lahko presojali tudi s cenovnega vidika glede na porabljene surovine in vloženo delo za njegovo pripravo. V primeru, da bi prijatelji plačali svoj delež kosila, bi lahko tudi vedeli, kolikšen bi znašal prispevek za kritje, kot nekakšen izkaz uspeha v restavraciji.

Kontroling je torej neka dejavnost, usmerjena v prihodnost, katere cilj je doseči začrtane cilje. Da pa so cilji doseženi, jih je potrebno najprej dobro opredeliti, sledi proces planiranja in upravljanja.

1.2 Zgodovinski razvoj

Začetek kontrolinga se pojavi konec 19. stoletja v ZDA. Kriza leta 1929, širjenje ameriških koncernov in razvejanje proizvodnje so dodatno spodbudili njegov razvoj.

V najbolj razvitih evropskih državah (Nemčiji, Avstriji, Italiji, Franciji, Švici) se pojavi po II. svetovni vojni, zlasti z začetkom delovanja ameriških kapitalskih družb na evropskem območju v začetku 60. let (kontroling kot del računovodstva, in sicer poslovodnega računovodstva). Naftni šok v 70-ih letih dvajsetega stoletja in zasičenje povpraševanja sta privedla do še aktivnejše vloge kontrolinga (kontroling kot naloga navigatorja, aktivnejša

funkcija). Konec 80-ih let pojav hitrejših sprememb na trgu, odpiranje novih možnosti v Evropi in Aziji, rast inovacij in čedalje krajše dobe koristnosti privedejo do tega, da kontroling iz linijsko organizacijskega ustroja preide v štabni, matrični ali kak kombiniran organizacijski ustroj, ki pomaga vsem hierarhičnim ravnem (Špac & Mošnja-Škare, 2006, str. 23).

Podobno kot pri drugih ekonomskih tematikah in problemih sta se tudi na področju kontrolinga razvila dva različna pristopa, in sicer angloameriški in nemški pristop h kontrolingu.

1.2.1 Angloameriški pristop h kontrolingu

Pri angloameriškem pristopu se izraz kontroling uporablja za poimenovanje upravljalne funkcije nadziranja in ne za naloge, ki jih upravlja kontroler, za katere se uporablja izraz »controllership«. Kontroler ne izvaja nadzora, ampak s poročanjem in tolmačenjem odločujočih podatkov in informacij močno vpliva na poslovne odločitve poslovodstva. Pri tem pristopu kontrolerja enačijo z vodjo računovodstva (Melavc & Novak, 2007).

V ameriških podjetjih se je računovodja preimenoval v kontrolerja zaradi prevladujoče odločevalne podpore ravnateljem in ker je postal oskrbnik odločevalnih ravni z usmerjevalnimi in usklajevalnimi informacijami. Ukvarja se z ravnalnim računovodstvom in njegove naloge so izdelava predračunov, primerjava med izvajanji in načrtovanji, presojanje in poročanje o uresničevanju ciljev ter vplivu okolja na podjetje, zunanje poročanje in skrb za varstvo sredstev (Koletnik, 1996, str. 8).

Kontroling je med drugim nekoliko modna opredelitev tistega, kar sicer pojmujemo kot upravljalno-managersko računovodstvo, ki daje informacije za odločanje. Zamisel temelji na ameriškem pojmovanju funkcije kotrolerja (»controller«, »comptroller«), ki je odgovoren za vsestransko informiranje o podjetju, za podjetniško planiranje, informiranje o poslovanju in uspehu ter posebej za ekonomsko-poslovne analize in za nadziranje poslovanja z vidikov pravilnosti (Kralj, 2003, str. 464).

1.2.2 Nemški pristop h kontrolingu

Pojem kontroling se začne v Nemčiji pojavljati v zgodnjih 70-ih letih 20. stoletja. Izraz kontroling, v smislu opisa nalog kontrolerja in v smislu teorije, je nemškega izvora, saj se v angleščini za to uporablja izraz controllership. V drugi polovici 70-ih let pa se kontroling razširi tudi drugod po Evropi kot posledica velike naftne krize, ki je botrovala povečani potrebi po koreniti racionalizaciji poslovanja, v smislu zniževanja stroškov, povečanja konkurenčnosti in hitrega razvoja tehnologij. Težišče evropskega kontrolinga je tako temeljilo na notranji ekonomiji in notranjem računovodstvu. Glavna naloga kontrolerja in osrednja funkcija kontrolinga je koordinacija (Melavc & Novak, 2007).

Nemški pristop h kontrolingu loči kontroling kot postopek oziroma področje nalog in kontroling kot ustroj oziroma ureditev oziroma institucija. **Kontroling kot postopek** je predvsem teoretičen konstrukt akademskih krogov in opredeljuje, kaj naj bi kontroler delal. Kontroler je kot krmar, ki pomaga kapitanu pri plovbi k začrtanim ciljem. Kontroling vsebuje prvine strateškega kot tudi operativnega vodenja, prav tako vsebuje tudi princip vodenja k ciljem. **Kontroling kot institucija** pa je bolj praktičen pristop, ki zares obstaja v praksi in opredeljuje, kaj kontroler v praksi dejansko dela.

Evropska zamisel o kontrolingu širi naloge kontrolerja na svetovanje in koordiniranje pri izdelavi letnih predračunov, strateških in dolgoročnih planov podjetja, na interne obračune poslovanja, na prikazovanje poslovne uspešnosti ter na skrb za notranje informiranje, ekonomsko-poslovno svetovanje ter koordiniranje naložb in na druge posebne naloge. Pri tej zamisli gre za skrb za trajni obstoj in razvoj podjetja, za poslovno usmerjanje s planiranjem ter za presojanje uresničevanja ciljev podjetja z nadziranjem in analiziranjem. S tem je kontrolerju naložena naloga izvajanja trojnosti analiziranja, planiranja in nadziranja, kar ga uvršča med snovalce politike podjetja.

Ko gre za kontroling američani pogosto govorijo o upravljalnem računovodstvu, v Nemčiji pa se uporablja izraz »obratovno računovodstvo« (Deyhle, 1997, str. 168).

1.3 Naloge kontrolinga

Sistem kontrolinga obsega beleženje, planiranje, nadziranje in poročanje, kjer slednje pomeni, da so poročila pripravljena v za uporabnike prijazni obliki, razumljivo in uporabno podana, lahko tudi s priporočili (Kralj, 2003, str. 466). Različni avtorji dajejo različen poudarek področjem nalog kontrolinga, tako eni menijo, da je glavna naloga kontrolinga koordinacija, drugi krmiljenje, tretji pa informiranje. Prav tako se naloge kontrolinga razlikujejo glede na pristop h kontrolingu, se pa najpogosteje kot naloge omenja planiranje, kontroliranje, analiziranje in informiranje.

- **Planiranje**

Deyhle (1997) planiranje opredeli kot izjavo o hotenju (volji), ki vključuje tudi odločitev. S planiranjem določamo, kaj naj bi se storilo oziroma uresničilo, vendar pa se v praksi pogosto izkaže, da je zelo težko določiti, kam »potuje podjetje« in po kateri poti naj gre. Zato vodstva podjetij pogosto zahtevajo od svojih strokovnjakov natančne napovedi, s katerimi se lahko izognejo neprijetnim odločitvam. Med pravila participativnega vodenja sodi tudi vedenje kontrolerja, da ni on tisti, ki odgovornim sodelavcem določa planske cilje, ampak samo skrbi, da odgovorni sami prepoznajo plane, ki naj bi jih uresničili, kot svoj »vozni red«, ki so ga sestavili skupaj s kontrolerjem.

- **Kontroliranje**

Kontroler ni nikakršen kontrolor, saj je njegova primarna skrb to, da se vsakdo sam kontrolira in da pri tem zasleduje zastavljene cilje, ki so določeni s strani vrhovnega vodstva, in avtoritarno opredeljeno poslanstvo podjetja (v dolgoročnem planu). Pogoj za učinkovito kontrolerjevo funkcijo je zato v planiranju, ki mora biti realno in uresničljivo, ne pa »zidanje gradov v oblakih«. Plan je torej izhodišče za opredelitev meril, ki omogočajo samokontrolo po posameznih poslovnih področjih, oddelkih in med sodelavci s primerjanjem planiranega in doseženega. Kontroler opravlja vlogo kontrolorja letenja ali krmarja v podjetniški floti, saj mora kapitanom v prodaji, proizvodnji, nakupu, razvoju in upravi sporočati, kako njihova plovila napredujejo po začrtani smeri (kurzu) skupaj z drugimi plovili podjetja (Deyhle, 1997, str. 115–135). Pri kontroliranju gre predvsem za ugotavljanje odmikov med načrtovanim in uresničenim. Ti odmiki so nekakšni signali, da se je potrebno lotiti izboljšanja izvedbenega planiranja.

- **Analiziranje**

Pri realizaciji načrtov se srečujemo z odmiki, ki so pripomoček za analizo. Ko so odmiki določeni, je potrebno pričeti z njihovo analizo. Potrebno je poiskati vzrok za odmik in ga odpraviti. Odmiki na področju prodaje se najpogosteje pojavijo zaradi razlike v prodanih količinah, cenah ali strukturi prodanih izdelkov in/ali storitev. Do razlike med načrtovanimi in uresničenimi stroški pa lahko pride zaradi večih dejavnikov. Deyhle (1997, str. 145) meni, da do razlike med uresničenimi in načrtovanimi stroški lahko pride zaradi: resnično večje ali manjše količinske porabe, spremembe nakupnih cen (npr. pomožnega materiala, orodja, rezervnih delov, tujih storitev) ali zvišanja tarif za delo, napačnega planiranja višine stroškov ali delitve stroškov na spremenljive in stalne, racionalizacije in organizacijskih izboljšav, strukturnih sprememb v uporabi strojev in procesne tehnike, časovnega zamika določenih stroškov, napake v knjiženju stroškov (niso usmerjeni tja, kjer so bili planirani) in morebitnih sprememb v sortimentu.

Kontroler ima pri obravnavanju odmikov usmerjevalno vlogo, s poudarkom na motiviranju sodelavcev za iskanje rešitev za doseganje zastavljenih ciljev.

- **Informiranje**

Naloga kontrolinga je z informacijami olajšati odločanje poslovodstvu. Te informacije morajo biti primerne, pravočasne in točne ter ustrezne in popolne, saj v nasprotnem primeru to niso informacije, ampak so le podatki (Hočevar, 1998, str. 7). Kontroling temelji na pravočasnem informiranju vodstva, saj le pravočasna informacija prinese uspeh. Informacijska funkcija kontrolinga pomeni sistematično zbiranje, obdelavo, predelavo in sporočanje vseh za vodenje podjetja pomembnih informacij. Peemöller (1992, str. 30) pri tem razlikuje med tremi fazami, in sicer fazo zbiranja, fazo predelovanja in fazo posredovanja informacij.

Osrednji del vsakega kontrolinga predstavlja informacijski sistem. Glavni projektant in skrbnik informacijskega sistema je kontroler, ki je odgovoren za opredelitev vrste in vsebine poročil, določitev rokov in prejemnikov poročil ter odmike pri nadzornih informacijah. Pri vsem tem pa se mora vodstvo podjetja zavedati, da je kakovost poslovanja podjetja odvisna od kakovosti odločanja ter s tem od kontrolinga (Koletnik, 1996, str. 34).

1.4 Vrste kontrolinga

Kontroling se izvaja za podjetje kot celoto in po posameznih funkcijskih področjih poslovanja. Tako imamo na eni strani kontroling za celotno podjetje, posebno glede premoženjskega in finančnega položaja podjetja ter glede kakovosti poslovanja podjetja (uspeh in ugled). Na drugi strani pa lahko imamo kontroling na področju raziskav in razvoja, na področju trženja, na področju naložb v zmogljivosti, na področju priskrbe materiala in storitev drugih, na področju kadrovske dejavnosti, na področju proizvodnje, na področju neproizvodnih dejavnosti, na področju financiranja, logistike in podobno (Kralj, 2003, str. 466). Kontroling lahko torej izvajamo po posmeznih področjih poslovanja, odločujočih za preživetje določenega poslovnega sistema, lahko ga izvajamo centralizirano ali decentralizirano.

V povezavi z različnimi funkcijami podjetja se kontroling izvaja tako na strateški kot na operativni ravni, tako lahko ločimo strateški kontroling in izvajalni kontroling. Prvi je časovno neomejen in se nanaša na sistematično opazovanje, spoznavanje in prognoziranje bodočih prilik in tveganj ter ustvarjanje podlag za oblikovanje politike podjetja in za strateško odločanje. Medtem ko drugi služi za obvladovanje poslovnih funkcij z opredeljevanjem izrabe razpoložljivih potencialov za doseganje ciljev podjetja in ima težišče na poslovni in finančni uspešnosti podjetja (Kralj, 2003, str. 466). Strateški kontroling je torej dolgoročno naravnan, njegov cilj pa je uspešnost podjetja, medtem ko je izvajalni kontroling strokovna podpora poslovodstvu pri njegovem vsakodnevnem poslovanju.

Vsebinske vrste kontrolinga so kontroling stroškov, prihodkov in poslovnega izida, kontroling denarnega toka in finančnega izida, kontroling naložb, kontroling proizvodnje, kontroling logistike, kontroling prodaje in kontroling projektov. Gre torej za kontroling vseh pomembnejših poslovnih funkcij v podjetju (Kontroling podjetij, 2010).

1.5 Kontroler

Kdo je kontroler in kako je njegova naloga vključena v organizacijsko strukturo podjetja? »Jaz sem kontroler, toda tega pri nas nihče ne ve!« (Deyhle, 1997, str. 167)

Kontroler je bil najprej in nekoč šef internega računovodstva – računovodja, vendar so kasneje nastali dvomi in nesporazumi. Po enem od skrajnih pojmovanj naj bi bil kontroler računski hlapec, ki računa in vodi protokol, po drugem skrajnem pojmovanju pa naj bi imel popolno pravico veta. V prvem primeru gre za to, da je kontroler kot nekakšen nadzornik, ki

gleda vsem pod prste in v vsakem trenutku ve vse ter bolje od drugih, medtem ko se v drugem primeru brez kontrolerjevega privoljenja ne da ničesar uresničiti, je kot nekakšen generalni direktor. Ne eno ne drugo skrajno poimenovanje kontrolerja ni pravilno. Deyhle (1997) izhaja iz prevoda »to controll« kot »uravnavati« ali »krmiliti« in kontrolerja opredeli kot neke vrste kotrolorja poletov ali krmarja – kibernetika za notranji obračun, ki s podatki in informacijami pomaga »kapitanom« v prodaji, proizvodnji, razvoju in nakupu varno pluti po nemirnem poslovnem »morju«.

Kontroler torej ne nadzoruje, ampak skrbi za to, da zna vsak sam nadzorovati svoje poslovanje glede na cilje, ki so določeni s strani poslovodstva. Kontroler je tudi nekakšen prodajalec ciljev in predračunov (planov), poleg tega pa mora managementu pravočasno zagotovit informacije o določenih nevarnostih, odmikih, katere potem management spodbudijo k uvedbi sprememb. Kontroler je torej nekakšen zbiralec informacij, ki za management opravlja funkcijo serviserja v smislu ciljno usmerjenega planiranja in krmiljenja (upravljanja) (Deyhle, 1997, str. 9–10). Kontroler oblikuje in spremlja (upravljalne) procese določanja ciljev, načrtovanja in upravljanja ter s tem prevzema soodgovornost za doseganje ciljev. Je nekakšen svetovalec vseh odločevalcev in deluje kot navigator za dosego ciljev.

Delo kontrolerja zajema metodologije, ki so izpeljane iz računovodstva in planiranja, ter postopke, ki zajemajo vodenje in cilje oziroma vodenje s cilji. Njegove naloge so akcijsko in ciljno orientirane in so usmerjene v prihodnost in ne v preteklost, poleg tega so tudi interno orientirane v pomenu skupnega delovanja, ki temelji na timskem delu (Kaj je kontroling, 2010).

Zaradi velikih nejasnosti, ki so se pojavljale pri opredelitvi nalog in poslanstva kontrolerja, je ICG (International Group of Controlling) leta 1996 v Stuttgartu postavila definicijo kontrolerjevega poslanstva. Definicija pravi, da kontroler (International Group of Controlling, 2000, str. 6):

- opravlja za management poslovno-ekonomsko svetovalno funkcijo pri njegovem ciljno usmerjenem planiranju in upravljanju,
- skrbi za nazornost in preglednost poslovnega izida, financ in procesov, s čimer prispeva k večji ekonomičnosti,
- celovito koordinira delne cilje in načrte ter organizira celovito, v prihodnost usmerjeno poročanje,
- moderira procese kontrolinga tako, da lahko vsak odločevalec ukrepa ciljno usmerjeno,
- zagotavlja priskrbo v ta namen potrebnih podatkov in informacij,
- ustvarja in vzdržuje sistem kontrolinga.

Deyhle (1997, str. 185–186) se v naloge kontrolerja še bolj poglobi in jih še bolj specificira. Tako so naloge centralnega kontrolerja naslednje:

- zagotoviti in priskrbeti metodologijo za določitev poslanstva in ciljev podjetja,

- organizacija planiranja od »spodaj navzgor« za uresničevanje od »vrha navzdol« določenih ciljev v okviru pravil iz poslanstva podjetja,
- vodenje v fazi »gnetenja« predračuna, če se izkaže, da z njim ne bi uresničili cilja,
- ohraniti »zalogo idej«, ki ostane neuporabljena po sprejetju plana za naslednje leto,
- moderatorsko vodenje sestanka za oblikovanje poslanstva in ciljev podjetja,
- skrb za povezave med poslovnimi področji,
- zagotavljanje soodvisnosti med strateškim in operativnim planiranjem ter predračuni,
- skrb za to, da vsakdo poleg planskih podatkov dobi tudi podatke o njihovem dosegu,
- spodbujanje izračunavanja pričakovanih dosegov in njihovo usklajevanje s predvidenimi letnimi dosegi ter napovedovanje pričakovanih bilančnih podatkov,
- skrb za upoštevanje pravil pri sestavi motivacijskih in v prihodnost usmerjenih poročil.

Kontoler je nekakšen posrednik med vodstvom poslovnega sistema in posameznimi področji poslovnega sistema, je osrednja oseba, ki skrbi za načrtovanje in predračunavanje ter aktivnosti, povezane s tem. Zbira podlage za izbiranje ustreznih strategij, kasneje pa podlage planiranja kot konkretiziranje ciljev politike podjetja in končno tudi podlage za izvajalno planiranje. Odtod tudi delitev kontrolinga v strateški in izvajalni kontroling (Kralj, 2003, str. 466).

1.5.1 Vedenje kontrolerja

Kontroler uporablja usmerjevalno vlogo in ne konfrontacije, kar pomeni, da ne sprašuje Kako to, temveč Kakšen postopek predvidevate v prihodnje. S tem doseže, da se vsi ukvarjajo z vprašanjem, kako v prihodnje rešiti zadeve in ne da se vodje počutijo napadeni in se pričnejo branit in iskati izgovore.

Kontrolerjev intervju ima najprej vlogo rešiti nastali problem. Lahko bi rekli, da v njegovem primeru velja enak vrstni red kot v medicini: anamneza (kje vas boli – kje je prišlo do odmika), diagnoza (zakaj boli – analiza in utemeljitev vzrokov), terapija (vzeti trikrat na dan ...). Da se lahko določi terapija, se je seveda potrebno vprašati, zakaj je do tega prišlo, kar je zahtevna naloga za kontrolerja, saj vprašanje Zakaj ...? psihološko ni motivirajoče, ker pri prizadetih izzove potrebo po opravičevanju (zagovarjanju), po drugi strani pa je to nujno za nadaljno dobro razrešitev problema. Njegova naloga je tudi sproščanje napetosti, kar poraja vprašanje, kako to vlogo najbolje odigrati. Sili nas k dejanjem in premisleku, kaj je tisto, kar ustvarja boljše ozračje za učinkovitejši kontroling (Deyhle, 1997, str. 129–132).

Kontrolerjev pristop je ciljno usmerjen in temelji na postavljanju vprašanj, zato bi lahko dejali, da je kontrolerjev simbol vprašaj. Kontroler je eden izmed redkih zaposlenih, ki sme oziroma od časa do časa tudi mora dvomiti o določenih zadevah in jih postaviti pod vprašaj. Pri spraševanju sodelavcev mora biti kontroler zelo previden, da ne pride do vtisa, da zaslišuje sodelavce, ampak da želi le preveriti in utemeljiti zadeve. Kontroler mora s svojim obnašanjem zagotoviti, da kontroling ne pomeni kontrole, ampak da gre za reševanje problemov (Kaj je kontroling, 2010).

Kontroler ne more biti kar kdorkoli, saj mora imeti za opravljanje svojih nalog določena strokovna znanja in veščine, pa tudi določene osebnostne lastnosti. Tako Koletnik (1996, str. 23) meni, da mora imeti kontroler naslednje poklicne in etične vrline:

- strokovno znanje za obravnavanje računovodskih podatkov kot tudi znanje podjetniške ekonomije,
- mora biti glavni projektant in skrbnik poslovno-informacijskega sistema,
- dobro poznavanje vseh poslovnih funkcij podjetja,
- obširno teoretično in praktično ekonomsko znanje ter smisel za poslovno ustvarjalnost,
- osebne predispozicije, kar pomeni, da ima poklicno-etične vrline za reševanje poslovnih nasprotij.

Deyhle (1997, str. 189) pa je mnenja, da mora kontrolerjevo strokovno znanje obsegati predvsem:

- obvladovanje računovodskega sistema, standardov,
- poznavanje informacijske tehnologije v vlogi naročnika sistemskih rešitev,
- poznavanje proizvodne tehnologije,
- poznavanje metod komuniciranja,
- analitično radovednost,
- obvladovanje sodobnih tehnik za reševanje problemov,
- obvladovanje komunikacijskih pomagal.

2 PROJEKT

2.1 Opredelitev projekta

Beseda projekt izvira iz latinske besede »proiectum« in ima več pomenov. Za nas zanimiv pomen po Velikem slovarju tujk (Tavzes, 2002, str. 930) je »sestavljen, zaokrožen in celovit načrt za izvedbo dela, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob (načeloma) usklajenem delovanju več ljudi, služb, podjetij«. Ta opredelitev je močno splošna in za potrebe stroke premalo opredeli značilnosti projekta, lahko pa nam predstavlja izhodišče za nadaljno razpravo. Glede na to, da je pojem, ki ga označuje beseda projekt, tako pogosto uporabljen, bi pričakovali, da je v teoriji jasno in enotno opredeljen, vendar temu ni tako. Opredelitve se pogosto (vsebinsko le v manjši meri) razlikujejo, vendar ne bi mogli trditi, da si nasprotujejo, lahko pa rečemo, da imajo opredelitve različne poudarke in različno stopnjo zajemanja značilnosti projektov. Razlike so lahko tudi posledice različnosti projektov, pri čemer avtorji opredelijo predvsem določeno skupino projektov (Rozman & Stare, 2008, str. 3). Projekt lahko opredelimo tudi kot kompleksnejše naloge, ki so enkratne in katerih uresničitev traja nekaj časa (več mesecev ali celo let) (Dimovski & Penger, 2008, str. 59). Takšne naloge so

sestavljene iz vrste aktivnosti ali celo skupkov aktivnosti, ki so med seboj logično povezani in bolj ali manj odvisni med seboj (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, & Vodovnik, 2002, str. 326).

Poenostavljeno lahko trdimo, da je projekt način organiziranja izvajanja enkratnih poslov in da je vsak projekt:

- ciljno usmerjen – z izvajanjem projekta želimo doseči nek zastavljen cilj,
- časovno omejen – ima svoj rok začetka in rok zaključka ter določen čas trajanja,
- sestavljen iz med seboj povezanih in odvisnih dejavnosti,
- vodljiv – mogoče ga je planirati, kontrolirati, analizirati ter voditi (ga z ukrepi vodenja usmerjati proti postavljenemu cilju),
- enkraten in neponovljiv glede na način izvedbe in okoliščine, v katerih se izvaja (nikdar se ne more ponoviti pod popolnoma enakimi pogoji).

Kot projekt lahko imenujemo praviloma enkratno celoto dejavnosti oziroma aktivnosti, katerim je skupno, da imajo skupne smotre in cilje, opredeljen začetek in konec ter opredeljeno zaporedje med seboj povezanih aktivnosti. Pri tem mislimo z aktivnostjo jasno določen del delovnega ali tehnološkega procesa, ki je vezan na porabo časa in angažiranje produkcijskih faktorjev. S projektom si prizadevamo ustvariti edinstven izdelek ali storitev, vendar je časovno in stroškovno omejen, kar ga tudi loči od vsakdanjih opravil oziroma obveznosti (Bastič, 2002).

Lastnosti, ki ločijo projekt od poslovne aktivnosti, so, da projekt (Andersen, Grude, Haug & Turner, 1984, str. 25):

- ustvari spremembe,
- je sestavjen iz nalog in ciljev,
- je unikaten,
- je omejen v času in področju dela,
- vključuje raznolike resurse.

2.2 Značilnosti projekta

Po Rory Burke (1992, str. 9) so značilnosti projekta naslednje:

- ima življenski cikel, ki nam omogoča spremljati izvedbo projekta z vidika časa in stroškov,
- začetni in končni čas,
- svoj proračun,
- aktivnosti, ki so edinstvene in neponovljive,
- poraba sredstev iz različnih področji, ki potrebujejo koordinacijo,

- timske vloge in odnosi, ki so predmet sprememb in jih je potrebno razvijati, opredeliti in vzpostaviti.

Na podlagi teh značilnosti Rory opredeli projekt kot skupino aktivnosti, ki si sledijo v logičnem zaporedju, tako da z njimi dosežemo prednastavljene cilje.

Za projekt je značilna **neponovljivost ali enkratnost,** kar pomeni, da se aktivnosti ne ponavljajo, vsaj ne v celoti, in da njihovo število in zaporedje nista enaka kot v drugih projektih. Vsak projekt je **časovno omejen**, se pravi da ima svoj začetek in svoj konec. Prične se s prvo zamislijo o proizvodu ali storitvi in zaključi, ko zadnji sodelavec opravi zadnje delo, povezano s projektom. Bastič (2002) pojasni, da konec projekta ne pomeni, da se odslej z njegovim izidom ne bo nič več dogajalo, ampak bo na primer razvit izdelek odšel v proizvodnjo, kar pa že spada v vsakdanja opravila oziroma obveznosti podjetja, in ne več v projekt. To lahko slikovito ponazorimo s primerom poroke, ki predstavlja projekt, življenje v zakonu pa vsakdanje opravilo, ki nima vnaprej predvidenega konca. Naslednja značilnost projekta je, da **aktivnosti tečejo vzporedno in se med seboj prepletajo**, kar predstavlja kompleksnost projekta in zahteva določen način ravnanja z njim ter zahtevo po **raznolikosti sodelujočih.** Narava projekta narekuje **timsko delo.** In kot zadnja značilnost je **enkratnost proizvoda** (ločiti moramo med projektom kot procesom in proizvodom ali storitvijo kot izidom procesa), kar pomeni, da gre pri projektu za unikaten proizvod ali storitev, četudi se v projektu vrsta aktivnosti ponavlja, saj je dovolj, da se projekt razlikuje v oblikovanju, lokaciji, izvajalcih in podobno. Enkratnost pomeni inoviranje ali spreminjanje tako proizvoda kot aktivnosti in njune prepletenosti. Prav zaradi te enkratnosti je nujno tesno sodelovanje z uporabnikom, kar bi na nek način lahko prav tako uvrstili med značilnosti projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 7–10).

Vsak projekt je sestavljen iz tehnološko pogojenega zaporedja dejavnosti oziroma aktivnosti, ki se morajo opraviti v določenem času z definiranim začetkom in zaključkom. Za vsako od dejavnosti mora biti mogoče (Andrejčič et al., 1998, str. 219):

- definirati cilj (vmesni cilj projekta) oziroma rezultate,
- predpisati način – postopek (tehnologijo) izvedbe,
- ugotoviti logične (tehnološke) povezave z drugimi dejavnostmi,
- opredeliti čas trajanja (in verjetnost, da bo ta čas dosežen) ter določiti rok za začetek in rok za zaključek izvajanja,
- določiti vire (resurse), potrebne za izvedbo in odgovorno osebo,
- ugotoviti stroške izvajanja,
- opredeliti mehanizem kontrole doseganja rezultatov.

Pri ocenjevanju projektov uporabljamo štiri medsebojno odvisne kriterije, in sicer kakovost izdelka ali storitve, čas, ki je potreben za dokončanje projekta, stroške in tveganje. Pomemben dejavnik uspešnosti projekta je negotovost, saj ta lahko vpliva na podaljšanje trajanja

projekta, na povečanje stroškov ali na poslabšanje kakovosti izdelka ali storitve (Bastič, 2002, str. 18–19).

Podjetje ima običajno na voljo več predlogov projektov, kot jih je sposobno izvesti ali financirati, kar privede do izbire med možnimi predlogi. Pri izbiri pa vsako podjetje zasleduje različne cilje in uporablja različne kriterije. Med najpogostejše cilje sodi dobiček, povečanje tržnega deleža z vstopom na nove trge, izboljšanje sposobnosti virov podjetja ipd. Prav tako obstajajo različne metode, ki pomagajo pri teh odločitvah, ki jih lahko razvrstimo v dve skupini. To so take, ki temeljijo predvsem na subjektivni presoji, ter take, pri katerih se uporabljajo kvantitativni kazalci in so znane kot finančne metode, med katerimi pa so najpogosteje uporabljene naslednje: metoda sedanje vrednosti denarnega toka, notranja donosnost projekta, čas vračanja naložbe in večkriterijsko razvrščanje projektov (Bastič, 2002, str. 18–19).

Uspešnost izbranih projektov vpliva na obstoj in razvoj podjetja, da pa podjetje sledi ne samo obstoju, temveč tudi razvoju, mora skrbeti tudi za optimalen portfelj izbranih projektov. Ena od možnih razvrstitev projektov pri oblikovanju portfelja proizvodnih podjetij je, da razvrstijo projekte v štiri skupine, ki se med seboj razlikujejo po stopnji inovativnosti izdelka in procesa, s katerim ga pridobivamo. Te skupine so projekti, usmerjeni v izboljšanje izdelkov, projekti, usmerjeni v invencije, projekti, usmerjeni v razvoj in proizvodnjo novih izdelkov, ter raziskovalno-razvojni projekti (Bastič, 2002, str. 27).

2.3 Vrste projektov

Kljub skupnim značilnostim pa glede na posamezna sodila razlikujemo več vrst projektov, ki imajo določene značilnosti, zaradi katerih je tudi ravnanje z njimi specifično. Poznamo naslednje delitve (Rozman & Stare, 2008, str. 10–12):

- glede na učinek projekta: **proizvod ali storitev**;
- glede na naročnika projekta: **posameznik ali družina, podjetje, porabnik, država**;
- glede na določenost projekta:

- **določene ali deterministične (determinirane) projekte,** tu je pot do cilja znana (znane so vse dejavnosti, ki jih je treba opraviti in njihova medsebojna odvisnost); na poti do cilja se morajo opraviti vse dejavnosti, cilj bo gotovo dosežen, projekt kot celota uspešen (verjetnost doseganja cilja je 1)
- **verjetnostne ali stohastične projekte,** tu pot do cilja ni popolnoma znana, ni nujno da se vse dejavnosti na poti do cilja opravijo; izvajanje neke dejavnosti je pogojeno z rezultati drugih dejavnosti; cilj ni nujno, da bo dosežen, projekt lahko tudi ne uspe (verjetnost doseganja cilja je manjša od 1),

- glede na velikost projekta: na **majhne, srednje, obsežne, velike in večprojektne (programe).**

Andrejčič in drugi (1998) projekte delijo glede na določenost – determiniranost, objekt projekta ter glede na izvajalce, kar je nekoliko sporna, vendar uporabna delitev. Prva delitev je že obrazložena, za drugo delitev lahko rečemo, da gre za vsebinsko enako delitev kot je prej omenjena delitev glede na učinek projekta, le da avtorji uporabljajo drugačna poimenovanja − in sicer projekte delijo na **fizične projekte**, kjer je objekt projekta fizično otipljiv, rezultati projekta pa eksaktno merljivi, ter na **abstraktne projekte**, kjer objekt projekta je ali pa ni fizično otipljiv, rezultati pa niso eksaktno merljivi. Pri delitvi glede na izvajalce pa ločijo **interne projekte**, ki jih v celoti izvajamo z osebjem, ki je zaposleno v okolju (podjetje, ustanova ...), ki je naročnik projekta, ter **eksterne projekte**, ki jih po pooblastilu in za račun naročnika izvajajo posebej specializirana podjetja (princip inženiringa) (Andrejčič et al., 1998, str. 218).

2.4 Faze projekta

Hauc (2002, str. 131) projekte deli v tri faze (zasnova projekta, opredelitev in izvedba projekta), medtem ko Bastič (2002, str. 30) loči znotraj življenjskega cikla projekta naslednje faze:

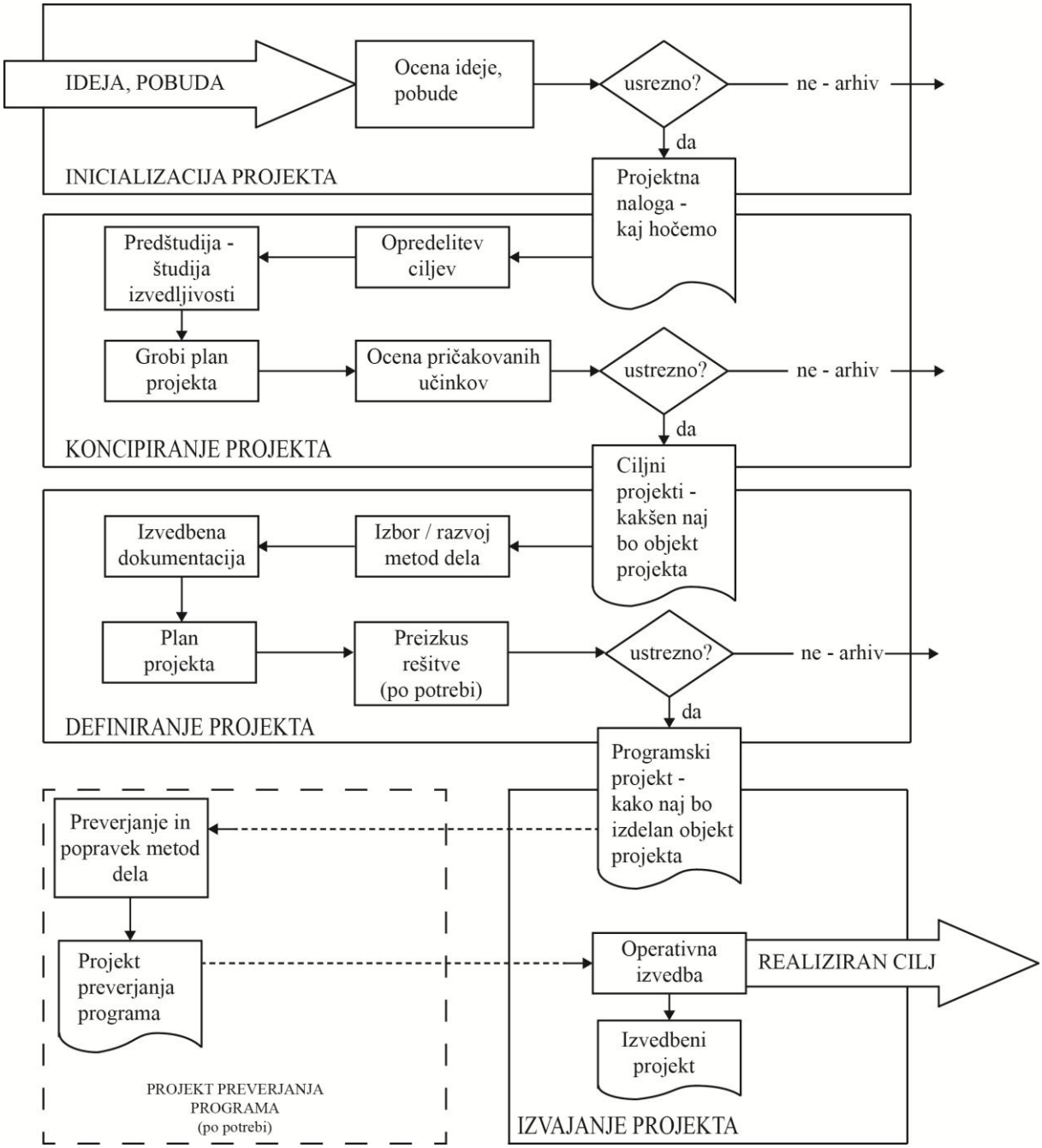
- opredelitev projekta, kjer določimo cilje in podcilje projekta, kriterije, po katerih bomo presojali njegovo uspešnost ali neuspešnost ter predvidene dogodke, ki utegnejo ogroziti njegovo izvajanje,
- določitev projektnega tima,
- načrtovanje projekta, ki zajema določitev dejavnosti projekta, ocenitev trajanja dejavnosti, določitev potrebnih virov za njihovo izvajanje, izdelavo akcijskega načrta projekta, izdelavo stroškovnega načrta ter opredelitev načina spremljanja njegovega izvajanja,
- izvajanje projekta, kjer gre za usklajevanje izvajalcev in drugih virov za izvedbo dejavnosti v skladu s časovnim in stroškovnim načrtom,
- opazovanje in nadzor izvajanja projekta, ki obsega izdelavo poročil o napredovanju projekta, analizo napredovanja projekta in primerjavo z načrtom, določitev potrebnih ukrepov za odpravljanje posledic odstopanj od načrta ter prilagoditev načrta nastalim spremembam,
- zaključek projekta, ki zajema predajo izdelka ali storitve naročniku in pridobitev naročnikovega soglasja o prevzemu, izdelavo analize izvajanja projekta in izdelavo končnega poročila.

Slika 2: Prikaz toka informacij med posameznimi fazami življenjskega cikla podjetja

Vir: M. Bastič, Odločanje, načrtovanje in nadzor projektov, 2002, str. 31.

Po mnenju Andrejčiča in drugih (1998) gre vsak projekt skozi štiri faze, in sicer inicializacijo, koncipiranje, definiranje (programiranje, planiranje) in izvajanje. Prve tri faze lahko skupno imenujemo tudi faza priprave projekta (slika 3).

Slika 3: Faze projekta



Vir: R. Andrejčič et al., Operativni management, 1998, str. 221.

2.5 Cilji projekta

Cilj projekta izraža namen izvajanja projekt in pričakovani izid projekta. Z vsakim projektom je mogoče dosečti le en cilj, ki mora biti jasno opredeljen, tako da je razumljiv brez dodatnih pojasnil (Bastič, 2002, str. 32).

Vsak projekt ima enega ali več namenskih ciljev in prav tako enega ali več objektnih ciljev. Prvi cilj (oziroma cilji) nam pove, kaj hočemo s projektom doseči, oziroma kam želimo priti, medtem ko gre pri drugem za nekakšno definicijo načina, kako bomo dosegli namenski cilj, oziroma kako bomo prišli tja, kamor smo se namenili. Se pravi, da objektni cilj oziroma cilji izhajajo iz namenskega cilja in so sredstvo za doseganje njegovega namena ter so zato vedno zelo konkretni, medtem ko je lahko namenski cilj zelo abstrakten, saj opredeljuje le končni namen (Andrejčič et al., 1998, str. 219). Na splošno je mogoče v celotni strukturi ciljev projekta določiti objektni končni cilj, ki zaokrožuje vse objektne podcilje, in namenski končni cilj, ki združuje vse namenske podcilje. Namenski končni cilj je tisti sklepni del projekta, ki ga določa njegov naročnik ter zanj pomeni tudi končni rezultat ali učinek. Objektni končni cilj pa predstavlja vse tiste projektne rezultate ali izdelke projekta, s katerimi so izpolnjeni vsi pogoji za doseganje namenskega končnega cilja. Namen projekta je določen z namenskimi cilji, ki omogočajo določitev objektnih ciljev, na podlagi vseh ciljev lahko nato izdelamo celoten plan projekta (Hauc, 2007, str. 52).

Cilje projekta podrobneje določimo s **podcilji** in **kriteriji za presojanje uspešnosti projekta**. S podcilji podrobneje opredelimo način doseganja zastavljenega cilja, s čimer že v grobem nakažemo delo, ki ga je potrebno opraviti za dosego zastavljenega cilja. Da lahko izvajanje projekta načrtujemo, moramo potrebno delo natančneje opredeliti, in sicer tako, da za vsak podcilj opredelimo dejavnosti, s katerimi bomo zastavljeni podcilj dosegli. Če pri izbiri kriterijev za presojanje uspešnosti podjetja uporabljamo takšne kriterije, ki jih je mogoče kvantificirati, nam to poenostavi presojo. Glede na to so najbolj pogosto uporabljeni kriteriji naslednji: želeni odstotek povečanja tržnega deleža novega ali obstoječega izdelka, želeni odstotek povečanja dobička podjetja, želeni odstotek zmanjšanja stroškov, želeni odstotek povečanja produktivnosti, ipd.

Cilje lahko delimo glede na dinamiko doseganja rezultatov na **končni cilj projekta** in **vmesne (delne) cilje projekta**, ki so koraki na poti h končnemu cilju, ter glede na pomembnost ciljev na **glavne cilje projekta**, ki predstavljajo osnovni namen projekta, in na **stranske cilje projekta**, ki so nekaki stranski produkti, ki nastanejo ob realizaciji glavnih ciljev (Andrejčič et al., 1998). Po Bastiču (2002, str. 32) uvrščamo med možne cilje projekta: razvoj in proizvodnjo novega izdelka, izbor in nabavo nove tehnologije, izgradnjo novega obrata ali nove organizaijske oblike podjetja.

2.6 Projekt in timsko delo

Projektni način dela v sodobnem podjetniškem okolju je življenjska potreba in ne več le modna muha. Še vedno pa se dogaja, da projekti ne uspejo, oziroma ne dajo predvidenega rezultata, kar je mnogokrat posledica dejstva, da mora biti projektni pristop celovit in ne polovičarski (v smislu malo se bomo šli projekte). Bistvenega pomen pri izvajanju projektov je timsko delo.

Tim je skupina ljudi, ki se običajno oblikuje le za potrebe projekta, z namenom, da bi realizirali specifične predpisane cilje projekta. Timsko delo zajema management in voditeljstvo pri razvoju timskega duha, pri delovanju v timih in skupinski dinamiki. Timski duh (tj. takrat, ko ljudje dobro sodelujejo) lahko dosežemo z motivacijo posameznikov, družabnimi dogodki, s postavljanjem ciljev timu in podpornimi strategijami. Znotraj tima lahko nastanejo težave zaradi kulturnih razlik, razlik v izobrazbi, različnih interesov in/ali načinov dela, kar pa mora projektni manager znati obvladovati. Projektni manager mora nenehno razvijati tim in njegove člane, od začetne faze razvoja tima do timskega dela skozi življenjski cikel projekta vse do zaključka projekta, ko se člani tima vrnejo v svoje organizacijske enote, od koder so lahko ponovno dodeljeni na nov projekt. Med delom na projektu mora projektni manager redno pregledovati delo članov tima in skupaj z linijskim managerjem oceniti potrebe po razvoju, mentorstvu in usposabljanju ter izvajati primerne ukrepe (Nemec-Pečjak, 2010).

Za uvedbo projektnega načina dela v podjetju so potrebni naslednji pogoji (Andrejčič et al., 1998, str. 256):

- projektna miselnost mora postati vodilna ideja – filozofija podjetja, zlasti vodstva, mora biti vgrajena v strategijo podjetja,
- izobraževanje na štirih nivojih:

- vodilni delavci (glavni sistem projektov – top managment podjetja),
- operativni vodje projektov (projektni managerji),
- strokovni tajniki projektov,
- izvajalci, zlasti vodje izvajalnih skupin oziroma timov,

- izdelan pravilnik (organizacijski predpis, organizacijsko navodilo) o projektih,
- namen – področja, kjer se uporablja projektni pristop,
- način in postopek inicializacije – naročanje projektov,
- postopek izbora in razporejanja sodelavcev iz podjetja,
- postopek izbora in angažiranja zunanjih izvajalcev,
- vodenje sodelavcev projekta – disciplinsko in strokovno, odgovornost,
- načela nagrajevanja sodelavcev projekta,
- operativno planiranje projektov – procesi, podatki, dokumenti,
- razdeljevanje dela (lansiranje) – procesi, podatki, dokumenti,

- spremljanje izvajanja in poročanje o izvajanju – procesi, podatki, dokumenti,
- način primopredaje opravljenega dela,
- način in postopek zaključevanja projektov,
- pripravljenost skočiti v vodo – poskusiti s projekti, prvič in morda še nekajkrat ob pomoči zunanjih svetovalcev, nato samostojno.

Morebitni neuspeh prvega projekta nam nikoli ne sme vzeti poguma, saj se moramo na napakah učiti in poskusiti ponovno.

3 KONTROLING PROJEKTOV V PODJETJU API ARHITEKTI D.O.O.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Api Arhitekti d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1990 pod imenom Api d.o.o.. Ustanovili so ga trije družabniki, kasneje leta 1993 se jim je pridružil še četrti družabnik. Podjetje je izključno storitveno in deluje po SKD standardih v dejavnosti št. 71.111 (arhitekturno projektiranje), nudi storitve projektiranja in inženiringa s področja urbanizma, arhitekture in notranje opreme. Po velikosti sodi med mala podjetja, saj število zaposlenih ne presega 50.

Primarni motiv za ustanovitev podjetja je bila samozaposlitev in želja po realizaciji svojih oblikovalskih ambicij prek ustvarjanja lastne avtorske arhitekture. Skozi razvoj podjetja so se cilji spreminjali in ni šlo več za samozaposlitev, toda primarni motiv ustvarjanje dobre, družbeno odgovorne arhitekture ob sočasnem zagotavljanju materialnih pogojev je ostal nespremenjen.

Podjetje deluje od leta 1990 in se je skozi čas razvilo v enega večjih arhitekturnih birojev v Sloveniji. Na začetku so bili v podjetju trije zaposleni (ustanovitelji), do danes pa je ta številka narasla na 17 redno zaposlenih in povprečno 6 sodelavcev (honorarno zaposleni, študentje). Ob tem sta dva izmed družabnikov izstopila. Prvi se je odločil za samostojno pot leta 2006 , ko se je podjetje Api d.o.o. odločilo za širitev in selitev v večje prostore ter s tem posledično za večje obremenitve. Lansko leto pa je izstopil še drugi družabnik in podjetje se je preimenovalo v Api arhitekti d.o.o.

Kompetentnost in zanesljivost podjetja omogočajo bogate izkušnje, pridobljene s številnimi projekti različnih zahtevnosti in pestrih programskih segmentacij, izdelanih s pomočjo zmogljivega zaledja redno zaposlenih in občasnih sodelavcev ter interdisciplinarnega dela. Profesionalni in odgovorni odnos do urbanega in naravnega okolja ter investitorjev omogočajo arhitekturno delovanje visokih standardov. V preteklosti je podjetje uspešno sodelovalo pri številnih projektih, ki vključujejo rekonstrukcijo in izgradnjo novih objektov z jasno izraženo arhitekturno idejo, dosledno izpeljano od zasnove do tehnične izvedbe detajla.

Da je pot, za katero se je podjetje odločilo, pravilna, se je leta 2008 potrdilo s priznanjem Zlati svinčnik, ki ga podeljuje Zbornica za arhitekturo in prostor Slovenije, za prenovo in dograditev hotela Palace (Api arhitekti, 2011).

Osnovni moto podjetja je biti profesionalen in družbeno koristen, a nikoli povsem rutinski. Naj gre za majhne interne rešitve, prenove objektov, novogradnje ali urbanistične ureditve zaposleni pri delu zasledujejo velik napor za razumevanje konteksta naloge, za motiviranje naročnika za javno koristne in strokovno presežne rešitve in za nenehno uvajanje novih tehnologij in strokovnih znanj (Birsa, 2010, str. 22).

3.1.1 Vizija

Vizija podjetja je z visoko strokovnim in zanesljivim delom se izkazati kot zanesljiv partner naročnikom storitev na domačem trgu in pridobiti njihovo zaupanje, istočasno pa si zagotoviti dodatna naročila v tujini. Glede na to, da podjetje na tujih trgih ni poznano, vidijo v podjetju možnost širitve na tuje trge skozi udeležbo na arhitekturnih natečajih.

3.1.2 Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je ostati visokoprofesionalen biro, predvsem v smislu kvalitete, ter razdelitev referenc med sodelavce. Reference so izrednega pomena pri pridobivanju poslov v njihovi stroki in do sedaj je biro temeljil pretežno na referencah direktorja na področju arhitekturnega projektiranja.

3.1.3 Dejavnost podjetja

Kot smo že omenili, sodi podjetje po SKD standardih v skupino 71.111 – arhitekturno projektiranje, kamor spada arhitekturno projektiranje in s tem povezano svetovanje (Uradni list RS, 2011). Namen dejavnosti, ki jo opravljajo v podjetju, je zagotavljati dokumentacijo, ki omogoča gradnjo objektov. To pomeni, da dejavnost sama po sebi ni namen, temveč služi gradbenim izvajalcem, da gradijo objekte, in na drugi strani omogoča investitorjem, da z zgrajenimi objekti ustvarijo dohodek. Arhitekturno projektiranje je torej podporna dejavnost gradbeništvu.

Podjetje je izključno storitveno in se ukvarja z naslednjimi dejavnostmi (Api arhitekti, 2010):

- izdelovanje arhitekturnih načrtov,
- izdelovanje urbanističnih in zazidalnih načrtov,
- projektantski in gradbeni nadzor,
- projektantski inženiring,
- posredovanje projektantskih storitev,
- investicijsko svetovanje ter svetovalne, ekonomske in organizacijske storitve pri projektiranju in izvajanju investicijskih del,

- izdelovanje projektov notranje opreme,
- inženiring notranje opreme,
- izdelovanje projektov industrijskega oblikovanja,
- izdelovanje projektov zunanje ureditve in urejanja prostora.

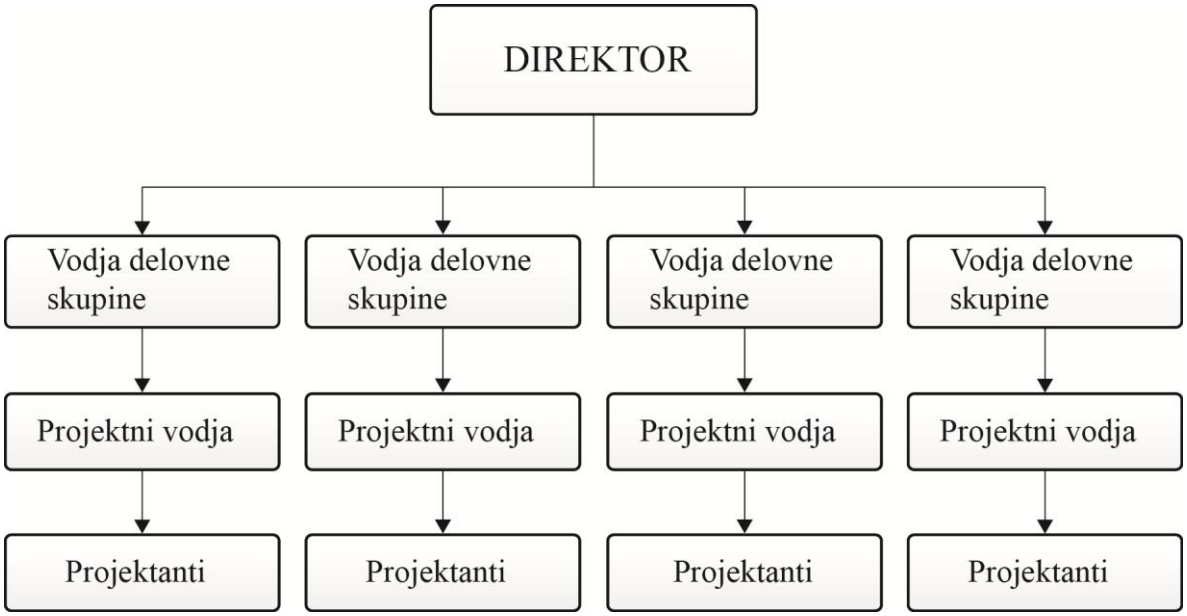
Namen opravljanja dejavnosti družbe je predvsem (Api arhitekti, 2010):

- skupno nastopanje na trgu družbenikov in sodelavcev družbe,
- skupno vključevanje v sistem družbene reprodukcije,
- združevanje sredstev in skupno financiranje dejavnosti družbe in družbenikov,
- koordinacija razvoja družbe in družbenikov,
- opravljanje samostojne projektantske dejavnosti družbe zaradi pridobivanja dobička.

3.1.4 Organizacijska struktura

Družba je enovita in v svojem sestavu nima drugih organizacijskih enot. Poslovanje družbe temelji na projektni organiziranosti in na načelih enakopravnosti delitve dela ter ekonomičnosti poslovanja. Podjetje ima centralizirano organizacijsko strukturo, kot je prikazano na sliki 4.

Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Api arhitekti d.o.o.



Statut družbe pravi, da lahko sodelavci družbe zastopajo in predstavljajo družbo v zvezi s projekti, ki jih vodijo.

3.1.5 Projekti

3.1.5.1 Vrste projektov

Z ozirom na v diplomskem delu omenjene delitve projektov se podjetje po avtorjih Andrejčič in drugi ukvarja z abstraktnimi, eksternimi ter s stohastičnimi projekti. To pomeni, da rezultat projekta ni fizično otipljiv, eksaktno merljiv, kar je značilno za storitev, da podjetje opravlja projekte s pomočjo zunanjih sodelavcev oziroma podizvajalcev ter da cilj projekta ni nujno dosežen, oziroma pot do cilja ni popolnoma znana.

Po Rozmanu in Staretu sodi podjetje glede na učinek projekta v storitev, saj je izključno storitveno podjetje, glede na naročnika sodi v vse kategorije, saj so naročniki njegovih storitev praktično vsi, od posameznikov pa vse do države. Glede na velikost projektov se podjetje ukvarja tako z majhnimi projekti, kot je npr. prenova stanovanjske hiše, pa tudi velikimi in večprojektnimi projekti, kot je npr. prenova in dozidava starega hotela Palace ali pa aktualni projekt rekonstrukcije in dozidave DTS Kliničnega centra.

Podjetje vsebinsko projekte loči v več sklopov, ki so z nekaj referenčnimi projekti iz vsake skupine prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Prikaz projektov po posameznih vrstah

Vrsta objekta	Naziv objekta
Urbanizem	Trg ob cerkvi Sv. Križa, Rogaška Slatina, SLO Odlok o spremembah dolgoročnega plana občin in mesta Ljubljane za obdobje 1986–2000 in družbenega plana Občine Ljubljana Vič - Rudnik za obdobje 1986–1990, za območje Občine Dobrova - Polhov Gradec, SLO Promenada ob Celjski cesti, Rogaška Slatina, SLO Evropska ploščad, Rogaška Slatina, SLO Urbanistična zasnova Južni park, Rogaška Slatina, SLO
Poslovni objekti	Poslovno stanovanjski objekt Asfin, Koper, SLO Poslovni objekt Elcom, Ljubljana, SLO Poslovno-stanovanjski objekt Zelena jama, Ljubljana, SLO Poslovno-stanovanjski objekt Hypoleasing, Rogaška Slatina, SLO Poslovni prostori MOL, Kresija, Ljubljana, SLO
Trgovine	Trgovski center Ptuj, SLO Mercator center Šmartinska, Ljubljana, SLO Palača Urbanc - Centormerkur, Ljubljana, SLO Lesnina center Split, HR Lesnina center Zagreb, HR
Turizem in gostinstvo	Hotel Stari Palace, Portorož, SLO Hotel Donat, Rogaška Slatina, SLO Grand hotel Zdraviliški dom, Rogaška Slatina, SLO Grand hotel Toplice, Bled, SLO Hotel Park, Rogaška Slatina, SLO Aparthotel Slatina, Rogaška Slatina, SLO
Stanovanjski objekti	Vrstne hiše Bizovik, Ljubljana, SLO Stanovanjski objekt v Kopru, SLO Stanovanjsko naselje Brdo, Ljubljana, SLO
Podzemna parkirišča Objekti javne infrastrukture	Garaža Janina, Rogaška Slatina, SLO Trg Sveti Križ, Rogaška Slatina, SLO Južni park, Rogaška Slatina, SLO Promenada ob Celjski cesti, Rogaška Slatina, SLO
Javni objekti	Klinični center Ljubljana, SLO Knjižnica Globus, Kranj, SLO Policijska postaja Rogaška Slatina, SLO Nemška ambasada, Ljubljana, SLO Avtobusna postaja Rogaška Slatina, SLO
Ostalo	Proizvodni obrat Mercator Emba, Logatec, SLO Gospodarsko razstavišče, Ljubljana, SLO

3.1.5.2 Portfelj projektov

Filozofija podjetja je takšna, da projektov ne deli na velike in majhne, na dobre in slabe, temveč mu vsak projekt predstavlja priložnost za izražanje kreativnosti, učenje, nov izziv. Zato v podjetju stremijo k temu, da bi sprejeli vsak projekt, če je le v okviru njihovih zmožnosti (časovnih, stroškovnih omejitev). Ker pa vseh projektov ni vedno možno sprejeti, se pojavi dilema, kateri projekt izbrati, kako oblikovati svoj portfelj projektov.

Portfelj projektov mora biti zasnovan tako, da podjetje sledi tako obstoju kot tudi razvoju ter s tem zadovoljuje svoje cilje. V našem primeru je, kot že omenjeno, primarni cilj podjetja ustvarjanje družbeno odgovorne arhitekture in urbanizma v kontekstu prostora in razvoja družbe na visokem strokovnem nivoju. Na tej točki lahko določimo štiri vidnejše cilje, katerim v podjetju sledijo pri izbiri projektov. Ti cilji so dobiček, vzdrževanje kadrov, širjenje tržnega deleža in razvoj podjetja. Vsi ti cilji morajo biti sorazmerno porazdeljeni oziroma doseženi skozi celotni portfelj, da je portfelj uspešno zasnovan in sledi ciljem. Znotraj portfelja projektov podjetja Api arhitekti lahko projekte razvrstimo v štiri tipe. In sicer:

- Komercialni projekti

Pri komercialnih projektih gre za vnaprej postavljeni tržni model, ki ga je potrebno samo realizirati. Primer takih projektov so razni trgovski centri, katerih zunanja podoba in notranja organizacija je vnaprej definirana s strani končnega uporabnika. Potrebno je le izdelati načrte, ki služijo gradnji objekta. Pri teh projektih ni potrebno veliko število zaposlenih in prav tako ni potrebno lastno, inovativno znanje, saj se ti projekti izvajajo po vnaprej določenem modelu. Tovrstni projekti so potrebni s finančnega vidika, saj zasledujejo predvsem finančni vidik z zagotavljanjem akumulacije in posledično dobička.

- Avtorski projekti

Avtorski projekti so, kot že samo ime pove, plod avtorskega dela, kar pomeni, da gre za lastno ustvarjanje arhitekture, od začetne ideje/koncepta pa vse do končne izvedbe/realizacije. Ti projekti so zelo uspešni z vidika širjenja tržnega deleža.

- Kooperacijski projekti

Pri kooperacijskih projektih podjetje sodeluje z drugimi arhitekti, pri čemer so avtorske pravice v celoti od drugih arhitektov. Tu torej ne gre za avtorsko delo, ampak le za sodelovanje z drugimi arhitekti in sledenje njihovim idejam, konceptu dela in razmišljanju. Ti projekti akumulirajo sredstva, vzdržujejo kadre ter skrbijo tudi za razvoj podjetja, saj se s sodelovanjem z različnimi arhitekti naučijo novih znanj in metod dela.

- Natečaji

Tu gre predvsem za ustvarjanje prepoznavnosti družbe in referenc sodelujočih, razvijanje lastnih kompetenc in idej. Natečaji so v celoti tekmovanje v inovativnosti. Z uspešnostjo na natečajih se povečujejo reference udeležencev.

V Tabeli 2 je prikazano, katere cilje podjetje zasleduje s posameznimi tipi projektov.

Tabela 2: Prikaz zasledovanja ciljev po tipih projektov

Cilji / Tip	Dobiček	Vzdrževanje kadrov	Širjenje tržnega deleža	Razvoj podjetja
Komercialni	X			
Avtorski		X	X	X
Kooperacijski	X	X		
Natečaji		X		X

3.1.5.3 Faze projektov

V podjetju delijo faze projekta v tri sklope aktivnosti, in sicer **predprojektne aktivnosti**, **projektne aktivnosti** in **poprojektne aktivnosti**. Faze projekta, ki so opredeljene v teoretičnem delu, povzete po avtorju Bastiču, lahko razporedimo v posamezne sklope aktivnosti. Tako v predprojektne aktivnosti sodi faza opredelitev projekta, faza določitev projektnega tima in faza načrtovanje projekta. Nato imamo fazo izvajanje projekta in fazo opazovanje in nadzor izvajanja projekta, ki sodita med projektne aktivnosti. In še zadnja faza po Bastiču, ki je zaključevanje projekta in sodi v poprojektne aktivnosti. Če pogledamo delitev po Haucu, sodita prvi dve fazi – zasnova in opredelitev – v predprojektne aktivnosti, faza izvedbe pa v projektne aktivnosti. Pri tej delitvi nimamamo faz, ki bi sodile v poprojektne aktivnosti.

Poglejmo si, kako faze izgledajo v praksi in kaj se znotraj posamezne faze dogaja.

Predprojektne aktivnosti

Najprej se pojavi potreba oziroma pobuda za določen objekt. Nato se ta potreba prelevi v povpraševanje s strani investitorja, ki poda poziv za ponudbo za izdelavo projekta za gradnjo objekta. Tu gre lahko za direktno povpraševanje ali pa javni razpis/naročilo.

Podjetje sprejme povpraševanje in ga oceni ter v primeru, da se mu zdi zanimivo, primerno zanj, odpre delovni nalog in poda ponudbo. Ponudbo sestavi tako, da najprej poišče in zbere ponudbe od vseh podizvajalcev. Nato preuči ponudbe in izbere najprimernejše podizvajalce. Na koncu ovrednoti še lastno delo. Ovrednoti ga s pomočjo dveh kriterijev, in sicer tabelaričnega prikaza vrednosti projekta v odvisnosti od investicijske vrednost, kar je

prikazano v priročniku (interaktivnem programu) Arhigram, ki ga je izdala Zbornica za arhitekturo in prostor, ter po stroškovnem principu na osnovi potrebnega časa za izdelavo in stroškov lastnega dela.

Ko je ponudba sestavljena, jo podjetje odda v pregled in potrditev naročniku. V primeru, ko gre za javni razpis in je ponudnikov več, se ponudbe javno odpirajo in pregledajo, nato se tudi javno razglasi izbranega ponudnika. Ponudba je lahko sprejeta ali pa zavrnjena – v tem primeru se projekt ne realizira in se na tej točki zaključi. Če je ponudba sprejeta, podjetje pripravi pogodbo. Ko je pogodba pripravljena, jo preda naročniku v podpis, in ko je podpisana z obeh strani, se podatki iz pogodbe vnesejo v 4PM.

Podjetje nato podrobno opredeli projekt, kaj želi z njim doseči in na kakšen način, se pravi, da določi cilje in aktivnosti, ki so potrebne za njegovo izvedbo ter kriterije, na podlagi katerih bo presojalo uspešnost/neuspešnost projekta. Nato določi vodjo projekta in mu dodeli tim. Tu se prične načrtovanje projekta, kar pomeni, da se najprej določijo aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta. Nato se aktivnosti časovno opredeli, kdaj se pričnejo in koliko časa bodo trajale, določi se finančne vire, ki so potrebni za posamezno aktivnost, in na koncu se določi osebe, ki so odgovorne za izvedbo posamezne aktivnosti. Na tej točki se izdela stroškovni načrt in opredeli, na kakšen način se bo spremljalo uspešnost izvajanja.

Stroškovni načrt se oblikuje v aplikacij 4PM, ki je podrobneje predstavljena v nadaljevanju diplomskega dela. Najprej se v 4PM vnese pogodbeni znesek projekta, vse podizvajalce in njihove pogodbene vrednosti, razlika med omenjenima dvema so neto likvidnostna sredstva, ki ostanejo oziroma so namenjena pokrivanju lastnega dela. Na podlagi teh sredstev se s pomočjo povprečnega stroška dela izračuna kvota ur, ki je na voljo za izvedbo projekta. Na podlagi dobljenih ur se oblikuje skupina, ki je dodeljena projektnemu vodji.

Projektne aktivnosti

Ko je projekt opredeljen in načrtovan do potankosti, se lahko začne izvedba projekta. Za izvedbo so zadolženi izbrani podizvajalci in izbran delovni tim ter vodja delovnega tima oziroma projektni vodja. Projektni vodja skrbi za koordinacijo med delovnim timom in vsemi podizvajalci ter naročniki. Projektni vodja je torej odgovoren, da vse aktivnosti tečejo, kot je načrtovano, in v primeru, da pride do odstopanj, pravočasno ukrepa. V tej fazi je izjemno pomembno opazovanje in nadzor izvajanja projekta. Po končanem delu v biroju se projekt izroči naročniku. Naročnik na osnovi projekta prične z gradnjo objekta, projektni tim pa nadaljuje delo z opravljanjem nadzora nad gradnjo.

Poprojektne aktivnosti

Faza zajema obdobje po končani gradnji objekta –spremljanje in odpravljanje pomanjkljivosti gradnje, ki so lahko tudi posledica projektiranja. Običajno se v obdobju enega leta po končani gradnji projekt zaključi. Izdela se analiza celotnega projekta in končno poročilo projekta.

3.1.6 Pridobivanje poslov

Podjetje pridobiva posle na dva načina. Prvi je pridobivanje posla na podlagi imena – reference posameznika in neposrednega poziva za izdelavo ponudbe – drugi pa na osnovi ponudbe, izdane na podlagi objave natečaja za izvedbo javnega naročila oziroma razpisa.

V prvem primeru gre za prepoznavnost podjetja oziroma v panogi arhitekture predvsem za reference posameznikov. Prepoznavnost podjetja zaenkrat temelji predvsem na arhitekturnih referencah direktorja, kar pa si v podjetju v prihodnje prizadevajo spremeniti. Da pa bi podjetje razširilo reference na sodelavce, je potrebno vlagati v njihovo znanje ter jim prek natečajev in realizacij omogočiti, da dokažejo svoj talent in sposobnosti ter si tako posledično ustvarijo prepoznavno ime. Na ta način bi podjetje razširilo svoje reference, kar bi pomenilo večjo prepoznavnost in konkurenčnost na trgu ter bi posledično privedlo do povečanja obsega pridobitve poslov.

Drugi način je pridobivanje poslov preko ponudbe. Tu gre za razpis oziroma povpraševanje investitorjev. Na razpis se prijavi več ponudnikov, ki pripravijo ponudbo in nato investitor izbere zase najugodnejšega. V primeru javnega razpisa se tudi prejete ponudbe javno odpirajo, pregledajo in na koncu se javno razglasi izbrana ponudba.

Pri prvem načinu pridobivanja poslov je problem predvsem v tem, da so reference podjetja omejene predvsem na eno osebo. V podjetju si zelo prizadevajo, da bi prišlo do sprememb in bi se reference razdelile tudi med zaposlene. Kot smo že omenili, želi podjetje to doseči predvsem prek sodelovanja na natečajih in z vodenjem projektov s strani različnih posameznikov v vlogi odgovornega vodje projektov. Pri drugem načinu pridobivanja poslov pa se glavni problem kaže v tem, da se v današnjem času vse preveč povpraševalcev ozira le na ceno, zanemarjajo pa kvaliteto in reference, ki so jim drugotnega pomena. Kar privede do nekakšnega tekmovanja v ceni in ne v tem, kdo bo ponudil najboljšo rešitev. Proučevano podjetje pa vedno primarno stremi h kvaliteti, kar posledično prinese višje stroške in na koncu višjo ceno ponudbe. V podjetju ne želijo zniževati cene na račun kvalitete, kljub temu da bi s to potezo lahko pridobil več poslov. Na žalost pa je danes v gospodarstvu (pre)pogosto prisotno zniževanje cene na račun kvalitete.

3.1.7 Spremljanje ekonomskih kategorij

V podjetju spremljajo stroške, prihodke in sredstva po posameznih organizacijskih enotah oziroma mestih odgovornosti. Imajo tri stroškovna mesta, in sicer stroškovno mesto Režija, stroškovno mesto Dobiček in stroškovno mesto Delovna skupina, pred izstopom družabnikov iz družbe je obstajala tudi Delovna skupina 2 in Delovna skupina 3. Od tega sta stroškovni mesti Režija in Dobiček splošni stroškovni mesti na nivoju družbe, stroškovno mesto Delovna skupina (prej tudi Delovna skupina 2 in 3) pa proizvajalno stroškovno mesto. Znotraj posameznih stroškovnih mest se ekonomske kategorije (stroški, prihodki, sredstva) vodijo po posameznih stroškovnih nosilcih oziroma delovnih nalogih, kot jih imenujejo v podjetju.

Prihodek podjetja mora biti vedno vezan na določen projekt oziroma mora biti prihodek določenega projekta. Ob realizaciji prihodka projekta se le-ta razporedi na del, ki pripada družbi za pokrivanje splošnih oziroma posrednih stroškov njenega poslovanja in ustvarjanju investicijskih rezerv, ter na del, ki pripada posameznim projektom za pokrivanje njihovih neposrednih stroškov in ustvarjanju dobička projektov. Razporejanje skupnega prihodka projekta se knjigovodsko ugotavlja po zaključku projekta, za dalj časa trajajoče projekte pa najmanj enkrat mesečno z vmesnimi obračuni, po zaključku projekta pa s končnim obračunom.

Za proučevanje kontrolinga je pomembna delitev stroškov na posredne in neposredne stroške. Neposredni stroški so tisti stroški, ki jih lahko, kot že ime samo pove, neposredno pripišemo na posamezni delovni nalog. Pri posrednih stroških pa to ni možno, zato se pojavi vprašanje, na kakšen način jih razporediti na posamezni delovni nalog. Dejavnika, ki vplivata na opredlitev posrednih in neposrednih stroškov, sta ekonomičnost in opredelitev stroškovnih nosilcev (delovnih nalogov). Ekonomičnost pomeni, da poslovodstvo stremi k temu, da je delež neposrednih stroškov čim večji. Opredelitev stroškovnega nosilca pa določa, ali je nek strošek posreden ali neposreden (Hočevar, 1998, str. 34).

Najprej je torej potrebno dobro opredeliti stroškovne nosilce, da se lahko spremlja posredne in neposredne stroške. Na podlagi stroškovnih nosilcev se potem določi, ali je nek strošek neposreden ali posreden. Za neposredne stroške velja, da točno vemo, kateri stroškovni nosilec jih je povzročil, in tako enoznačno vemo, na kateri stroškovni nosilec jih pripisati, kar pa ne velja za posredne stroške. Posredni stroški so, kljub temu da jih ni možno direktno pripisati posameznemu stroškovnemu nosilcu, prav tako nastali kot posledica stroškovnih nosilcev, le da jih ni povzročil le en stroškovni nosilec, ampak več njih. Zato je potrebno v naslednjem koraku določiti ključ ali koeficient, s pomočjo katerega se posredne stroške razdeli na posamezne stroškovne nosilce.

V proučevanem podjetju opredelijo stroškovne nosilce po načelu en projekt je enako en stroškovni nosilec. Kar pomeni, da za vsak, tudi najmanjši projekt, odprejo svoj stroškovni nosilec. Iz tega sledi, da vsak strošek, ki nastane na določenem projektu, direktno pripišejo stroškovnemu nosilcu tega projekta. Za posredne stroške, ki jih ne morejo pripisati

posameznim stroškovnim nosilcem, katerim ne morejo enoznačno določiti, kateri projekt jih povzroča, pa v podjetju izračunajo koeficient, s katerim jih razdelijo na posamezne stroškovne nosilce. Preden si pogledamo, kako izračunajo koeficient, si podrobneje poglejmo delitev stroškov po stroškovnih mestih.

STROŠKOVNA MESTA

V podejtju imajo, kot smo že omenili, tri stroškovna mesta (SM), in sicer SM Delovna skupina, SM Dobiček in SM Režija.

STROŠKOVNO MESTO REŽIJA

Stroškovno mesto Režija je splošno stroškovno mesto. Tu se nahajajo vsi stroški, ki so vezani na uporabo prostorov oziroma na obstoj in upravljanje podjetja kot celote. Ti stroški so neodvisni od števila zaposlenih in od opravljenega dela. Nastanejo tudi v primeru, če podjetje ne bi opravljalo svoje dejavnosti, ampak bi samo obstajalo. Gre torej za stroške, ki so več ali manj neodvisni od opravljenega dela, nanj le v manjši meri vpliva število zaposlenih.

Znotraj Režije imajo v podjetju vsebinsko ločene tri sklope stroškov. In sicer jih ločijo v tri skupine: skupino A, skupino B in skupino C. Skupina A vsebuje stroške revizijskih, računovodskih in finančnih storitev, stroške revij, časopisov ter stroške informatike in administracijskih storitev. V skupini B so vsi stroški, povezani z upravljanjem poslovnih prostorov (poraba vode, ogrevanje, elektrika, čiščenje ...), stroški pisarniškega materiala, stroški prevoznih storitev, stroški poštnih in telefonskih storitev, drobni inventar, stroški v zvezi z vzdrževanjem opredmetenih osnovnih sredstev, najemnine, stroški storitev plačilnega prometa, stroški zavarovanj (premoženja, splošne odgovornosti), celotni stroški plače tajnice in direktorja z vsemi pripadajočimi prispevki in dajatvami ter dodatki za prevoz in prehrano ter ostali stroški (npr. strošek zakupa telovadnice za rekreacijo zaposlenih). V skupini C pa so vsi stroški reprezentance, tu gre predvsem za stroške hrane in brezalkoholnih pijač za zaposlene.

STROŠKOVNO MESTO DOBIČEK

Na tem stroškovnem mestu beležijo vse stroške, ki so povezani z nakupi osnovnih sredstev. Sem tako sodijo stroški nakupov osnovnih sredstev in amortizacija poslovnih prostorov ter obresti od kreditov bank za potrebe nakupa poslovnih prostorov. Na tem stroškovnem mestu se kopičijo tudi investicijske rezerve, ki znašajo 1,6% bruto realizacije in predstavljajo nekakšen vprogramiran dobiček, ki omogoča nakup in obnovo osnovnih sredstev in programske opreme.

STROŠKOVNO MESTO DELOVNA SKUPINA

Stroškovno mesto Delovna skupina je proizvajalno stroškovno mesto, kar pomeni, da so tu zajeti vsi stroški, ki so odvisni od dela oziroma od poslovanja podjetja. Znotraj tega stroškovnega mesta se nahajajo stroškovni nosilci, ki se zgenerirajo za vsak projekt posebej. Vsak projekt predstavlja svoj stroškovni nosilec. Na posameznem stroškovnem nosilcu so zajeti vsi stroški, ki so neposredno povezani s tem projektom, od stroškov podizvajalcev, stroškov porabljenega materiala do stroškov plač zaposlenih (samo redne ure, brez prispevkov, dodatkov in nadomestil) ter tisti del posrednih stroškov, ki se naknadno s pomočjo ključa razporedi na posamezni stroškovni nosilec.

Poleg vseh stroškovnih nosilcev se na tem stroškovnem mestu nahaja še en specifičen stroškovni nosilec, in sicer stroškovni nosilec Birsa. Specifičen je zato, ker je edini stroškovni nosilec znotraj SM Delovna skupina, ki ni nastal kot posledica novega projekta, ampak je nastal z namenom, da se tu spremljajo vsi stroški, ki so odvisni od projektov, ampak jih ne moremo direktno pripisati posameznemu projektu. Na tem stroškovnem nosilcu se torej spremljajo vsi posredni stroški projektov. To so stroški telefonskih storitev, stroški poštnih storitev, stroški pomožnega materiala, ki ga ne moremo locirati na točno določen projekt, vsi stroški povezani s službenim vozilom (od stroškov leasinga do stroškov porabe goriva), ter stroški plač vseh zaposlenih, z izjemo plač tajnice in direktorja, ki sta zajeti na stroškovnem mestu Režija. Na stroškovnem nosilcu Birsa je zajet tisti delež plač zaposlenih, s katerim ne moremo direktno bremeniti posameznega projekta. To so plače, zmanjšane za redne ure, katere lahko direktno pripišemo posameznemu projektu, se pravi vsa nadomestila, dodatki, dajatve in prispevki iz plač ter vsi dopusti in bolniške.

Stroškovno mesto Delovna skupina se razlikuje od prejšnjih dveh. Kot prvo je proizvajalno stroškovno mesto, prvi dve pa sta splošni stroškovni mesti, kot drugo pa se razlikuje po tem, da se znotraj tega stroškovnega mesta nahaja več stroškovnih nosilcev oziroma delovnih nalogov, medtem ko je na Režiji samo stroškovni nosilec režija in na stroškovnem mestu Dobiček samo stroškovni nosilec dobiček.

Z vidika delitve stroškov na posredne in neposredne, so stroški na prvih dveh stroškovnih mestih v celoti posredni, medtem ko so na SM Delovna skupina v večini neposredni, le stroški na stroškovnem nosilcu Birsa so v celoti posredni. Se pravi, da moramo vse stroške s stroškovnih mest Režija in Dobiček ter vse stroške s stroškovnega nosilca Birsa s pomočjo koeficienta razporediti na posamezne projekte.

Zdaj, ko imamo podrobneje predstavljeno delitev stroškov si lahko pogledamo, kako v podjetju izračunajo koeficient za razporeditev posrednih stroškov. Koeficient se izračuna kot razmerje med vsemi posrednimi stroški v določenem obdobju in vsemi neposrednimi stroški istega obdobja, kot je prikazano v spodnji formuli (1).

$$\text{koeficient} = \frac{\text{vsota vseh posrednih stroškov (v obdobju)}}{\text{vsota vseh neposrednih stroškov (v obdobju)}} \qquad (1)$$

V imenovalcu formule (1) so vsi posredni stroški, to so vsi stroški s stroškovnih mest Režija in Dobiček, ter vsi stroški s stroškovnega nosilca Birsa, v števcu pa vsi stroški s stroškovnega mesta Delovna skupina, zmanjšani za stroške s stroškovnega nosilca Birsa. S pomočjo tako izračunanega koeficienta nato na stroškovne nosilce (razen stroškovnega nosilca Birsa) znotraj SM Delovna skupina prerazporedijo posredne stroške tako, da neposredne stroške povečajo za dobljeni koeficient in to povečanje predstavlja posredne stroške posameznega stroškovnega nosilca. Izračun koeficienta in podatki za njegov izračun so prikazani v Excelovi tabeli Izhodišča, ki je predstavljena v nadaljevanju, v razdelku Instrumentarij kontrolinga.

Za osnovo za razporejanje posrednih stroškov uporabljajo v podjetju vse neposredne stroške, kar pomeni, da gre za kalkulacijo na osnovi neposrednih stroškov. Neposredne stroške so izbrali zato, ker menijo, da je delež posrednih stroškov na posameznem delovnem nalogu odvisen od tega, koliko neposrednih stroškov posamezni delovni nalog prispeva k celotnim neposrednim stroškom podjetja.

3.2 Kontroling v podjetju

Na začetku direktorju proučevanega podjetja zastavimo nekaj vprašanj, s pomočjo katerih bomo pridobili prvi vtis o stanju kontrolinga v njihovem podjetju.

Vprašalnik (P&S Group, 2010):

1. Ali zagotovo veste, s katerimi projekti ustvarjate dobiček in s katerimi izgubo?
2. Ali znate predvideti vplive posameznih ukrepov na poslovni izid?
3. Ali veste, kakšen je videti vaš poslovni izid, brez davčnih in bilančnih »olepšav«?
4. Ali ste prvočasno obveščeni o morebitnem odstopanju od poslovnih načrtov?
5. Ali znate preoblikovati svojo poslovno strategijo v vrednostno izražene cilje in konkretne načrte?
6. Ali poznate dejavnike, ki v večji meri vplivajo na celotne stroške poslovanja vašega podjetja?
7. Ali veste, kdo v podjetju je odgovoren za posamezno ekonomsko kategorijo?
8. Ali veste, koliko sredstev ste porabili za dosego posameznega poslovnega rezultata?

V primeru, da na večino zastavljenih vprašanj odgovorite pritrdilno, potem sistem kontrolinga v takšni ali drugačni obliki že imate.

Direktor proučevanega podjetja je na 6 vprašanj odgovoril z DA in samo na dve vprašanji z NE (vprašanji 5 in 7). Dobljeni rezultat na prvi pogled pokaže, da podjetje očitno že izvaja

kontroling. Relativno visok delež pritrdilnih odgovorov (75%) kaže na solidno organizacijo kontrolinga. Ali to drži, bomo videli skozi podrobnejšo analizo stanja v podjetju.

3.2.1 Instrumentarij kontrolinga

3.2.1.1 Excel

Najprej in kot prvo orodje kontrolinga so v podjetju pričeli uporabljati informacijsko orodje Excel. Znotraj Excela imajo različne tabele:

- KNJIGA RAČUNOV

Tu gre za evidentiranje prejetih in izdanih računov ter spremljanje dinamike njihovega plačevanja. Račune spremljajo po naslednjih postavkah: številka računa, delovni nalog, stroškovno mesto, vodja projekta, dan prevzema računa, naziv dobavitelja/kupca, datum računa, rok plačila, znesek računa, ostane za plačilo.

- PREGLED PLAČIL

V tabeli Pregled plačil se dnevno spremlja neporavnane obveznosti in terjatve na posameznem stroškovnem mestu po posameznih delovnih nalogih. Tu se spremlja plačilna disciplina podjetja in plačilna disciplina njegovih odjemalcev. Zneske obveznosti/terjatev se generira na podlagi knjige računov, in sicer postavke Ostane za plačilo.

- KARTICE DN

Tu gre za ločeno, za vsak delovni nalog posebej, spremljanje prejetih in izdanih računov ter njihovo plačevanje.

- BLAGAJNA

Spremljanje izdatkov in prejemkov (dvigi gotovine) iz blagajne.

- IZHODIŠČA

Tu gre za določitev koeficienta, s katerim porazdelimo posredne stroške na posamezni projekt oz. delovni nalog. Izračun tega koeficienta je že predstavljen v formuli (1).

- OBRAČUN DELOVNIH NALOGOV

Spremljanje finančnega stanja posameznih delovnih nalogov skozi čas do današnjega dne. Po naslednjih kategorijah:

- DN: zaporedna številka delovnega naloga/stroškovnega nosilca/projekta,

- ODGOVORNI VODJA: odgovorni vodja projekta,
- INVESTITOR: naziv investitorja določenega projekta,
- OSTANEK IZ PRETEKLIH LET: prepisan ostanek na delovnem nalogu v tekočem obdobju iz tabele Obračun delovnih nalogov iz preteklega leta,
- KREDIT: podatek, dobljen iz konto kartice delovnega naloga, ki ga priskrbi računovodstvo,
- DEBET: podatek, dobljen iz konto kartice delovnega naloga, ki ga priskrbi računovodstvo,
- ZUNANJE STORITVE: prepisano,
- ŠTUDENTI: prepisano,
- NEPORAVNANE OBVEZNOSTI: prepisano,
- NEPORAVNANI PRIHODKI: prepisano,
- AVANSI: prepisano,
- NETO DOHODEK DN: kredit - neporavnani prihodki + avansi,
- NETO STROŠEK DN: debet - neporavnane obveznosti,
- IZRAČUN ZA OBVEZNOSTI DO API: debet - zunanje storitve,
- STROŠKI POSLOVANJA: izračun za obveznosti do Api povečan za koeficient razporejanja posrednih stroškov,
- OSTANEK NA DN V TEKOČEM OBDOBJU: neto dohodek DN - neto strošek DN – stroški poslovanja,
- OSTANEK DN: ostanek iz preteklih let + ostanek na DN v tekočem obdobju,
- OSTANEK DN ODGOVORNI VODJE: vsota vseh ostankov DN posameznega vodje.

Excelove tabele so enostavne za uporabo in jasne za razumevanje. Slabost tega orodja pa je v tem, da je že zastarelo, saj se še vedno beležijo podatki v tolarjih, ter da spremljanje poteka na različnih koncih, kar predstavlja slabo preglednost nad informacijami.

3.2.1.2 Obračuni iz računovodstva

Računovodstvo priskrbi naslednje obračune:

- konto kartice in odprte postavke po dobaviteljih, kupcih in delovnih nalogih,
- register osnovnih sredstev, kjer je prikazan pregled vseh nabav in odpisov osnovnih sredstev v določenem časovnem obdobju,
- bilanco stanja in izkaz uspeha (mesečno),
- pregled stroškov/odhodkov in prihodkov po posameznih delovnih nalogih s prikazom salda za posamezni mesec.

3.2.1.3 Aplikacija 4PM

Je trenutno osrednje orodje kontrolinga v podjetju, ki omogoča spremljanje in evidentiranje vseh projektov po njihovih aktivnostih. 4PM je spletna aplikacija, ki nudi bazo vseh zaposlenih, zunanjih sodelavcev, partnerjev, investitorjev, naročnikov. Glede na to, da je aplikacija spletna, pomeni, da lahko zaposleni do nje dostopajo tudi od doma. V aplikaciji 4PM se spremljajo naslednje kategorije (Arctur, 2009):

- **Projekti**

V zavihku projekti so zbrani vsi vpisani delovni nalogi (v nadaljnem besedilu DN), ki so ločeni v naslednje skupine:

- dodeljeni DN: DN na katerih v podjetju sodelujejo (vpisujejo ure, imajo dodeljene naloge, mejnike),
- vsi DN: vsi vpisani DN,
- DN v pripravi: DN v fazi odpiranja,
- aktivni DN: vsi vpisani DN, katerih status je aktivno stanje projekta,
- DN v mirovanju: projekti, ki so v stanju mirovanja,
- poprojektne aktivnosti: projekti, ki so v stanju poprojektnih aktivnosti,
- arhivirani DN: projekti, kateri so zaključeni in so jih zato arhivirali,
- nov DN: preko vnosnega obrazca se tu ustvari nov DN.

- **Zaposlenci**

V zavihku Zaposlenci je možno pregledovanje, urejanje in dodajanje podatkov, vezanih na zaposlene osebe – od osebnih podatkov do pregleda dela in možnost pošiljanja in pregledovanja sporočil med zaposlenimi. Pregled dela zaposlenih v izbranem obdobju se spremlja po naslednjih kriterijih:

- pregled dela v izbranem obdobju, v katerem je prikaz ur in stroškov zaposlenih,
- pregled vpisa izbrane osebe po dnevih v izbranem obdobju,
- pregled vpisa izbrane osebe po projektih,
- pregled vpisa osebe po dnevih DN (dnevnik opravljenih ur),
- pregled vpisa osebe po DN (pregled opravljenega dela po DN).

- **Partnerji**

V zavihku Partnerji je pregled in možnost urejanja ter dodajanja partnerjev. Partnerji so ločeni v dva sklopa, in sicer naročniki/investitorji ter podizvajalci/dobavitelji. Gre za spremljanje njihovih kontaktnih podatkov, dejavnosti na katerih sodelujejo, ter seznam in povezava na DN, pri katerih sodelujejo.

- **Pregledi**

Pregledi so namenjeni pregledovanju zbirnih podatkov. Tu torej ne gre za urejevanje in dodajanje novih podatkov in vnosov, ampak zgolj za pregledovanje že vnesenih podatkov. Pregledi so naslednji:

- knjiga DN: namenjena je pregledovanju splošnih podatkov vseh DN, in sicer zaporedne številke DN, številke DN, številke projekta, datumov naročila, predvidenega zaključka dela, podatkov o investitorju (investitor/naročnik, kontaktna oseba), objektov in lokacije, vrste gradnje, delovne skupina, odgovornega vodje projekta;
- kartice DN: namenjene so hitremu pregledu stanj na posameznih DN. Iz kartic DN lahko razberemo številko, naslov in vrednost DN ter prihodke (izdani računi na DN) in stroške (prejeti računina DN);
- zapadle neplačane terjatve/obveznosti: pregled zapadlih neplačanih terjatev in obveznosti na današnji dan ločeno po stroškovnih mestih Birsa, Režija in Dobiček. V tem pregledu je možno filtriranje po DN, kupcu/dobavitelju, roku plačila in znesku neplačanih terjatev/obveznosti;
- izdani/prejeti računi glede na stroškovno mesto: pregled izdanih in prejetih računov ločeno po stroškovnih mestih Birsa, Režija in Dobiček. Tu je možno pregledovanje izdanih in prejetih računov po naslednjih parametrih: njihova številka računa, datum izdaje računa/datum računa, DN, kupec/dobavitelj, vrednost računa, znesek neplačanih terjatev/obveznosti;
- obračun DN: vedno je vezan na izbrano obdobje in vključuje naslednje podatke za posamezen DN – DN, investitor, naloga, ostanek iz preteklih let, kredit, debet, bruto debet, saldo DN, neto saldo DN, zunanje storitve, študenti, neporavnane obveznosti in terjatve ter avansi;
- knjiga številk projektov: generira se samostojno in služi pregledu vseh projektov;
- zadnji in tedenski komentarji: gre za pregled vnesenih komentarjev na določenih projektih (DN), ki služijo hitremu pregledu dogajanja in ga lahko poimenujemo tudi »projektni spomin projekta«. Komentarji se dodajajo znotraj DN in so ločeni na interne tedenske komentarje, komentarje sestankov in eksterne tedenske komentarje;
- mejniki in zadolžitve: pregled mejnikov in zadolžitev na vseh DN, ločeno na tiste, ki so dodeljeni in še niso opravljeni, in na tiste mejnike in zadolžitve, ki so že zaključeni;
- delo na projektih: v pregledu lahko razberemo razliko med dodeljenimi in opravljenimi urami glede na posamezen DN in seštevek opravljene kilometrine ter stroškov na posameznem DN.

- **Poslovanje**:

Poslovanje je namenjeno administrativnemu in računovodskemu delu na DN ter zajema:

- vpis in pregled prejete in izdane pošte: tu se dnevno beleži vsa pošta tako, da se samodejno zgenerira zaporedna številka in datum vpisa pošte, vpiše se datum izdaje pošte,

DN, na katerega se pošta nanaša (tako je pošta vidna tudi znotraj DN), prejemnik/pošiljatelj, predmet in ali je pošta poslana priporočeno ter pri prejeti pošti tudi, komu je bila izročena;

- vpis in pregled prejetih in izdanih računov: tu se za izbrano obdobje beležijo vsi prejeti in izdani računi. Za vsak račun določijo dobavitelja/kupca, zaporedno številko računa, pri prejetih tudi dobaviteljevo številko računa, stroškovno mesto, DN, datum prevzema/izdaje računa, rok plačila, opombo, vrsto računa, vrednost računa in znesek neplačanih obveznosti/terjatev;
- vpis in pregled plačil (banka): tu ge za vpis in pregled plačil po dnevih in izračun stanja na računu na današnji dan;
- vpis in pregled blagajne: tu se vsakemu vpisu določi, ali gre za prejemek ali za izdatek, in tako se izračuna saldo blagajne v izbranem obdobju;
- vpis in pregled dokumentov: to je pripomoček za generiranje dokumentov.

➢ **Vpis**

V zavihku Vpis vpisujejo delo na DN, drugo delo in odsotnosti.

Aplikacija 4PM je v osnovi dobro orodje kontrolinga, ki je zasnovano za potrebe podjetja, vendar pa se tu pojavi problem z njenim uporabljanjem. V podjetju aplikacijo, ki je po mojem mnenju dobra, predvsem s finančnega spremljanja projektov, premalo uporabljajo. Pri tej aplikaciji je največji problem disciplina uporabnikov, se pravi vseh zaposlenih v podjetju, predvsem pa projektnih vodij, ter spremljanje terminske izvedbe projektov.

3.2.2 Ocena obstoječega stanja in predlog izboljšav

Med pregledom stanja v podjetju Api arhitekti sem ugotovila, da v podjetju izvajajo kontroling projektov. Kontrolinga nimajo organiziranega kot samostojnega sistema, ampak ga izvajajo znotraj poslovanja. Orodja, ki so jim v pomoč pri izvajanju kontrolinga, so Excelove tabele, računovodski obračuni in osrednje orodje kontrolinga aplikacija 4PM.

Glede na to, da podjetje sodi med majhna podjetja, funkcijo kontrolinga v glavnem opravlja kar direktor sam, seveda ob pomoči tajnice, računovodstva, ki je zunanje, ter projektnih vodij. Tajnica na podlagi prejetih dokumentov in podatkov, prejetih iz računovodstva, dnevno vnaša informacije v Excelove tabele in v 4PM aplikacijo. Direktor ima dnevni vpogled v te informacije in na ta način spremlja, kaj se dogaja na posameznem projektu, in na podlagi teh podatkov spremlja možne ukrepe, odločitve. Potem pa so tu še projektni vodje, ki naj bi skrbeli za lastne projekte, da tečejo, kot je zastavljeno.

Kontroling projektov v podjetju izvajajo predvsem z dveh vidikov. In sicer s finančnega vidika, kjer gre v glavnem za planiranje, analiziranje in nadzor stroškov, ter na drugi strani s časovnega vidka, kjer gre za planiranje, nadziranje in analiziranje potrebnega časa za dosego posameznega projekta.

Orodja, ki jih v podjetju uporabljajo za izvajanje kontrolinga, so dobra, vendar niso kompatibilna, v smislu, da se ne dopolnjujejo, ampak se prekrivajo ter niso izkoriščena v celoti. Seveda imajo orodja kontrolinga tako svoje prednosti kot tudi slabosti. Najprej bi izpostavila slabost, ki jo vidim pri prekrivanju orodij, kar privede do podvajanja podatkov. To pomeni, da se isti podatki beležijo na večih mestih hkrati, saj se vse beleženje v Excelovih tabelah ponovi v aplikaciji 4PM, poleg tega imajo še ločeno evidentiranje podatkov v računovodstvu. En podatek se torej v povprečju beleži vsaj dvakrat, lahko tudi večkrat, kar predstavlja podvajanje časa, potrebnega za evidentiranje podatkov, ter na drugi strani shranjevanje podatkov na večih mestih hkrati, kar posledično pomeni slab pregled nad informacijami. Rešitev za omenjen problem vidim v opustitvi Excelovih tabel, vsa evidentiranja in spremljanja pa naj se ohranijo in nadgradijo prek aplikacije 4PM. S tem bi pridobili boljši pregled, saj bi se vsi podatki spremljali na enem mestu, ter porabili manj časa za vnašanje podatkov, kar pomeni, da bi lahko tajnica v tem času opravila druge bolj pomembne naloge.

S finančnega vidika spremljanja podatkov menim, da imajo v podjetju dobro organiziran pregled, saj lahko direktor v vsakem trenutku vidi, kakšno je finančno stanje na posameznem projektu. Se pa pri tem spremljanju pojavi težava, da se podani podatki spremljajo mesečno za nazaj in ne na današnji dan. V kriznih situacijah je namreč prav čas reagiranja izrednega pomena, in če se problem opazi šele po mesecu dni od njegovega nastanka, je to lahko že prepozno. Tudi tukaj vidim rešitev v nadgradnji oziroma bolj ažurni uporabi aplikacije 4PM, v kateri je možno vrednostno spremljati tekoče stroške in vrednostno porabljene ure po projektih, kar se lahko spremlja na dnevni bazi.

Pri spremljanju projektov s časovnega vidika pa je pri obstoječem postopku spremljanja časovna komponenta zelo pomanjkljivo vsebovana in po mojem mnenju predstavlja glavno slabost kontrolinga v podjetju. Trentno je časovna komponenta vključena le preko spremljanja porabljenih ur zaposlenih za posamezni projekt, kar pa ne pove dovolj o stanju projekta. V podjetju manjka terminski pregled nad dogajanjem na projektih, da bi vsak projektni vodja v vsakem trenutku vedel, v kateri fazi se njegov projekt nahaja. Rešitev vprašanja terminskega spremljanja bi bila po mojem mnenju upeljava dodatnega orodja kontrolinga, in sicer programa Microsoft Project. Z uvedbo programa bi sicer dobili dodatno orodje, vendar menim, da je za podjetje nujno potrebno, saj bi prineslo enostaven in jasno razumljiv časovni pregled nad dogajanjem pri projektih, kar bi posledično privedlo do hitrejšega odkrivanja časovnih zamud in ukrepanja v smeri njihovega razreševanja. Nadzor nad časovno izvedbo projekta je izrednega pomena, v arhitekturni panogi pa še dodatno, saj se je potrebno držati z zakonom določenih rokov izvedbe.

Glavno slabost kontrolinga v podjetju torej predstavlja pomanjkljivo spremljanje terminskega plana posameznih projektov in premajhna disciplina zaposlenih pri uporabljanju aplikacije 4PM, predvsem s strani projektnih vodij. Rešitev vidim v opustitvi Excelovih tabel in v prenosu podatkov iz tabel v aplikacijo 4PM ter vpeljavi dodatnega programa Microsoft Project. Najpomembnejši ukrep, ki bi ga morali v podjetju izvesti, pa je, da projektni vodje

prevzamejo izvajanje kontrolinga za lastne projekte in da sami odgovarjajo in ukrepajo v primeru, če pride do odstopanj. Predvsem pri časovnem spremljanju projektov bi z uporabo Microsoft Projecta veliko pridobili in bili zmožni reagirati še preden bi do časovne zamude lahko prišlo.

Do sedaj je direktor v podjetju opravljal funkcijo managerja, projektanta in na koncu še funkcijo kontrolerja. Direktor je nosilec in uporabnik funkcije kontrolinga. Da bi ga razbremenili, je nujno, da projektni vodje sami prevzamejo kontroling nad lastnimi projekti, direktor pa naj ohrani funkcijo kontrolinga nad celotnim podjetjem, pri posameznih projektih pa ostane le v funkciji managerja.

SKLEP

Stalen nadzor nad poslovanjem in hitro odzivanje na spremembe na trgu sta vrednoti in sposobnosti, ki sta v današnjem gospodarstvu izjemnega pomena, saj smo priča nenehnim nihanjem na trgu, zlasti v času krize, ki se trenutno odvija. Podjetja lahko to dosežejo z dobro organiziranim kontrolingom, saj lahko predvidijo možne spremembe in tako pravočasno reagirajo in se izognejo negativnim posledicami oziroma jih v primeru, da to ni mogoče, omilijo.

Kontroling sam po sebi ni namen, je pa nepogrešljiv kot podporna funkcija managementu in lastnikom podjetja. Kontroling se izvaja v tesnem sodelovanju med kontrolerjem in managerjem, ni dovolj delovanje samo enega izmed njiju.

Skozi diplomsko delo sem predstavila teorijo kontrolinga in projekta ter nato na praktičnem primeru podjetja Api arhitekti prikazala, kako kontroling deluje v praksi, ter podala možne predloge izboljšav.

V proučevanem podjetju Api arhitekti izvajajo kontroling znotraj funkcije poslovanja. Glavni kontroler v podjetju je kar direktor sam, kar je značilno za mala podjetja. Da bi direktorja razbremenili in kontroling bolj specializirali, bi morali kontroling za projekte prevzeti odgovorni projektni vodje posameznih projektov. Tako direktor ostane le v vlogi kontrolerja na nivoju celotnega podjetja. Naslednja od možnih izboljšav v podjetju je opustitev spremljanja kontolinga s pomočjo Excelovih tabel in prenos vseh podatkov iz tabel v aplikacijo 4PM ter uvedba dodatnega programa Microsoft Project, s katerim bi pridobili pregled nad časovno komponento. Temeljna sprememba pa se mora v podjetju zgoditi tudi v odnosu vseh zaposlenih do že obstoječe aplikacije 4PM, ki je zelo dobra, vendar ker ni uporabljena, ne more služiti svojemu namenu.

Podjetje se je razvilo iz mikro podjetja v malo podjetje, pri razvoju podjetja in širjenju delegiranja pa je pomembna tudi sočasna upeljava in širjenje kontrolinga, saj lahko v nasprotnem primeru zelo hitro pride do izgube nadzora nad poslovanjem. V podjetju so tako

kontroling s pomočjo Excelovih tabel razširili na kontroling z uporabo aplikacije 4PM, kar, menim, da je bila dobra poteza.

Za mala podjetja kontroling predstavlja dodaten napor in dodatne stroške, vendar pa prinese tudi veliko pozitivnih učinkov. Pri tem se pojavi dilema, kdaj je smiselno vpeljati v podjetje dodatno osebo, ki bi bila odgovorna le za izvajanje kontrolinga oziroma, kdaj so oportunitetni stroški uvedbe kontrolinga še sprejemljivi, da so pozitivni učinki uvedbe kontrolerja večji od stroškov. V proučevanem podjetju bi dodatno zaposlena oseba, ki bi bila zadolžena za izvajanje kontrolinga, predstavljala prevelik strošek za podjetje, kar bi pomenilo, da bi podjetje posledično postalo manj konkurenčno in kontroling ne bi služil svojemu namenu. Zato je smiselno, da v podjetju osebe, ki so zadolžene za izvajanje projekta, oziroma projektni vodje sami skrbijo za kontroling lastnih projektov, direktor pa za kontroling celotnega poslovanja podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, E. S., Grude, K. V., Haug, T., & Turner, J. R. (1984). *Goal directed project managment*. London: Kogan Page & Coopers & Lybrand Associates.
2. Andrejčič, R., Breklić, J., Devetak, G., Florjančič, J., Gričar, J, Jesenko, J., Kaltnekar, Z., Kavčič, B., Ljubič, T., Marolt, J., Mayer, J., Melavc, D., Mikeln, P., Pavlin, N., Repovž, L., Slabe, F., Štrajhar, M., Vila, A., & Vukovič, G. (1998). *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Api arhitekti d.o.o. (2010). Poslovnik podjetja (interno gradivo). Ljubljana: Api arhitekti.
4. *Api arhitekti*. (2011). Najdeno 15. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.apiarhitekti.si/.
5. Arctur (2009). Navodila za uporabo 4PM Api (interno gradivo). Ljubljana: Arctur.
6. Bastič, M. (2002). *Odločanje, načrtovanje in nadzor projektov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. Birsa, U. (2010, 3. maj). Prihodnost je v vrnitvi k urejeni arhitekturi. *Finance*, str. 22.
8. Burke, R. (1992). *Project managment. Planning and control*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
9. Deyhle, A. (1997). *Kontroling in kontroler v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Edinburg Gate: Pearson Education Limited.
11. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
12. Hočevar, M. (1998). *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. *Kaj je kontroling*. (2010). Najdeno 9. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.controllerverein.com/Kaj_je_kontroling.134145.html.
14. International Group of Controlling. (2000). *Kontrolorjev slovar: 100 izrazov, pomembnih za delo kontrolerja, z izčrpnimi pojasnili*. Ljubljana: Orgos.
15. Koletnik, F. (1996). *Kontroling*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
16. Kralj, J. (2003). *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
17. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Melavc, D., & Novak, A. (2007). *Controling*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Nemec-Pečjak, M. (2010, marec). Projektna podpora z Microsoft Project. Ljubljana: Miška.
20. Peemöller, V. H. (1992). *Controlling, Grundlagen und Einsatzgebiete*. Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.
21. *P&S Group*. Najdeno 22. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.p-s.com/slo/resitve/45.
22. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljevanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Schmidberger, J. (1994). *Controlling für öffentliche Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler.

24. *Šola za usposabljanje kontrolorjev*. (2010). Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.kontroling.si/solak/index.asp?id=33&nid=33.
25. Špac, D., & Mošnja-Škare, L. (2006). Proučevalna služba (kontroling) – Razvojni dosežki pri hrvaških podjetjih. *Revizor*, *XVII*(9), 22–40.
26. Tavzes, M. (2002). Velik slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba.
27. *Učinkovit kontroling lahko reši podjetje iz krize*. Najdeno 29. septembra 2010 na spletnem naslovu http://moj.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042391647.
28. Uradni list RS (2011). Pojasnila k standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD 2008. Najdeno 18. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.uradni-list.si/files/RS_-2008-017-00559-OB~P002-0000.PDF.
29. *Kontroling podjetij*. (2011). Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.venturelab.si/podjetniske-finance/najem-financnega-direktorja/kontroling-podjetij/.