

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FACULTA DI MANAGEMENTO KOPER
FACOLTA DI MANAGEMENTO DI CAPODISTRIA

Data: - 9 - 09 - 2009

Št.	Ime	Prejeto	Vredn.
EF. 6542/2009			

DIPLOMSKA NALOGA

Diplomska naloga

INFORMACIJSKA PODPORA FINANČNEMU
KONTROLINGU

Sonja Burazin

Koper, 2009

Mentor: pred. mag. Leo Zornada

POVZETEK

Okolje hitrih informacij, hitrega odločanja in hitrih akcij je značilno za sodobno poslovno okolje, v katerem danes delujejo podjetja. Tudi v skupini Ržišnik Perc postaja pomen kontrolinga vedno večji v smislu podpore poslovnemu odločanju. Finančni kontroling postaja v skupini interakcija med kontrolorjem in managementom. Za prenovo informacijske podpore finančnemu kontrolingu se je podjetje odločilo zaradi rasti podjetja, želje po hitrejših rezultatih in znižanju stroškov. V nalogi je predstavljen projekt prenove informacijskih rešitev za podporo finančnemu kontrolingu, kritična analiza uvedenih rešitev ter možnosti prihodnjih izboljšav pri finančnem kontrolingu. Po uvodnem delu v katerem je podan teoretični pogled pomena finančnega kontrolinga in projektno usmerjenih organizacij, je v drugem delu opredeljen informacijski problem, opisan prehod na novo informacijsko rešitev ter podana kritična ocena rezultatov – tako pridobljenih podatkov, prednosti in pomanjkljivosti odločitve skupine.

Ključne besede: informacijske rešitve, informacijski problem, informacijski sistemi, finančni kontroling, uvedba informacijskih rešitev, informacijski problem.

ABSTRACT

Fast information, fast decisions and fast actions are the characteristics of contemporary business environment of today's active companies. In the sense of assistance in business decision making the significance of »controlling« is increasing. In the Ržišnik Perc group financial »controlling« is becoming an interaction between the controller and the management. The company decided to renovate information support to financial controlling because of the company's growth and desire to achieve results faster and to lower expenses. The assignment presents the project of renovation of information solutions to support financial »controlling«, as well as critical analysis of introduced solutions and possibilities of future improvements in financial »controlling«. The theoretical view of the meaning of financial controlling and project-orientated organizations is presented in the introductory part, followed by the definition of an information problem, description of the transition to a new information solution and presentation of the critical evaluation of results - acquired data, as well as advantages and deficiencies of decision making in the group.

Key words: information solutions, information systems, financial controlling, introduction of information solutions, information problem.

UDK: 657:004(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilj diplomskega dela	1
1.2	Predvidene metode proučevanja	2
1.3	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	2
2	Splošno o kontrolingu	3
2.1	Izraz kontroling	3
2.2	Dejavnosti kontrolinga	4
2.3	Koristi uvedbe kontrolinga	5
3	Skupina Ržišnik Perc	7
3.1	Podjetje Ržišnik Perc d. o. o.	9
3.2	Protim Ržišnik Perc d. o. o.	10
3.3	Creatim Ržišnik Perc d. o. o.	11
3.4	Infotim Ržišnik Perc d. o. o.	12
3.5	RP investicije d. o. o.	12
3.6	Podatki o informatiki v skupini	13
3.6.1	Strojna oprema	13
3.6.2	Programska oprema v skupini in komunikacije	14
3.6.3	Komunikacije in internet	15
4	Opredelitev informacijskega problema in predlog rešitve	17
4.1	Opredelitev problema	17
4.2	Opis problema ter opredelitev informacijskega procesa	17
4.2.1	Opis delovanje DOS aplikacije – staro projektno vodenje	18
4.2.2	Opis problema vodstvu	19
4.3	Ponudba informacijskih rešitev finančnega projektnega vodenja na trgu	19
4.3.1	Datalab Chronos	19
4.3.2	Microsoft project server	20
4.3.3	Hydra@Project	22
4.4	Priprava Pantheona na finančni kontroling	23
4.4.1	Nastavitve šifrantov na finančni kontroling	23
4.4.2	Šifrant skupnih stroškovnih nosilcev	25
4.5	Lastna rešitev Efecta	28
4.5.1	Potek procesov in uporaba Efecte	30
4.6	Izvedba projekta prenove IS finančnega kontrolinga	31
4.6.1	Izobraževanje	31
4.7	Težave in zaključek prenove informacijskega sistema	33
5	Finančno poročilo po prenovi IS	35
5.1	Finančno poročilo iz aplikacije Efecta	35

5.2	Finančna analiza – tromesečje za podjetje po oddelkih	39
5.3	Letno finančno poročilo po oddelkih	40
5.4	Pomanjkljivosti programa in možen razvoj.....	42
6	Sklep.....	45
	Literatura in viri.....	47

SLIKE

Slika 2.1	Prikaz pojmovne in vsebinske razsežnosti kontrolinga	4
Slika 3.1	Skupina Ržišnik Perc	7
Slika 3.2	Promet po podjetjih v EUR	8
Slika 3.3	Kapital skupine v EUR	9
Slika 3.4	Shema omrežja v podjetju	16
Slika 4.1	Datalab Chronos	20
Slika 4.2	Microsoft Project	22
Slika 4.3	Hierarhija finančnega kontrolinga v Pnatheonu	24
Slika 4.4	Knjiženje po stroškovnih nosilcih	27
Slika 4.5	Primer delitve stroškov med oddelki	27
Slika 4.6	Osnovna maska programa Efecte	29
Slika 4.7	Prikaz nivojev izobraževanja	32
Slika 5.1	Fakture na projektu	36
Slika 5.2	Stanje projektov	36
Slika 5.3	Stanje odsotnosti	38
Slika 5.4	Analiza podjetja	39

TABELE

Tabela 4.1	Projekt št. K10150 Komunalna infrastruktura Šenčur – fakture	18
Tabela 4.2	Projekt št. K10150 Komunalna infrastruktura Šenčur - delo	18
Tabela 4.3	Projekt št. K10150 Komunalna infrastruktura Šenčur - realizacija	18



1 UVOD

Sposobnost pravočasnega in učinkovitega odzivanja na nove priložnosti, izzive, tudi nevarnosti, je v današnji globalizaciji nujen pogoj za uspešno vodenje skupine podjetij.

Kakovosten sistem kontrolinga je orodje za povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja in predstavlja konkurenčno prednost. Na vprašanje, kaj je kontroling, je težko odgovoriti z enim odgovorom, zato sem teorijo o kontrolingu opisala v naslednjem poglavju.

Danes podjetjem finančni kontroling predstavlja pomembno konkurenčno prednost. Omogoča jim izboljšanje na področju razvoja, rasti, dobička in nasploh večjo učinkovitost ter preglednost poslovanja. Funkcija finančnega kontrolinga je tista, ki vodstvu podjetja nudi ustrezne in pravilne informacije, ki so potrebne za učinkovito, pravočasno in uspešno odločanje tako pri vodenju kot pri načrtovanju dejavnosti.

Naraščajoči poslovni namen finančnega kontrolinga me je spodbudil k temu, da opišem, kaj je bilo na tem področju v skupini podjetij Ržišnik Perc že narejenega.

V skupini podjetij Ržišnik Perc že od začetka delovanja leta 1991 uporabljajo različne informacijske rešitve za finančni kontroling in vodenje projektov. V vodstvu podjetja so se zavedali, da bodo hitro rasti uspeli slediti le v primeru, da bodo imeli vpogled v projekte, ki so finančno uspešni in projekte, ki stroškovno niso upravičljivi. Različne dejavnosti so vodili po oddelkih in prvotno podjetje je preraslo v skupino specializiranih podjetij.

V matičnem podjetju Ržišnik Perc sem zaposlena kot namestnica direktorja. Matično podjetje poleg računovodstva, pravne službe, davčnega svetovanja, kadrovske službe izvaja tudi finančni kontroling za vsa povezana podjetja. Ker sem tudi vodja oddelka finančnega kontrolinga, se srečujem z različnimi izzivi in težavami glede informacijskih rešitev, ki mi pomagajo, da vodstvu matičnega in hčerinskih podjetij predstavim finančne rezultate na projektih, oddelkih in podjetju. Glede na rezultate, vodstvo sprejme dolgoročne strateške odločitve, kot je proces preoblikovanja podjetij.

1.1 Namen in cilj diplomskega dela

V nalogi prikazujem vlogo informacijskih rešitev za finančni kontroling v skupini Ržišnik Perc, kjer je objekt kontroliranja finančna realizacija stroškovnega nosilca in oddelek. Ker je za skupino Ržišnik Perc omenjena vloga ključnega pomena, je namen diplomskega dela skozi spremljanje prenove informacijskih rešitev podati možne smeri razvoja oziroma izboljšave obstoječega informacijskega sistema za finančni kontroling.

Uvod

V nalogi je izvedena analiza in opis informacijske rešitve za finančni kontroling v skupini Ržišnik Perc ter utemeljena odločitev za lastni razvoj specifične rešitve v integraciji s sistemom Pantheon.

V prvem delu naloge je podan teoretični del, ki je podprt z ugotovitvami različnih avtorjev. V drugem delu je diplomsko delo usmerjeno na razlagi načina poslovanja v preteklosti, uporabi starega Dos programa za finančni kontroling in projektno vodenje. Podan je pregled ponudb informacijskih rešitev na trgu, odločitev podjetja za kombiniran pristop: uporabo programskega paketa Panthon in delni lastni razvoj (program Efecta), pri katerem sem sodelovala kot ključna uporabnica rešitve.

1.2 Predvidene metode proučevanja

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabila literaturo domačih in tujih avtorjev s področja prenove IS sistemov, kontrolinga in vodenja ter svoje znanje, ki sem ga pridobila med študijem, skupaj s praktičnimi izkušnjami, pridobljenimi z delom v podjetju.

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabila naslednje metode:

- empirična raziskava stanja v podjetju,
- študija primera,
- konkretizacija izsledkov iz literature in internetnih virov,
- komparativna analiza informacijskih rešitev.

1.3 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Glavna predpostavka je, da je v skupini Ržišnik Perc informacijska rešitev za ugotavljanje finančnega stanja projektov in oddelkov strateškega pomena, ki se ga zavedajo vsi managerji skupine. Ker gre za informacijsko rešitev, ki ni projektno vodenje in ni finančni kontroling v klasičnem pomenu, sem pri analizi trga naletela na omejitve.

2 SPLOŠNO O KONTROLINGU

Strokovnjaki imajo različne poglede na funkcijo kontroliranja, tako v teoriji najdemo različne opredelitve kontrolinga. Temeljna razhajanja se pojavijo že pri vprašanju upravičenosti kontrolinga kot samostojne poslovne funkcije, saj ga nekateri avtorji postavljajo za koordinativni del finančne funkcije, tretji mu predpisujejo ekonomsko svetovalno vlogo, četrti pa pravijo, da je to samostojna podporna funkcija poslovodne funkcije (Debeljak 1998, 2).

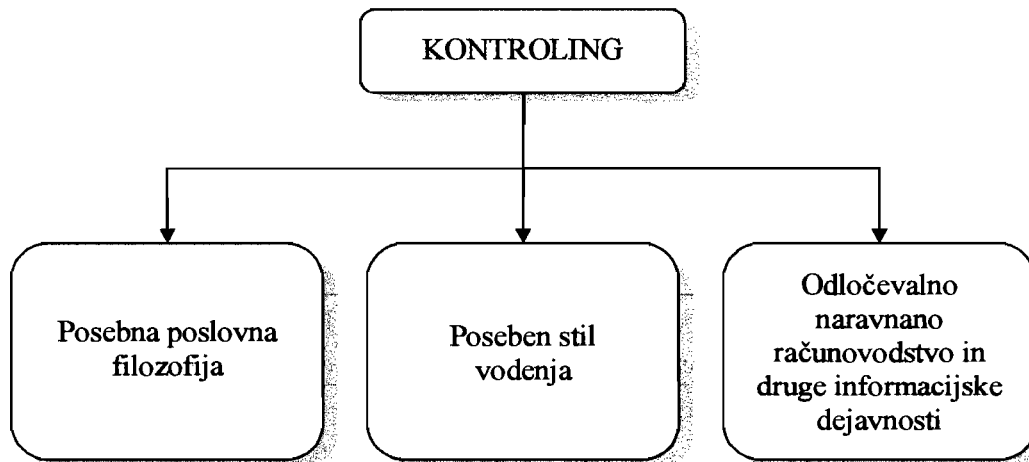
Po Melavcu in Novaku (2002, 10) je kontroling funkcionalno gledano podsistem poslovođenja, načrtovanja in predračunavanja ter nadzora. Kontroling zagotavlja torej podporo za upravljanje in poslovođenje poslovnega sistema v smeri uresničevanja ciljev ob upoštevanju sprememb okolja.

Obstaja več pojmovanj kontrolinga, ki se med seboj razlikujejo v različnih prvinah. Vse pa poudarjajo potrebo managementa po povratnih informacijah o dejanskem poslovanju ter primerjavah z zastavljenimi cilji, proračunom in planom z namenom, da bi zaznali kakršnekoli realizirane ali potencialne odmike in na ta način pridobili dobro osnovo za sprejemanje ukrepov, ki naj bi ponovno usmerili poslovanje na pravo pot. Zaradi hudih pritiskov morajo podjetja sprejemati prave odločitve, njihova pravilnost pa se pokaže šele čez čas. Utečene, običajne in dolgoletne izkušnje podjetij so predmet spreminjanja, ki v realnem času ne delujejo več. Pričakuje se, da management v podjetju prožno in učinkovito upravlja z informacijami. Pomen kontrolinga je ravno v tem, da poslovodstvu omogoča pridobivanje ustrezno oblikovanih informacij za odločanje.

2.1 Izraz kontroling

Izraz »controlling« izhaja iz angleškega glagola »to control«. V angleškem jeziku pomeni uravnavati, urejati, obvladovati, krmariti in ne le nadzorovati. Po navedbah Melavca in Novaka (2002, 9) je oseba, ki je odgovorna za kontroling - controller, ki s svojimi pretežno številčnimi informacijami in dejavnostmi skrbi, da poslovni sistem ostaja na izbrani smeri. Tudi v slovenščini zajema beseda več pomenov, med drugimi: uravnavati, obvladovati, urejati, usmerjati, regulirati, presojeti, upravljati, krmiliti, voditi ipd. V najožjem pomenu predstavlja nadziranje, kontroliranje in ugotavljanje točnosti in pravilnosti pri poslovni aktivnosti. Lahko pa kontroling opredelimo kot sodoben način vodenja, ki ga v podjetju izvajajo strokovni sodelavci s pomočjo managementa.

Slika 2.1 Prikaz pojmovne in vsebinske razsežnosti kontrolinga



Vir: Koletnik 1996, 22.

Po (Koletniku 1996, 22) posebna poslovna filozofija zajema - natančneje opredeljevanje poslovnih ciljev in nalog ter večja notranja poslovna disciplina. Poseben stil vodenja je decentralizirani stil vodenja, skupni cilji, podjetja se uresničujejo na več nižjih ravneh. Odločevalno naravnane računalniške in druge informacijske dejavnosti pa omogočajo zagotavljanje celovitega informacijskega servisa za usmerjanje in usklajevanje poslovnih procesov.

Pri kontrolingu je vse usmerjeno v to, da se v podjetju dela tisto, kar je nujno za uresničevanje sprotih in dolgoročnih ciljev. V podjetjih naj ne bi bilo več nenačrtnega, poslovno nepotrebnega in naključnega odločanja, temveč odločevalno naravnana celotna informacijska dejavnost, ki ustreza odločevalno naravnane računovodstvu.

2.2 Dejavnosti kontrolinga

Dejavnost kontrolinga mora najti svoje mesto v sestavi vsakega poslovnega sistema. Ne glede na velikost poslovnega sistema, naj bi ta služba imela močan položaj.

Naloge kontrolinga naj bi bile naslednje (Melavc in Novak 2002, 13):

- kontroling področja stroškov in poslovnega izida,
- kontroling področja financ,
- kontroling področja naložb,
- kontroling področja nabave,
- kontroling področja proizvodnje,
- kontroling prodaje.

Prva dejavnost finančnega kontrolinga je zagotavljanje ustrezne finančne samostojnosti poslovnega sistema. Nato sledi skrb za ustrezno unovčljivost sredstev glede na zapadlost obveznosti do virov sredstev.

Kontroling financ skrbi za ustrezno navpično sestavo obveznosti do virov sredstev, za vodoravno sestavo sredstev in obveznosti do virov sredstev, za sprotno denarnost poslovnega sistema, za denarnosti pridržek poslovnega sistema in za financiranje poslovnega sistema (Melavc in Novak 2002, 15).

2.3 Koristi uvedbe kontrolinga

Cilj finančnega kontrolinga je zagotavljati managerjem in lastnikom podjetij pregleden način nadzora nad celotnim poslovanjem. Finančni kontroling je vedno bolj povezan z ostalimi poslovnimi funkcijami, še najbolj z računovodstvom, revizijo, financami in trženjem.

Koristi uvedbe kontrolinga (Keranović 2003, 120):

- Uvedba nove filozofije podjetja, ki temelji na nenehnem postavljanju in nadziranju ciljev za posamezne ravni odločanja. Glavni cilj kontrolinga je namreč postavitev enotnega sistema načrtovanja in poročanja v koncernu.
- Neprestano usklajevanje doseganja operativnih ciljev z razvojnimi cilji in s tem spremljanje izvajanja strategij razvoja podjetja.
- Večja preglednost rezultatov in ažurnost podatkov za posamezne ravni odločanja.
- Učinkovit nadzor nad poslovanjem s sistemom delegiranja pooblastil in odgovornosti do najmanjše organizacijske enote v koncernu.
- Pregleden in sodoben sistem nagrajevanja, ki temelji na »mehkih« kazalnikih.



3 SKUPINA RŽIŠNIK PERC

Družba Ržišnik Perc je bila ustanovljena leta 1991 kot biro za arhitekturno in grafično oblikovanje. V prvih letih delovanja je bil njihov največji zaveznik trg, očitno lačen svežih zamisli, zato se je dejavnost podjetja zelo hitro širila. Prvotno podjetje je preraslo v skupino specializiranih podjetij.

Danes je bistvo skupine zagotavljanje kakovostnih poslovnih storitev. Podjetjem in organizacijam pomagajo pri izvajanju gradbenih investicij, večji prepoznavnosti njihovih proizvodov in zagotavljanju informacijske podpore. Ker so omenjene dejavnosti vendarle precej različne, so oblikovali specializirane družbe:

- Ržišnik Perc d. o. o. (matična družba),
- Protim Ržišnik Perc d. o. o., arhitekti in inženirji,
- Creatim Ržišnik Perc d. o. o., tržne komunikacije,
- Infotim Ržišnik Perc d. o. o., informacijski sistemi,
- RP Investicije d. o. o., razvoj nepremičninskih projektov,
- RP Urbana d. o. o., je novoustanovljeno podjetje s sedežem v Zagrebu, ki nudi strokovne storitve na področju urbanizma, arhitekture, gradbene konstrukcije, strokovnega nadzora ter organizacije in vodenje nadzora.

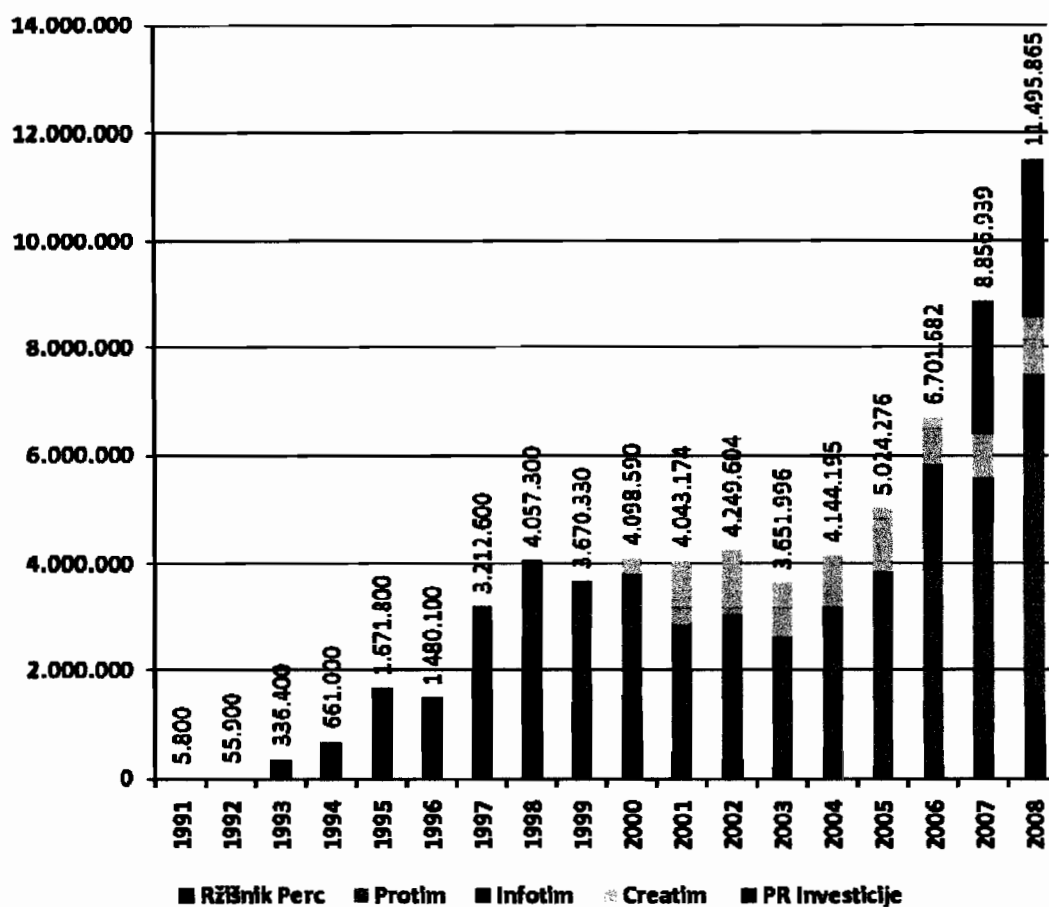
Danes skupina Ržišnik Perc zaposluje 120 sodelavcev in je poslovno leto 2008 zaključila s prometom preko 11,0 mio EUR (Ržišnik Perc d. o. o. 2009).

Slika 3.1 Skupina Ržišnik Perc



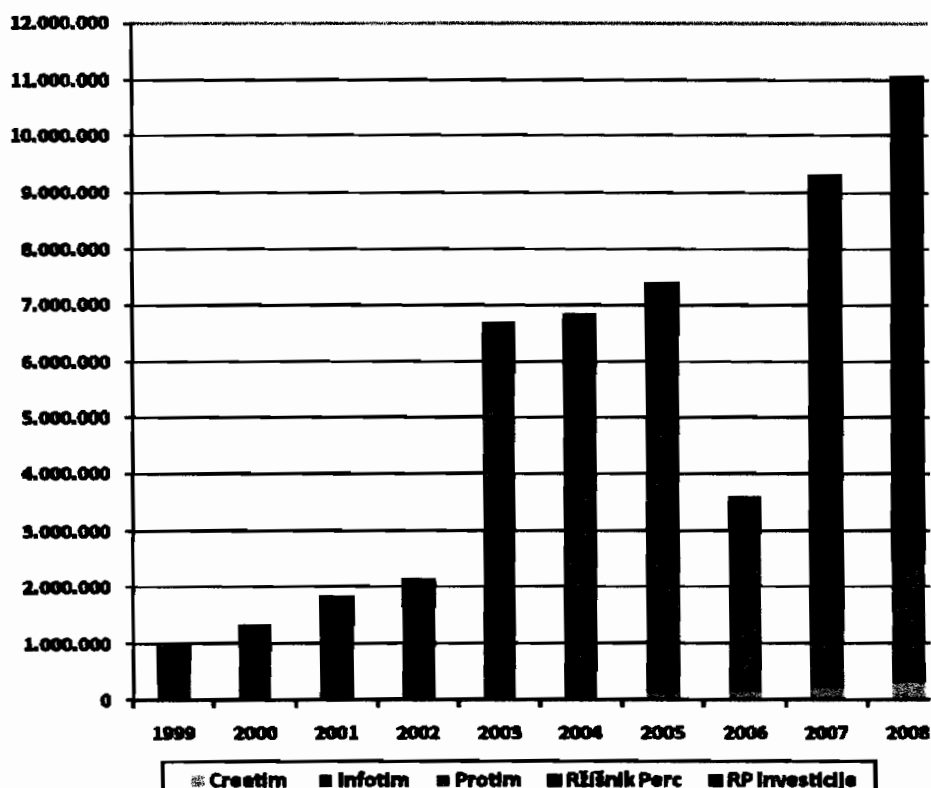
Vir: Ržišnik Perc d. o. o. 2009.

Slika 3.2 Promet po podjetjih v EUR



Vir: Ržišnik Perc skupina 2009.

Slika 3.3 Kapital skupine v EUR



Vir: Ržišnik Perc skupina 2009.

3.1 Podjetje Ržišnik Perc d. o. o.

Podjetje Ržišnik Perc d. o. o. je bilo vpisano v sodni register leta 1991 pod številko vložka1/02484/00, sodišče v Kranju. Družbo sta ustanovila Andrej Ržišnik in Andrej Perc, po izobrazbi oba arhitekta, kot storitveno podjetje za arhitekturo in grafično oblikovanje.

V družbi se je kmalu formirala oddelčna struktura za storitvene dejavnosti na področju projektiranja, tržnih komunikacij in informacijskih sistemov. Oddelki so bili interno vodeni kot profitni centri. Za poslovno vodenje družbe so se oblikovale skupne službe, ki so pokrivalo vodenje in koordinacijo poslovanja družbe, računovodstvo, finance, kontroling, kadrovske zadeve in upravljanje lastnih nepremičnin. Obseg poslovanja družbe je do leta 1997 strmo naraščal in dosegal blizu 3 mio EUR prometa iz naslova storitev s povprečno 15 zaposlenimi.

Leta 1997 je družba načrtno in postopoma z družbeniki Ržišnik Perc d. o. o. ter ustanovitelji iz kroga vodstvenega kadra ustanovila še tri družbe: Protim Ržišnik Perc

d. o. o., Infotim Ržišnik Perc d. o. o. in Creatim Ržišnik Perc d. o. o., v katere so se pre zaposlili zaposleni iz posameznih oddelkov. V teh novih družbah ima družba Ržišnik Perc d. o. o. statutarno najmanj 25% lastniškega deleža v kapitalu. V letu 2008 sta se Ržišnik Perc skupini pridružili dve novi podjetji RP investicije d. o. o. in RP Urbana d. o. o., Zagreb. Podjetje RP investicije d. o. o., je nastalo z oddelitvijo podjetja Protim Ržišnik Perc.

Poslovni rezultati podjetja Ržišnik Perc so se ustrezno zmanjšali in bazirajo na poslovnih storitvah s področja računovodstva, financ, kontrolinga in kadrovskih zadev za družbe v skupini ter dajanju lastnih nepremičnin v najem. Do konca poslovnega leta 2008 je bilo poslovanje stabilno. Promet je narasel z 0,5 mio EUR na 0,85 mio EUR, ustvarjen s 3-4 zaposlenimi.

Večje spremembe v poslovanju družbe so posledica odločitve posloводства iz začetka leta 2008: reaktiviranje dejavnosti upravljanja z nepremičninami s prevzemom kadrov in poslov od družbe Protim Ržišnik Perc d. o. o. ter razširitev dejavnost na področje energetike. Posloводство pripravlja projekte za poslovno leto 2009, to so: upravljanja večje nepremičnine, širitev dejavnosti na področje gostinstva, nakup lastnih poslovnih prostorov in načrt dodatnega zaposlovanja za obvladovanje širitve dejavnosti.

3.2 Protim Ržišnik Perc d. o. o.

Protim Ržišnik Perc, arhitekti in inženirji, je neodvisno svetovalno in projektantsko podjetje arhitektov in inženirjev. Ustanovljeno je bilo leta 1996 med preoblikovanjem matičnega podjetja Ržišnik Perc.

Strokovna področja podjetja:

- arhitektura – visoke gradnje,
- arhitektura – interier,
- prostorsko načrtovanje,
- komunalno inženirstvo in nizke gradnje,
- gradbene konstrukcije,
- tehnika – strojne in elektroinstalacije,
- geodezija.

Projekte vodijo od prvih konceptualnih zasnov, zastopanja pri pridobitvi upravnih dovoljenj in projektiranja do organizacije in nadzora izvedbe. Storitve izvaja skupina strokovnjakov – arhitektov, inženirjev in tehnikov v rednem delovnem razmerju. Pri svojem delu tesno sodelujejo s partnerji – projektanti, krajinskimi

arhitekti, geodeti in geomehaniki ter strokovnjaki za požarno varstvo, tehnologijo in varovanje okolja. Vse storitve izvajajo z uporabo sodobne opreme na podlagi nacionalnih in mednarodnih norm, predpisov in standardov.

Podjetje Protim Ržišnik Perc v odnosu do odjemalcev oz. partnerjev uporablja strategijo diferenciranja oz. osredinjenja. Storitve, ki jih ponuja na trgu so odvisne od interdisciplinarnosti dela in vzajemnega delovanja pri svetovanju, projektiranju, vodenju in nadzoru gradnje. Projekte običajno vodijo od prvih idejnih zasnov do tehničnega prevzema kot svetovalci in zastopniki. Cena takšnih storitev je lahko višja, podjetje ima lahko manjši tržni delež, vendar še vedno zadosten pri ciljni skupini odjemalcev. Storitve, ki zajemajo idejne zasnove z investicijskimi elaborati v katerih investitorje seznanijo s finančnimi razsežnostmi projekta, zastopanje pri upravnih postopkih za pridobivanje gradbenih in drugih dovoljen, izdelava projektne dokumentacije za arhitekturo, gradbeno konstrukcijo in inštalacijo, izvajajo in izdelajo razpise izvajalskih del, analize ponudb in izbora izvajalcev, zastopanje investitorja kot nadzornik gradnje in koordinator izvajalcev, so razlog, da si jih odjemalci želijo in potrebujejo.

3.3 Creatim Ržišnik Perc d. o. o.

Creatim Ržišnik Perc je svetovalno in razvojno podjetje, specializirano za sodobne metodologije in informacijske tehnologije, ki tudi najbolj zahtevnim poslovnih sistemom in organizacijam pomagajo k učinkovitemu upravljanju poslovnih procesov in informacij. Od same ustanovitve je poslanstvo podjetja razumevanje potreb uporabnikov in močna zavezanost k sodelovanju pri doseganju njihovih ciljev.

Storitve podjetja so:

- strateške: analiza konkurence, analiza uporabniške izkušnje, strategija blagovnih znamk in spletnega nastopa,
- oblikovanje vizualne identitete organizacij in blagovnih znamk,
- zasnova spletnih mest in interaktivnih predstavitev (CD, DVD, ppt),
- zasnova tiskanih predstavitev (brošure, katalogi, letna poročila),
- zasnova in organizacija dogodkov, konferenc in sejmskih predstavitev,
- zasnova komunikacijskih akcij (direktni marketing/CRM, integralne akcije),
- zasnova oglasnih sporočil,
- uredništvo spletnih mest,
- e-poštni marketing,
- načrtovanje in zakup medijskega prostora in časa,

- grafično oblikovanje in copy,
- programiranje baz in aplikacij,
- izvedba in vzdrževanje spletnih mest,
- izvedbeno oblikovanje/DTP,
- tisk,
- organizacija in nadzor izvedbe.

3.4 Infotim Ržišnik Perc d. o. o.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1997. Danes podjetje sestavlja mlad tim strokovnjakov na področju informatike.

Podjetje je v prvih letih delovanja usmerjalo svoje storitve na področju prodaje in vzdrževanje računalniške opreme. Paralelno se je podjetje že usmerjalo na mobilni segment informatike. Sledilo je oblikovanje skipine produktov, kot sta:

- mobilna rešitev za potrebe redarskih služb,
- mobilna rešitev za popis števecv (elektro, voda, plin).

V letu 2002 in 2003 nastane programski paket Evidens, ki pokriva celovito upravljanje z nepremičninskim kapitalom. V naslednjih letih povečajo obseg storitev na področju podpore informacijskih sistemov. Podpisane so ključne vzdrževalne pogodbe, ki so podjetju omogočile nadaljnji razvoj. Podjetje postane zastopnik podjetja Itronix General Dynamics. Produkti omogočajo prodor v Ministrstvo za obrambo in Ministrstvo za notranje zadeve.

Med vsem tem časom je podjetje vlagalo v kadre in v njihov razvoj. Postopoma so zaposlovali mlade strokovnjake na področju razvoja programske opreme in na področji podpore informacijskih sistemov.

3.5 RP investicije d. o. o.

Podjetje RP Investicije, razvoj nepremičninskih projektov d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 2008. Družba je nastala z oddelitvijo dela premoženja prenosne družbe Protim Ržišnik Perc d. o. o.

Podjetje na trgu nastopa kot investitor v izgradnjo lastnih nepremičnin, ki jih na trgu bodisi prodajajo bodisi oddajajo v najem. Portfelj nepremičnin sestavljajo poslovne površine (pisarne, skladišča, trgovski in gostinski lokali) in stanovanjska gradnja (manjši del celotne ponudbe). Poslovne nepremičnine se nahajajo na lokacijah, ob transportnih koridorjih, v sami bližini gospodarskih središč. Podjetje tudi vodi

nepremičninske projekte, od faze priprave do izvedbe same, kar je ključnega pomena za uspešno realizacijo. Ob bogatih izkušnjah in strokovnem znanju s področja gradbeništva ter investicij jih odlikuje timsko delo, temeljito poznavanje zakonodaje in različnih upravnih postopkov. Za znane investitorje in trg vodijo projekte novogradenj ter rekonstrukcij, izdelajo tehnično in projektno dokumentacijo, pridobijo upravna dovoljenja in uredijo stvarno pravne podlage, skrbijo za izvedbeni in finančni nadzor.

Od ustanovitve podjetja v januarju 2008 so aktivno izvajali investicije v lastne nepremičnine, pri tem pa vseskozi gradili prepoznavnost podjetja s komuniciranjem storitev na trgu. Osredotočali so se na trženje lastnih nepremičnin, katerih prodaja oziroma oddaja v najem je podjetju zagotavljala svež investicijski kapital oziroma likvidnost za poravnavanje stroškov poslovanja.

Uspešno so zaključili investicijo v merilno regulacijsko postajo (MRP) za distribucijo zemeljskega plina, kar je vodilo v pridobitev licence za dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja zemeljskega plina ter licence za dobavo, trgovanje, zastopanje in posredovanje na trgu z zemeljskim plinom s strani Javne agencije RS za energijo. V letu 2009 so začeli s pripravo investicijske in projektne dokumentacije za implementacijo nove poslovne cone v Žirovnici, kar v prihodnje pomeni usmerjanje in širitev celotnega spektra storitev na novo lokacijo.

3.6 Podatki o informatiki v skupini

Informacijska podpora je za skupino Ržišnik Perc ključnega pomena. Skrbniki vzdrževanja in nadgradnje informacijske podpore so zaposleni v hčerinskem podjetju Infotim Ržišnik Perc d. o. o.

3.6.1 Strojna oprema

V letu 2008 je skupina Ržišnik Perc opravila večjo posodobitev strojne opreme in tudi pripadajoče systemske opreme na celotnem strežniškem delu informacijskega sistema. Razlogi so bili predvsem v povečanju števila uporabnikov in v težnji po še večji zanesljivosti in razpoložljivosti sistema.

Jedro novega sistema sestavljata strežnika povezana v gručo (Windows Server 2008 Enterprise) s skupno zunanjo diskovno enoto (SAN). Sistem v omenjeni konfiguraciji omogoča, da kljub izpadu ali vzdrževalnih delih na enem strežniku, drugi prevzame vse vloge. S tem uporabniki nemoteno nadaljujejo z delom, kljub izpadu enega strežnika.

Poleg tehnologije gruč so pričeli z intenzivno uporabo virtualizacije s pomočjo tehnologije Microsoft Hyper-V. S tem lahko obstoječo strojno opremo boljše izrabijo,

dosežejo večjo energetsko učinkovitost, pridobijo možnost lažje selitve navideznega strežnika med fizičnimi strežniki. V navideznem okolju delujejo storitev relacijskega podatkovnega sistema (MS SQL) in intranet (Microsoft SharePoint).

Omenjeni strežniki gradijo jedro sistema, poleg njih imajo še podporne strežnike, ki skrbijo za prijavo uporabnikov (Active Directory), mrežno infrastrukturo (DNS, WINS), za skupno rabo tiskalnikov, protivirusno zaščito, distribucijo popravkov uporabnikom in drugi. Praktično vsi temeljijo na Microsoftovih produktih.

Prav tako je bila nadgrajena hrbtenica omrežja, ki sedaj deluje na giga bitni hitrosti. Izbrali so proizvajalca Cisco.

3.6.2 Programska oprema v skupini in komunikacije

Programska oprema je srce vsakega informacijskega sistema. Večina sodobnih obdelav sestoji iz operacij, ki omogočajo ustvarjanje in spreminjanje podatkov, njihovo ažuriranje in analiziranje ter oblikovanje dokumentov, izvlečkov in poročil. Vse te operacije je treba implementirati z ustrežno programsko opremo. Skrbno načrtovanje in sama izdelava ter uvedba programske opreme sta zato bistvenega pomena za učinkovitost informacijskega sistema.

Izgradnja informacijskega sistema je naloga, ki zahteva temeljito poznavanje informacijske tehnologije na eni strani, ter poslovanje podjetja in zakonov, ki uravnavajo njegovo delo na drugi strani. Predvsem pa ta naloga zahteva ogromno časa in zaradi vsega tega lahko predstavlja znaten strošek za podjetje.

Vsi računalniki so opremljeni z licenčnim operacijskim sistemom Windows XP Professional, novejši s sistemom Microsoft Vista, ter zbirko pisarniških programov Office 2003 ali Office 2007. V skupini uporabljajo AutoCAD, ki je standard za 2D in 3D računalniško projektiranje in služi kot osnova za specialne strojniške, projektantske, geodetske itd. nadgradnje. Poleg AutoCada uporabljajo tudi računovodski program Datalab Phanteon, ter lastni program Efecta, ki ga uporabljajo za finančni kontroling in za vodenje stroškov ter prihodkov po oddelkih in projektih.

Vsak uporabnik (študent ali zaposlen) ima svoje uporabniško ime in geslo, katerega je potrebno spreminjati glede na dokument, ki opisuje varnostno politiko v omrežju skupine RP. Trenutno se gesla menja na tri mesece. Posamezen uporabnik se dodatno uvrsti v varnostne skupine, ki mu omogočajo dostope do skupnih datotek in prijavno v brezžično omrežje.

Intranet je izveden s pomočjo tehnologije Microsoft SharePoint Server 2007. Intranet je postal osnovna vstopna točka za vse uporabnike. Na njem najdejo vse

pomembne informacije za svoje delo: navodila za uporabo, novosti, klipping novice, telefonski imenik, koledarji dogodkov in rezervacije skupnih »virov« (avtomobili, sejne sobe, projektor), obrazci (dovolilnica za dopust, obračun stroškov službene poti, itd.)

3.6.3 Komunikacije in internet

Kot vsako sodobno podjetje, tudi skupina uporablja najnovejše tehnologije na področju povezovanja računalnikov v mrežo ter v internet, kar pa prinese negotovosti glede varnosti uporabe interneta kot osnovnega medija e-poslovanja. Podjetje uporablja lasten poštni strežnik s programsko opremo za zmanjševanje nezaželene pošte, imajo zanesljiv požarni zid, ter anti virus, ki onemogoča morebitni vdor virusov ali napadalca v sistem. Glede na število uporabnikov in storitev, ki jih uporabljajo (e-pošta, e-poslovanje, povezovanje uporabnikov na terenu...) potrebujejo hitro internet povezavo, ter zanesljivo omrežje.

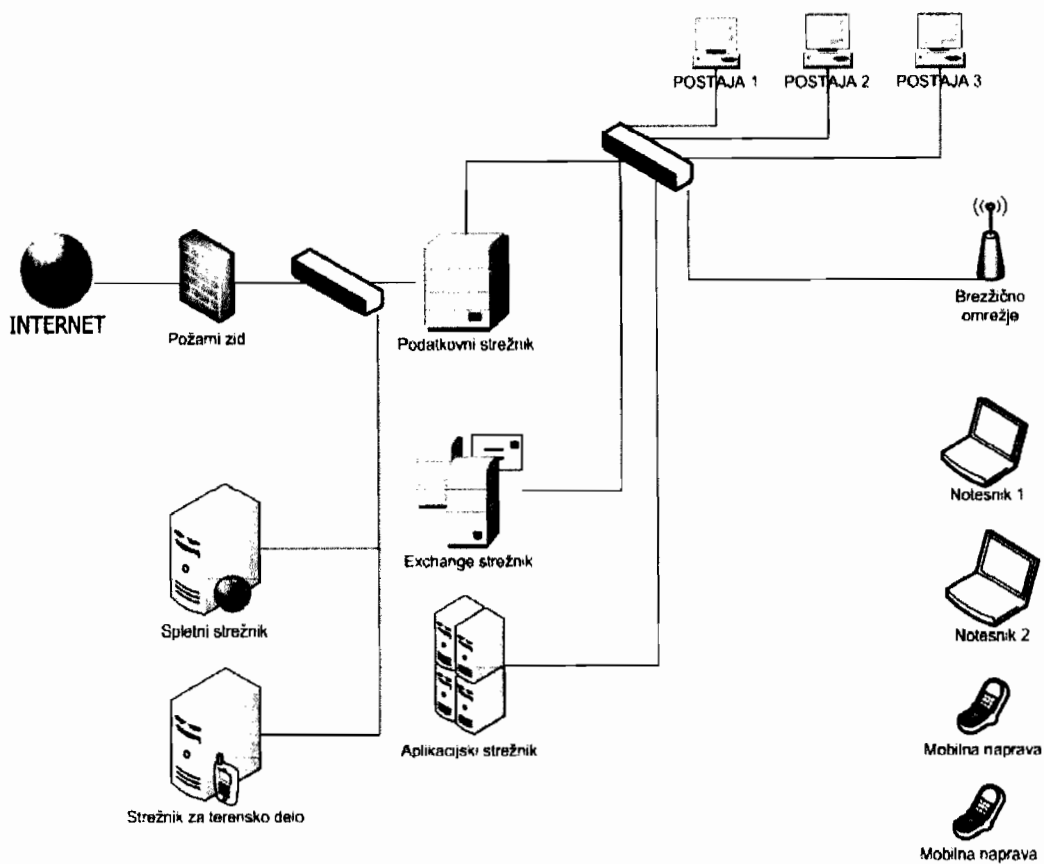
Sledijo tudi trendu »delo kjerkoli in kadarkoli«, zato je zaposlenim omogočen mobilni in oddaljeni (VPN) dostop do elektronske pošte, aplikacij in datotek. Na enak način se povezuje tudi sestrsko podjetje, ki ima sedež v Zagrebu (RP Urbana).

Podjetje ima tudi zanimivo spletno predstavitev, ki jo redno posodablja z informacijami (zaključeni projekti), ki so zanimive za bodoče poslovne partnerje in stranke.

V skupini uporabljajo različne oblike e-poslovanja:

- elektronsko bančništvo,
- naročila in dogovori preko e-pošte,
- video konferenca (sestanki s tujimi poslovnimi partnerji),
- iskanje poslovnih priložnosti (ponudba in povpraševanje na internetu).

Slika 3.4 Shema omrežja v podjetju



Vir: Infotim Ržišnik Perc d. o. o. 2009.

4 OPREDELITEV INFORMACIJSKEGA PROBLEMA IN PREDLOG REŠITVE

4.1 Opredelitev problema

Danes podjetjem finančni kontroling predstavlja pomembno konkurenčno prednost. Omogoča jim izboljšanje na področju razvoja, rasti, dobička in nasploh večjo učinkovitost ter preglednost poslovanja. V skupini Ržišnik Perc je informacijska podpora finančnemu kontrolingu bistveno zaostajala za drugimi rešitvami in ni omogočala kvalitetne izvedbe.

Zaradi dvojnega vnosa podatkov (enkrat v glavno knjigo v program Phanteon in drugič v DOS aplikacijo, ki jo je podjetje pred desetimi leti samo razvilo) je vodstvo v podjetju ugotovilo, da prihaja do napak, ki so težko izsledljive in do velikega obsega dela. Ker so bili pred dilemo, ali naj v finančnem kontrolingu zaposlijo dodatne delavce, so se v podjetju odločili, da bodo preučili možnosti prenove finančnega kontrolinga oziroma vodenje stroškov po oddelkih in stroškovnih nosilcih preko računovodskega programa. DOS aplikacija, ki jo je podjetje samo razvilo je bila okorna in zastarela, vendar so jo v podjetju uporabljali vsi vodstveni delavci.

4.2 Opis problema ter opredelitev informacijskega procesa

Bistvo izvajanja finančnega kontrolinga je spremljanje finančne uspešnosti posameznega projekta, oddelka oziroma celotnega podjetja. Tega se v skupini Ržišnik Perc zavedajo že od samega začetka. Tako so pred desetimi leti v podjetju s pomočjo informatikov naredili preprosto aplikacijo v DOS sistemu, ki je posamezne stroške (ročni vnos prejetih in izstavljenih računov) razdelil na projekte, ki so bili vezani na oddelke. Tako je vsak projektni vodja prihodke in stroške pregledoval na svojem projektu, jih nadzoroval in poročal o stanju vodstvu. Zaključeni projekti (pozitivni in negativni) so se arhivirali. Enkrat letno (ponavadi v mesecu januarju za preteklo leto) se je naredilo izpise, iz katerih so bili vidni rezultati.

Pomanjkljivost rešitve je bila v tem, da so se projekti vodili po plačani realizaciji, strošek dela pa se je po predpostavljeni (glede na prejšnje leto izračunani) bruto urni postavki obračunalo po dejansko opravljenem delu. Tako je prihajalo do popačene slike, saj določenih prejetih faktur (zaradi zamika plačila) še ni bilo razknjiženih. Projektni vodja je stanje projekta ocenil in pred predstavitvijo vodstvu ročno (v excel tabeli) pripravil obračun projekta, kar mu je vzelo kar nekaj časa.

4.2.1 Opis delovanje DOS aplikacije – staro projektno vodenje

V stari program projektnega vodenja se je v računovodstvu knjižilo (glede na izpiske iz transakcijskih računov – po plačani realizaciji) prejete in izstavljene fakture. Zaposleni so popis svojih ur glede na projekte, ki so jih delali, zapisali v tako imenovano križanko. Križanka je bil dodatni modul, ki se je vezal na DOS aplikacijo za projektno vodenje. Križanka je vsebovala vse projekte, ki so jih odpirali projektni vodje v programu projektnega vodenja. Tako so zaposleni izbrali projekt na katerem so tisti dan delali (oziroma več projektov – odvisno od narave dela) in vpisali število ur, ki so jih opravili na določenem projektu. Ker je bila ura obremenjena z bruto urno postavko, se je pri izplačilu plače, projekt zmanjšal za strošek bruto urne postavke. Primer je prikazan v tabeli 4.1, tabeli 4.2 in tabeli 4.3.

Tabela 4.1 Projekt št. K10150 Komunalna infrastruktura Šenčur – fakture

Partner	Prilivi	Odlivi	Stanje
Geomer d. o. o.		150 €	-150€
Občina Šenčur	370€		220 €
Upravna enota Kr.		7 €	213 €
Končno stanje			213 €

Vir: Infotim Ržišnik d. o. o. 2007.

Tabela 4.2 Projekt št. K10150 Komunalna infrastruktura Šenčur - delo

Delavec	Št. ur	Cena ure	Skupaj
Pollak	4h	32€	128 €
Ahačič	1h	10€	10 €
Kovač	1h	11€	11 €
Skupaj delo	6h		149 €

Vir: Infotim Ržišnik d. o. o. 2007.

Tabela 4.3 Projekt št. K10150 Komunalna infrastruktura Šenčur - realizacija

Promet	Znesek
fakture	213 €
delo	-149 €
realizacija	+64 €

Vir: Infotim Ržišnik Perc d. o. o. 2007.

4.2.2 Opis problema vodstvu

Glede na zastarelo tehnologijo, ki jo je finančni kontroling uporabljal za predstavitev finančnih podatkov poslovodstvu, ter zaradi vedno večjega obsega dela projektnih vodij, je bilo vodstvo pred odločitvijo o zaposlitvi dodatnih delavcev na področju kontrolinga in računovodstva. Vodstvo se je zavedalo, da so tudi vodje projektov in oddelkov preobremenjeni s pridobivanjem finančnih rezultatov, saj je oddelk kontrolinga potreboval za pridobitev prave finančne predstavitve sodelovanje vseh, ki so projekt vodili. V finančnem kotrolingu so prevzeli pobudo za preučevanje možnosti prenove informacijskih rešitev na trgu.

Ker je Dosov sistem uporabljala vsa skupina Ržišnik Perc, so pomoč in nasvet iskali tudi v hčerinskem podjetju Infotim Ržišnik Perc. Skupaj s zaposlenim informatikom iz Infotima so pregledali možnosti na trgu in jih predstavili širšemu vodstvu celotne skupine Ržišnik Perc.

4.3 Ponudba informacijskih rešitev finančnega projektnege vodenja na trgu

Za analizo produktov, ki so na slovenskem trgu uveljavljeni in omogočajo projektno vodenje oziroma finančno vodenje projektov po stroškovnih nosilcih je informacijsko podjetje skupine Ržišnik Perc uporabilo internetne vire. Pri tem se je podjetje omejilo na ponudnike srednje velikih rešitev, ki so tudi finančno primerni velikosti podjetja.

4.3.1 Datalab Chronos

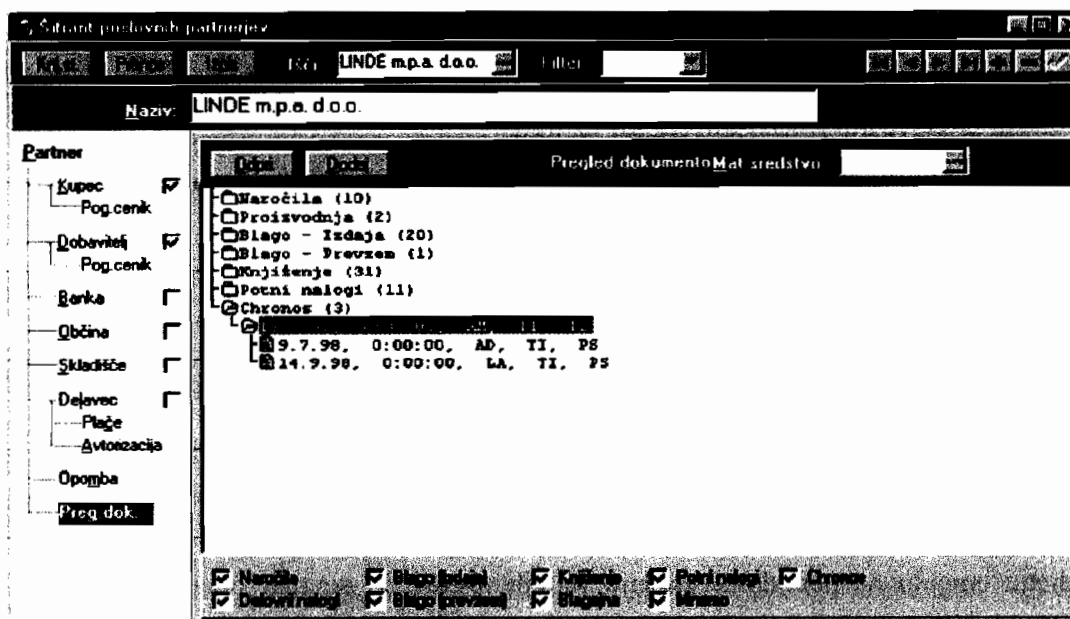
DataLab CHRONOS™ je rešitev za podjetja, v katerih precejšen strošek predstavljajo mehke oblike sodelovanja s poslovnimi partnerji.

Primeren je za:

- računovodska podjetja, v katerih je veliko telefonskega svetovanja, ki ostane skrito,
- projektantske biroje, marketinške agencije,
- odvetniške pisarne, kjer se zaračunava porabljeni čas,
- svetovalna podjetja, kjer nas zanima za vsakega partnerja ne le čas pri njem ampak tudi priprava dokumentov,
- skratka povsod tam, kjer želimo spremljati stroške, povezane z delom in ki ostanejo v navadnih sistemih nedoločeni.

DataLab Chronos je sistem, ki spremlja porabljeni projektni čas vsakega sodelujočega ter tako omogoča pravilno ovrednotenje porabljenih časovnih resursov. Povedano enostavno je Chronos štoparica, ki evidentira porabljen čas na določenem opravilu.

Slika 4.1 Datalab Chronos



Vir: Datalab 2009.

Vsak dogodek se lahko veže na določenega poslovnega partnerja ali na projekt, avtomatsko pa je opremljen z oznako zaposlenega, ki je dogodek kreiral. V polje »opomba« se enostavno vpiše dodatno razlago dogodka. Opravila lahko v šifrantu »vrst« razvrščamo v posebne skupine in podskupine.

Je produkt, ki je nastal za lastne potrebe Datalaba in je namenjen predvsem spremljanju trajanja opravil in zaračunavanju strankam. Ker v obstoječi različici nima možnosti razknjiženja dela na projekte se v skupini Ržišnik Perc zanj niso odločili.

4.3.2 Microsoft project server

Je produkt, ki omogoča planiranja, nadzor, operativno vodenje itd. projektov znotraj organizacije oziroma celovit projektni informacijski sistem.

Projektnim vodjem omogoča, da opredelijo strukturo opravil v projektu, dodelijo resurse podjetja (ki se vodijo centralno za celo podjetje) na projekt, z različnimi metodami in tehnikami (mrežno planiranje, prosti resursi, prioritete) izračunajo urnik

projekta. Nato projektni vodja objavi naloge v Project Server, kjer jih zaposleni spremljajo in poročajo o opravljenem delu.

Ko se zaposleni prijavi v Project Server, se mu odpre seznam projektov, na katerih sodeluje in seznam trenutnih nalog, ki so mu dodeljene.

Za vsako nalogo vpiše porabljeno število ur na dan (lahko celo rednih in nadur), preko spletne aplikacije. Ti podatki gredo v potrditev projektne vodji preko Projecta.

Tako vpisane podatke se da s preprosto integracijo prenesti v Pantheon.

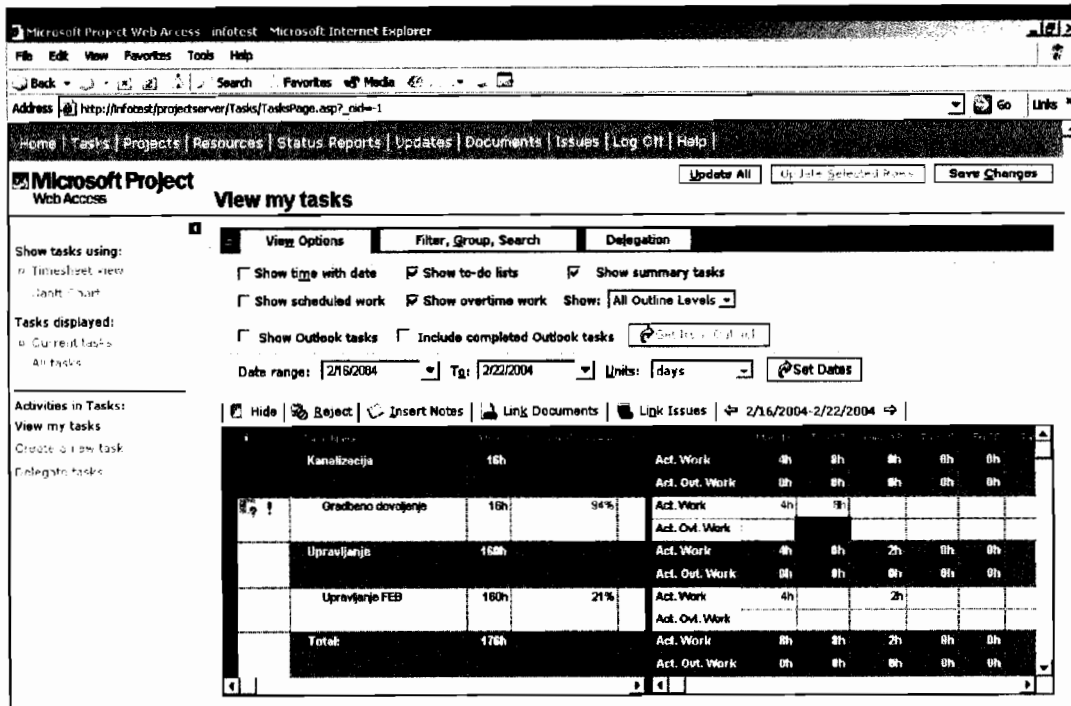
Prednosti sistema so:

- dolgoročno celovita rešitev za vodenje projektov, ki podjetja ne bo omejevala,
- dokončan, množično uporabljen produkt (ni »odkrivanja tople vode«),
- ločeno spremljanje rednih ur in nadur.

Pomanjkljivosti sistema so:

- neprimernost za uporabo na poslovnih funkcijah, oziroma opravilih, ki nimajo projektne značaja. To se sicer da rešiti z definiranjem fiktivnih projektov,
- ne omogoča vodenje nadur zaposlenih,
- stroški opreme, stroški uvajanja,
- zahteva precej znanja za pravilno uporabo.

Slika 4.2 Microsoft Project



Vir: Infotim Ržišnik Perc d. o. o. 2007.

4.3.3 Hydra@Project

Sistem Hydra@Project je integracija programskih rešitev za izboljšanje vrednotenja časa, ki ga zaposleni porabijo za delo na projektih.

Program omogoča natančno evidentiranje vseh stroškov dela in ur porabljenih na projektih in notranjih procesih podjetja kakor tudi dela v proizvodnji. Na tak način se dobi pregled nad delom, lažje se predvidi koliko časa bo potrebno v bodoče nameniti za podoben projekt.

Vsi podatki se vpisujejo preko spletnega brskalnika. Možen je vnos preko namenskih programov za MS Windows, ki so prilagojeni proizvodnji, projektne delu ali pa uporabnikom na terenu. Vsi uporabniki MS Outlooka lahko svoje aktivnosti vodijo v poznanem okolju MS Outlooka. Vodje projektov imajo možnost analize časa, ki je bil potreben za naloge na projektih, računovodstvo pa ima pravi čas vsa potrebna poročila za obračun plač.

Rešitev omogoča učinkovito spremljanje ur dela na projektih, časovno vrednotenje posameznega projekta, spremljanje izvedbe ter natančen in reden obračun ur. Povezava z MS Projectom omogoča enostavno in pregledno inicializacijo projektov.

Prednosti sistema so:

- prihrani čas in zniža stroške,
- sistematizira evidentiranje porabe časa,
- poveča preglednost nad projekti in delnimi rezultati,
- omogoča povezavo s sistemom na terenu,
- podaja smernice za spremljanje dela.

Pomanjkljivosti sistema so:

- program je prilagojen predvsem za vnos delovnih ur, ki so podlaga za obračun plač,
- program ne omogoča vpogleda v finančno stanje oddelka, projekta in podjetja posameznim vodjem projekta in vodjem oddelka,
- zaposlenim program ne omogoča evidenco opravljenih in neizkoriščenih nadur, evidenc prisotnosti sodelavcev na delavnem mestu in evidenc izkoriščenega letnega dopusta.

Po opravljeni analizi trga, je podjetje ugotovilo, da analizirani programski paketi ne zadovoljujejo povsem ciljev posloводства. Posloводство se je odločilo, da uporabijo obstoječi programski paket Phanteon (ki ga podjetje že uporablja za računovodske namene) katerega nadgradi z lastnim razvojem.

4.4 Priprava Pantheona na finančni kontroling

Da se je Phanteon lahko začel uporabljati za finančni kontroling, je bilo potrebno nastaviti šifrate s katerimi se program pripravi za delo. Za primer skupine je bilo potrebno predelati tudi program Križanko za vnos delovnih ur, ki ga je razvilo hčerinsko podjetje Infotim Ržišnik Perc d. o. o.

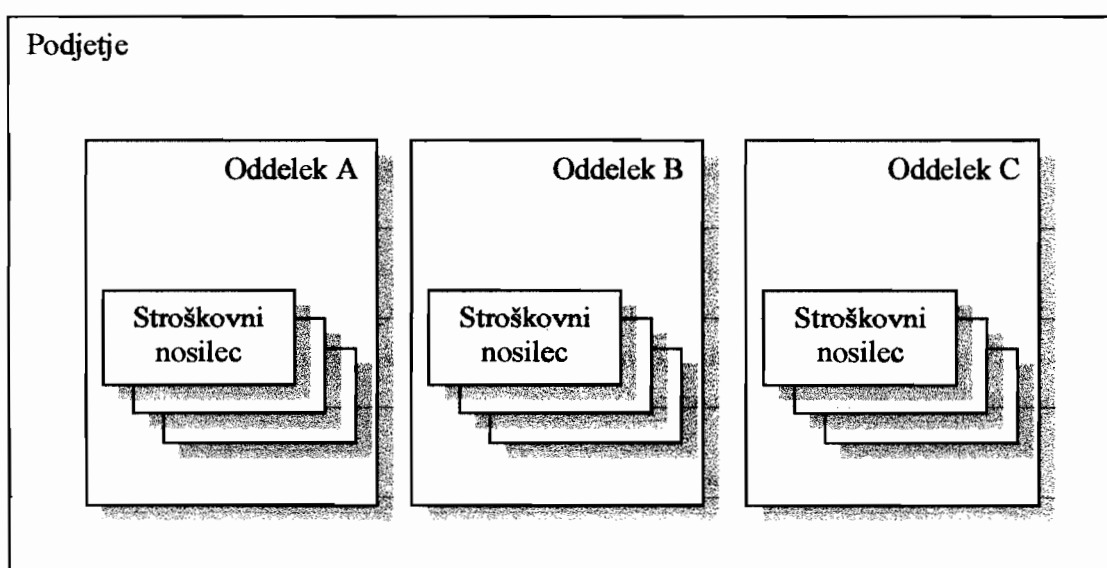
4.4.1 Nastavitve šifrantov na finančni kontroling

Za storitvena podjetja je stroškovni nosilec običajno nek projekt z omejeno dobo trajanja, kjer nas zaradi kontrole stroškov zanima analiza porabljenih in pridobljenih sredstev. Nadalje lahko podjetja, ki za trg opravljajo več vrst storitev, le-te s pomočjo stroškovnih nosilcev grupirajo in si tako omogočijo pregled nad uspešnostjo posameznega segmenta poslovanja podjetja in medsebojne primerjave. Dokument lahko povežemo s stroškovnim nosilcem na dva načina. Prvi način je, da ustrezni stroškovni nosilec izberemo že v dokumentu. Če torej denimo v naročilu kupca v poziciji le-tega označimo, da se nanaša na izbrano šifro stroškovnega nosilca, bo tako naročilo avtomatsko vključeno v pregled tega stroškovnega nosilca. Drugi način pa je, da v meniju za nastavitve stroškovnih nosilcev v ustreznem razdelku izberemo izmed

dokumentov, ki še niso povezani s stroškovnim nosilcem. Če torej denimo izberemo pozicijo naročila kupca izmed odprtih (nepovezanih) pozicij, bo dokument s tem povezan s stroškovnim nosilcem, šifra le-tega pa se zaradi nadaljnje obdelave tudi zapiše v pozicijo tega naročila.

V šifrant poslovnih partnerjev je treba vnesti vse posamezne enote, katerih poslovanje bomo spremljali. Pantheon pozna samo tri organizacijske nivoje, ki jih prikazuje slika 4.3.

Slika 4.3 Hierarhija finančnega kontrolinga v Pnathconu



Vir: Infotim Ržišnik Perc d. o. o. 2007.

Zaradi tega moramo posamezne oddelke oblikovati kot najmanjše zaokrožene enote, katerih poslovanje bomo spremljali. Poseben oddelek, ki ga moramo oblikovati, je oddelek, ki predstavlja podjetje.

V Pantheon vnesemo naziv oddelka in označimo »oddelek«. V skupini so se odločili, da prvo črko označijo s črko oddelka.

Primer oblikovanja oddelkov:

- A – podjetje – režija,
- P – prostorsko načrtovanje,
- V – visoke gradnje,
- K – konzulting.

4.4.2 Šifrant skupnih stroškovnih nosilcev

Šifrant stroškovnih nosilcev omogoča enostavno združevanje postavk prihodkov, odhodkov, stroškov, prejetih in izdanih računov, naročil kupcev in dobaviteljem, plač in potnih stroškov glede na podatek o šifri stroškovnega nosilca v posameznih naštetih dokumentih ali njihovih pozicijah. Tako lahko brez posebnega truda izdelamo analizo uspešnosti posameznega prodajnega artikla, artikla lastne izdelave ali projekta, odvisno od tega, kakšen vsebinski namen smo stroškovnim nosilcem pripisali. Taka vsebinska definicija stroškovnega nosilca pa je odvisna od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja.

Primer oblikovanja skupin stroškovnih nosilcev:

- A – arhitektura,
- U – upravljanje,
- K – konzulting.

Tako oblikovanje skupin omogoča, da dobimo finančno poročilo glede na posamezno storitev oz. produkt, vendar le v okviru analize stroškovnih nosilcev, ne pa tudi v okviru bilanc.

V skupini smo se odločili, da oblikujemo vsaj dve skupini stroškovnih nosilcev, in sicer »efektivno« in »neefektivno«. Stroškovni nosilci so najmanjše posamične enote, nad katerimi izvajamo finančni kontroling. V praksi bi jih lahko imenovali kar »projekti«.

V šifrant vnesemo vse projekte (oz. poslovne funkcije), katerih poslovanje želimo spremljati. Pri tem smo v skupini določili pravila:

- šifra projekta je sestavljena iz »šifre« (prve črke) oddelka, ter poljubne številke,
- interni (neefektivni projekti) so oštevilčeni tako, da šifri oddelka sledi številka 0,
- efektivni projekti so oštevilčeni tako, da šifri oddelka sledi številka, večja od 0,

Opredelitev informacijskega problema in predlog rešitve

- številka projekta ni omejena na šest mest, se pa v prvi fazi uporablja tak princip zaradi ustaljene prakse,
- za vsak oddelek smo odprli projekt »nič« - oz. »X00000« - ter po potrebi dodatne inteme projekte,
- za oddelek, ki predstavlja podjetje, smo odprli tudi projekte za dopuste, bolniške, itd.

Za vsak posamezen stroškovni nosilec obvezno vnesemo oddelek, kateremu stroškovni nosilec pripada: status, skupina, naziv in ostala polja po potrebi.

- Delilni ključi

Za neposredne stroške, ki se delijo po ključu, so bili vneseni ključi in deleži posameznega oddelka. Za vsak ključ je obvezno nastaviti tako oddelek, kot stroškovni nosilec (večinoma »nula«), sicer analize niso pravilne.

- Groba bilanca uspeha

Za potrebe medletne analize uspeha posameznega projekta oziroma oddelka smo pripravili nastavitve za izpis »grobe bilance uspeha« - t.j. bilanco, ki sešteva vse odhodke iz poslovanja, prihodke iz poslovanja in tako izračuna dobiček ali izgubo na projektu, oddelku ali podjetju. Bilanca je le okvirna (groba), ker ne zajema vseh stroškov, ki se knjižijo šele na koncu leta, je pa dobro vodilo. Za pregled uspešnosti posameznega projekta več kot zadostuje.

Temeljno vodilo pri vseh knjiženjih je, da je zapis v temeljnici opremljen s podatkom o oddelku in stroškovnem nosilcu. Pri pregledu programa Pantheon smo ugotovili, da omogoča nastavitve, kjer knjiženja brez podatkov o oddelku in stroškovnem nosilcu niso možne. Vsaka pozicija na prejetem ali izdanem računu mora biti opremljena z informacijo o oddelku in stroškovnem nosilcu. Postopek je povsem enostaven: ko smo vnesli podatke za posamezno pozicijo, najprej izberemo še oddelek, nato pa stroškovni nosilec, kamor bo pozicija knjižena.

Slika 4.4 Knjiženje po stroškovnih nosilcih

[Iščevanje](#) | [Avansi](#) | [Blagajna](#) | [Likvidatura](#) | [Knjižbe](#) | [Povezave](#) |

Prejemnik: PROTIM RŽIŠNIK & PERC. d.o.o.

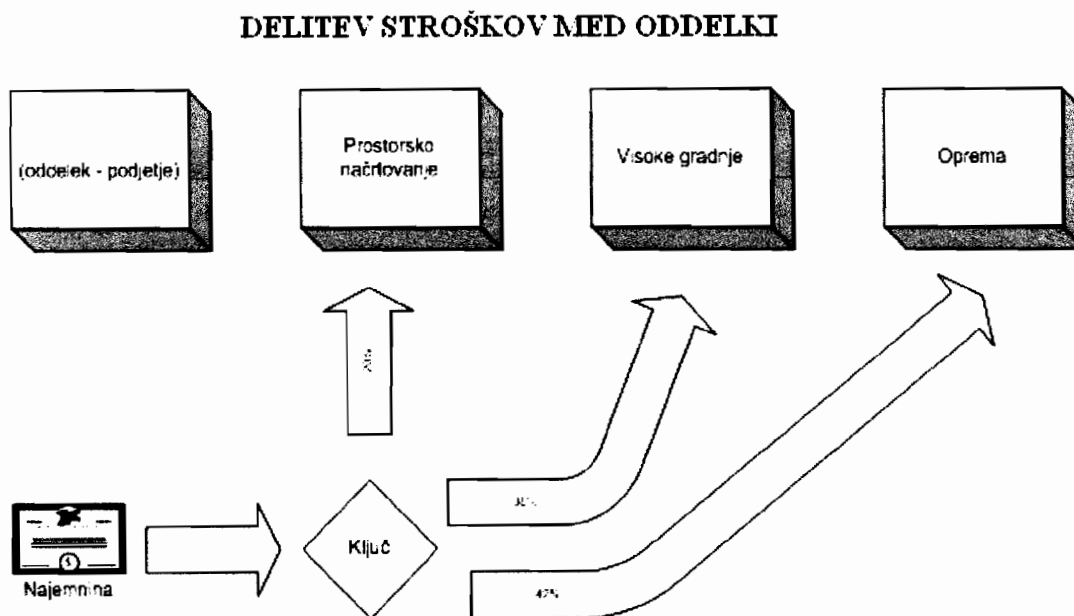
Inost	Vred.brez DDV	Kon.str.	Oddelek	Str.nos.	Cena za vred.	Porek.
8.820,00	7.350,00	4110	Upravljanje	U00000	7.350,00	
				17030		

Vir: Infotim Ržišnik Perc d. o. o. 2007.

Izdano ali prejeto fakture razdelimo po ključu tako, da vnesemo pozicijo, nato pa kliknemo na čarovnika v ukazni vrstici in izberemo »razdeljevanje po delilnem ključu«. Program avtomatsko naredi pozicije za vse oddelke in izračuna zneske.

Za stroške iz skupine skupnih služb, vozil, najemnine itd. je značilno, da ne bremenijo direktno posameznega projekta in da jih ni mogoče deliti na podlagi analize zbranih podatkov. Zato se uporabi metodologija delitve stroškov na oddelke po ključu. Ključ delitve za posamezen strošek s sklepom določi najvišje vodstvo podjetja in se usklajuje po potrebi oziroma periodično.

Slika 4.5 Primer delitve stroškov med oddelki



Vir: Infotim Ržišnik Perc d. o. o. 2007.

Opredelitev informacijskega problema in predlog rešitve

Ta strošek torej ne bremeni več podjetja, pač pa neposredno posamezne oddelke. Posamezni oddelki skupne službe bremenijo bolj ali manj v odvisnosti od ustvarjenega prometa in število prejetih ali izdanih faktur.

Primer obračuna stroškov skupnih služb, vozil in prostorov:

Posamezni oddelki so v preteklem tri mesečnem obdobju ustvarili promet v višini:

- A: 14.500 EUR,
- B: 58.700 EUR,
- C: 21.000 EUR.

Na podlagi teh podatkov vodstvo sprejme sklep, da se v naslednjem tromesečju stroški skupnih služb delijo po naslednjem ključu:

- A: 15,40 %,
- B: 62,31 %,
- C: 22,29 %.

Ključ se uskladi v naslednjem tromesečju glede na podatke iz tekočega tromesečja. Za strošek vozila ne uporabljamo enak ključ, saj posamezni oddelki vozila različno uporabljajo. Ker točnih podatkov o uporabi vozila ni, se vodstvo podjetja odloči da se naredi analiza stroškov glede na potne naloge, prevožene kilometre in uporabnike. Iz analize se pripravi ključ »vozila«, ki obremeni oddelke po dejanski porabi.

4.5 Lastna rešitev Efecta

V skupini Ržišnik Perc so že pri lastni Dos aplikaciji za projektno vodenje uporabljali svoj modul za vpisovanje opravljenih ur na projektu, ki so ga razvili v svojem podjetju in so ga imenovali Križanka. Ker se je izkazalo, da je ta način enostaven in pregleden, se je vodstvo odločilo, da se modul Križanka predela za potrebe prenosa v računovodski program Phanteon. Cilj predelave programa pa ni bil samo uporaba za lastne namene, ampak tudi izdelava programa, ki bi bil tržno zanimiv tudi ostalim uporabnikom programa Phanteon. K ideji so pristopili uporabniki in informatiki iz hčerinskega podjetja in nastala je rešitev Efecta.

Efecta je namenjena sledenju opravljenega dela. Ker pa je povezana z računovodskim programom Pantheon, nudi vodjem vpogled v celotno finančno poslovanje na oddelku in projektu.

V Efecti se vodi delovni čas zaposlenega glede na opravljeno delo na projektih, prikazuje finančno stanje projektov in druge finančne analize. Pet minut, kolikor

Opredelitev informacijskega problema in predlog rešitve

potrebuje zaposleni, da preko preprostega vmesnika vnese podatke o opravljenem delu na posameznih projektih, je edino ročno delo, vse ostalo opravi Efecta. Ni več pretipkavanj ter s tem povezanih napak.

Zlasti na področju storitvene dejavnosti je vsak projekt, ne glede na izkušnost njegovih izvajalcev, unikatni proces. Nenačrtovana in dodatna dela, vsakovrstne težave in nepredvidljive situacije so stalnica projektnega načina dela. Efecta omogoča celovit pregled nad dogajanjem na projektu in njegovim finančnim stanjem.

Z Efecto pridobijo vsi zaposleni in celotno podjetje:

- delavci enostavno in jasno poročajo o delu brez zamudnega pisanja poročil,
- vodjem projektov so vedno na voljo ažurni podatki o dogajanju na projektih in njihovem finančnem stanju,
- direktorji in vodje oddelkov imajo ves čas vpogled v delo svojih zaposlenih ter na razpolago kopico orodij za analizo učinkovitosti poslovanja,
- računovodjem je prihranjeno veliko ročnega dela, saj se vsi podatki shranjujejo točno tja, kjer jih potrebujejo - v podatkovno bazo računovodskega paketa Pantheon.

Efecta omogoča:

- potrjevanje opravljenega dela s strani nadrejenih,
- možnost nagrajevanja za opravljeno delo,
- pregled stanja in porabe dopustov,
- izvoz podatkov v Excel za poljubne dodatne analize,
- izračun bruto prodajne urne postavke delavcev.

Slika 4.6 Osnovna maska programa Efecte

PROJEKTI	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	BONUS	SKUPAJ
A00024 - URE - administrativno delo				1,0																		3,0
F11300 - EVIDENCA NEPREMIČNIN				2,0	2,0	6,0		4,0			1,0											16,0
F11320 - TRŽENJE				1,0				1,0														3,0
U00010 - URE - DOPUST													8,0	8,0				8,0	8,0	8,0		40,0
U00011 - URE - PMAZNIKI														8,0								8,0
U00020 - URE - izobraževanje											5,0											5,0
U00025 - URE - spot in rekreacije																						8,0
U11000 - URE UPRAVLJANJE	8,0			4,0	5,0	2,0	5,0			2,0	7,0											63,0
U13200 - Projektno vodjenje na DataLab						1,0		3,0	3,0													25,0
SKUPAJ	8,0			8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0		8,0	8,0	8,0	8,0	8,0			8,0	8,0	8,0		176,0/176

Vir: Infotim Ržišnik Perc d. o. o. 2007.

4.5.1 Potek procesov in uporaba Efecto

Aplikacijo Efecto v podjetju uporabljajo vsi zaposleni. Zaposleni (tudi vodstvo in redni študenti) svoje delo dnevno vpisujejo po opravljenih urah na projektih. Ko se prične projekt (naročilo kupca, podpisana pogodba), vodja projekta naroči v računovodstvu, da pod njegovim oddelkom odprejo projektno številko. O odprtju številke računovodstvo sporoči vsem vodjem oddelka, ki razporedijo zaposlene na posamezni projekt. Zaposleni lahko poleg opravljenih ur na projekte vpisujejo tudi opisno opravila, ki so v pomoč pri potrjevanju ur. Projektni vodje potrjujejo vpisane ure za pretekli mesec do 6. v mesecu. Ko so vse ure potrjene, finančni kontroling pregleda vnose (redno delo, dopuste, bolniške in koriščenje nadur). V kolikor se ugotovi, da zaposleni nima dovolilnic za koriščenje letnega dopusta, ni vnešenih bolniških listov ali so nastale nepravilnosti pri vnosu rednega dela, to sporoči vodji projekta. Ko so mesečne ure potrjene tudi s strani finančnega kontrolinga, v računovodstvu pripravijo obračun plač. Plače se obračunavajo v programu Pantheon, kamor se med opravila prenesejo vse ure iz aplikacije Efecta. Obračun plač poteka avtomatsko, brez ročnih vnosov. Ker so projekti vezani na oddelke, lahko zaposleni iz enega oddelka dela tudi na projektu, ki spada pod drugi oddelek. Strošek plače bremeni tisti oddelek kjer je bilo delo narejeno in ne oddelek, kjer je delavec zaposlen.

Za projektne številke smo odprli »knjigo« projektov in sicer Excelov dokument. Vsebuje zaporedno številko, datum odprtja, investitorja, naziv projekta in vodjo projekta. Za odpiranje novih projektov so odgovorni vodja projektov in vodja oddelka. Številko projekta se po e-pošti sporoči v računovodstvo ali kontroling. E- mail vsebuje: št. projekta, investitorja, datum otvoritve, oddelek, in vodjo projekta.

Za finančni prikaz stanja projektov je potrebno pravilno razknjižiti in knjižiti prejete in izdane račune. Vse splošne račune (mobitel, najemnino, računovodstvo...), torej vse račune, ki se jih ne zaračuna naprej, se razknjiži na oddelek, ki ga v našem podjetju imenujemo »podjetje«. Račune, ki se zaračunajo naprej kupcu se označi s projektno številko, ki jo v računovodstvu uporabijo pri knjiženju.

Vodja projekta najmanj enkrat mesečno pregleda stanje svojih projektov. Ker je vse aktivnosti na projektu potrdil (prejete račune, izdane račune in vnos delovnih ur) hitro opazi napake, ki bi se lahko pojavile zaradi napačnega vnosa v računovodstvu. Vodja projekta preveri stanje projektov predvsem zaradi realizacije in pravočasnih ukrepov v zvezi z njo.

Pri vodenju projektov je pomembno tudi zapiranje realiziranih projektov. Zapiranje projekta pripravi vodja projekta, ko so vsa dela opravljena. To pomeni, da se na tem

projektu ne bodo več pisale ure, izstavljeni so vsi računi in knjiženi vsi prejeti računi. Preden se projekt pripravi na zapiranje, se preveri v računovodstvu, če za ta projekt obstajajo odprte postavke (neplačani računi: prejeti, izdani). V kolikor odprte postavke so, se opravi delno zapiranje projekta. Vodja projekta naredi izpis projekta (fakture na projektu in delo na projektu) za celo obdobje, preveri prejete in izdane fakture, pogleda realizacijo in v primeru negativnega stanja napiše na izpis opombo oz. obrazložitev. Po pregledu izroči izpise službi kontrolina in na njih napiše datum zaprtja projekta. V kontrolingu pripravijo projekt za zapiranje, po potrditvi direktorja, projekt tudi fizično zaprejo v programu Pantheon. Ker so vsa finančna opravila, ki so vezana na projekt, v programu Pantheon vidna tudi v aplikaciji Efecta, ima vodstvo dnevno ažurirana stanja na projektu (finančno realizacijo, aktivna in neaktivna stanja).

4.6 Izvedba projekta prenove IS finančnega kontrolinga

Za izvedbo prenove IS finančnega kontrolinga sva bila s stani skupine Ržišnik Perc izbrana dva zaposlena in sicer informatik iz podjetja Infotim Ržišnik Perc in sama kot vodja finančne službe v podjetju Ržišnik Perc.

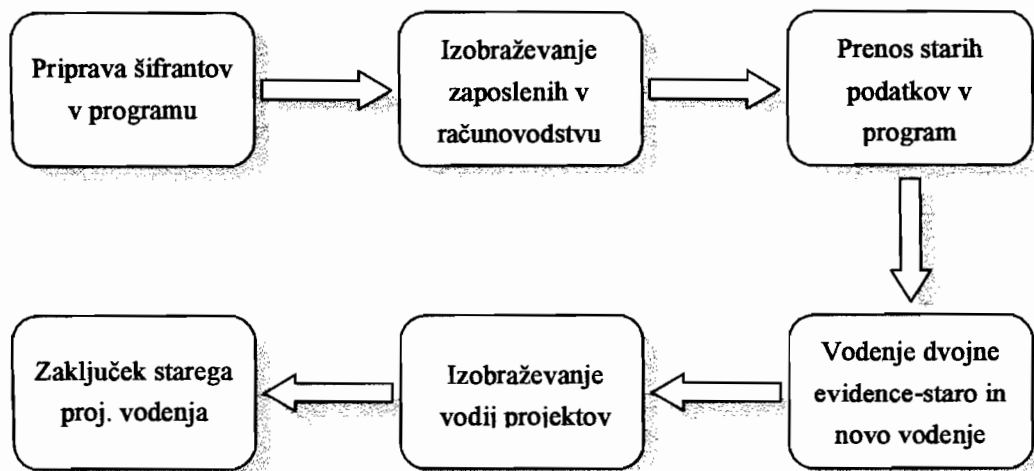
Na vodstvenem kolegiju so se določile okvirne naloge in sicer:

- informatik pripravi prenos starih podatkov za avtomatski prenos v Phanteon,
- informatik pripravi predelavo Križanke v novo aplikacijo Efecta, ki je povezana s programom Pantheon,
- uporabniki v računovodstvu pripravijo potrebne šifrantne razvidne iz študije v program Phanteon,
- informatik nudi pomoč v času prehoda na novo aplikacijo uporabnikom v računovodstvu,
- uporabniki in informatik preverijo pravilen vnos novih podatkov v program Phanteon,
- vodja finančne službe izvede izobraževanje zaposlenih v računovodstvu in izvede izobraževanje vodij projektov.

4.6.1 Izobraževanje

Izobraževanje je potekalo v več nivojih. Vodila sem ga sama. Nivoji izobraževanja so razvidni iz slike 4.7.

Slika 4.7 Prikaz nivojev izobraževanja



V prvem nivoju je bilo izobraževanje izvedeno za zaposlene v računovodstvu. Predstavila sem novo projektno vodenje preko računovodskega programa Phanteon. Za pregled funkcionalnosti smo potrebovali 3 ure in nato še 10 ur za učenje posameznih primerov. Uporabnice je najbolj razveselilo dejstvo, da odpade dvojno knjiženje. Obseg dela se jim je zmanjšal za cca. 25 %.

V drugem nivoju sem izvedla izobraževanje za vodje projektov. Izobraževanje je potekalo od 11.00 do 15.00 ure. Pregledali smo delovanje programa, preverili možnost izdelave izpisov, ki so jih potrebovali, naredili avtorizacijske nastavitve v računovodski program po nivojih. Ker je računovodski program za uporabnike, ki niso knjigovodje, kar zahteven, smo potrebne izpise prenesli v program Efecta (za vnos delovnih ur). Glede na nivo, ki smo ga določili v program Phanteon, si vodstvo in vodje projektov lahko naredijo izpise za posamezni projekt, za oddelek, izbirajo lahko časovno obdobje.

Glede na obseg in zahtevnost aplikacije in za pravilno uporabo le te, smo se na izobraževanju dogovorili, da lahko za vodje projektov v primeru težav organiziramo dodatno izobraževanje.

Tretji nivo izobraževanja je bil izveden za vse ostale zaposlene, ki niso vodje projektov. Vnos delovnih ur v Efecto se ni spremenil, dodana je bila samo aplikacija »task« opis dela, pregled dopusta in nadur. Samo izobraževanje je bilo izvedeno v eni uri, vsi zaposleni so navodila prejeli po e-pošti, shranjena pa so tudi na dostopnem mrežnem mestu.

4.7 Težave in zaključek prenove informacijskega sistema

V skupini Ržišnik Perc so se zavedali, da bi bilo za prehod na novo projektno vodenje potrebno testno okolje vsaj toliko časa, da bi preverili delovanje programa Efecta. Ker pa je bilo za testiranje premalo časa in premalo zaposlenih, so se odločili, da bodo pričeli s prenosom podatkov med poletnimi meseci, ko je zaradi dopustov manj poslovnih dogodkov. Seveda so se pojavile manjše napake, ki pa sva jih s programerjem sproti odkrivala in popravljala. Cilj, da bo novo projektno vodenje v celoti zaživel se je uresničil. Staro projektno vodenje smo arhivirali, projekte, ki so bili v celoti realizirani zaključili, nove projekte pa prenesli v nov program. Izobraževanje zaposlenih je bilo potrebno večkrat ponoviti, saj je bil prehod obsežen, nekaj pa tudi zaradi odsotnosti (dopusti, bolniške, porodniški stalež, novo zaposleni ...).

Za zaposlene, ki niso projektni vodje, se delo ni spremenilo. Križanko, ki so jo uporabljali za vnos delovnih ur smo predelali v aplikacijo Efecto. Nova aplikacija Efecta omogoča vnos delovnih ur na enak način, kot jih je Križanka, vendar so zaposleni z aplikacijo dobili pregled nad svojim dopustom in skladom nadur.

Projektni vodje so se nove aplikacije razveselili, saj so takoj ugotovili, da se jim bo obseg dela zaradi celovitega pregleda stroškov zmanjšal, tako da jim bo več časa ostalo za realizacijo samih projektov. Izobraževanje je potekalo tekoče, težave, ki so se pojavljale smo reševali sproti.

Prenova IS finančnega kontrolinga je zmanjšal obseg dela v računovodstvu in oddelku finančnega kontrolinga.

Ker sem tudi sama vodja projektov, oddelkov in vodja finančnega kontrolinga, s samo aplikacijo nisem imela težav.



5 FINANČNO POROČILO PO PRENOVI IS

Finančno poročilo, ki zajema stanje projekta ali celotnega oddelka, lahko iz aplikacije Efecta izpiše in pregleda vsak vodja projekta oziroma vodja oddelka. Za pravilen vnos podatkov so odgovorni vodje projektov, saj sami razknjižijo prejete in izdane račune na projektne številke.

5.1 Finančno poročilo iz aplikacije Efecta

Iz aplikacije Efecta vodja projekta ali oddelka izpiše stanje dela na projektu. V tem izpisu je razvidno ime delavca, bruto urna postavka izračunana s faktorjem, glede na minulo delo, število opravljenih ur v določenem obdobju, skupna bruto vrednost (število ur pomnoženih z bruto urno postavko), skupno število opravljenih ur na tem projektu in stanje projekta.

Naslednji izpis iz aplikacije Efecta, ki je pomemben za vodje oddelkov ali projektov je izpis »Fakture na projektu«. Pri tem izpisu je vidno celotno finančno poslovanje na posameznem projektu. Vsak finančni dokument (prejeto fakture, izdano fakture, potni nalog, itd.) v računovodstvu vnesejo v program Pantheon samo enkrat. Ker je dokument opremljen s stroškovnim nosilcem in oddelkom, se avtomatsko prenese v aplikacijo Efecta, ki nudi informacijo o stanju na projektu. Iz izpisa je razvidno, ali je realizacija projekta na določen dan pozitivna, ali se je delo na projektu izvedlo, zaračunalo kupcu in če je v breme knjižen prejeti račun od dobavitelja. Prav tako vidimo naziv poslovnega partnerja (dobavitelja ali kupca), opis dogodka in datum spremembe. Pod črto (razvidno iz slike 5.1) je stanje celotnega projekta, kar je pomembno tedaj, ko izvedemo izpis samo za določeno obdobje.

Slika 5.1 Fature na projektu

Partner	Ident	Opis	V breme	V dobro	Datum
RP INVESTICJE	001	transakcija		1.368 €	30.11.2009
			0 €	1.368 €	
			Saldo: 1.368 €		

Podatki za celoten projekt		Projete fakture: 0 €	
Število vpisanih delovnih ur:	49	Izdane fakture:	1.368 €
Skupna bruto vrednost dela:	1.248 €	Saldo faktur:	1.368 €
Predvidena cena dela:	0 €	Realizacija:	120 €
Stanje:	0 €	Faktor:	1,096

Vir: RP investicije d. o. o. 2009.

Ker želijo vodje oddelka imeti poročilo za vse projekte v določenem obdobju, v aplikaciji Efecta izpišejo stanje oddelka. Tu se vidijo združeni podatki za posamezni projekt znotraj oddelka. Ker strošek plače in stroški podjetja niso razknjiženi na projekt, se le ti ovrednotijo s faktorjem na bruto/bruto urno postavko zaposlenega. Faktor se preverja štirikrat letno, glede na dejansko višino stroškov podjetja.

Slika 5.2 Stanje projektov

Stanje projektov

Obdobje: od 1.9.2008 do 31.12.2008

Projekt	Delo			Stanje	Finance		Status	
	Vpisane ure dela	Vrednost vpisanih ur	Predvidena vrednost		Saldo faktur	Realizacija	Status	Zadnje spremembe
010000 - Ureazni kontroling	70	140			450	258	AK	1.12.2008
010001 - Probn kontroling	493,5	987			10.474	184	AK	4.12.2008
010002 - Infotim kontroling	15	30			750	434	AK	1.12.2008
010003 - Kontroling RPI	14,5	29			1.000	1.000	AK	11.12.2008
010004 - Kontroling RP URBANA	3,5	7					AK	
010005 - Ure Avladam	2	4					AK	
010006 - CENTEV PRMO PRAM	58	116			2.300	591	AK	7.10.2008
	544,5	12.678	0	-12.678	16.368	2.490		

Vir: Ržišnik Perc d. o. o. 2008.

Vodja projekta lahko za posamezen projekt določi predvideno vrednost, ki naj bi jo projekt ne prekoračil. Znesek za predvideno vrednost je lahko dejanska pogodbeno

vrednost, ali pa informativna vrednost v kolikor projekt traja dalj časa in se porabljen vrednost spremlja in primerja s predvideno. Znesek predvidene vrednosti vodja projekta sporoči v računovodstvo, kjer ga vnesejo v program Pantheon in je takoj tudi viden v aplikaciji Efecta na izpisu stanje projektov. V kolikor so na projektu stroški večji kot je vpisana predvidena vrednost, se na izpisu stanje projektov prikaže rdeča številka, ki vodjo projekta opozori, da mora preveriti stanje in ukrepati.

Vodja oddelka iz aplikacije Efecta vidi za posameznega delavca dnevno na katerem projektu dela, koliko časa na projektu sodeluje in na podlagi teh podatkov pripravi plan dela na novih projektih. Nadomeščanje na posameznem projektu v primeru nenadne odsotnosti zaposlenega poteka brez težav, saj imajo v podjetju vsi dostop do vpisovanja ur na vseh projektih. Zgodí se, da posamezni zaposlen zaradi nevednosti ali nepozornosti napiše napačne ure na napačen projekt, vendar take ure nikoli ne gredo v izplačilo, saj jih vodja projekta ne potrdi. V primeru napake, ure, ki so napisane napačno vsak zaposleni zase prenese na projekt, ki ga določi vodja projekta. Vsi popravki za pretekli mesec so narejeni do izplačila plač (do desetega v tekočem mesecu).

Program Efecta nudi tudi podatke zaposlenim. Najpomembnejši so podatki zapisani v »sončku« (del kadrovske evidence o dopustu posemaznega zaposlenega), kjer imajo zaposleni dnevno evidenco o svojem dopustu, o morebitnem številu opravljenih nadur in o dnevnem koriščenju dopusta in nadur. Zaposleni v orodni vrstici »stanje odsotnosti« vidijo tudi odsotnost sodelavcev in vodstva po dnevih. Možni so vpogledi za tekoči dan, oziroma za kateri koli datum, ki se ga izbere za izpis. Zaradi omenjenih informacij, ima kadrovska služba manj dela z zaposlenimi in več časa za razvoj kadrov. Podatki o delu delavca pa so zanimivi tudi za vodstvo, saj glede na opravljeno delo posameznika laže spremljajo obremenitev zaposlenih, ki jim pomaga pri nagrajevanju in napredovanju kadrov.

Slika 5.3 Stanje odsotnosti

CTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
ng		4,0	2,0	4,0	4,0			3,0	3,0	4,0	5,0	5,0			2,0		2,0	1,0	4,0			2,0	2,0	
									1,0															
																4,0	4,0	4,0				4,0	4,0	
ika dela		2,0	1,0																					
vna dela															1,0									
obračevanje	1,0							1,0							1,0									
ne	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0			4,0	5,0	4,0	3,0	4,0			5,0	4,0	3,0	3,0	4,0			2,0	2,0	
UJ	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0			8,0	9,0	8,0	8,0	9,0			9,0	8,0	9,0	8,0	8,0			8,0	8,0	

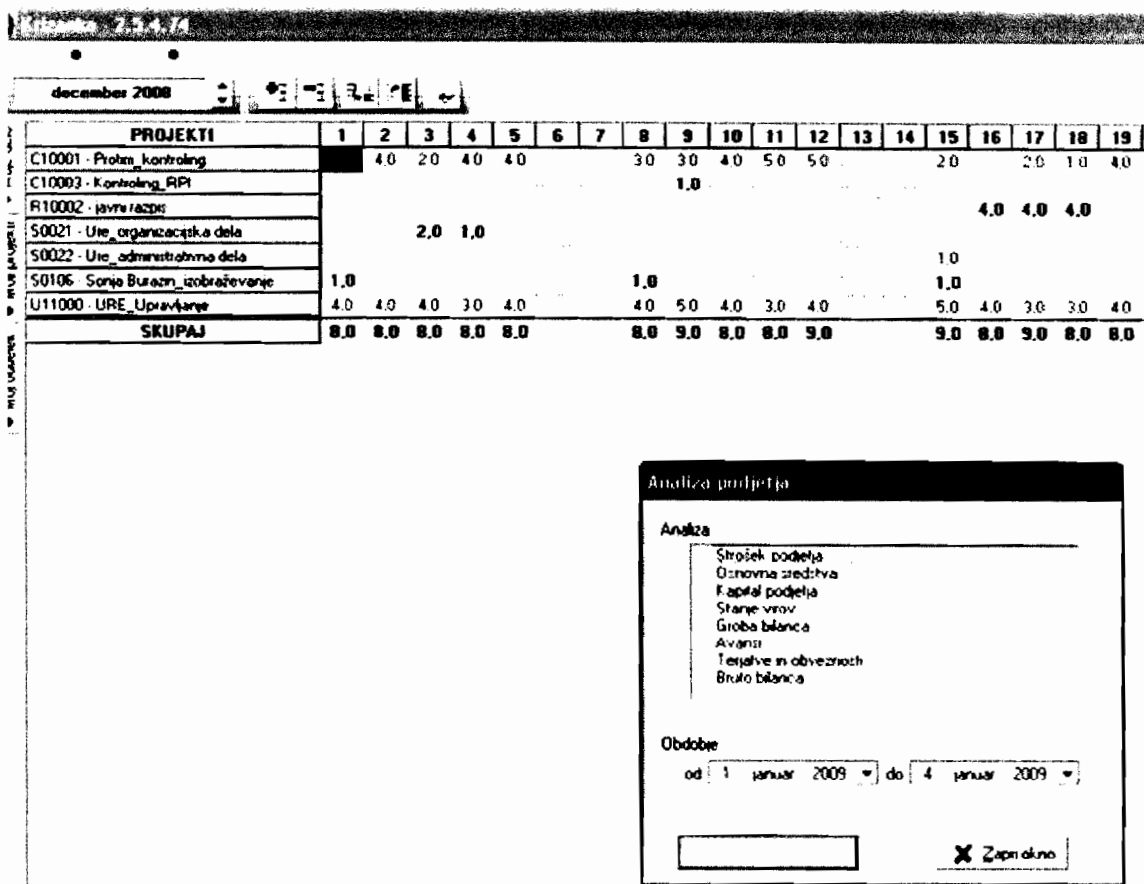
Odsotnost			
Datum odsotnosti: 31.12.2008			
Seznam odsotnosti			
Odelavec	Vista	Opis	Št. ur
BURAZIN SONJA	LDO	LETNI DOPUST	8
JERINA JOŽICA	LDO	LETNI DOPUST	8
KARBA MARIJA	KNU	KORISČENJE NADUR	8
KERŠIČ KRALJ MARIJA	LDO	LETNI DOPUST	8
PREMELČ TINA	LDO	LETNI DOPUST	8
ROVTAR MARIJA	LDO	LETNI DOPUST	8

✓ Vred.

Vir: Ržišnik Perc d. o. o. 2009.

Vodstvo oziroma direktor podjetja ima z aplikacijo Efecta vpogled v celotno poslovanje podjetja takoj oziroma »na klik«. V zavihku administracija se mu pojavi analiza za tekoče leto in lahko si izbere posamezen izpis. Izpis stroškov podjetja, prikazuje stanje posameznih stroškov podjetja (elektrike, vzdrževanje, najemnine...) v tekočem letu na določen dan. Izpis osnovna sredstva, prikazuje stanje osnovnih sredstev, ki jih ima podjetje še aktivne. Vsi izpisi so prilagojeni na potrebe vodstva in so vzeti iz knjiženj v računovodskem programu Pantheon.

Slika 5.4 Analiza podjetja



Vir: Ržišnik Perc d. o. o. 2009.

5.2 Finančna analiza – tromesečje za podjetje po oddelkih

V finančnem kontrolingu vsake tri mesece pripravimo finančno analizo–poslovanje podjetja po oddelkih, glede na organigram, ki ga ima posamezno podjetje v skupini Ržišnik Perc. Za pripravo poročila uporabimo aplikacijo Efecta, program Pantehon za izpise bruto bilanc in analizo stroškov po razredih ter Excel, kjer vse podatke združimo in jih predstavimo vodstvu podjetja.

Iz tri mesečnega poročila so razvidni:

- fiksni stroški podjetja po sklopih (poslovni prostori, avtomobili, računalniška oprema, zavarovanja, režijski stroški plač, kot so: dopusti, bolniške, opravljene ure za organizacijo podjetja, pisarniška oprema, razno). Sklope je določilo vodstvo, saj vsa leta spremljajo koeficient rasti po posameznih sklopih. Fiksne stroške se glede na ključne, ki ga potrjuje vodstvo, razdeli na posamezne oddelke.

Večina ključev je avtomatskih (glede na število opravljenih ur), ker je bilo ugotovljeno, da je ta ključ najbolj relevanten za delitev,

- stroški izplačanih plač po oddelkih. Ti stroški so razdeljeni po oddelkih glede na dejansko izplačilo (dejansko izplačilo po oddelkih je narejeno pri obračunu plač glede na vnos delovnih ur v aplikacijo Efecta),
- prihodki po oddelkih (razvidni iz aplikacije Efecta, glede na pravilen vnos prejetih in izdanih faktur v program Pantheon),
- realizacija oddelkov (prihodki minus vsi stroški),
- opravljene učinkovite in neefektivne ure po oddelkih. Učinkovite ure so vse ure, ki so opravljene na stroškovnih nosilcih (projektih) in se obračunajo strankam, neefektivne ure pa so dopusti, bolniške in ure, ki se porabijo za pomoč pri administraciji, organizaciji, izobraževanju ipd.

5.3 Letno finančno poročilo po oddelkih

Letno finančno poročilo se izdelava po 15. januarju za preteklo leto oziroma, ko v računovodstvu javijo, da so se knjiženja za preteklo leto zaključila. Letno finančno poročilo je narejeno za vse oddelke in prikazuje letno stanje podjetja po oddelkih. Že v trimesečnem poročilu se ugotavlja faktor na bruto plače, ki opredeljuje vse fiksne stroške podjetja, v letnem poročilu pa se ugotovijo morebitna odstopanja. Glede na točnost izračuna faktorja, se ugotovi pravilnost stanja po oddelkih, ki ga vodje izpisujejo direktno iz aplikacije Efecta. V kolikor odstopanja pri izračunu faktorja na plače ni, je dejansko stanje oddelkov v aplikaciji Efecta enako, kot ga izkazujejo bilance (bilanca stanja in uspeha za tekoče leto, ki se predloži na Ajpes) in finančno poročilo, ki ga predloži in obrazloži vodja finančnega kontrolinga.

Pri izdelavi finančnega poročila vodja kontrolinga sodeluje z vodjo oddelka. Rezultat projekta na določen dan prikazuje realizacijo, ne glede na to, da projekt na ta dan lahko še ni zaključen. V primeru, da je delo na določenem projektu nezaključeno in zato še ni izstavljena končna faktura, pripravi vodja projekta ali oddelka pisno poročilo, ki je podlaga za planiranje končnega stanja oddelka.

Letno finančno poročilo je prikazano v dveh nivojih. V prvem delu so razdeljeni stroški podjetja po sklopih, ki so jih v kontrolingu pripravili v sodelovanju z vodstvom. Tako so stroški razdeljeni na stroške poslovnih prostorov, avtomobilov, računalniške opreme, stroške skupnih služb, zavarovanja, telefonije, režijskega dela (stroški bolniškega staleža, rednega dopusta, očetovski dopust, izrednega dopusta, neefektivnih

delovnih ur oziroma vseh stroškov dela, ki nastajajo ne glede na poslovanje podjetja) in razno (tu so stroški odvetnika, reprezentance, bančnih provizij, ipd. manjši stroški).

Nato sledijo stroški dela (plače, avtorski honorarji, pogodbeno delo, delo preko študentskega servisa,...), ki so razdeljeni po oddelkih glede na dejansko izplačilo opravljenih ur projektih, ki so vezani na oddelke. S tem so v prvem delu prikazani vsi stroški, ki bremenijo podjetja in so razdeljeni po oddelkih. Nato sledi drugi del, ki prikazuje čiste prihodke na oddelku. Čisti prihodki so neto izdane fakture na projektih znotraj oddelka, ki se jim odštejejo neto prejete fakture na projektih znotraj oddelka. Podatki čistih prihodkov po obdobjih so na voljo v aplikaciji Efecta. Rezultat je razlika med vsemi stroški po oddelkih in čistih prihodkih in predstavlja grobo bilanco uspeha. Dobiček pred obdavčitvijo dobimo, če upoštevamo še letno amortizacijo, ki jo prav tako razdelimo po ključu opravljenih delovnih ur po oddelkih ali po ključu dejanske rabe.

V kolikor podjetje v aplikaciji Efecta na bruto urno postavko upošteva faktor, ki zajema stroške podjetja, ki so razvidni iz finančne analize, potem aplikacija Efecta prikazuje stanje po oddelkih glede na dejansko stanje podjetja, ki je razvidno iz letnih poročil (bilance stanja, izkaz poslovnega izida). V primeru, da podjetje med letom nima večjega odstopanja pri stroških, se faktor praviloma ne spremeni. Možno pa je faktor na bruto plačo spreminjati na tromesečje, oziroma po potrebi, predvsem, če se ugotovi, da bo podjetje v prihodnosti imela pri poslovanju riziko odpovedi pogodb ali večje planirane stroške. Urne postavke, ki so izračunane na tak način in so pogoj za delovanje aplikacije Efecta, so dobra predpostavka za določanje prodajnih urnih postavk.

Vodstvo lahko spremlja projekt, stanje ur, pričakovano delo posameznih zaposlenih in minimalno urno postavko, ki projekt prikazuje pozitivno. Tako ugotovljene urne postavke in s tem vrednost projekta, so iztočnica za prijavljanje na javne razpise, kjer je potrebno konkurirati z znanjem in nizko ceno z upoštevanjem, da mora biti ponudba za podjetje rentabilna.

V letnem poročilu finančni kontroling predstavi tudi realizacijo oddelkov po letih delovanja in faktorje rasti za prihodke po oddelkih. Pripravi se analiza fiksnih stroškov podjetja (najemnine, plače, strošek avtomobilov, obratovalnih stroškov, zavarovanja) glede na pretekla leta, ugotovitve za odstopanja in predloge za optimizacijo fiksnih stroškov. Analizira se tudi število vseh opravljenih ur na oddelkih in procent neefektivnih ur (bolniške, dopusti, izobraževanje, ure za administracijo in organizacijo itd.). Prav tako se izračuna povprečna dosežena efektivna delovna ura na oddelku, ter v procentu izražen delež oddelka na doseženem dobičku.

5.4 Pomanjkljivosti programa in možen razvoj

Ker sem vodja finančnega kontrolinga, je moja naloga da kontroliram finančno poslovanje na projektih, oddelkih in podjetjih v skupini in vodstvu pripravim trimesečna in letna poročila. Za pripravo poročil uporabim podatke iz programa Efecta, jih primerjam z računovodskim programom Pantheon in pripravim analizo v Excelu. Pri pripravi poročil pregledamo knjiženja v programu Pantheon in napake, ki jih ugotovimo prijavimo v računovodstvu, da jih odpravijo. Poleg finančnih poročil, ki jih pripravi finančni kontroling, imajo podjetja vsak teden finančni kolegij, na katerem so prisotni vodje oddelkov, računovodkinja in sama kot predstavnica kontrolinga. Na finančnem kolegiju pregledamo tedensko stanje odprtih postavk (avansi, terjatve, obveznosti, stanje virov), potrdimo plačila, izterjavo in pripravimo ukrepe za likvidnost podjetja.

Kljub vsemu, da so poročila tedenska, trimesečna in letna in da je finančno stanje projekta razvidno dnevno, si vodstvo želi podatke tudi o stanju virov in obveznostih vsak dan. Ker je obseg poslovanja vedno večji, se tudi delo v računovodstvu povečuje in tako smo ponovno pred odločitvijo ali naj zaposlimo dodatne kadre za pripravo poročil, ali naj izpise pripravimo v aplikaciji Efecta. Tako sem pripravila spisek zahtev za razvoj, na osnovi katerega bo pripravljen predračun za dodelavo Efecte. Podatki, ki bi jih potrebovala, bi zaradi avtorizacije (dostop direktor in administrator) morali biti v zavihku administracija. Oblikovani bi morali biti kot:

V obdobju: od _____ do _____:

Stanje podjetja

Stanje virov

Obveznosti in terjatve

In izpise na tekoči dan _____:

Terjatve do kupcev

Obveznosti do dobaviteljev v državi

Obveznosti do dobaviteljev v tujini

Dani predujmi

Prejete varščine

Prejete are

Prejeti predujmi od domačih kupcev

Poleg tega bi bilo potrebno preveriti možnosti planiranja na projektu in sicer:

- dodajanja obveznosti (ročni vnos predvidenih situacij),
- dodajanje prilivov (predvidenih po pogodbi ali glede na predvidene prodaje).

Pri izpisu avansi in terjatve in obveznosti pa še izpise odprtih postavk po kontih npr. prejeti avansi:

- 2310 prejete varščine (izpis iz programa Pantheon stanje odprtih postavk na dan),
- 2315 prejete are (izpis iz programa Pantheon stanje odprtih postavk na dan),
- 2300 prejeti predujmi (izpis iz programa Pantheon stanje odprtih postavk na dan),
- 1200 terjatve do kupcev (izpis iz programa Pantheon stanje odprtih postavk na dan),
- 2200 obveznosti do dobaviteljev (izpis stanje odprtih postavk na dan - AOL odprte po stroškovnih nosilcih podrobno).

Spisek zgoraj navedenih zahtev sem posredovala informatiku, ki je napisal aplikacijo Efecta. Ker so bila moja navodila premalo obširna, je prišel na sestanek in zahteve sva skupaj pregledala. Na sestanku sva ugotovila, da bi bila možna dodelava aplikacije v dveh nivojih. Prvi nivo bi bil lahko izveden v 14 dneh in bi obsegal izpise, ki sem jih navedla, v drugem nivoju pa bi dodelali možnost ročnega vnosa podatkov. Ker je zaželeno, da bi ročni vnos dodajali vodje projektov, ki nimajo dostopa do programa Pantheon, bi se morala aplikacija Efecta razširiti. Za to dodelavo bi programer potreboval vsaj dva meseca za razvoj in nato še en mesec za testiranje. Glede na programerjevo oceno, sem prosila, da pripravi ponudbo za dodelavo aplikacije za prvi in drugi nivo. Predlog za razvoj Efecte skupaj s ponudbama sem predstavila vodstvu skupine, ki je razvoj odobrilo.

Danes je prvi nivo aplikacije Efecte dodelan in v fazi testiranja. Trenutno jo uporabljamo v testnem okolju v matičnem podjetju. Testiranje se izvaja v kontrolingu predvsem s primerjanjem podatkov pri vsakodnevnih opravilih. V kolikor se opazi, da so pri izpisu napake, jih evidentiramo in posredujemo programerju, ki jih popravi. Za tako testiranje smo se odločili zaradi zmanjševanja stroškov in obremenjenosti zaposlenih v računovodstvu (izdelava letnih poročil in odsotnost sodelavke zaradi porodniškega dopusta).

Testiranje se bo predvideno zaključilo do avgusta 2009, nato se izvede nadgradnja Efecte in izobraževanje uporabnikov nove verzije. Po uspešni nadgradnji prvega nivoja aplikacije Efecte se bom s programerjem terminsko uskladila za nadgradnjo drugega nivoja.



6 SKLEP

Ne glede na to, kako v skupini Ržišnik Perc kontroling poimenujejo (finančni kontroling ali projektno vodenje) oziroma ga organizirajo, najpomembnejše je, da v skupini učinkovito deluje in jim prinaša visok donos že vrsto let.

V podjetju so prehod na novo projektno vodenje prišli z uvedbo programa Pantheon in lastnim razvojem aplikacije Efecta in z minimalnim posegom v način oziroma organiziranost podjetja kot celote. Aplikacija Efecta je deloma namenjena vodjem projektov, oddelkov in direktorjem, deloma pa službi finančnega kontrolinga. Finančnemu kontrolingu Efecta namreč pomaga pri nadzoru vsega prometa, ki se izvaja v računovodskem programu Pantheon (prejeti računi, izdani računi, plačila), poleg tega pa program omogoča finančna poročila, ki jih managerji v podjetju potrebujejo za strateške odločitve, kot so načrtovanje, planiranje, uvajanje novih dejavnosti, širitve podjetja, oddelitve, pripojitve podjetja itd. Kot ključna uporabnica sem pri izdelavi rešitve pomagala s predlogi, kaj naj program vsebuje, kako naj izgledajo določena poročila, kakšne naj bodo funkcionalnosti za zaposlene in kakšne za vodje, kako naj se določajo uporabniške pravice. Ker je program v finančnem delu pripojen s programom Pantheon, sem tudi v programu Pantheon preverila na kakšen način bi se dalo aplikacijo povezati. Pripravili smo zapise za določanje planiranih zneskov na projekte, bruto prodajnih ur zaposlenih in študentov s faktorjem, pregled stanja projektov in ostale povezave s Pantheon. Povezali smo tudi kadrovske mapo za prenos delovnih ur, ki so podlaga za obračun plače in prenos podatkov iz programa Pantheon, ki so vidni v aplikaciji Efecta za zaposlene (dopusti, bolniški staleži, prazniki).

Razvita rešitev vsebuje več nivojev. Prvi nivo je za zaposlene in študente. Zaposleni in študenti dobijo s svojim geslom pravico do vpisovanja svojih delovnih ur na projekte, spreminjanje gesla, brisanje in spreminjanje projektov in vpisanih ur, redno zaposleni imajo evidenco svojih nadur, dopusta (z odločbo dodeljen letni dopust, tekočo porabo, stanje lanskega dopusta itd) in bolniške odsotnosti. Drugi nivo je za vodje projektov, ki skrbijo za realizacijo projektov tudi iz finančnega vidika, tretji nivo je za vodje oddelkov, ki imajo finančni pregled nad oddelkov in najvišji nivo je za vodstvo, ki pregleduje finančno stanje celega podjetja.

Tako zaposleni, kot vodstvo, ki omenjeno aplikacijo uporabljajo s samim prehodom niso imeli večjih težav. Temu so se izognili predvsem z dobro organiziranim izobraževanjem in prilagoditvijo nove aplikacije na sistem, ki je bil znan vsem v podjetju. Stroški razvoja nove aplikacije in prehoda na sistem projektnega vodenja na računovodski program niso presegali planiranega. V vodstvu podjetja so prepričani, da

Sklep

bo novo projektno vodenje zadostovalo potrebam podjetja dolgoročno, vsaj nadaljnjih pet let.

Ker se skupina Ržišnik Perc širi, sem tudi sama kot uporabnica informacijskih rešitev za finančni kontroling prepričana, da bo obstoječi sistem zadostoval za predvideno širitev skupine. Ker pa si tudi v finančni službi želimo delo optimizirati, bomo novosti na trgu spremljali, prav tako pa preverjali dodatne potrebe pri vodstvu in možnosti za nadgradnjo obstoječega sistema.

LITERATURA IN VIRI

- Abram, Andreja. 2004. *Kontroling v podjetju primer družbe Interevropa Koper, d. d.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Brumen, Boštjan, in Tatjana Welzer. 1998. Dostopnost in zaščita podatkov na relacijski podatkovni bazi Oracle. *Uporabna informatika, Ljubljana*: 31-39
- Datalab Slovenije. 2009. *Rešitve po meri*.
[Http://www.datalab.si/pantheon/resitve_po_meri_podjetja/chronos/](http://www.datalab.si/pantheon/resitve_po_meri_podjetja/chronos/) (1.11.2008)
- Debeljak, Žiga. 1998. *Kontroling v proizvodnem podjetju na primeru družbe Plutal, d. d.* Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Infotest. 2008. *Vstopna stran*. [Http://infotest/projectsserver/Tasks/tasksPage.asp?_oid=-1](http://infotest/projectsserver/Tasks/tasksPage.asp?_oid=-1) (31.10.2008)
- Infotim Ržišnik Perc. 2007. Analiza projektnega vodenja. Interno gradivo.
- Infotim Ržišnik Perc. 2009. Omrežje v skupini. Interno gradivo.
- Keranović, Suvad. 2003. *Uvajanje funkcije kontrolinga v koncentru Interevropa s poudarkom na spremljanju doseganja ciljev*. 9. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije v Portorožu. Zveza ekonomistov Slovenije, Ljubljana: 107-122.
- Koletnik, Franc. 1996. *Kontroling*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
- Kovačič, Jelka. 2008. *Kontroling v podjetju Elektro Maribor d. d.*. Diplomaska naloga, višja strokovna šola Academia Maribor.
- Melavc, Dane, in Aleš Novak. 2002. *Controlling: naloge, napotki, rešitve*. Kranj: Moderna organizacija: 9-10.
- Melavc, Dane, in Aleš Novak. 2002. *Controlling: naloge, napotki, rešitve*. Kranj: Moderna organizacija: 13-15.
- Melavc, Dane, in Aleš Novak. 2007. *Controlling*. Kranj: Moderna organizacija.
- Microsoft Corporation. 2009. *Vstopna stran*. [Http://www.microsoft.com](http://www.microsoft.com). (25.10.2008)
- RP Investicije. 2009. Izpis iz aplikacije Efecta. Interno gradivo.
- Ržišnik Perc. 2008. Izpis iz aplikacije Efecta, stanje projektov. Interno gradivo.
- Ržišnik Perc. 2009a. Izpis iz aplikacije Efecta, stanje odsotnosti. Interno gradivo.
- Ržišnik Perc. 2009b. Izpis iz aplikacije Efecta, analiza podjetja. Interno gradivo.
- Ržišnik Perc skupina. 2008. Letno poročilo. Interno gradivo.
- Ržišnik Perc skupina. 2009. *Vstopna stran*. [Http://www.rzisnik-perc.si](http://www.rzisnik-perc.si). (12.1.2009)
- Srića Velimir, Sonja Traven, Mile Pavlič. 1995. *Informacijski sistemi*. Gospodarski vestnik.
- Stanek, Villiam R. 2008. *Hypervisor Settings*. Microsoft Press: 397.
- Talib, Dimitrij. 1993. *Informacijski sistemi - teorija in metodologija*. Ekonomska fakulteta Ljubljana: 32
- Tissegham, Patrick. 2008. *Creating a Collaboration Portal*. Microsoft Press: 32.

