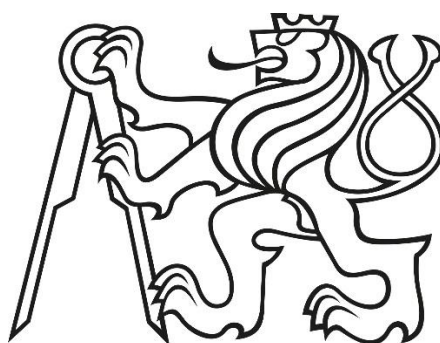


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Řízení rozvojových projektů



Diplomová práce

**Analýza řízení akvizičního projektu ve společnosti
Metrostav Development a.s.**

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce:

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Zadání diplomové práce

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Bc. Jan Pagáč

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Obor studia: Projektové řízení inovací v podniku

Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza řízení akvizičního projektu ve společnosti Metrostav Development a.s.

Téma práce v anglickém jazyce: Analysis of acquisition project management in the company Metrostav Development a.s.

Zásady pro vypracování práce

Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému):

Diplomová práce má následující čtyři cíle:

1. Teoreticky zpracovat problematiku controllingového řízení podniku a řízení projektů
2. Analyzovat současný stav controllingového řízení ve společnosti Metrostav Development a.s.
3. Analyzovat řízení akvizičních projektů ve společnosti Metrostav Development a.s.
4. Navrhnout zlepšení v oblasti controllingového řízení podniku a řízení projektů.

Teoretická východiska:

Zpracování diplomové práce bude obsahovat základní teoretické shrnutí controllingového řízení projektů. V rámci této části bude zpracována tematika manažerských nástrojů, konkrétně plánování, podnikového provozního rozpočtu, metody HNS a kalkulace. Dále bude obsaženo teoretické shrnutí projektového řízení.

Téma práce přímo vyplývá z předmětů Controllingové řízení podniků a projektů, Řízení projektů, Finanční management podniku a projektů a Projektové řízení inovací.

Metody práce:

Diplomová práce bude metodologicky zpracována s ohledem na to, že ve společnosti Metrostav Development a.s. pracuji. Bude aplikována následující metoda:

- Analyticko-syntetická metoda zpracování práce
 - Rozhovory s odbornými pracovníky společnosti Metrostav Development a.s.
 - Rozhovory s vedoucími pracovníky společnosti Metrostav Development a.s.
 - Analýza interně dostupných dokumentů
 - Případně další podle výsledků provedené analýzy

Rámcová osnova:

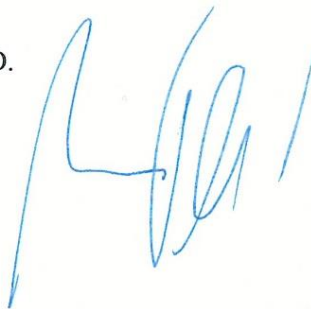
1. Úvod
2. Cíl práce
3. Teoretická východiska
 - a. Controllingové řízení podniku
 - b. Projektové řízení
4. Charakteristika společnosti Metrostav Development a.s.
5. Analýza současného stavu controllingového řízení společnosti Metrostav Development a.s.
6. Analýza současného stavu řízení akvizičních projektů ve společnosti
7. Návrhová část
 - a. Doporučení v oblasti controllingového řízení podniku ve společnosti Metrostav Development a.s.
 - b. Doporučení v oblasti řízení akvizičních projektů ve společnosti Metrostav Development a.s.
8. Závěr
9. Přílohy

Základní odborná literatura:

1. ESCHENBACH, R.: *Controlling*. 1 vydání. Praha: CODEX, 2000. ISBN: 80-85963-86-8.
2. FREIBERG, F.: *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Ringier ČR, 1996. ISBN: 80-85943-03-4
3. HORVÁT & PARTNERS.: *Nová koncepce controlling: Cesta k účinnému controlling*. 1. České vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN: 80-7259-002-2
4. LAZAR, J., HERMANN, P.: *Nákladový controlling*. Ostrava: Repronis, 1999. ISBN: 80-86122-34-4
5. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
6. ZRALÝ, M.: *Řízení nákladů*, ČVUT, ISBN 978-80-01-04247-2, Praha 2009

Vedoucí práce: Ing. Martin Plachý, Ph.D.

Podpis vedoucího práce:



Datum odevzdání zadání:

9.12.2014

Datum odevzdání práce:

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.

Schválení zadání DP

9.12.2014 
Datum a podpis vedoucího programu



podpis ředitele MÚVS

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Praze, dne 14. 12. 2015

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Martinovi Plachému Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce.

Identifikační záznam

PAGÁČ, J. *Analýza řízení akvizičního projektu ve společnosti Metrostav Development a.s.* Praha, 2015. **Počet stran, počet stran příloh.** Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. Vedoucí diplomové práce Ing. Martin Plachý Ph.D.

Abstrakt

Tato diplomová práce řeší možnosti zavedení a využívání controllingových přístupů v praxi. Práce je strukturována do dvou částí, z nichž první obsahuje teoretická východiska problematiky controllingového řízení projektů a společnosti. Druhá část je věnována analýze controllingového řízení projektů a společnosti Metrostav Development a.s. Na základě výstupů z provedené analýzy jsou v závěru druhé části práce navržena konkrétní doporučení pro zvýšení efektivity v oblasti řízení projektů a řízení společnosti. V závěru práce je uvedeno shrnutí poznatků a naplnění stanovených cílů.

Abstract

This thesis deals with possible applications and using of controlling approaches in practice. The thesis is structured into two parts. In the first part are theoretical basis of projects and companies. The second part deals with analysis of controlling of projects management and management in a company Metrostav Development a.s. Based on the results of the analysis are at the end of the second part included recommendations to enhance effectivity of the controlling management of the company. The end of the thesis includes evaluation of this objectives and conclusions.

Klíčová slova

Controlling, provozní rozpočet, kalkulace, plánování, organizační struktura, řízení projektů, manažerské nástroje

Keywords

Controlling, operational budget, calculation, planning, organizational structured, project management, management tools

Obsah

Cíle a úkoly diplomové práce	10
1 Controllingové řízení podniku	12
1.1 Cílovost	14
1.1.1 Metodologie SMART	15
1.2 Integrace	16
1.3 Plánování	17
1.3.1 Strategické plánování	18
1.3.2 Operativní plánování	18
1.3.3 Taktické plánování	19
1.4 Vyhodnocování	19
1.5 Manažerské nástroje	20
1.5.1 Rozpočet.....	21
1.5.2 Provozní rozpočty	23
1.5.3 Kalkulace.....	25
1.5.4 Metoda hodinové nákladové mzdy (HNS).....	26
2 Řízení projektů	29
2.1 Cíle projektu	29
2.2 Trojimperativ	30
2.3 Životní cyklus projektu	30
2.3.1 Před-investiční fáze.....	31
2.3.2 Investiční fáze	32
2.3.3 Fáze provozu a vyhodnocení.....	33
3 Praktická část	35
3.1 Popis společnosti Metrostav Development a.s.	35
4 Analýza současného stavu controllingového řízení	38
4.1 Organizační struktura – kompetence, odpovědnost.....	38

4.1.1	Úsek generálního ředitele.....	38
4.1.2	Obchodní úsek.....	39
4.1.3	Ekonomický úsek.....	39
4.1.4	Úsek Realizace projektů.....	39
4.1.5	Zajištění vnitropodnikových služeb.....	39
4.2	Plánování.....	40
4.2.1	Strategický plán.....	40
4.2.2	Taktický plán.....	42
4.2.3	Harmonogram developerských projektů v MTS D.....	43
4.3	Rozpočtování.....	44
4.4	Kalkulační vzorec.....	47
5	Řízení projektů.....	50
5.1	Činnosti projektu.....	50
5.2	Harmonogram konkrétního developerského projektu.....	55
5.3	Plánování při řízení projektu.....	55
5.4	Financování v projektu.....	56
5.4.1	Rozpočet projektu.....	56
5.5	Vyhodnocení projektu.....	62
6	Shrnutí a doporučení v oblasti controllingového řízení.....	65
6.1	Plánování.....	65
6.1.1	Personální plán.....	65
6.1.2	Plán výnosů.....	66
6.2	Rozpočtování.....	67
6.3	Kalkulační vzorec.....	71
7	Shrnutí a doporučení v oblasti řízení akvizičních projektů.....	75
7.1	Harmonogram realizace.....	76
7.2	Financování projektů.....	77

7.3 Vyhodnocování projektů	77
Seznam literatury	84
Seznam obrázků	86
Evidenční výpůjčky	Chyba! Záložka není definována.
Přílohy	88
Příloha č. 1	88
Příloha č. 2	89
Příloha č. 3	90

Cíle a úkoly diplomové práce

Téma své diplomové práce jsem si zvolil především proto, že ve společnosti Metrostav Development a.s. pracuji a daná problematika mne velice oslovila. Vzhledem k rozvoji oblastí projektového řízení a controllingu se domnívám, že jde o velice aktuální téma.

Pro účely této práce jsem si stanovil následující čtyři cíle.

Cíl 1. Teoreticky zpracovat problematiku Controllingového řízení podniku a Řízení projektů.

Pro naplnění cíle 1 je nutné splnit tyto úkoly:

- 1) V rámci controllingového řízení podniku popsat controllingové řízení, plánování, vyhodnocování a manažerské nástroje.
- 2) V rámci řízení projektů analyzovat problematiku cílů projektu, trojimperativ a částí životního cyklu projektu

Cíl 2. Analyzovat současný stav Controllingového řízení ve společnosti Metrostav Development a.s.

Pro naplnění cíle 2 je nutné splnit tyto úkoly:

- 1) Popsat společnost Metrostav Development a.s.
- 2) Analyzovat organizační strukturu
- 3) Popsat plánování ve společnosti
- 4) Popsat rozpočtování ve společnosti
- 5) Analyzovat kalkulační vzorec společnosti

Cíl 3. Analyzovat řízení akvizičních projektů ve společnosti Metrostav Development a.s.

- 1) Popsat a vysvětlit činnosti projektu
- 2) Analyzovat harmonogram realizace developerského projektu
- 3) Analyzovat proces plánování při řízení projektů
- 4) Popsat specifika financování projektů ve společnosti

- 5) Popsat proces vyhodnocování projektu.

Cíl 4. Navrhnout zlepšení v oblasti Controllingového řízení podniku a řízení projektů.

Pro naplnění cíle 4 je nutné splnit tyto úkoly:

- 1) Shrnout poznatky a doporučit konkrétní kroky pro zlepšení v oblasti controllingového řízení podniku Metrostav Development a.s.
- 2) Shrnout poznatky a doporučit konkrétní kroky pro zlepšení v oblasti řízení projektů ve společnosti Metrostav Development. a.s.

Práce bude zpracována s využitím analyticko-syntetické metody, jež obsáhne rozhovory s odbornými pracovníky společnosti a analýzy interních dostupných dokumentů. Dále bude vycházet z nabytých teoretických poznatků a vlastních zkušeností autora.

1 Controllingové řízení podniku

Jednadvacáté století je v souvislosti s dynamikou ekonomického prostředí a spojeno s častými a velice špatně předvídatelnými změnami. Podniky napříč všemi obory jsou vystaveny interakci s novými vlivy, které změny vyvolávají. Ne všechny společnosti se ale dokážou se situacemi na trhu efektivně a hlavně včas vypořádat. Jednou z metod, o jejíž efektivitě se již mnoho podniků přesvědčilo, může být zavedení controllingového řízení podniku - controllingu.

Pojem „Controllingové řízení podniku“ nelze jako takový přímo jednoznačně definovat. Původem slova „controlling“ se zajímavým způsobem zabývali např. Rolf Eschenbach a Helmut Sillert ve své knize „Profesionální controlling“. „Slovo controlling se odvozuje z anglického slovesa to control, které má řadu významů jako např.: 1) vést, řídit, 2) regulovat, stanovit, obsluhovat, 3) kontrolovat 4) ovládat, dohlížet, držet v mezích, 5) plánovat.“¹

Ve svém zárodku byl controlling využíván jako nástroj pro kontrolu účetnictví a finančních transakcí v podniku. Během doby ale došlo k částečné transformaci a cntg. se přetvořil spíše do přístupu ke komplexnímu řízení podniků. Na základě věcné a finanční propojenosti entit poskytuje vedení a řídicím pracovníkům informace a podklady pro rozhodování. Úkolem controllingu tak není provádět jednotlivá rozhodnutí, ale pouze předložit informace, na základě kterých se řídicí pracovník rozhodne. Z charakteru své činnosti přímo vychází ze znalosti struktury a konkrétních činností, které jsou v podniku realizovány. Podstatné je i úzké propojení především s plánováním a dalšími standardními nástroji řízení.

To, jak cntg. funguje se všemi činnostmi v podniku nejlépe, popisuje Konvergenční controllingový koncept (KCK). KCK vzájemně propojuje klasické principy řízení s činnostním a procesním řízením a to tak, že účelově integruje všechny manažerské nástroje s cílem dosáhnout všech stanovených cílů. Konvergenční koncept je definován několika následujícími základními stavebními kameny, které po vzájemné interakci zajišťují dosažení efektivní aplikace controllingového přístupu v řízení.

¹ ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, ISBN 978-80-7357-918-0.

- 1) Cílovost řízení - každý podnik by měl vycházet ze stanovených strategických cílů, které se dále rozpadají do cílů konkrétních entit až po cíle jednotlivých činností.
- 2) Integrace - důraz na celkový přístup - podniky by měly řešit veškeré situace komplexně, tzn. brát ohled na dopady dílčích rozhodnutí na celek.
- 3) Plánování - lze vnímat jako systém propojených vizí budoucnosti založený na informacích a předchozích zkušenostech. Na vrcholu plánování stojí strategický plán organizace, který definuje, kterým směrem se organizace v následujících letech bude ubírat. Stanovuje konkrétní cíle a úkoly pomocí kterých bude možné vytyčených cílů dosáhnout. Ze strategických cílů jsou pak odvozovány další cíle a to napříč všemi hierarchickými úrovněmi podniku, tedy všemi entitami.
- 4) Vyhodnocování - přímo vychází z předchozího plánování. Ve své podstatě jde o srovnání stavu, jež je obsažen v konkrétním plánu se skutečností. Vyhodnocování se provádí průběžně tak, aby bylo možné pohotově reagovat a zamezit tak případným časovým nebo finančním ztrátám. Součástí vyhodnocování je i následné navržení možných opatření, která dopomůžou k napravení vzniklé nežádoucí situace.
- 5) Manažerské nástroje - za manažerský nástroj lze zjednodušeně považovat vše, co může řídicí pracovník, tedy manažer použít pro zjednodušení, případně provedení rozhodnutí. Manažerské nástroje se mohou vyskytovat v mnoha podobách. „Může to být určitá metoda, technika, přístup nebo postup (sada pravidel, norma, předpis) spojená se softwarovou podobou nebo bez ní. Může to být také čistě programový nástroj. Obecně platí, že pokud lze efektivně využít vhodnou metodu, techniku, programové řešení, nebo třeba jen ověřený postup, je racionální jej využít.“²
- 6) Standardizace a formalizace postupů - v rámci tohoto bodu by podniky měly mít jasně definované průběhy jednotlivých procesů. Tyto definice by měly vycházet z osvědčené praxe, doporučených postupů, výrobních pravidel, případně cizích doporučení. Správně nastavené standardy zjednodušují v podnicích velké množství dalších činností. Pokud jsou například sestaveny normy pro sestavování jednotlivých rozpočtů středisek, lze je jednodušeji agregovat a následně vyhodnotit.
- 7) Poučení se - i v nejlepších podnicích na světě dochází během jejich činnosti k různým odchylkám či nepřesnostem od plánovaných stavů. Jedním z faktorů úspěchu

² ZRALÝ, Martin. *Řízení nákladů: sbírka úloh*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009, ISBN 978-80-01-04247-2. Zdroj I.

je adekvátní reakce na vzniklé odchylky a jejich následné neopakování. To, že se podnik vyhne opakování svých chyb, ho může velice rychle posunout před svou konkurencí. Pokud ale podnik využije ještě možnosti poučit se z chyb, které udělali ostatní, dává mu to velkou konkurenční výhodu.

K výše uvedeným sedmi bodům je nezbytné poznamenat, že se jedná o vzájemně velice úzce propojené faktory, jež se vzájemně doplňují a rozšiřují. Jejich význam vzniká právě velice silnou integrací.

1.1 Cílovost

Pro pochopení systému plánování je důležité si uvědomit, že cíl je jednotlivým stavebním kamenem celého plánu, potažmo plánového systému. Cíl určuje každému z pracovníků konkrétní směr jeho snažení, ukazuje směr cesty a definuje přesné kroky, které ho k dosažení vytyčeného cíle dovedou.

Před tím, než se budu věnovat přímo problematice plánování, považuji za nezbytné vymezit pojem „cíl“. Pod slovem cíl je vhodné si představit pozici, které by mělo být někdy v budoucnu dosaženo. Již tato široká definice naznačuje, že s problematikou cílů se setkáváme na všech hierarchických postech v podniku. Těmi základními cíly, které jsou v popředí celého řetězce, jsou cíle strategické. Strategické cíle zahrnují mise a vize podniku a jsou relativně dlouhodobé. Se strategickými cíli pracují nejvyšší představitelé společností a vrcholový management. „Strategické cíle zahrnují dlouhodobý úspěch, případně dlouhodobé přežití podniku na trhu. Abychom mohli takové cíle účelně formulovat, je nutné provádět podrobný rozbor, jehož výsledkem musí být formulace všech potřebných zdrojů pro podnik (personál, know-how, technologie, kapitál, kontakty na trhu atd.), které umožní podniku zjistit budoucí šance na trhu a snížit budoucí riziko na minimum.“³

Tyto cíle jsou dále rozpracovávány na podrobnější členění. Jedná se pak o cíle operativní. Ty jsou z hlediska hierarchie umístěny do pater středního managementu. Pracují převážně s horizontem jednoho roku. Jsou podstatně podrobnější a obsáhlejší než cíle strategické. Měly by však ze strategických cílů vycházet.

Tato řada dělení jednotlivých cílů postupuje přes postupné zkonkréťňování až té nejelementárnější částici přes úkol, až po konkrétní činnost. Každá činnost by měla

³ HOFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER. *Controlling*. Praha: BaBtext, [2001].

být přiřazena konkrétnímu člověku, který za její včasné a úplné splnění bude odpovědný.

Takto vzniklá soustava cílů, úkolů a činností by měla působit konzistentně a měla by kompletně odpovídat zvoleným strategickým cílům. Vždy tedy platí, že spodní soustava rozvádí cíle soustavy nadřazené.

1.1.1 Metodologie SMART

Pro to, aby cíle pracovaly efektivně, je vhodné je sestavovat a pracovat s nimi v určité formě. Stiegler rozdělil cíl na obsah, rozsah, cílovou oblast a cílovou lhůtu a definoval je následovně:

Obsah cíle: čeho má být dosaženo?

Rozsah cíle: v jaké rozsahu má být cíle dosaženo?

Cílová oblast: kde, tj. ve kterém regionu, případně ve které cílové skupině má být cíle dosaženo?

Cílová lhůta: kdy, případně během jaké doby, má být cíle dosaženo?

Stieglerovu myšlenku dále rozpracovává a prohubeje tzv. metodologie SMART. "SMART je anglický výraz pro chytrý a v managementu zároveň zkratka metodiku stanovování cílů tvořená anglickými slůvky specific (konkrétní), measurable (měřitelný), agreed (odsouhlasený), realistic (realistický) a timely (definovaný v čase)."⁴

S - specific: musí být jasně a jednoznačně definováno, čeho se má v rámci naplnění cíle dosáhnout. Je žádoucí se vyhnout formulacím, které mohou být zavádějící a nepřesné, např. Mít dobré prodeje.

M - measurable: musí být určena exaktní podoba cíle, tak aby bylo možné vyhodnotit, zda stanoveného cíle bylo dosaženo. Příkladem může být: Vyrobit minimálně 350 ks výrobku A.

⁴ ZIKMUND, Martin. SMART aneb jak definovat cíle. In: *Businesszive.cz* [online]. 3. 1. 2010 [cit. 26. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.businesszive.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

A - agreed: s konkrétní podobou cíle by měly souhlasit všechny strany, které se na jeho plnění budou podílet. Souhlas všech zaujatých stran napomáhá motivaci v plnění cíle a hlavně se tak eliminuje možnost vytvoření cíle nerealistického cíle.

R - realistic: každý cíl by měl být vhodně ohraničen mantinely a to tak, že z obou stran. Není vhodné volit ani příliš vysoké ani příliš nízké cíle. Při tvorbě cíle je nutné zohlednit i okolní podmínky, např. výrobní kapacity, časové možnosti, personální obsazení atd. Pokud vím, že v současné době stroj využívám na 95% své kapacity a vyrobím tak 500 ks výrobku, je asi nerealistickým cílem navýšit produkci na 700 ks výrobku za stejný čas aniž bych uvažoval nějakou podpůrnou investici.

T - timely: na poslední z bodů se velice často zapomíná, jeho aplikace je ale nezbytná. Vytyčený cíl je nutné časově ohraničit. Např. do 25. srpna vyexpedovat 1500 ks výrobku B.

Pokud stanovený cíl splní všech 5 bodů metodologie SMART, splní první z předpokladů, pro úspěšné naplnění stanovených parametrů.

1.2 Integrace

Integrace neboli provázanost představuje další z klíčových faktorů controllingového řízení. „Integrace, je označení hlediska, které zdůrazňuje roli klíčových vazeb a s nimi spojených interakcí v systému řízení.“⁵ Je kladen velký důraz na celkové funkční propojení jednotlivých entit napříč všemi hierarchickými stupni podniku. Efektivní propojení se ukazuje jako velice vhodné především v situaci, kdy v podniku vlivem externích či interních zásahů nastanou změny. Díky vzájemné interakci je podstatně jednodušší na změny vhodně pružně a rychle reagovat především proto, že je snazší odhadnout či předpokládat reakci. Obecně platí, že čím je mezi jednotlivými entitami více klíčových vazeb, tím je jednodušší organizaci řídit. Abychom mohli klíčové vazby vytvořit, je nezbytná logická strukturalizace podniku. Docent Zralý ve svých skriptech pro Masarykův ústav vyšších studií dělí entity následovně:

⁵ ZRALÝ, M.: op. cit., str.15, Zdroj I.

- Produkty
- Činnosti
- Procesy
- Zdroje
- Projekty
- Útvary
- Funkční oblasti

Mezi těmito entitami fungují jasně definované vztahy a vazby, které umožňují podnik efektivně řídit. Entity a jejich propojení jsou stěžejní především proto, že každá z entit je spojena s náklady. Klíčovým prvkem úspěchu každého podniku je, naučit se své náklady precizně řídit.

1.3 Plánování

„Systém plánování je souhrn plánů, které v podniku vznikají, nebo mají být vytvořeny, stejně jako koncepčních, personálních, funkčních a institucionálních vztahů mezi nimi. Při vytváření systému plánování jsou stanoveny struktury a procesy plánování. Controlleři se mají starat o to, aby vhodné plánovací pojmy, metody, oblasti (objekty), horizonty, nositelé, příjemci, předpoklady, zdroje, procesy a termínované plány, stejně jako rozvahy nákladů/výnosů v normativní, strategické a také operativní oblasti byly koordinovány a byly také shodné, tzn. konzistentní se všemi souvisejícími oblastmi v celkovém plánování.“⁶

Ve své knize „Controlling - nový nástroj řízení“ profesor Hilmar J. Vollhmut definoval plánování takto: „Podnikové plánování má za úkol sestavit uzavřený systém dílčích plánů, ve kterých je obsaženo písemně formulované stanovení vypracovaných cílů, opatření a činností potřebných k jejich realizaci. Provádí se na základě daných potenciálů (možností) podniku a s přihlédnutím k budoucím změnám těchto potenciálů.“⁷

Tím, že pojmy cíl a plánování jsou si vzájemně velice blízké, pracují také s podobným dělením a členěním. Plány je možné dělit podle několika zásadních hledisek. Prvním z možných hledisek dělení je hierarchie v podniku strategické -

⁶ ESCHENBACH, R. a SILLER, H., op. cit., s. 74

⁷ VOLLMUTH, Hilmar J. Controlling: nový nástroj řízení. 2. uprav. vyd. Praha: Profess, 1990, str. 25, ISBN 80-85235-54-4.

operativní - taktické. Představíme-li si standardní pyramidovou organizační strukturu, na jejím vrcholu sídlí hlavní představitelé společnosti. S tímto hierarchickým postavením je spjata především strategické plánování.

1.3.1 Strategické plánování

Strategické plánování pracuje s dlouhodobým horizontem, tedy obdobím tří až šesti let. Zabývá se především misí a vizí podniku, tím kde by podnik chtěl v budoucnu stát a co pro to udělat. Problematikou strategického plánování se ve své knize Controlling - nový nástroj řízení zabýval i profesor Vollmuth: „Úkol strategického plánování spočívá ve vyhledávání podnikových potenciálů (možností a šancí) úspěchu, jejich budování a udržování.“⁸ Tím, že jsou strategické plány vypracovávány na relativně dlouhé období je za potřeby plány vždy po sestavení operativních plánů znovu přezkoumat a případně částečně modifikovat. Je třeba pracovat jak s interními, tak i s externími daty a zohlednit také výše zmiňované „učení se“.

1.3.2 Operativní plánování

Operativní plány se sestavují zpravidla na jeden kalendářní rok. Je ale možné se setkat i s operativními plány, které pracují s obdobím jednoho až tří kalendářních let. Nejčastěji se s takovými plány setkáme ve středu pyramidové organizační struktury, tedy ve středním managementu. „V jednotlivých plánech a rozpočtech se stanoví, jaké aktivity se mají podnikový vedením v nadcházejícím obchodním roce uskutečnit. Poněvadž se u operativního plánování jedná o plánování krátkodobé, měly by být všechny důležité údaje rozpracovány co nejpodrobněji. Na základě strategického plánování jsou určeny krátkodobé cíle.“⁹

⁸ VOLLMUTH, H. J., op. cit., str. 27

⁹ VOLLMUTH, H. J., op. cit., str. 28

1.3.3 Taktické plánování

Taktické plány pracují s velmi krátkým horizontem. Odehrávají se na postech řídicích pracovníků jednotlivých provozů, konkrétně mistrů, vedoucích směn atd. Jedná se o elementární cíle, které pracovníci plní každou hodinu, každý den. Cíle se dále člení do úkolu a činností.

Jednotlivé hierarchie plánů jsou vzájemně významně provázány a měly by fungovat jejich interakce. Změně v plánu na kterékoli úrovni se promítne i do úrovní dalších. Pokud se ke stanovování cílů a k plánování přistupuje systematicky, stávají se velice efektivním pomocníkem.

1.4 Vyhodnocování

„Plánovací a informační systémy slouží podniku jen tehdy, jsou-li události, které skutečně nastaly, posuzovány měřítkem žádoucího vývoje, odchylky od něj analyzovány se zřetelem na jejich příčiny a jsou-li prováděna odpovídající opatření.“¹⁰ Tento citát z knihy Hilmara J. Vollmutha jasně dokladuje, že aby bylo v podniku plánování efektivním nástrojem, je nezbytně nutné současný stav průběžně srovnávat se stavem plánovaným. V případě identifikace odchylky od plánovaného stavu je nutné navrhnout nápravná opatření a to i v okamžiku, kdy jde o odchylky v pozitivním slova smyslu - vyšší prodeje, menší zmetkovitost atd. Rolf Eschenbach definoval ve své knize Profesionální controlling následující hlavní cíle kontroly:

- dodržování plánů a úrovně dosažení cíle
- podávání zpráv managementu
- plánování nápravných a preventivních opatření
- spouštění učících se procesů podle odchylek
- řízení chování na základě povědomí, že mohou existovat kontroly

Kvalita výstupních informací kontroly dle Eschenbacha závisí na tom, jak aktuální a kompletní výsledky kontroly jsou. „Kontrola je šestistupňový proces:

1. určení podmínek pro stanovení skutečné hodnoty,
2. porovnání cílového a skutečného množství hodnot,

¹⁰ VOLLMUTH, H. J., op. cit., str. 32

3. analýza odchylek podle jejich příčin,
4. prodiskutování odchylek s odpovědnými pracovníky
5. vytvoření souboru opatření a
6. propočet očekávání, jak i přes případně vzniklé odchylky dosáhnout cíle.“¹¹

1.5 Manažerské nástroje

Nástrojem je v obecné rovině myšlena věc, která nějakým způsobem zvyšuje schopnost lidského snažení či působení. Tak jako nástroje používají pracovníci, kteří dle svého oboru působnosti využívají např. lopaty, dláta, zednické lžíce nebo skalpely, tak i manažeři mají pro výkon své činnosti své specifické nástroje. V případě manažerů jde především o osvědčené postupy, specifické metody, předpisy nebo například počítačové programy.

Jak již bylo řečeno, podniky působí v dynamickém a stále rychleji se měnícím prostředí, což sebou přináší i fakt, že lze jen stěží definovat jasná pravidla pro použití konkrétních manažerských nástrojů. Správná volba a přesná aplikace jednoho nebo více konkrétních manažerských nástrojů často rozhoduje o splnění či nesplnění daných cílů.

„Controller musí nacházet pro podnik takové vhodné nástroje řízení, aby pomocí nich mohl co nejdříve zjistit, kde v podniku vznikají nebo již nastaly problémy. Tyto nástroje musí být k dispozici podnikovému vedení a řídicím pracovníkům, aby sami byli schopni, pokud možno samostatně, řídit příslušné procesy k dosažení svých cílů.“¹² Jako příklady manažerských nástrojů lze uvést následující:

- Rozpočty
- Kalkulace
- Vnitropodnikové účetnictví
- Metodu Hodinové nákladové sazby (HNS)
- Kapacitní plán
- Activity based costing (ABC)
- Balanced scorecard

¹¹ ESCHENBACH, R. a SILLER, H., op. cit.,

¹² VOLLMUTH, H. J., op. cit., str. 39

Vzhledem k rozsahu dané problematiky se v této práci budu zabývat pouze rozpočty, kalkulacemi a metodou HNS.

1.5.1 Rozpočet

„Provozní rozpočty jsou výchozí informační soustavou, která je naprosto nezbytná pro vnitropodnikové řízení.“¹³ Sestavují se zpravidla pro úvary, procesy či činnosti. Rozpočty shrnují náklady a výnosy pro danou entitu v horizontu obvykle jednoho roku. Než se ale začnu věnovat problematice rozpočtů blíže, považuji za nezbytné zmínit několik informací týkajících se nákladů.

„Náklady jsou pro techniky nejvýznamnější ekonomickou veličinou. Důvodem je to, že jsou spojeny s každou činností. Takovou vlastnost nemá žádná jiná ekonomická veličina. Náklady jsou především z vlastních zdrojů (lidských, hmotných, nehmotných a finančních), případně důsledkem („cenou“) využívání nakupovaných služeb.“¹⁴ Hlavním úkolem sledování nákladů je, evidovat a přiřadit všechny náklady vzniklé v souvislosti s realizací činností ve všech úrovních podniku. To s sebou ale vzhledem k velkému počtu nákladových transakcí nese jisté komplikace. Proto, aby bylo možné s náklady efektivně pracovat, je nezbytné je roztřídit do několika skupiny dle jistých podobností.

- Náklady fixní a variabilní
- Náklady přímé a nepřímé
- Náklady prvotní a druhotné

1.5.1.1 Náklady fixní a variabilní

Rozdělení nákladů na fixní a variabilní (někdy označované jako kapacitní) lze specifikovat v souvislosti se vztahem k objemu produkce. Fixní náklady, tak jak samotný název napovídá, jsou na objemu produkce relativně nezávislé. Neznamená to ale, že se nemění. Jejich změny bývají především skokové a bývají způsobeny nějakým významným zásahem produkce. Příkladem fixních nákladů mohou být např. odpisy, nebo mzdy správních pracovníků.

¹³ ZRALÝ, M.: op. cit., str. 25, Zdroj I.

¹⁴ ZRALÝ, Martin. *Management a ekonomika podniku: sbírka úloh pro cvičení*. 2., přeprac. vyd. V Praze: ČVUT, 2014, str. 25, ISBN 978-80-01-05460-4. Zdroj II.

Náklady variabilní naopak s objemem produkce svázány jsou. Typickým příkladem variabilních nákladů je materiál. Jde o položku, která je zpracovávána pouze při produkci, tudíž ve chvíli kdy podnik stojí, není nutné tento náklad uvažovat.

V reálném prostředí je však toto dělení nákladů velice obtížně realizovatelné. Postupně se proto nahrazuje dělením podrobnějším.

1.5.1.2 Náklady přímé a nepřímé

Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé (kalkulační dělení) lze z velké části přiřknout potřebám kalkulací. Rozdělení nákladů spočívá k možnosti přímo či nepřímo přiřadit daný náklad ke kalkulační jednici. Kalkulační jednicí může být například 1 ks výrobku nebo skupina výrobků.

„Přímé náklady zahrnují všechny náklady nutné pro danou produkci, které je možno zjistit přímo na jednici výroby. Přímé náklady přímo souvisí s objemem produkce.“¹⁵

Nepřímé náklady jsou skupinou nákladů, které nelze přímo přiřadit a to proto, že bývají hromadné - společné pro více druhů výrobků nebo činností. Bývají přiřazovány dle vhodně zvolené rozvrhové základny. Konkrétně jde například o náklady jako jsou - nájemné za pronájem kanceláří pro administrativu nebo náklady na marketing.

„V praxi se ukazuje jako velmi produktivní využití současného členění nákladů podle obou dosud uvedených hledisek: kapacitního i kalkulačního současně. To vede k rozdělení nákladů do čtyř základních skupin: na přímé variabilní, přímé fixní, nepřímé variabilní a nepřímé fixní.“¹⁶

1.5.1.3 Náklady prvotní a druhotné

Pro velké podniky, které pracují s velkým množstvím středisek a jednotlivých činností se ukázalo jako efektivní členit dále náklady na prvotní a druhotné v souvislosti se spotřebou zdrojů v útvarech.

¹⁵ TICHÁ, Alena. *Ceny ve stavebnictví I: rozpočtování a kalkulace*. Brno: URS, 1999, 37 s.

¹⁶ ZRALÝ, M.: op. cit., Zdroj II

„Náklady prvotní jsou ty, které jsou spojeny s prvotní spotřebou zdrojů v útvarech nebo procesech.“¹⁷ Do spotřeby nákladů nejsou jinak zapojeny další entity podniku.

Jinak je tomu u nákladů druhotných. „Náklady druhotné jsou ty, které jsou spojeny se spotřebou výkonů jiných podnikových útvarů nebo procesů, tedy se spotřebou vnitropodnikových výkonů.“¹⁸ Příkladem takového typu nákladu může být poskytování IT služeb v rámci podniku.

1.5.2 Provozní rozpočty

Provozní rozpočty jsou velice oblíbeným a hojně užívaným manažerským nástrojem. Jsou využívány především proto, že významným způsobem snižují míru nejistoty, poskytují materiál pro rozhodování, integrují jednotlivé dílčí plány do jasného celku a motivují pracovníky k dodržování předpokládaných a plánovaných hodnot. Vzhledem ke své komplexnosti existuje velké množství různých typů rozpočtů. V rámci této kapitoly se budu věnovat pouze dvěma typům, a to útvarovým provozním rozpočtům a provozním rozpočtům činností nebo projektů.

1.5.2.1 Útvarový provozní rozpočet a provozní rozpočty činností a projektů

„Útvarovými provozními rozpočty se rozumí soustava rozpočtů jednotlivých podnikových útvarů upořádaná tak, že každý útvar má svůj útvarový rozpočet a hodnoty těchto dílčích rozpočtů se postupně konsolidují do souhrnného rozpočtu podniku.“¹⁹ Obecně platí, že nadřazený rozpočet zahrnuje rozpočty všech organizačně podřízených entit. Na vrcholu celého procesu se nachází souhrnný podnikový rozpočet.

¹⁷ ZRALÝ, M.: op. cit., Zdroj II

¹⁸ ZRALÝ, M.: op. cit., Zdroj II

¹⁹ ZRALÝ, M.: op. cit., str. 26, Zdroj I.

1.5.2.2 Základní pilíře tvorby provozních rozpočtů

Zásadním bodem při tvorbě rozpočtů je detailní znalost činností, které budou v daném útvaru během řešeného období probíhat. Ke konkrétním činnostem se dále přiřadí veškeré zdroje (hmotné, nehmotné, lidské a finanční), alternativou je případný nákup služby nebo polotovaru z okolí společnosti.

- Provozní rozpočet by měl obsahovat především nepřímé variabilní a nepřímé fixní náklady, kterou jsou spojeny zejména se zajištěním provozních procesů. „Je vhodné do rozpočtu nezařazovat přímé náklady, které jsou spojeny s výkony (např. přímý materiál, nebo přímé náklady), protože ty jsou, na rozdíl od střediskových nákladů, velmi proměnné, závisí na konkrétní zakázkové náplni, která se v průběhu období zpravidla teprve dohaduje, případně i velmi mění.“²⁰ Především jsou přímé náklady vlastností produktů, ne útvarů.
- Položky rozpočtu by měly být sestavovány odborným pracovníkem na základě zkušeností, znalosti dané problematiky, předem stanovených kritérií a dostatečných predikcí, nikoli pouze ekonomem.
- Tvorba rozpočtu by měla probíhat v několikakolovém procesu, kdy jsou jednotlivé návrhy kontrolovány a akceptovány. Je nutná vzájemná integrace s dalšími útvary.
- Forma rozpočtů a její položky nejsou jasně stanoveny. Pro efektivní využívání tohoto manažerského nástroje je ale žádoucí, aby byla v rámci podniku nastavena osnova, které budou všechny útvary a další rozpočty podřízeny.

1.5.2.3 Vyhodnocování provozních rozpočtů

Aby provozní rozpočet pracoval jako efektivní nástroj řízení, je nezbytné provádět jeho vyhodnocování a to nejen na konci období, ale i v průběhu řešeného období. Pravidelné termíny vyhodnocování by měly být stanoveny v době tvorby rozpočtu a měly by být od sebe vzdáleny cca jeden kalendářní měsíc. Vyhodnocování by mělo plnit dvě zásadní funkce. První z funkcí je kontrola dosažených hodnot (zda odpovídají nebo se rozcházejí s plánovaným stavem). Druhá z funkcí je úprava budoucí predikce. Na základě vývoje je třeba případné odchylky v rozpočtu operativně upravit

²⁰ ZRALÝ, M.: op. cit., str. 27, Zdroj I.

tak, aby bylo v co nejkratším časovém horizontu zabráněno výraznějším škodám a nedostatkům. V případě výrazných odchylek je třeba přehodnotit i metodologii sestavování rozpočtu.

Každý podnik pracuje s nepřehledným počtem činností, které je nezbytné pro efektivní řízení společnosti sledovat a řídit. Provozní rozpočet je nástroj, který může řízení nákladů velice usnadnit. Je nutné, aby byl vhodně sestaven a reflektoval konkrétní a jedinečné potřeby podniku. Pokud nebude plně využíváno jeho potenciálu, pokud nebude pravidelně a systematicky vyhodnocován na základě výsledků, nebude zajišťována náprava.

1.5.3 Kalkulace

„Kalkulace nákladů na produkce je jednou z klíčových agend řízení podniku. Její výsledek je totiž podkladem pro rozhodnutí o tom, které produkty vyrábět (prodávat, nabízet) a které ne.“²¹ Velice významnou vlastností kalkulace je, že na základě stanovené ceny produktu určuje limitní výši nákladů na produkty (při předpokládaných prodejkách, tedy výši zisku).

Profesor Vollmuth definoval kalkulace následovně: „Výpočet, při kterém veškeré v podniku vzniklé náklady jsou zúčtovány na nositele nákladů.“²² Ve své podstatě jde o přiřazení veškerých nákladů na kalkulační jednici. Kalkulační jednicí je myšlen výrobek, skupina výrobků, kilogram, litr nebo např. služba, na kterou se rozpočítávají náklady.

V souvislosti využitím kalkulace pro stanovení cenové strategie lze kalkulace dělit na absorpční (úplné) a neabsorpční (neúplné).

- Absorpční, tedy úplnou kalkulací myslíme proces, při kterém jsou mezi jednotlivé podnikové činnosti rozřazeny všechny náklady podniku. Přímé náklady jsou přiřazeny přímo, nepřímé pomocí speciálních kalkulačních metody. Jako příklady speciálních kalkulačních metod lze uvést např. kalkulaci dělením nebo přírážkovou kalkulaci.
- Neabsorpční (variabilní) kalkulací myslíme metodu, pomocí které jsou přímo přiřazovány pouze přímé náklady. Nepřímé náklady jsou rozřazovány pomocí metody

²¹ FREIBERG, František a Martin ZRALÝ. *Ekonomika podniku*. Vyd. 2. přeprac. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008, 41 s. ISBN 978-80-01-04144-4.

²² VOLLMUTH, H. J., op. cit.

příspěvků na úhradu (krycího příspěvku). Tato metoda má od předchozí několik nesporných výhod:

- rozšiřuje kalkulaci o cenu výrobku a předpokládané množství
- pracuje s rozdělením nákladů na variabilní a fixní

Kalkulace je dále možné rozřadit dle časového faktoru na předběžné (ex ante) a výsledné (ex post).

„Předběžné (plánované) kalkulace se sestavují před zahájením výrobního procesu. Slouží k určování výše jednotlivých druhů nákladů s ohledem na dané potřeby produkčního procesu.“²³

Výsledné (skutečné) kalkulace sledují skutečně realizované produkce. Slouží převážně jako materiál pro kontrolu struktury a množství nákladů.

1.5.4 Metoda hodinové nákladové mzdy (HNS)

Současný technologický rozvoj v mnoha odvětvích průmyslu a obecně podnikání přinesl mnohá ulehčení. Spolu s tím ale nastala situace, kterou je při řízení podniků nutné vzít v úvahu. Automatizace různých strojů navýšila možnou produkci z 1 ks výrobku za hodinu například na 50 a více ks za hodinu a to ještě v souvislosti s nižšími výrobními náklady. Pořízení takového stroje ovšem obnáší investici v řádech několika desítek miliónů korun. Aby tato investice byla návratná, je nezbytné začít pracovat s pojmem „kapacita“. Pro potřeby podniku je možné rozlišit dvě hlediska časové a výrobní (objemové).

- časové - maximální možný čas, pro plnění zadané činnosti, využívá se především v souvislosti s disponibilním časovým fondem (kolik mám k dispozici času)
- výrobní - maximální množství, které je možné za daný časový interval vyrobit a to ve stanovené kvalitě.

Z výše uvedeného je zřejmé, že zájmem všech podniků by mělo být co nejvyšší využití kapacit, kterými disponuje. Jen tak, může dosáhnout efektivní činnosti.

²³ TICHÁ, Alena. *Ceny ve stavebnictví I: rozpočtování a kalkulace*. Brno: URS, 1999, str. 42

Myšlenku využívání kapacit podrobněji využívá metoda hodinové nákladové sazby. „Metoda hodinové nákladové sazby je nástroj, který je založen na jednoduchém zlomku, který určuje hodnotu hodinové nákladové sazby (sazby hodinových režijních nákladů).“²⁴ V čitateli zlomku jsou režijní náklady v korunách, ve jmenovateli pak kapacita dané entity v hodinách. Výstupem výpočtu jsou náklady v korunách na jednu hodinu činnosti dané entity. Jedna hodinová sazba, pro každou počítanou entitu.

V souvislosti s výpočtem HNS je nyní zřejmé, jak zásadní roli v controllingovém řízení podniku hraje maximální využití kapacity a to jak výrobní, tak i časové. Podstatná je také integrace finančních a nefinančních ukazatelů.

„Během aplikací metody HNS se postupně vyvinuly ze základní verze, která má jednu HNS pro každou entitu, ještě tři další alternativy, jak si to podnikové aplikace vzhledem k jejich specifitě vyžadovaly.“²⁵

- Položková alternativa - využívá se pro vysoké položky hodinových nákladových sazeb. Princip spočívá v rozdělení nákladových položek do více skupin např. dle zaměření. Aplikací této alternativy tak získáme podrobnější a přesnější představu o chování nákladů.
- Vertikální alternativa - pracuje s více sazbami HNS napříč organizační strukturou zároveň. Stanovuje se sazba tzv. vyšší - společné části (střediska) a další jednotlivé např. pro činnosti. Toto dělení nabízí pravdivé vyhodnocení vývoje HNS pro každou dílčí část podniku.
- Controllingová alternativa - manažersky nejpřínosnější alternativa. "Její podstata spočívá v tom, že pokud se předem určí faktory, které mohou mít rozhodující vliv na rozdíl mezi skutečnou a plánovanou hodnotou HNS, lze potom stanovit, jak velký podíl na rozdílu každý z nich způsobil."²⁶ Tuto metodu je vhodné aplikovat v případech velkých rozdílů mezi plánovanou a skutečnou hodinovou nákladovou sazbou.

V konečném důsledku se metoda hodinové nákladové sazby jeví jako velice účinný nástroj pro controllingové řízení podniku. Vhodně integruje časové a finanční

²⁴ ZRALÝ, M.: op. cit., str. 29, Zdroj I.

²⁵ doc. Ing. M. Zralý, CSc., Controllingové řízení podniku a projektů, v Praze, Katedra managementu MÚVS ČVUT 2011, Studijní opora, str. 50

²⁶ ZRALÝ, M.: op. cit., str. 40, Zdroj I.

faktory, díky kterým je možné ocenit časový úsek dané entity. Její aplikaci je vhodné všude tam, kde je kladen důraz na hospodárnost procesů, maximální využití disponibilní kapacity či při rozhodování o investici do nové výrobní jednotky.

2 Řízení projektů

Současné dynamické a rychle se měnící prostředí vede častými transformacemi podniky k nutnosti přizpůsobení se. Podniky jsou tak často nuceny se do jisté míry nepřetržitě přizpůsobovat a inovovat zaběhlé postupy. Jedou z možností, jak se se změnami vypořádat je řízení projektů.

„Projektové řízení nebo řízení projektů slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů.“²⁷ Aby byl význam projektového řízení řádně objasněn, nesmí chybět definice pojmu projekt. Touto problematikou se zabýval např. docent Vytlačil ve studijní opoře k předmětu Řízení nákladů následovně: „Projekt je série jednotlivých kroků (činností) navržených pro dosažení určitého cíle, které vyžadují čerpání zdrojů, za podmínek dodržení časového plánu, rozpočtu a kvalitativních kritérií, vytvořeného systému.“²⁸

2.1 Cíle projektu

Jedna ze základních věcí celého řízení projektů je správné a úplné stanovení cíle. „Cíl projektu je komplexní výsledek, kterého chceme realizací projektu dosáhnout.“²⁹ Začít stanovením cíle je vhodné především proto, že z něj vychází všechny následující činnosti. Je proto žádoucí, aby byl jasně a srozumitelně formulován. Koncepce cíle by dále měla odpovídat metodologii SMART, která je již popsána výše. Zohledněno by mělo být i plánování samotného podniku, v němž je projekt realizován - uvažovaný záměr by měl odpovídat stanovené misi a vizi podniku, stejně tak jako strategickým plánům organizace. Z hlediska objemu projektu je ve většině případů vhodné provést dekompozici cílů, tedy rozdělení projektu do jednotlivých milníků. Bude tak snazší projekt řídit a vyhodnocovat.

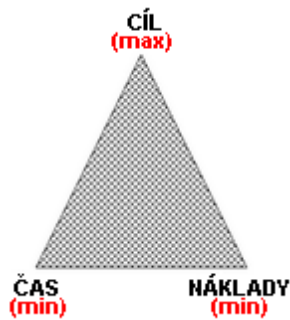
²⁷ LACKO, Branislav. Zásady moderního projektového řízení. In: *lacko.otw.cz* [online]. [cit. 26. 3. 2015]. Dostupné z: http://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-řízení.doc.pdf

²⁸ VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008, 9 s. ISBN 978-80-01-04001-0.

²⁹ BENDOVIÁ, Klára a kol. Základy projektového řízení. In: *ff.upol.cz* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/psychologie/publikace/Bendova/Bendova_K_a_kol_zaklady_projektoveho_řízení.pdf

Stejně jako u podnikového plánování je v souvislosti s cíli nutné vzít v úvahu zainteresované strany a jejich požadavky. Zainteresovanými stranami mohou být např. investoři, zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci. Integrace těchto i dalších subjektů napomáhá předejít případným nepříjemnostem během samotného projektu.

2.2 Trojimperativ



Obrázek 1: Trojimperativ

„V souvislosti s projekty a projektovými cíli zacházíme v podstatě vždy se třemi základními pojmy - výsledky, časem a zdroji - tzv. trojimperativem projektového řízení, kdy je účelem optimální vyvážení těchto tří požadavků.“³⁰ Je možné si ho představit jako trojúhelník, jehož tři vrcholy jsme definovali stanovením jasného cíle projektu. Z obrázku níže vyplývá, že pokud změním hodnotu některého z vrcholů, nutně musí na provedenou změnu zareagovat ostatní dva parametry. Optimální situaci záleží vždy na konkrétním projektu, obecně ale platí, že je snaha o maximalizaci cíle a minimalizaci času a hlavně nákladů.

Provázanost těchto tří faktorů funguje na všech úrovních projektu, platí to tedy i u jednotlivých milníků, či konkrétních úkolů.

2.3 Životní cyklus projektu

I přes to, že každý projekt je specifický, lze v životních cyklech nalézt jisté podobnosti. Na základě těchto podobností je možné životní cyklus rozdělit do tří základních částí, které obsahuje každý projekt.

- Před-investiční (Před-projektová)
- Investiční (Projektová)
- Fáze provozu a vyhodnocení (Po-projektová)

³⁰ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

2.3.1 Před-investiční fáze

Před-investiční fáze je zásadní fáze celého projektu. V této fázi dochází ke zrodu samotné myšlenky projekt realizovat. Pokládáme si otázky typu:

- Kde nyní jsme?
- Kde chceme být?
- Dokáže nás tam uvažovaný projekt dostat?
- Za jako dlouho se tam dostaneme?
- Jakými zdroji to budeme financovat? Máme jich dostatek?
- Bude nám změna k něčemu prospěšná?
- Jak ji provedeme?

Pokud se podaří na všechny uvedené otázky odpovědět kladně, přichází na řadu příprava plánu realizace. „Hlavním cílem před-projektové části je připravit projekt k realizaci. Na konci před-projektové části musí být připraven projektový plán, podle kterého se bude při realizaci postupovat a sestavený projektový tým, který bude projekt realizovat.“³¹

Součástí před-investiční fáze je sestavení studií proveditelnosti, které analyzují technologické, finanční a ekonomické a operační faktory. Před samotnou studií proveditelnosti se zpracovává hned několik tzv. pre-investment studies - před-investičních studií. Tyto studie nabídnou několik variant realizace. Samotná, rozsáhlejší studie se pak věnuje těm z vybraných.

2.3.1.1 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je dokument, který shrnuje základní informace o projektu. „Účelem tohoto dokumentu je posoudit všechny možné alternativy a realizovatelnost daného projektu.“³² Dále studie slouží jako výchozí materiál pro další dokumentaci sestavovanou pro potřeby realizační dokumentace.

³¹ BENDO VÁ, Klára a kol. Základy projektového řízení. In: *ff.upol.cz* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/psychologie/publikace/Bendova/Bendova_K_a_kol_zaklady_projektoveho_rizeni.pdf

³² PODEŠVOVÁ, Veronika, Studie proveditelnosti, In: *is.muni.cz* [online]. [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/253862/esf_b_a2/Studie_proveditelnosti-Veronika_Podesvova.pdf

Tomu, jak správně studii proveditelnosti sestavit se ve své knize *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies* věnují W. Behrens a P. M. Hawranek ze společnosti UNIDO. Obsah studie rozdělili do deseti základních bodů:

1. Executive summary - souhrnný přehled
2. Project background and basic idea - pozadí projektu a základní informace
3. Market analysis and marketing concept - marketingové analýzy a koncept
4. Raw materials and supplies - suroviny, materiál a dodávky
5. Location, site and environment - umístění a dopad na životní prostředí
6. Engineering and technology - technologie projektu
7. Organization and overhead costs - organizace a režijní náklady
8. Human resources - lidské zdroje
9. Implementation planning and budgeting - plán realizace a rozpočtování
10. Financial analysis and investment appraisal - finanční analýzy a investiční ocenění³³

Ke studii proveditelnosti je nutné přistupovat tak, že pro podnik není ztrátou, pokud studie prokáže, že není vhodné projekt realizovat. Pokud by totiž k realizaci takového projektu došlo, byl by s největší pravděpodobností spojen s velkou finanční ztrátou.

V závěru před-investiční fáze je nutné studie proveditelnosti vyhodnotit. Management by měl rozhodnout o tom, zda je zapotřebí navrhované plány nějak dále upravovat (měnit harmonogram, upravit zdroje atd.) nebo, zda se projekt může přesunout dále do své investiční fáze (samotné realizace).

2.3.2 Investiční fáze

„V průběhu investiční fáze se provádí přípravné práce pro zahájení stavby, konečný výběr technologie a vybavení, zpracovávají se časové plány a různě podrobné prováděcí projekty pro stavební práce a instalaci zařízení.“³⁴ K úspěšnému zvládnutí investiční fáze může dopomoci implementace nástroje CPM nebo PERT. Jedná se o

³³ Behrens, W., Hawranek, P.M., *Manual for the preparation of industrial feasibility studies* In: *owaisshafique.files.wordpress.com* [online]. [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z: https://owaisshafique.files.wordpress.com/2011/04/manual_for_the_preparation_of_industrial_feasibility_studies.pdf

³⁴ VYTLAČIL, D., op. cit., str. 97

plánovací nástroje, které pracují s délkou trvání jednotlivých činností. Pomocí těchto nástrojů lze efektivně naplánovat nejkratší možnou dobu trvání projektu a potřebu zdrojů v každém okamžiku projektu.

V investiční fázi projektu dochází také k výběru obchodních partnerů, tedy dodavatelů, realizátorů nebo dalších subjektů, které se na realizaci projektu podílí. Tento je vhodné důkladně rozvážit a propočítat. Jede totiž o parametr, který významným způsobem ovlivní rozpočet projektu. V případě některých konkrétních projektů (např. státních zakázek) je proces výběru realizátorů projektu zákonem stanoven.

Investiční fáze je dále spojena s náborem a následným zaškolením lidských zdrojů (pracovníků). Nábor vhodných pracovníků je dalším z klíčových faktorů, které rozhodují o kvalitě realizace celého projektu. Pokud by byl výběr proveden špatně, může docházet k nedosahování požadované kvality, zpoždění projektu, či navyšování nákladů např. z důvodu nutných předělávek. Pro to, aby byl potenciál přijatých pracovníků využit maximálně, je nezbytné podrobit je školením.

Na těchto školeních je vhodné pracovníky kromě povinných informací jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví při práci seznámit i s cíli projektu a se samotnou pracovní náplní každého jedince. Rychlá a efektivní adaptace má velice pozitivní dopad na plnění cílů a rozpočtu především v počátku projektu.

Průběh realizace by měl být z hlediska řízení projektu spojen převážně s kontrolou kvality prováděné práce, časového harmonogramu a čerpání nákladů. Případné odchylky od plánovaných stavů je nezbytné operativně řešit v nejkratším možném čase.

Do investiční fáze spadá i samotné předání hotového projektu objednateli. „Úspěšné schválení rozhoduje o úspěchu celé implementace, protože v opačném případě se dá očekávat zpoždění projektu a nárůst nákladů, a tedy potíže, jak pro dodavatele, tak i pro objednatele.“³⁵

2.3.3 Fáze provozu a vyhodnocení

Jak již samotný název napovídá, jedná se o období, které začíná uvedením projektu do provozu, potažmo jeho předáním provozovateli. Na tu to fázi lze nahlížet ze dvou pohledů.

³⁵ VYTLAČIL, D., op. cit., str. 98

Prvním z pohledů je stav, kdy jsem v pozici pouze realizátora projektu. V takovémto případě je nezbytné pro předání počítat, jak v harmonogramu, tak i v rozpočtu, s případnými reklamacemi, či řešením vzniklých nedostatků.

Druhým z pohledů je situace, kdy jsem zároveň realizátorem i tím, kdo výstup z produktu využívá. V tomto případě jsou pro mne v době implementace nové části podniku kromě výše uvedených prvků důležité i faktory dlouhodobého charakteru. „Dlouhodobé hledisko se týká strategie a s tím souvisejícími náklady a tržbami podniku. Změny v této oblasti jsou velmi obtížné a vyžadují často velmi vysoké a další investice (např. změna nabízených výrobků a s tím související změna technologie). Problémům se lze vyhnout v před-investiční fázi dobře zpracovanými studiemi všech stupňů.“³⁶

Velice podstatné, především pro další projekty, je vyhodnocení realizovaného projektu. Součástí takového vyhodnocení by měla být zpráva o dosažení nebo nedosažení plánovaného cíle, zpráva o čerpání zdrojů a o časovém hledisku projektu. Vyhodnocení se provádí především z toho důvodu, aby opakovaně nedocházelo ke stejným chybám.

³⁶ VYTLAČIL, D., op. cit., str. 99

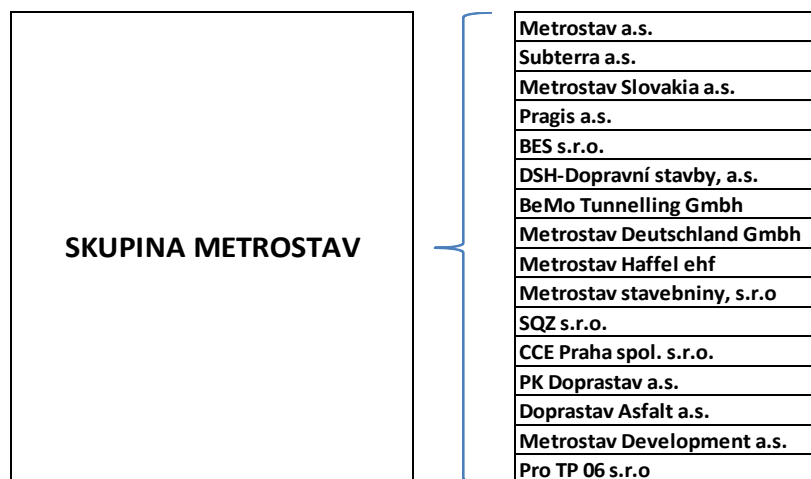
3 Praktická část

Pro účely své diplomové práce jsem se rozhodl spolupracovat se společností Metrostav Development a.s., ve které v současné době pracuji. V první polovině této části se budu věnovat popisu společnosti, jejímu zařazení do Skupiny Metrostav a především analýze současného stavu controllingového řízení ve společnosti. Ve druhé části se zaměřím na analýzu řízení akvizičních projektů v téže společnosti. V závěru práce vyhodnotím zjištěné údaje a navrhnou vhodná řešení.

3.1 Popis společnosti Metrostav Development a.s.

Společnost Metrostav Development a.s. (MTS D) je jedním z významných českých developerských společností. Zabývá se rozvojem investorských záměrů především v oblasti bytové zástavby. Součástí portfolia ale jsou i administrativní či komerční projekty. Strategií společnosti je vytvářet jedinečnou architekturu s akcentem na design a užitnou hodnotu. Velký význam je přikládán odpovědnosti za životní prostředí. Realizované projekty společnosti jsou obvykle umístěny do lokalit s rozvíjejícím se potenciálem, ovšem vždy s pokorou zohledňující charakter a specifika konkrétní lokality. Implementace nadčasového designu v souvislosti s vysokým uživatelským pohodlím přinesla společnosti i několik prestižních ocenění.

MTS D je součástí Skupiny Metrostav a.s. Její počátky lze spojit s rokem 1995, kdy tehdy ještě v rámci Metrostavu a.s. působila v úseku rozvojových programů. Tento úsek se postupem času vyvinul v samostatnou divizi developerských aktivit. V roce 2008 došlo k restrukturalizaci, na konci které stálo částečné odštěpení sekce developmentu od Metrostavu a.s. a vznikla tak dceřiná společnost Metrostav Development a.s. Ta od roku 2008 zajišťuje veškeré developerské aktivity celé Skupiny Metrostav.



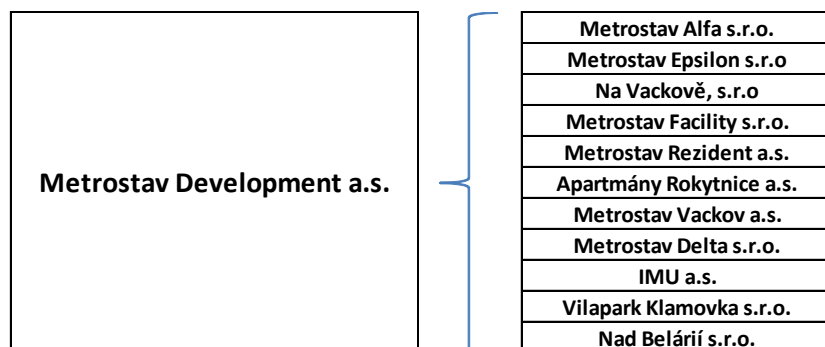
Obrázek 2 - dělení Skupiny Metrostav

Na schématu jsou zobrazeny všechny společnosti tvořící Skupinu Metrostav. Společným atributem těchto společností je spojení se stavebnictvím, ovšem v širokém rozsahu služeb a to od stavební výroby, přes služby až po developerskou činnost.

„MTS D zastřešuje všechny fáze projektu od vyhledávání vhodné akvizice, přes architektonický návrh, stavební práce až po financování a prodej či pronájem projektu, potažmo nově vzniklých bytových jednotek. Jednotlivé projekty realizují prostřednictvím dceřiných společností, které jsou jako investor projektu účastníky smluvních vztahů projektu.“³⁷ MTS D je akciovou společností. Jejím jediným akcionářem je mateřská společnost Metrostav a.s.

Obrázek níže zobrazuje členění společnosti Metrostav Development a.s. Činnost společnosti je vykonávána prostřednictvím činností jednotlivých dceřiných společností. Tyto společnosti jsou v naprosté většině zakládány účelově pro konkrétní projekt. Lze tedy říci, že financování každého projektu je řešeno prostřednictvím hospodaření dceřiných společností, které jsou agregovány do hospodaření společnosti Metrostav Development a.s.

³⁷ O společnosti, In: *metrostavdevelopment.cz* [online]. [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z <http://www.metrostavdevelopment.cz/cs/o-spolecnosti/metrostav-development>

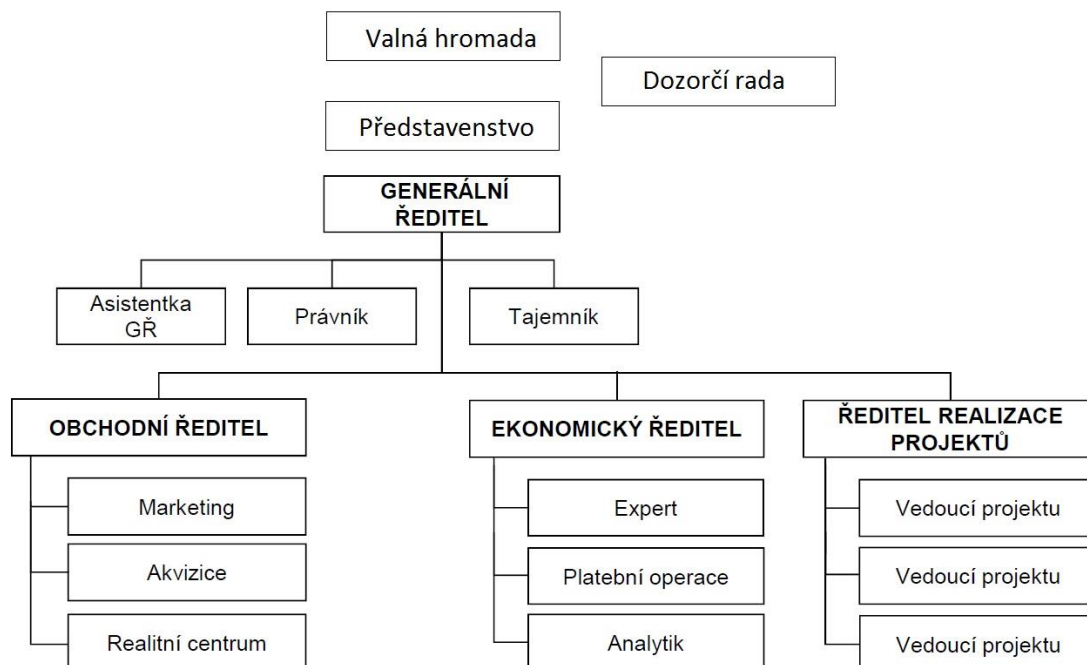


Obrázek 3 - struktura společnosti Metrostav Development a.s.

Ke každé společnosti uvedené v tabulce je přiřazen jeden či více projektů, nebo jejich správa. V čele společností stojí představitelé společnosti Metrostav Development a.s. vždy tak, aby bylo možné jejich činnosti efektivně řídit a operativně měnit.

4 Analýza současného stavu controllingového řízení

4.1 Organizační struktura – kompetence, odpovědnost



Obrázek 4 - Organizační struktura MTS D

Ve společnosti v současné době pracuje 18 zaměstnanců, kteří jsou dle pracovních pozic rozřazeni do čtyř základních úseků. Na vrcholu společnosti jsou vzhledem k jejímu právnímu uspořádání složky Valné hromady, Dozorčí rady a Představenstva. Dozorčí rada je složena ze zástupců společnosti Metrostav a.s. Představenstvo a Valná hromada je pak tvořena akcionáři, tedy zástupci mateřské společnosti Metrostav a.s.

4.1.1 Úsek generálního ředitele

Představitelem prvního úseku a vrcholným orgánem společnosti je generální ředitel. Součástí úseku generálního ředitele jsou dále Asistentka GŘ, Právník a Tajemník společnosti. Na další úrovni řízení působí zbylé tři úseky - obchodní, ekonomický a úsek realizace projektů. V čele každého úseku stojí ředitel, který odpovídá za chod dané části společnosti.

4.1.2 Obchodní úsek

Do kompetencí obchodního ředitele spadá Marketing, Akvizice a Realitní centrum společnosti. Probíhají zde procesy jako vyhledávání akvizičních příležitostí, prvotní ekonomické posouzení investorských příležitostí, PR, zajištění prodeje nemovitostí atd. V souvislosti s řízením projektů je v obchodním úseku projekt zahajován. Do své další fáze je předán po architektonickém návrhu stavby, kdy odpovědnost za projekt přejímá ředitel úseku Realizace projektů.

4.1.3 Ekonomický úsek

Ekonomický ředitel odpovídá za kompletní zajištění ekonomiky projektů a podniku. Sestavují se zde tedy rozpočty, jsou evidovány a zpracovávány veškeré platební operace, pracuje se s finančními plány a další agenda, která je spojena s finančním řízením projektů a společnosti.

4.1.4 Úsek Realizace projektů

Poslední část firmy tvoří úsek realizace projektů. Tento úsek tvoří kromě ředitele úseku také čtyři vedoucí projektu. Jejich odpovědností je kompletní vedení každého z projektů a to od architektonického návrhu stavby až po kolaudaci stavby a případné následné reklamace. V případě jednotlivých projektů jsou těmi, jež sestavují časové harmonogramy, spolupracují na sestavení rozpočtů, odpovídají za legislativní části projektu atd.

4.1.5 Zajištění vnitropodnikových služeb

Jak je zřejmé z organizační struktury, společnost MTS D nedisponuje žádným úsekem ani pracovníky, kteří by se věnovali zajištění vnitropodnikových služeb (VPS). Přesto provoz MTS D vyžaduje činnosti, jakou jsou: účetnictví, personální činnosti, úklid, drobné opravy, zajištění provozu recepce, správa informačních technologií, technická podpora a další. Tyto činnosti jsou realizovány mateřskou společností Metrostav a.s. a jeho dceřinými společnostmi.

Z hlediska řízení nákladů dochází k externímu nakupování těchto služeb od mateřské společnosti. Nejedná se o aktivaci vnitropodnikových služeb.

4.2 Plánování

Plánům, jako jedné sféře manažerských nástrojů se vedení společnosti věnuje velice intenzivně. Plánování je rozděleno do dvou základních částí. Tyto části z velké části odpovídají, jak obsahově, tak délkou teoretickým pokladům, kterým jsem se věnoval v předchozí části práce.

4.2.1 Strategický plán

Pro to, aby bylo ve společnosti opakovaně dosahováno prosperity, je nezbytné, mít jasně stanoveny dlouhodobé strategické cíle. V případě společnosti MTS D vycházejí strategické cíle z dokumentu, který je v interním prostředí označován jako „Strategie“. Obsahem Strategie jsou následující hlavní body:

- Východiska ke stanovení strategie
- SWOT analýza
- Strategické operace
- Plánované parametry

Východiska ke stanovení strategie obsahují další dělení a to na pět podkapitol - Ekonomický vývoj, Komerční development, Rezidenční development, Facility management a Specifické projekty. Tyto body jsou stanoveny z hlediska zachování prosperity jako klíčové. Obsahem každého z uvedených bodů je shrnutí dané problematiky v předchozím sledovaném období a predikce období následujícího. Jak shrnutí, tak i predikce jsou zpracovávány příslušnými řediteli úseků a to v horizontu čtyř let.

SWOT analýza je metoda, pomocí které se určují z interního prostředí silné stránky a slabé stránky, z externího pak příležitosti a hrozby. Tato strategie vychází z východisek uvedených v bodu ad a), předchozích zkušeností a současné situace na trhu. Příkladem silných stránek pro období 2015-2018 může být například příslušnost ke Skupině Metrostav. Dlouhodobě opakující se slabou stránkou může být například restituční spor o vlastnictví pozemků, na nichž je plánovaná výstavba. Jako příležitost se může jevit rostoucí poptávka po bytech v Praze. Hrozbami pak mohou být vnímány např. neustálé změny v legislativě - např. Pražských stavebních předpisů.

Na základě SWOT analýzy dochází k přehodnocení, či úpravě Mise, Vize, Kréda a Sdílených základních hodnot. Jsou z ní ale především odvozované strategické cíle, které jsou dále rozpracovávány ve Strategických operacích.

Obsahem strategických operací je rozpracování problematiky do strategických cílů. Struktura, která je v MTS D využívána se velice podobá controllingové lince. Příkladem jedné z operací je následující tabulka:

Název strategické operace	Odpovídá	Spolupracuje	Začátek	Konec
Realizovat projekt XY	ŘR, OŘ	EŘ	1.1.2015	1.10.2019
Etapy				
Stavební povolení v právní moci	ŘR	OŘ	15.5.2015	25.10.2015
Stavební práce	ŘR	-	1.1.2016	1.1.2017
Kolaudace stavby	ŘR		2.1.2017	1.5.2015
Prodej BJ	OŘ		1.1.2016	1.1.2020

Obrázek 5 - Strategické operace

V tabulce jsou zjednodušeně popsány etapy, které vedou k úspěšnému realizování stanovené strategické operace. Ke každé etapě je přiřazena odpovědnost, tedy je přímo a jednoznačně určeno, kdo ručí za realizaci dané etapy. Stejně tak je jednoznačně ohraničen termín, během kterého se daná etapa bude realizovat.

Výstupem z výše uvedeného rozpracování všech strategických operací by měly být podklady pro sestavení plánovaných ekonomických parametrů. V této úrovni plánování je kladen důraz především na hospodářský výsledek v období jednotlivých let. To, jak může tabulka vypadat, ilustruje následující obrázek. Hodnoty v tabulce jsou pouze ilustrativní a neodpovídají realitě. Takováto tabulka bývá dále rozšířena o hodnotu provedené finanční investice do společnosti. Konkrétní položky v tabulce vycházejí z hodnocení dílčích plánů za uplynulá období a predikce vývoje v obdobích budoucích.

Zhodnocení finanční investice do MTS D v období 2013-2019							
hodnoty v tis. Kč							
Hospodářský výsledek v letech	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rezidenční development	18 561	- 5 622	65	6 582	123 500	35 621	27 520
Komerční development	-	1 487	1 968	1 741	1 654	1 842	142
Facility management	-	1 500	1 400	1 400	1 600	1 600	1 500
Prodej projektů	-	-	2 541	6 546	12 568	1 685	1 520
MTD - bez dividend	1 865	1 745	365	8 962	8 541	5 241	2 365
CELKEM	20 426	- 890	6 339	25 231	147 863	45 989	33 047
Dividenda pro MTD	-	-	35 000	8 650	3 652	3 693	125 620
HV po zdanění	1 745	15 897	1 368	5 647	2 632	2 365	3 656
Nerozdělený zisk MTD	1 245	12 351	36 000	36 852	42 365	29 540	30 000
Výnosy z investice	2,3%	1,3%	1,9%	2,5%	3,5%	3,1%	2,7%
Dividenda pro Metrostav a.s.		4 000	32 000	20 000	20 000	36 000	

Obrázek 6 - Zhodnocení finanční investice do MTS D

4.2.2 Taktický plán

Druhým typem plánů, jež MTS D využívá, jsou plány s horizontem jednoho roku. Oproti plánům předchozím (strategickým) jsou podstatně podrobněji rozpracovány a rozděleny do dalších struktur, jednotlivých konkrétních plánů a rozpočtů. Součástí těchto plánů jsou i nástroje, jejichž aplikace povede k dosažení stanovených cílů. Tyto plány se sestavují vždy ve 3. kvartálu roku, který předchází období na které je plán sestavován. Základním dokumentem taktického plánování je tzv. Roční plán. Tento plán vychází především ze strategie společnosti, zhodnocení finanční investice MTS, z analýzy výsledků hospodářské činnosti v minulém období a analýzy podnikatelského prostředí. Obsah Ročního plánu je stanoven v organizačních řídicích normách následovně:

- Plán obratu - je plán nákladů a zisku jednotlivých developerských projektů
- Obchodní plán - plánovaný objem prodejů a plán výdajů na PR projektu
- Personální plán - plánovaný počet zaměstnanců a mzdových nákladů
- Finanční plán - plánované výdaje a příjmy podle účetních středisek společnosti.

4.2.2.1 Hodnocení taktického plánu

Dodržování plánovaných hodnot se v případě taktického plánu ve společnosti MTS D hodnotí každý měsíc. Vždy jednou za toto období je Dozorčí radě předkládán

report o plnění, případně neplnění stanovených úkolů. V případě finančního plánu, dochází k reportingu a tedy i kontrole plnění v kvartálních intervalech.

V souvislosti s dodržováním plánovaných stavů dílčích plánů se koná každých čtrnáct dní schůze vedení, na které jsou podrobně řešeny aktuální procesy a dochází k plánování činností na následujících čtrnáct dnů. Tento systém je z úrovně vedení aplikován i do nižších pater organizační struktury. Dochází tak k rozkladu cílu ze strategického plánu až k elementárním každodenním činnostem. Případné nedostatky je tak většinou možné relativně rychle a bez větších finančních ztrát nahradit.

4.2.3 Harmonogram developerských projektů v MTS D

Harmonogram realizace developerských projektů je jednou z částí strategie. V harmonogramu jsou zaneseny všechny projekty, které se nějakým způsobem dotknou sledovaného prostředí. V případě výše zmiňované strategie je v harmonogramu na období 2015 až 2018 obsaženo 11 projektů, které jsou v různých částech svého rozpracování.

Pro tvorbu časových harmonogramů je v MTS D využívám program sady Microsoft Office a to konkrétně MS Project.

4.2.3.1 Struktura harmonogramu realizace a developerských projektů

Struktura harmonogramu (hrm.) vychází z ověřené formy standardních Ganttových diagramů. Vizuálně je hrm. rozdělen do pěti základních sloupců. První sloupec je označen ID. V tomto sloupci jsou číslované veškeré činnosti zanesené do harmonogramu. Označení usnadňuje orientaci vzhledem ke složitosti a rozsahu sestavovaných hrm. Obrázek níže ilustruje formát, ve kterém je ve společnosti MTS D harmonogram realizován. Data v obrázku jsou smyšlená. Jak je vidět, ve druhém sloupci jsou zaneseny základní milníky celé etapy. Ve třetím a čtvrtém sloupci jsou obsažena data zahájení a dokončení činnosti v souvislosti s plánovaným stavem.

Pravá část tabulky označuje rozdělení do času. Období strategie je rozděleno do jednotlivých roků, které se dále dělí na kvartály. Časovému plánování jednotlivých činností je přikládána velká důležitost a to především pro to, že významným způsobem ovlivňuje cash-flow celé společnosti.

Harmonogram realizace developerských projektů - strategie 2015 - 2018

ID	Název úkolu	Zahájení	Dokončení	2015				2016				2017				2018			
				I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
1	1. etapa VACKOV	1.1.2015	31.12.2018																
2	realizace stavby 1. subetapa - 113 BJ	1.1.2015	30.6.2016																
3	realizace stavby 2. subetapa - 95 BJ	1.7.2016	31.12.2018																
4	2. etapa VACKOV	1.1.2016	30.6.2018																
5	realizační dokumentace	1.1.2016	31.12.2017																
6	realizace stavby 1. subetapa - 51 BJ	1.7.2017	30.6.2018																

Obrázek 7 - Harmonogram realizace developerských projektů

Stejně jako u strategie, tak i harmonogram podléhá vždy jednou za kvartál hodnocení plnění plánovaných stavů. V případě nalezení odchylek dochází k úpravě strategického plánu a všech dalších plánů, které z něj vycházejí.

4.3 Rozpočtování

Společnost MTS D pracuje se dvěma základními typy rozpočtů. Prvním typem jsou rozpočty pro jednotlivé projekty. Projektovým rozpočtům a položkám, které obsahují, se budu věnovat v části Řízení projektů. Druhým typem jsou provozní rozpočty společnosti MTS D.

Rozpočty jsou sestavovány na období jednoho kalendářního roku. U každé položky jsou uváděny dva nákladové stavy - roční a měsíční s tím, že měsíční položka je jen přesnou dvanáctinou ročních nákladů. Struktura provozního rozpočtu odpovídá organizační struktuře. I rozpočet je tedy rozčleněn do následujících kategorií:

- Úsek Generálního ředitele
- Úsek Ekonomického ředitele
- Úsek ředitele Realizace projektů
- Úsek Obchodního ředitele
- Ostatní střediska

Proces sestavování provozního rozpočtu začíná vždy ve třetím kvartálu předchozího období. Odpovědnost za sestavení nese ředitel ekonomického úseku. Ve spolupráci s řediteli ostatních úseků společnosti sestavuje na základě příkazu generálního ředitele přehled očekávaných provozních nákladů na následující období.

Kromě informací od vedoucích pracovníků vychází i z dílčích plánů společnosti (pl. obratu, obchodního pl., personálního pl. a finančního pl.). Sestavením dílčích plánů jsou pověřeni výkonní ředitelé, kteří za jejich obsahovou stránku nesou i odpovědnost. Návrh celkového rozpočtu je předkládán nejprve ředitelům úseků a následně generálnímu řediteli k připomínkování. Položky bývají obvykle podrobně srovnávány se stavy z předchozích let. Případné výrazné odlišnosti jsou dále diskutovány. Připomínky jednotlivých vedoucích pracovníků jsou zapracovány a rozpočet je znovu předložen k vyjádření od všech odpovědných subjektů. Tento postup se opakuje až do doby, kdy je rozpočet odsouhlasen všemi vedoucími pracovníky a generálním ředitelem. Po odsouhlasení podoby rozpočtu odpovědnými pracovníky je rozpočet postoupen k vyjádření a odsouhlasení členům dozorčí rady a následně představenstva. V případě nejasností či nesouhlasem s některými položkami je rozpočet vrácen zpět k úpravě a přepracování. V opačném případě je rozpočet schválen a je považován za závazný výchozí materiál pro hospodaření v následujícím kalendářním roce. Ve finální podobě bývá rozpočet obvykle v listopadu předchozího sledovaného období.

Plnění dílčích ukazatelů ročního plánu je za společnost vyhodnocováno vždy na konci příslušného kvartálu na poradách vedení společnosti. Hodnocení zpracovávají výkonní ředitelé, kteří se podíleli na sestavení dílčích plánů a současně i komplexního plánu. Důraz je při hodnocení parametrů kladen především na zhodnocení ekonomických výsledků společnosti, výsledků jednotlivých projektů, vývoje finanční situace a provedené investice. Případné změny ve finančním plánu je možné provádět jen na základě mimořádných událostí, které jsou úzce spojeny s některým z dílčích cílů a plánů. Změnu plánu navrhuje generální ředitel, který ji následně předkládá dozorčí radě a představenstvu k odsouhlasení.

Členění rozpočtu je uvedeno v příloze č. 1. Na obrázku jsou znázorněny procentuálně vyčíslené hodnoty pro jednotlivé skupiny nákladů.

Každá z položek je dále členěna viz následující obrázek.

54110	Ostatní služby
Účetnictví	46%
BOZP	1%
El. Arch	1%
Konzultace daně	8%
Kurýr	2%
Personalistika	0%
Audit NBG	12%
QMS audit	5%
Úklid, služby, opravy	5%
studie, projekční práce	10%
kancelářské potřeby	3%
Ostatní	8%
Celkem	100%

Obrázek 8 - Položky rozpočtu - Ostatní služby

Obrázek zobrazuje podrobnější členění položky Ostatní služby. Výše přiřazovaných nákladových položek odpovídá smluvním podmínkám s obchodními partnery. Například účetnictví pro společnost "nakupováno" od mateřské společnosti. Tento náklad odpovídá fixní roční částce. U položek, které nevycházejí ze smluvních vztahů s partnery je potom výše nákladů predikována na základě zkušeností z předchozích let nebo jako je tomu v případě osobních nákladů z dílčího personálního plánu.

Nákladové položky jsou dále rozčleňovány do jednotlivých úseků. Položky, jež je možné přiřadit přímo ke konkrétnímu úseku jakou tak přiřazeny. Například položky Studie, projekční práce nebo El. Arch jsou přímo přiřazeny do úseku Realizace projektů. Účetnictví a konzultace daně jsou přiřazeny Ekonomickému úseku. Náklady, které se vztahují k činnostem více úseků, jsou obvykle přiřazovány do úseku Generálního ředitele např. kancelářské potřeby, úklid, služby, opravy, BOZP.

Ve společnosti v současné době není metodika, která by přesně a podrobně definovala přiřazení specifických nákladových položek do konkrétních úseků. Při rozřazování u ostatních položek se vychází z obecně závazných metod či postupů, které jsou uvedeny v příloženém excelovském dokumentu na záložce Členění položek rozpočtu MTS D.

K nákladovým položkám je ve společnosti přistupováno jednotně. Neprobíhá členění na náklady fixní a variabilní, nebo přímé a nepřímé.

Nejvýznamnější položkou celkového rozpočtu jsou Osobní náklady na pracovníka. V konečném součtu činí tato položka cca. 76,9% z celkových provozních nákladů. Největší část této položky tvoří mzdy jednotlivých pracovníků, započítáno je ale i zdravotní a sociální pojištění. Informace do celkového rozpočtu vyházejí z personálního plánu, který je součástí ročního plánu.

52100	Osobní nákl. na pracovníka
Hrubá mzda	51%
Odečty	14%
Prémie, bonusy	35%
Celkem	100%

Obrázek 9 - Položky rozpočtu - Osobní nákl. na pracovníka

Druhou nejvýznamnější položkou je Nájemné kanceláří. Tato nákladová položka vzniká v důsledku odvádění nájemného za prostory, ve kterých MTS D působí.

4.4 Kalkulační vzorec

Pro to, aby společnost MTS D dokázala přiřadit své náklady ke kalkulační jednotci, tedy ke konkrétnímu projektu je využíváno kalkulačního vzorce. Strukturu využívaného kalkulačního vzorce pro rezidenční development zobrazuje následující obrázek. Uvedené hodnoty jsou zcela smyšlené.

	Projekt X	Projekt Y	Projekt Z	SUMA
Cena za 1m2 ČUP (Kč)	42 000	53 000	72 000	-
Počet m2 ČUP	6 750	7 250	6 100	20 100
Cena 1 ks GS (Kč)	220 000	269 000	290 000	-
Počet GS (ks)	87	69	55	211
Cena za 1m2 ČUP komerce	35 000	39 000	42 000	-
Počet m2 ČUP komerce	-	180	-	180
Tržby (Kč)	302 640 000	409 831 000	455 150 000	1 167 621 000
Celkové přímé náklady/projekt (Kč)	-	-	-	-
SUMA 1	302 640 000	409 831 000	455 150 000	1 167 621 000
Náklady na pořízení pozemku	58 000 000	87 000 000	149 854 120	294 854 120
Projektové práce - externí	8 765 482	11 000 581	14 568 123	34 334 186
Stavební práce Metrostav	135 900 000	219 874 023	205 641 000	561 415 023
Finanční náklady	18 962 005	29 874 000	14 698 000	63 534 005
Obchodní náklady	15 737 280	21 311 212	23 667 800	60 716 292
Ostatní náklady	8 542 000	15 002 561	14 758 600	38 303 161
SUMA 2	56 733 233	25 768 623	31 962 357	114 464 213
Investorská činnost	9 377 100	15 171 308	14 189 229	38 737 637
SUMA 3	47 356 133	10 597 315	17 773 128	75 726 576
Úsek GŘ (Kč)				5 698 450
Úsek OŘ (Kč)				2 043 600
Úsek EŘ (Kč)				1 975 600
Úsek RP (Kč)				2 259 800
Σ				11 977 450
Hospodářský výsledek (Kč)				63 749 126

Obrázek 10 - Kalkulace společnosti MTS D

Obrázek ilustruje metodiku přiřazování konkrétních položek k danému projektu. SUMA 1 byla spočtena jako generované tržby projektů očištěné o celkové přímé náklady na projekt. Tržby projektů jsou složeny z několika složek, která mají svá specifika. Tato specifika jsou detailněji popsána níže v příslušných kapitolách projektových rozpočtů. Tržby z prodaných jednotek jsou jediným zdrojem příjmů společnosti. Položka přímých nákladů na projekty je ve společnosti uváděna jako nulová. Veškeré náklady projektu jsou ve struktuře projektových rozpočtů uvedeny v SUMĚ 2. Podrobné rozdělení nákladových položek je popsáno taktéž v kapitole projektových rozpočtů. Ilustrativní příklad dělení činností zobrazuje následující obrázek.

Projektové práce + inž.činnost	
náklady na průzkumy a studie	1 126 800 Kč
náklady na dokumentaci k ÚR	1 687 652 Kč
náklady na dokumentaci k SP	2 468 750 Kč
náklady na podklady pro vyhledání dodavatele	- Kč
náklady na dokumentaci pro provedení stavby	2 254 130 Kč
náklady na spolupráci při provádění stavby	978 150 Kč
náklady na spolupráci při dokončení stavby	250 000 Kč
CELKEM	8 765 482 Kč

Obrázek 11 - Dělení nákladů na projektové práce a inž. činnost

Na obrázku je popsáno rozložení konkrétních nákladů položky Projektové práce + inž. činnost pro projekt X. Hodnoty vycházejí z projektových rozpočtů a v případě této položky jsou počítány jako procentuální přepočtení ke stavebním nákladům.

SUMA2 je ve společnosti počítána jako souhrn projektových nákladů vyjma těch, které přímo realizuje MTS D. Náklady zahrnující činnosti, které vykonává MTS D, jsou v projektovém rozpočtu označeny jako Investorská činnost. Investorská činnost je v projektovém rozpočtu položka složená z nákladů na řízení projektu, developerskou činnost, technický dozor a reklamace. Jde o nákladově oceněné činnosti pracovníků společnosti. S přihlédnutím k důležitosti této nákladové položky je v kalkulaci zaznamenána samostatně. Konkrétní náklady, které jsou v ní obsaženy, ilustruje následující tabulka.

Investorská činnost	
Osobní náklady na pracovníka	71%
Náklady na vzděl. a školení	6%
Náklady na výpočetní techniku	8%
Právní služby	15%
Celkem	100%

Obrázek 12 - Dělení nákladů na investorskou činnost

Položka osobních nákladů na pracovníka vychází z personálního plánu a ke konkrétnímu projektu se přiřazuje na základě odborného odhadu využití kapacity pracovníků. Doba činností pracovníků na projektech není nijak evidována ani dále sledována. Obdobným způsobem je k projektu přiřazena položka Právní služby. Náklady na vzdělávání a výpočetní techniku jsou přiřazovány poměrově. Ostatní náklady, které jsou zobrazeny v provozním rozpočtu společnosti, nejsou dále přiřazovány ke konkrétním projektům.

Detailní členění ostatních projektových nákladů je popsáno v příslušných kapitolách projektových rozpočtů.

Náklady úseků odpovídají poměrnému rozdělení provozních nákladů, vyjma těch obsažených v Investorské činnosti, které jsou uvedeny v kapitole Rozpočtování jako hodnota celkového provozního rozpočtu. Náklady nejsou dále přiřazovány k projektům ani jiným entitám. Ve společnosti se nepracuje s metodikou Hodinové nákladové sazby, ani jinou metodou využívající práce s disponibilní časovou kapacitou.

5 Řízení projektů

Vzhledem k charakteru činnosti, kterou Metrostav Development vykonává je z hlediska vedení celé společnosti řízení projektů základním stavebním kamenem. Tím, že podnik disponuje pouze 18 kmenovými zaměstnanci, je nutná velice těsná a pružná spolupráce, jež umožní operativně reagovat na nastalé situace.

5.1 Činnosti projektu

Projekt jako takový si lze představit jako souhrn činností vedoucích k dosažení stanoveného cíle. Projekty realizované ve společnosti MTS D mají svá specifika a pro pochopení problematiky považují za nezbytné, hlavní činnosti projektů zmínit a vysvětlit. Obecně lze řízení rezidenčních projektů v MTS D rozdělit dle následujících bodů (zkratky za pomlčkami značí odpovědnost - OÚ - Obchodní úsek, ÚRP - Úsek realizace projektů, EÚ - Ekonomický úsek):

- a) Vyhledávání developerských příležitostí - OÚ
- b) Prověření konkurence - OÚ
- c) Stanovení základních ekonomických parametrů projektu - OÚ
- d) Vznik developerského projektu, Odkup akvizice - OÚ
- e) Studie (Návrh stavby) - ÚRP
- f) Zjišťovací řízení EIA - ÚRP
- g) Financování, kontrola nákladů, výnosů - EÚ
- h) Územní řízení - ÚRP
- i) Dokumentace odstranění stavby - ÚRP
- j) Stavební povolení - ÚRP
- k) Tendr, Stavební práce, Kolaudace - ÚRP
- l) PR, Příprava prodeje, Reklama - OÚ
- m) Prodej, pronájem - OÚ

ad a) Vyhledávání developerských příležitostí - pojem „developerská činnost“ označuje odkup pozemků s cílem uskutečnit na nich investiční záměr, tedy výstavbu nemovitosti a následně její prodej. Ve společnosti MTS D se touto činností zabývá Obchodní úsek, konkrétně část s názvem Akvizice. Vzhledem k tomu, že Metrostav Development v současné době nedisponuje velkým množstvím parcel, které by byly v budoucnu vhodné

pro realizaci projektů, je nezbytné tyto příležitosti aktivně vyhledávat. Ve světě developmentu vede k objevení developerské příležitosti několik odlišných cest. To, jak jednotlivé konkurenční společnosti projekty vyhledávají a oslovují majitele, je významnou konkurenční výhodou.

Ve společnosti MTS D jsou pro posuzování developerských příležitostí jasně stanovena kritéria, která musí být splněna. Jedná se o kritéria, jež primárně zajišťují soulad se strategickým cílem společnosti, následně je hodnocena např. lokalita, potenciál prostředí, kapacita hrubých podlažních ploch, časový horizont realizace nebo minimální výnosové parametry. Soulad se zmiňovanými kritérii je základním požadavkem pro bližší zkoumání developerské příležitosti.

Zpracovaná developerská příležitost je obchodním ředitelem předložena k posouzení na poradě vedení. Každá posuzovaná příležitost je včetně výstupu z posouzení evidována v databázi.

ad b) Pokud developerská příležitost splní výše uvedené základní předpoklady a je odsouhlasena, je dále podrobována dalšímu zkoumání. Pro to, aby mohl být projekt ekonomicky výhodný, je nezbytné prověřit okolí uvažovaného prostředí. V konkrétním případě se jedná především o prověření dostupnosti, občanské vybavenosti a především konkurence. Analýza konkurence je ve společnosti MTS D sestavována pro každý uvažovaný developerský záměr. Výsledkem je srovnání uvažovaného záměru se záměry buď již realizovanými, nebo plánovanými a to především z hlediska úrovně nabízených služeb a ekonomických parametrů. Tato analýza slouží jako jeden z faktorů pro určení prodejní ceny.

ad c) Stanovení základních ekonomických parametrů projektu - pro objektivní a reálné posouzení příležitosti je potřeba správně stanovit výnosové a nákladové parametry. Struktura nákladových parametrů kopíruje strukturu nákladů, do které je později rozpracováván rozpočet projektu. Základními body nákladových položek jsou: náklady na pořízení pozemku, projektové práce a inženýrská činnost, investorská činnost, stavební náklady, finanční náklady, obchodní náklady, ostatní náklady a rezerva. Nákladové položky jsou z velké části stanovovány na základě zkušeností. Významnou část položek ale tvoří i procentuální propočty vůči výnosům nebo stavebním nákladům. Navrhované ekonomické parametry tvoří část podkladu, který je předkládán na schůzi vedení. Za správné sestavení odpovídá ředitel obchodního úseku ve spolupráci s ředitelem ekonomického úseku.

Stejně tak dochází i k určování parametrů výnosových. V rámci projektu vznikne několik "produktů" (bytové jednotky, garážová stání, komerční prostory a další), od kterých se očekává generace zisku. Aby byl projekt životaschopný, musí být optimálně nastavena prodejní cena. V této fázi posouzení se obvykle jedná o předběžné nastavení prodejní ceny a to z důvodu propočtů výnosových parametrů. Podrobnější analýze bude prodejní cena podrobena až před uvedením produktu na trh. Při stanovování předběžné prodejní ceny je uvažována analýza konkurence, cílové skupiny, kvalita nabízeného produktu, strategie společnosti a další nezbytné faktory. V této fázi je příležitost stále v kompetencích obchodního ředitele, tedy Obchodního úseku.

ad d) Vznik developerského projektu - všechny předchozí průzkumy a analýzy by měly projekt dovést až do stavu, kdy jsou známy veškeré informace o projektu a jeho potenciální realizaci. Je tedy možné objektivně posoudit, zda je vzhledem k očekávaným kritériím projekt vhodné realizovat. Součástí posuzovaných materiálů by mělo být: doložení majetkoprávních vztahů, územně plánovací dokumentace, závěry analýzy trhu a lokality, identifikace rizik plynoucích ze vstupu do projektu, potřebné ekonomicko-právní podklady, smluvní dokumenty a zajištění způsobu financování. Pokud jsou k dispozici všechny uvedené materiály a příležitost projde schvalovacím procesem vedení, je možné uskutečnění akvizice, tedy převod vlastnických práv.

ad e) Studie a návrh stavby - Architektonická studie je první z materiálů, který ukazuje možnou podobu investičního záměru. Součástí studie je např. zaměření pozemku a jeho okolí, zjištění stavu inženýrských sítí, dodatečné průzkumy, hluk, dopravní řešení a podobně. Ve společnosti MTS D je zpracování podobných studií zadáváno externím architektům, kterým se sděleno zadání (co je od projektu očekáváno). V této fázi dochází k předání odpovědnosti za projekt (jeho funkční a vizuální podobu) a to řediteli úseku Realizace projektů, který ho bude spravovat a řídit až do kolaudace stavby.

ad f) Zjišťovací řízení EIA - neboli Environmental Impact Assessment je v překladu posouzení vlivu na životní prostředí. Je vyžadováno u staveb, kde je riziko, že životní prostředí bude výrazněji ovlivněno. EIA je součástí dokumentace pro územní rozhodnutí. I tento dokument je zpracováván mimo společnost Metrostav Development.

ad g) Financování, kontrola nákladů, výnosů - tato činnost spočívá ve zvolení nejvhodnější alternativy možného financování, nastavení a následná spolupráce s financující bankou, dodržování stanovených kovenantů (tedy předpokládaného tempa prodeje, na základě

kterého jsou z banky uvolňovány prostředky), kontrola cash-flow, výpočet dividend, vyhodnocování hospodaření projektu atd. Ekonomický úsek je ale také v případě potřeby zapojován do primárních návrhů ekonomických parametrů.

ad h) Územní rozhodnutí - jde o legislativní proces, který vychází ze Stavebního zákona. Problematika územního rozhodnutí je relativně široká a není obsahem této práce. Nezbytné ovšem je, že je i tato činnost spojena s čerpáním nákladů. Pro to, aby mohl být záměr posouzen, je nezbytné zpracovat dokumentaci pro ÚR. Dokumentace bývá zpracovávána externí společností, ovšem s důsledným dohledem vedoucího projektu. Vedoucí projektu dohlíží na podobu navrhovaných parametrů tak, aby byly v souladu s nastavenými očekáváním společnosti. Obvykle jde o několikakolový proces, v rámci kterého se optimalizují navrhovaná řešení.

ad i) Dokumentace odstranění stavby - není výjimkou, že dochází k realizaci investičních záměrů v oblasti, kde již nějaká zástavba je. V tomto případě se pracuje buď s předpokladem její rekonstrukce, nebo její demolice. Aby mohla být provedena demolice, musí být provedeny další průzkumy a analýzy. Řeší se například kontaminace podloží, obsah nebezpečných látek (např. azbestu) a další vlivy.

ad j) Stavební povolení - stavební dokumentace, která dále rozvíjí záměr uvažovaný v pravomocně platném ÚR. MTS D pro tvorbu této dokumentace velice úzce spolupracuje s architekty, kterým bylo dílo zadáno. V této dokumentaci se podrobně rozpracovávají dispozice bytových jednotek, oslunění a osvětlení bytů, rozvody a další technické parametry. Na činnost architektů, stejně tak jako v případě ÚR, dohlíží vedoucí projektu.

ad k) Tendr, Stavební práce, Kolaudace - obsahem této části projektu je vypracování a předání realizační dokumentace dodavateli stavby. V případě MTS D realizují stavební práce divize Metrostavu a.s. Stejně jako u předchozích bodů, které jsou označeny zkratkou ÚRP i zde odpovídá za správné plnění ředitel úseku Realizace projektů. Stavební práce jsou ukončeny tzv. Kolaudací projektu. Ve své podstatě jde o rozhodnutí, že stavba je realizována dle odsouhlasené dokumentace a je bezpečné ji využívat pro stanovený účel. Kolaudaci možné dále vnímat jako předání hotových stavebních prací společnosti MTS D.

ad l) PR, Příprava prodeje, Reklama - Vzhledem k tomu, že samotný prodej bývá realizován již od zahájení stavebních prací, je nutné mít před zahájením k dispozici veškeré potřebné podklady. Činnost spadá opět do odpovědnosti obchodního ředitele, potažmo částí Marketing a Realitní centrum. Pracovník marketingu je povinen zajistit do zahájení stavby

adekvátní propagaci a PR daného projektu, tak aby plně korespondovala s charakterem projektu a misí a vizí společnosti. Propagace by měla úměrně odpovídat plánovanému množství prodejů v čase. Pracovníci realitního centra zajišťují ještě před zahájením prodeje přípravu ceníků, podílejí se na konzultacích ohledně standardů vybavení bytů a ve spolupráci s právníkem společnosti připravují formu prodejních smluv.

ad m) Poslední částí projektu, ve které je MTS D zainteresován, je pak prodej, či pronájem nově vzniklých produktů. Opět jde o synchronní práci částí Marketing a Realitní centrum, která by měla zajistit dosažení plánovaných prodejů. Obsahem tohoto bodu jsou i potenciální reklamace nových majitelů vůči zakoupeným produktům. Tyto reklamace řeší v součinnosti s Obchodním úsekem úsek Realizace projektů.

Dále společnost využívá i některé externí společnosti, jež zajišťují další potřebné činnosti, jako jsou finanční poradenství, realitní kancelář pro zahraniční klientelu a designové studio, jež spravuje optimální nastavení standardního řešení jednotlivých bytových interiérů.

Následující harmonogram ukazuje alternativu rozložení činností do času a jeho možné návaznosti.

Harmonogram činností developerského projektu	2015				2016				2017				2018				2019				2020			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Vyhledávání developerských příležitostí	■	■																						
Prověření konkurence	■	■																						
Stanovení základních ekonomických parametrů		■	■																					
Vznik developerského projektu, akvizice			■	■																				
Studie, Návrh stavby			■	■	■	■																		
Zjišťovací řízení EIA					■	■	■																	
Financování, kontrola nákladů, výnosů					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Územní řízení						■	■	■																
Dokumentace odstranění stavby							■	■																
Stavební povolení							■	■	■	■	■													
Tendr, Stavební práce, Kolaudace									■	■	■	■	■	■	■	■								
PR, Příprava prodeje, Reklama									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Prodej, Pronájem													■	■	■	■	■	■	■	■				

- Odpovědnost Obchodního úseku
- Odpovědnost úseku Realizace projektů
- Odpovědnost Ekonomického úseku

Obrázek 13 - Harmonogram činností developerského projektu

5.2 Harmonogram konkrétního developerského projektu

Správné určení časového rozložení projektu je jedním z klíčových předpokladů pro to, aby projekt mohl správně fungovat. I v případě projektového řízení platí všeobecně známé pořekadlo, že čas jsou peníze. Realizace projektu je spojena s čerpáním nákladů a to víceméně za každou provedenou činnost. Cílem tedy je, naplánovat projekt tak, aby jeho realizace byla spojena v rámci zachování požadavků na kvalitu co nejekonomičtěji. Problematika časového plánování je velice úzce spjatá s problematikou financování, proto ji zmíním znovu v souvislosti s následující kapitolou.

Harmonogram realizace konkrétního projektu vychází z komplexního harmonogramu realizace developerských projektů, který byl zmiňován v předchozí kapitole. Obsahem hrm. konkrétního projektu je ale daleko podrobnější rozpracování jednotlivých činností. Doba trvání těchto činností je uváděna v týdnech, což vyžaduje podstatně větší důraz na přesnost. Při tvorbě časových plánů konkrétních projektů je stejně jako u strategických harmonogramů využíván program MS Project.

Harmonogram je sestavován především na základě zkušeností odborných manažerů projektů. Jejich podoba je konzultována s ředitelem úseku Realizace projektů, který za dodržování časového harmonogramu odpovídá.

Podrobné zpracování harmonogramů zvyšuje důraz na kontrolu a provádění nápravných opatření. Orientační kontrola dodržování časového plánu probíhá každý týden s tím, že podrobnější informace o průběhu činností získávají manažeři projektů vždy jednou za čtrnáct dní na kontrolních dnech.

5.3 Plánování při řízení projektu

Stejně, jako je tomu v případě celého podniku, tak i v případě jednotlivých projektů je žádoucí činnosti plánovat. V developerském projektu je možné se setkat s následujícími plány:

Plán prodeje - ve společnosti MTS D je v rámci projektu pracováno se dvěma měrnými jednotkami, které pro potřeby plánu projektů lze použít jedná se o tzv. ČUP - čistou užitnou plochu a kusy produktů (BJ, GS a dalších). Pro potřeby plánu prodeje je využíván výpočet na základě předpokládaných prodejů v kusech. Počet kusů je stanoven jako celková čistá užitná plocha ku průměrné velikosti bytu, tedy cca 65m². Prodeje jsou v naprosté většině započaty v okamžiku začátku stavby. Plánovány jsou v závislosti na velikosti projektu a to tak, že je na každý rok stanoven počet kusů fixně. Pro potřeby bilance

cash-flow je výnos z prodejů do jednotlivých měsíců rozpočítán na základě průměru. Zohledňována bývá v plánu sezonnost a aktuální situace v podniku a na trhu. Ukázka plánování prodejů u konkrétního projektu je zobrazena v příloze č. 2. Tabulka zobrazuje plán prodeje

Plán výnosů - Vychází z plánu prodejů, který je dále rozšířen o prodejní cenu. V plánech není primárně počítáno se slevami nebo měněním prodejních cen v průběhu trvání projektu. Pro potřeby určování cash-flow projektu jsou prodeje (neboli bytové jednotky*cena čisté užité plochy za konkrétní dobu) dále rozpočítávány dle předpokládaného harmonogramu realizace do jednotlivých měsíců.

Plán nákladů - Plán čerpání nákladů vychází ze stanoveného rozpočtu. Do jednotlivých let je pak poměrná část nákladů rozdělena na základě zkušeností s vedením projektu. Rozdělování nákladů probíhá dle stanovené struktury rozpočtu a to tak, že je čerpání nákladů procentuelně rozděleno do jednotlivých let. Zohledněna jsou specifika každé konkrétní skupiny nákladů. Podrobně je metodika zobrazena na obrázku v příloze č. 3.

5.4 Financování v projektu

Financování je ve společnosti MTS D oproti jiným společnostem spojeno s jistými specifiky, která vznikají v souvislosti s postavením ve Skupině Metrostav. Projekty jsou financovány prostřednictvím cizího a vlastního kapitálu. Cizí kapitál neboli úvěr, od finanční společnosti, je úročen dle smluvených podmínek. V MTS D ale dochází k úročení i vlastního kapitálu a to především proto, že jde o tzv. "půjčku" od mateřské společnosti Metrostav a.s. Metrostav a.s. očekává zhodnocení zapůjčeného kapitálu. Toto zhodnocení je promítáno stejným způsobem, jakým by docházelo k platbě úroků v případě čerpání cizího kapitálu. Úroková sazba vlastního kapitálu nyní činí 3% per annum. Poměr cizího a vlastního kapitálu je možné v případě každého projektu individuálně přizpůsobit. Obecně se ale vychází z předpokládaného poměru 30% VK, 60% CK a zbylých 10% je hrazeno z příjmů od klientů před koncem stavby.

5.4.1 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu vyjadřuje předpokládané náklady ve stanovené struktuře a příjmy s předpokládaným hospodářským výsledkem.

5.4.1.1 Struktura nákladových položek v rozpočtu

Struktura nákladových položek rozpočtu projektu je rozdělena do základních osmi skupin. Ke každé ze skupin se při tvorbě rozpočtu přistupuje se specifickým přístupem a to především proto, že si to individuální chování jednotlivých nákladových položek vyžaduje. Základní dělení nákladových položek vypadá následovně:

- a) Náklady na pořízení pozemku
- b) Projektové práce a inženýrská činnost
- c) Investorská činnost
- d) Stavební náklady
- e) Finanční náklady
- f) Obchodní náklady
- g) Ostatní náklady
- h) Rezerva

a) Náklady na pořízení pozemku - tato položka je pro potřeby podrobného sledování nákladů dělena na několik dalších položek. Nejvýznamnější část nákladů v této skupině tvoří pořizovací cena pozemku. Standardem bývá, že se pořizovací cena zpětně dopočítává až na základě poměru získaných výnosů a nákladů se započtením požadované výnosnosti projektu. Do této skupiny nákladů dále patří daň z nabytí nemovitosti a znalecké posudky na budoucí bytové jednotky. V případech, kdy je odkupován pozemek, na kterém je generován nějaký výnos, jsou do nákladů na pořízení pozemku zařazeny také odpisy, případně náklady na provoz budov.

b) Projektové práce a inženýrská činnost - tato skupina zahrnuje především náklady na dokumentaci (návrh stavby, DÚR, DSP, DPS). Vzhledem k tomu že složitost dokumentace je přímo úměrná stavebním nákladům, je pro potřeby rozpočtu propočet jednotlivých položek prováděn pomocí procentuálního přepočtu vůči stavebním nákladům.

Vzhledem k faktu, že MTS D nedisponuje projektovými pracovníky, je tato služba nakupována od externích společností.

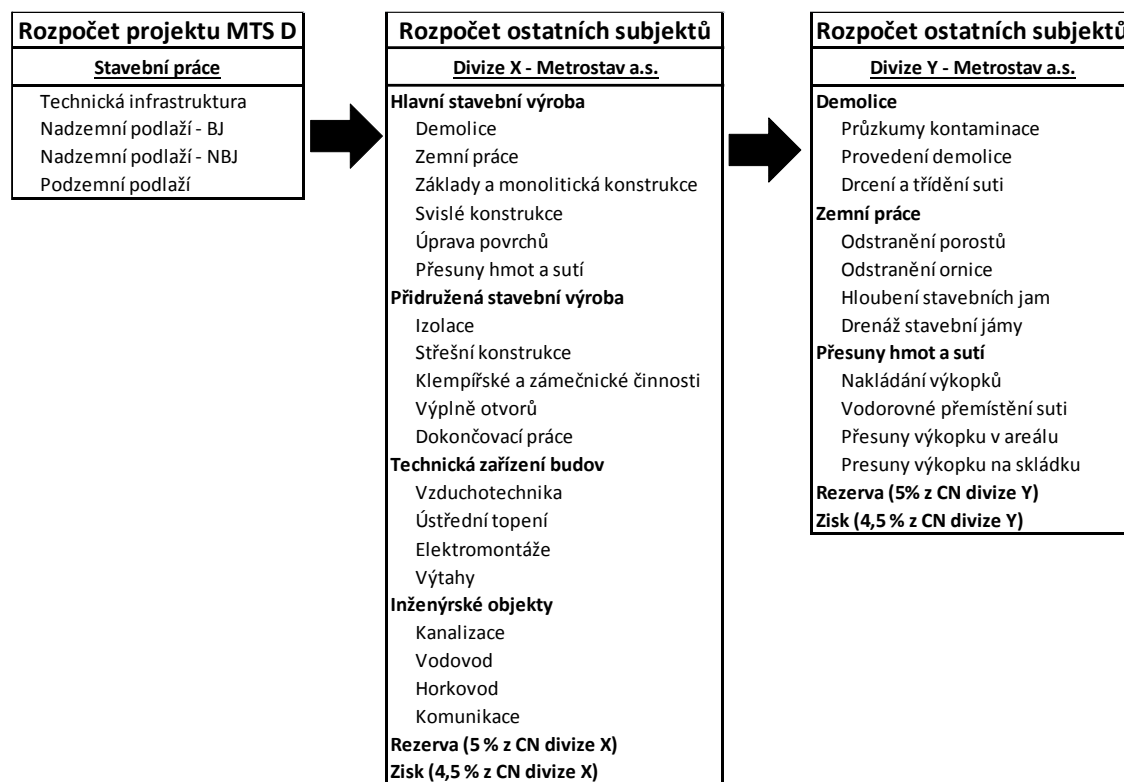
c) Investorská činnost - je označení skupiny nákladů, které jsou generovány v souvislosti s řízením projektu, developerskou činností, technickým dozorem investora s reklamacemi. Tyto náklady jsou spojeny s vykonáváním činnosti pracovníků společnosti MTS D. Výše nákladových položek je procentuálně vztahována k celkovým investičním nákladům a

stavebním nákladům. V rámci této skupiny nákladů je kryta velká část režijních nákladů společnosti viz kalkulace.

d) Stavební náklady - z hlediska celkového rozpočtu se jedná o položku nejvýznamnější. Z celkových nákladů. Stavební náklady činí v závislosti na charakteru projektu asi 60-70%. Skupina stavebních nákladů je pro potřeby rozpočtu projektu rozdělena na následující položky:

- Podmiňující investice - jedná se především o demolice nebo výstavbu, které je nutná pro realizaci investičního záměru. Příkladem podmiňující investice může být výstavba světelné křižovatky, rozšíření stávající komunikace nebo demolice stávajících objektů. Tyto položky jsou oceňovány individuálně dle svého charakteru. V některých projektech mohou podmiňující investice zabírat až deset procent z celkových stavebních nákladů.
- Technická infrastruktura - technickou infrastrukturou jsou myšleny rozvody vody, tepla, kanalizace, elektrického proudu nebo telekomunikace. Jedná se vždy o hlavní řady. Přípojky k nově vzniklým objektům jsou započteny zvlášť v rámci stavebních nákladů. Cenový parametr vždy zohledňuje délku a typ instalovaného řadu.
- Stavební náklady - jedná se o náklady, které jsou spojeny čistě s výstavbou nemovitosti. Do stavebních nákladů jsou započteny zemní práce, hrubá stavba i dokončovací práce (podlahy, obklady atd.). Součástí stavebních nákladů jsou i přípojky k inženýrským sítím. Pro větší přehlednost stavebních nákladů je vhodné je dále dělit na SN nadzemních podlaží bytových jednotek (zahrnují dokončovací práce), SN nebytových jednotek (uvažují přípravu kancelářských prostor - obvykle nižší cena než v případě bytových jednotek) a náklady na podzemní podlaží (práce pod úrovní parteru je vždy spojena s nejvyššími náklady, je zde počítáno i zakládání stavby a stavba garážových stání). Při určování stavebních nákladů jsou zásadním měřítkem dvě jednotky - obestavěný prostor a hrubá podlažní plocha. Obě mají obrovskou vypovídající hodnotu o rozsahu stavebních prací. Konkrétní hodnota stavebních nákladů je ve společnosti stanovována pouze pro primární posouzení. Pro rozpočet projektu je pak počítáno s hodnou, která vznikla na základě cenové nabídky stavební divize Metrostavu a.s., která stavbu bude realizovat.
- Lanscaping - tímto pojmem je myšlena úprava okolního terénu. Zahrnuje terénní úpravy, výsadbu zeleně a travnatých ploch. Při větších projektech je v některých případech v tomto bodu počítáno i s pochozími plochami.

Hrubá struktura rozpočtu celkových stavebních nákladů je znázorněna na obrázku níže. Obrázek znázorňuje konkrétní rozdělení jednotlivých činností mezi realizační složky. V případě stavebních nákladů se na realizaci projektu standardně podílí dvě další složky mateřské společnosti Metrostav a.s. Společnost MTS D je zavázána výhradní spoluprací se stavebními divizemi MTS.



Obrázek 14 - Členění položky stavebních nákladů

- e) Finanční náklady zaujímají v rozpočtu developerského projektu asi 5% z celkových investičních nákladů. Z hlediska celého projektu kopírují rozložení jednotlivých nákladových položek v čase. Při výpočtu finančních nákladů projektu je ve společnosti MTS D využíváno bilance cash-flow. Na základě porovnání příjmů a výdajů je rozpočítáván stav peněžních prostředků pro každý měsíc trvání projektu. Analýza cash-flow je důkazem toho, jak ve společnosti funguje vzájemná integrace finanční a časové stránky věci. Konkrétním příkladem může být například odložení nákladů na pořízení pozemku o dva roky. To, že není nutné hned zpočátku projektu čerpat cizí kapitál, má příznivý dopad do celých finančních nákladů. Dalším významným faktorem je uvažování příjmů z prodaných bytových jednotek v čase. Pokud bychom uvažovali velké množství prodaných BJ v počátku projektu, bude následně docházet k částečnému pokrytí nákladových položek těmi příjmovými, což opět způsobí nižší potřebu cizího kapitálu.

- f) Obchodní náklady - skupina Obchodních nákladů zahrnuje náklady na marketing, realitní kancelář, klientské centrum a ostatní obchodní náklady. Specifikem této skupiny nákladů je, že ve společnosti MTS D jsou pro potřeby plánování počítány poměrem vůči předpokládaným výnosům. Vůči výnosům jsou přepočítávány především proto, že pokud by nedošlo k žádným prodejm náklady na klientské centrum a realitní kancelář budou výrazně nižší. Zvláštním případem je marketing. Ten je přes výnosy přepočítáván především proto, že jde o náklady nepřímo přiřaditelné ke konkrétní jednici a tudíž lze jen stěží jednotlivé marketingové operace rozpočítat na jednotlivý kus produktu.
- Veškeré realitní transakce jsou v současné době prováděny prostřednictvím interního a realitního centra. Rozpočet ale v některých případech počítá i s využitím externích subjektů.
- g) Ostatní náklady - zahrnují náklady na správu neprodaných nemovitostí (garážových stání a bytových jednotek) a administrativní náklady.
- h) Rezerva - je nezbytnou součástí každého rozpočtu. V případě společnosti MTS D může výše nákladu na rezervu dosahovat dvou hodnot. V případě, že jde o předběžný rozpočet a nejsou uzavřeny smlouvy o dílo, uvažuje se rezerva ve výši 5% z celkových investičních nákladů. Druhou možností je, že se pracuje s předpokladem, že jsou smlouvy o dílo již uzavřeny a to na konkrétní cenu. V tomto případě se hladina rezervy snižuje na 3,5% z celkových investičních nákladů. Do cash-flow se rezerva v případě jejího nevyužití rozpustí v době kolaudace stavby.

Výše popsaná struktura reflektuje rozpočet především rezidenčního projektu. V portfoliu společnosti MTS D je těchto projektů převážná většina. V případě projektů komerčních či administrativních zůstává rozdělení do základních osmi skupin, jejich podrobnější dělení se ale liší v závislosti na specifických nákladových položkách administrativních a komerčních projektů.

5.4.1.2 Struktura výnosových položek rozpočtu

Struktura výnosových položek je o mnoho jednodušší, než je tomu u položek nákladových. Je to způsobeno především množstvím těchto položek. U standardního rezidenčního projektu jde o a) bytové jednotky, b) podzemní garážová stání. V některých případech je součástí rezidenčního projektu i c) komerční plocha. Sklepní kóje bývají standardně obchodně přidělovány ke konkrétním bytovým jednotkám. Společné plochy v

bytových domech jako jsou např. kočárkárny, společenské místnosti atd. jsou bezplatně převáděny na společenství vlastníků, které vzniká při prodeji projektu.

- a) Bytové jednotky - k výpočtu výnosů z bytových jednotek existuje několik přístupů. Ve společnosti MTS D jsou využívány dva. Prvním z nich uvažuje roznásobení čisté užitné plochy (ČUP) s prodejní cenou. K této části výnosu je připočtena další složka, kterou je výnos z prodeje balkonů a teras, které mají vlastní prodejní cenu (obvykle vztaženou jako část prodejní ceny 1m² ČUP). V některých případech je stejným způsobem jako s balkony pracováno s předzahrádkami. K bytovým jednotkám můžou být stejně tak přiřazeny i plochy sklepů, jež se v MTS D obvykle prodávají za 50% ceny 1m² ČUP bytu. Sklepy je možné prodávat i ve spojení s garážovými stáními. Tento způsob rozpočtu umožňuje korekci jednotlivých parametrických prodejních cen.

Druhou možnou variantou je rozpuštění ceny ploch balkonů, teras, předzahrádek a sklepů do plochy bytu. Prodejní cena 1m² se potom odpovídajícím způsobem navýší. Tato varianta je podstatně rychlejší, ovšem ve srovnání s variantou předchozí také méně přesná. Struktura jednotlivých položek je závislá na obchodní politice každého projektu.

Forma výnosových položek závisí na obchodních standardech společnosti.

- b) Garážová stání - cena garážového stání se pro potřeby předpokládaných výnosů počítá dle kusů. Počet kusů je následně roznásoben jednotkovou cenou. Ke garážím je někdy vhodné připočítat i cenu sklepa, protože oba produkty spadají do vyšší sazby DPH.
- c) Komerční plocha - k výnosům z komerčních ploch je nutné přistupovat z hlediska charakteru zamýšleného využití. Jednodušší možností je prodej komerční plochy. V případě prodeje jde o standardní roznásobení plochy a jednotkové ceny.
- d) Další možností je pronájem. V tomto případě je generován zisk v závislosti na nájemní smlouvě. Obvykle ale jednou ročně. Poslední z možností je vzájemná kombinace obou předchozích. Tento model využíván i společností MTS D. Standardně dochází k dvouletému pronajímání prostor a následnému prodeji. Zůstatková cena se pak dopočítává pomocí yeildu (volně přeloženo jako výnosová míra).

5.5 Vyhodnocení projektu

Součástí řízení projektů je i kontrola a hodnocení dosahovaných výsledků. Tento proces probíhá i ve společnosti MTS D.

V rámci společnosti probíhají dva druhy hodnocení úspěšnosti projektu. Prvním z avizovaných druhů hodnocení jsou průběžné kontroly stavu hospodaření. Tyto kontroly probíhají během celé realizace projektu. Kontroly spočívají ve srovnávání plánovaných stavů, které jsou uvedeny v projektových rozpočtech a stavů reálných. Tato srovnání se provádí pomocí softwarového nástroje PALO. Palo je zjednodušeně manažerský informační systém, který sdružuje data plánovaná a reálná a následně je porovnává. Funkce nástroje je založena na průběžné evidenci proplácených faktur a následnému srovnání se sestaveným plánovaným rozpočtem. Nástroj taktéž pracuje s dobou splatnosti, evidencí pohledávek a další účetní agendou. Výstupem užívání tohoto programu je aktuální a relativně přesný obraz o peněžních tocích v daném okamžiku. Práce s tímto programem spadá do výhradní kompetence pracovníků Ekonomického úseku, kteří výstupy v pravidelných čtrnáctidenních intervalech vyhodnocují a reportují. Tito pracovníci také odpovídají za to, že reportovaná data budou správná a kompletní tak, aby bylo možné případně zabránit významným finančním ztrátám.

Druhým typem hodnocení úspěšnosti projektů je hodnocení závěrečné. Toto hodnocení začíná nejdříve po ukončení čerpání projektových nákladů a po inkasu za poslední prodanou jednotku tak, aby získaná data byla kompletní a konečná. Ukončeno musí být nejpozději do 6 měsíců od ukončení projektu.

Hodnocení spočívá v porovnávání plánovaných a reálných stavů jednotlivých nákladových položek viz následující obrázek. Hodnoty na obrázku jsou v tis. Kč.

Položka	Plánovaný stav	Čerpáno	Rozdíl
Náklady na pořízení pozemku	54 988	55 305	- 317
pozemek	52 659	53 000	- 341
daň z nabytí nemovitosti	2 106	2 005	101
znalecké posudky	223	300	- 78
Projektové práce + inž.činnost	6 642	5 660	982
náklady na průzkumy a studie	930	650	280
náklady na dokumentaci k ÚR	996	825	171
náklady na dokumentaci k SP	1 461	1 500	- 39
náklady na podklady pro vyhledání dodavatele	465	-	465
náklady na dokumentaci pro provedení stavby	1 926	2 030	- 104
náklady na spolupráci při provádění stavby	731	520	211
náklady na spolupráci při dokončení stavby	133	135	- 2

Obrázek 15 - Hodnocení dosažení plánovaných stavů

Struktura hodnocení odpovídá struktuře projektových rozpočtů. Sloupec "Plánovaný stav" zobrazuje plánované hodnoty z projektového rozpočtu. Ve sloupci "Čerpáno" jsou uvedeny reálné hodnoty, kterých bylo s ukončením projektu dosaženo. Ve sloupci "Rozdíl" je potom uvedena hodnota, která vypovídá o odchylce mezi plánem a realitou. Zeleně jsou označeny položky, ve kterých nebylo dosaženo plánovaných hodnot, došlo k úspoře. Červeně potom položky, u kterých byl plánovaný stav překročen.

Výstupem tohoto srovnání je konkrétní obraz o přesnosti plánování a závěrečné výši nákladových položek. V případě významných odchylek od plánovaných vztahů dochází k podrobné položkové analýze. Na základě zkoumání jednotlivých transakcí je zjišťována příčina vzniku odchylky tak, aby bylo možné se tomuto nedostatku v dalších projektech vyvarovat.

Stejně jako v případě nákladů dochází i k vyhodnocení výnosových položek. U výnosových položek se ovšem hodnotitelé soustředí spíše na rozdíl vzniklý v souvislosti s udělováním slev. V plánovaných stavech výnosů totiž nejsou slevy započítávány. Sledováno je také tempo prodeje v čase. Vzhledem k výše popsané důležitosti rozdělení nákladů a výnosů do času a jeho vliv na cash-flow může správné plánování prodejů a obrátu ušetřit až 5% z celkových investičních nákladů.

Tím nejpodstatnějším vypovídajícím faktorem o úspěšnosti hospodaření je ale v MTS D zisk z prodeje. Jde o hodnotu získanou rozdílem celkových výnosů a celkových nákladů. Na základě zisku z prodeje jsou přepočítávány rentability výnosů a nákladů. Rentabilita výnosů je počítána jako zisk před zdaněním ku celkovým výnosům. V současné době se v závislosti na typu projektu očekává výnosnost výnosů v rozpětí 14 - 17%. Rentabilita

nákladů je počítána jako zisk před zdaněním ku celkovým nákladům. Hodnoty jsou očekávány v rozmezí 16 - 19%.

Hodnocení projektů spadá výhradně do pracovní náplně pracovníků Ekonomického úseku, kteří za něj nesou i odpovědnost. Výstupy jsou dále prezentovány ředitelům ostatních úseků, kteří je dále využívají pro sestavování dalších plánových soustav.

6 Shrnutí a doporučení v oblasti controllingového řízení

Předchozí stránky shrnují poznatky, které vychází z analýzy prostředí ve společnosti Metrostav Development a.s. Z hlediska controllingového řízení jsem se zabýval především procesům plánování, rozpočtováním a kalkulačním vzorcem. Výstupem mého sledování společnosti jsou následující poznatky a doporučení.

6.1 Plánování

Oblast plánování je dle potřeb společnosti rozdělena dle časového horizontu a obsahu na strategické a taktické plánování. Strategické plánování je sestavováno na období čtyř let a vychází z východisek pro stanovení strategie a ze SWOT analýzy.

6.1.1 Personální plán

Součástí metodiky plánování je dle metodického pokynu i práce s personálním plánem. Současná podoba plánu ale slouží jen jako přehled zaměstnanců a jejich mzdových nákladů. Pro potřeby efektivního personálního plánování navrhuji komplexní pojetí plánu, které bude vycházet z harmonogramu realizace developerských činností.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Projekt 1	6	10	16	15	14				
Projekt 2	0	0	0	0	0				
Projekt 3				5	7	10	8		
Projekt 4					6	8	14	13	16
Projekt 5						3	8	8	14

Obrázek 16 - Potřeba lidských zdrojů v letech

Tabulka znázorňuje časové rozložení projektů v čase a počet pracovníků, kteří v daném období na projektu pracovali. Počty pracovníků byly agregovány z tabulky zobrazující počty zapojených pracovníků z jednotlivých úseků. Predikce pro roky 2016 až 2018 byly určeny jako aritmetický průměr pracovníků na již realizovaných projektech v konkrétním roce produkce. Např. počet pracovníků na Projektu 4 byl spočten jako součet pracovníků všech úseků ve třetím roce projektu na již realizovaných projektech. Tento výpočet potřeby pracovníků je velice zjednodušený. Pro potřeby krátkodobého plánování ale plně dostačuje. Tento model je možné dále zpřesňovat pomocí koeficientů, jež by do

výpočtu zahrnovali charakteristické faktory projektu, jako jsou např. počet bytových jednotek či cena stavebních nákladů na 1m² ČUP. Ve výpočtech by tak byla zohledněna i velikost a exkluzivita projektu s předpokladem, že čím větší a exkluzivnější projekt, tím je větší potřeba pracovníků.

Jako součást personálního plánu navrhuji zahrnout Plán mzdových nároků. Vzhledem k tomu, že jde o součást finančního plánování, uvádím návrh konkrétní podoby plánu v následující kapitole.

Poslední nezbytnou součástí personálního plánu je dle mého názoru Plán osobního rozvoje pracovníka. V rámci tohoto plánu navrhuji vytvořit harmonogram školení, certifikací, kurzů a dalších činností, které dopomohou k růstu dovedností pracovníka. Plán by měl být sestavován a vyhodnocován v rámci každoročního hodnocení pracovníka tak, aby pracovník měl možnost vyjádřit se k oborové profilaci. Součástí plánu by měla být i nákladová náročnost jednotlivých vzdělávacích aktivit, která by následně byla zahrnuta i v položce osobních nákladů v rozpočtu.

6.1.2 Plán výnosů

V současné době jsou ve společnosti výnosy plánovány pouze v rámci projektů. Toto zobrazení splňuje nároky na plánování výnosů a cash-flow jednotlivých projektů. Pro plánování celopodnikových financí by ale bylo více efektivní agregovat plány projektů do celkového plánu výnosů. Vzhledem k sezónnosti prodejů bytů a potřebám cash-flow navrhuji na rozdíl od projektového členění zavést členění dle jednotlivých měsíců. Návrh systému plánování výnosů by vypadal následovně.

Výnosové položky v ks	Celkem	Leden	Únor
Počet BJ/měs.	23	0	3
Počet GS/měs.	14	0	2
Počet komerčních ploch/měs.	0	0	0

Obrázek 17 - Výnosové položky MTS D v kusech

Tabulka zobrazuje ilustrativní rozložení plánovaných kusů bytových jednotek do konkrétních měsíců roku. Ke kusům prodaných jednotek je dle druhu produktu na základě nastavení projektových výnosů přiřazena prodejní cena. U BJ je uvažována průměrná plocha jednotky jako 65m².

Výnosové položky v tis. Kč	Celkem	Leden	Únor
Počet BJ/měs.	62 790	-	8 190
Počet GS/měs.	2 660	-	380
Počet komerčních ploch/měs.	-	-	-
VÝNOSY PROJEKTU X CELKEM	65 450		

Obrázek 18 - Výnosové položky MTS D v tis. Kč

Tabulka zobrazuje hodnoty výnosů v daných měsících na základě stanovených počtů prodaných jednotek. Tyto hodnoty jsou agregovány za všechny projekty a následně zobrazovány v tabulce celkových výnosů. Navrhovaná práce s výnosy usnadní sledování předpokládaných výnosů a díky měsíčnímu rozčlenění umožní zapracování spotřebitelského chování. Využívání navrhovaného způsobu práce s výnosy může mít pozitivní dopad do plánování nákladových položek a tak řízení cash-flow společnosti.

Ostatní plánové soustavy jsou funkční a plně slouží svým účelům. Vzhledem k tomu, že metodika sestavování, upravování a vyhodnocování plánových soustav je ve společnosti nastavena dle analýzy správně, doporučuji pracovat s plány dle současné metodiky.

6.2 Rozpočtování

Společnost MTS D pracuje se dvěma základními typy rozpočtů. Prvním z využívaných typů jsou rozpočty projektové. Tento typ rozpočtů je podrobněji řešen v kapitole týkající se řízení projektu.

Druhým typem rozpočtů jsou podnikové provozní rozpočty. Do těchto rozpočtů jsou agregovány veškeré náklady potřebné pro zajištění chodu společnosti. Konkrétní strukturu zobrazuje obrázek v příloze č. 1.

Z důvodu větší přehlednosti nákladových položek a přesnějšímu rozřazování nákladů navrhuji zavést rozdělení příslušných položek dle typu zdrojů na Lidské, Hmotné, Nehmotné a Finanční. Navrhovanou strukturu vysvětlím na příkladu členění Obchodního úseku.

a) Lidské zdroje

Lidské zdroje	Mzda+bonusy	Zdravotní a sociální pojištění	Školení, vzdělávání	Vybavení, náklady na spoje	CELKEM
Obchodní ředitel	720 000	298 800	15 000	30 000	1 063 800
Manager marketingu	360 000	149 400	11 000	15 000	535 400
Realitní makléř 1	384 000	159 360	11 000	15 000	569 360
Realitní makléř 2	336 000	139 440	11 000	15 000	501 440
Manager akvizic	300 000	124 500	11 000	15 000	450 500
Asistenet akvizic	336 000	139 440	11 000	15 000	501 440
CELKEM	2 436 000	1 010 940	70 000	105 000	3 621 940

Obrázek 19 - Navrhované přiřazení nákladů k lidským zdrojům

Tabulka zobrazuje navrhované přiřazení nákladů k lidským zdrojům. Uvedená struktura nabízí konkrétní přehled nákladů, které se vážou na činnost konkrétních pracovníků. Uvedené hodnoty jsou sumarizací dílčích hodnot. Položka Mzda+bonusy byla spočtena následovně.

Mzda + bonusy

Pracovník	Hrubá mzda	Prémie	Odměny	CELKEM
Obchodní ředitel	600 000 Kč	80 000 Kč	40 000 Kč	720 000 Kč
CELKEM	600 000 Kč	80 000 Kč	40 000 Kč	720 000 Kč

Obrázek 20 - Členění položky Mzda + bonusy

Hrubá mzda je spočtena jako 50 000 Kč krát dvanáct měsíců. U položek Prémie a Odměny je uvažována jednorázová výplata uvedených částek. Dalším nákladem, který je spojen s lidskými zdroji jsou odvody za pojištění pracovníků.

Zdrav. a soc. pojištění

Pracovník	Zdrav. poj.	Soc. poj.	Odpovědnost	CELKEM
Obchodní ředitel	97 200 Kč	201 600 Kč	0%	298 800 Kč
CELKEM	97 200 Kč	201 600 Kč	- Kč	298 800 Kč

Obrázek 21 - Členění položky Zdrav. a soc. pojištění

Zdravotní pojištění bylo spočteno jako celková mzda pracovníka vč. prémie a odměn krát 13,5%. Sociální pojištění bylo roznásobeno 28%. Celkový náklad za pojištění zaměstnance tedy činí 298 800 Kč. Ke konkrétnímu zaměstnanci je dále přiřazen náklad na školení a vzdělávání.

Školení, vzdělávání

Pracovník	BOZP	PO	Řidiči	Vedoucí prac.	Jazyk	Odbornost	CELKEM
Obchodní ředitel	2 500 Kč	1 800 Kč	1 200 Kč	2 700 Kč	2 680 Kč	4 120 Kč	15 000 Kč
CELKEM	2 500 Kč	1 800 Kč	1 200 Kč	2 700 Kč	2 680 Kč	4 120 Kč	15 000 Kč

Obrázek 22 - Členění položky Školení, vzdělávání

V rámci školení a vzdělávání je předpokládáno, že pracovník absolvuje školení bezpečnosti práce, požární ochrany, školení řidičů a vedoucích pracovníků. Z hlediska vzdělávání je připočten náklad na hodiny jazyka a odborná školení. Výše nákladů vychází z konkrétního ocenění služeb Vzdělávacím centrem Skupiny Metrostav. Každému z pracovníků dále navrhuji přímo přiřadit náklady na vybavení a spoje.

Vybavení, náklady na spoje

Pracovník	Mobilní tel.	Pevní linka	Ochranné pom.	Kancel. potřeby	Ošacení	CELKEM
Obchodní ředitel	6 000 Kč	1 500 Kč	- Kč	3 500 Kč	19 000 Kč	30 000 Kč
CELKEM	6 000 Kč	1 500 Kč	- Kč	3 500 Kč	19 000 Kč	30 000 Kč

Obrázek 23 - Členění položky Vybavení, náklady na spoje

V nákladech na vybavení a spoje je kalkulováno s paušální měsíční platbou za mobilní telefon 500 Kč. Pevná linka je hrazena roční pevnou sazbou. Ochranné pomůcky vedoucí pracovník nevyužívá. Zaměstnanec má dále nárok na kancelářské potřeby a příspěvek na ošacení a reprezentaci.

b) Hmotné zdroje

Hmotné zdroje	Typ	Odpisy	Provozní náplně	Údržba	Energie	Pojištění	CELKEM
Automobil	Škoda Octavia	150 000	25 000	15 000	-	9 000	199 000
Barevný multifunkční stroj 1	Kyocera	-	52 000	12 000	5 000	-	69 000
PC 1	Stolní PC Dell	-	-	1 500	2 800	-	4 300
PC 2	Stolní PC Dell	-	-	1 500	2 800	-	4 300
PC 3	Stolní PC Dell	-	-	1 500	2 800	-	4 300
PC 4	Stolní PC Dell	-	-	1 500	2 800	-	4 300
PC 5	Stolní PC Dell	-	-	1 500	2 800	-	4 300
PC 6	Stolní PC Dell	-	-	1 500	2 800	-	4 300
Projektor	Stolní PC Dell	-	-	1 500	2 800	-	4 300
Pronájem	Kancelářská budova	-	-	45 000	23 000	30 000	98 000
CELKEM		150 000	77 000	82 500	47 600	39 000	396 100

Obrázek 24 - Navrhovaná struktura Hmotných zdrojů

Tabulka znázorňuje navrhovanou strukturu hmotných zdrojů, konkrétně pro Obchodní úsek. Hodnoty, které jsou uvedeny v jednotlivých sloupcích, byly spočteny následujícím způsobem. Odpisy, myšleno manažerské - byly spočteny jako pořizovací cena ku čtyřletému období odepisování. Položka provozních náplní byla spočtena jako součet položek Pohonné hmoty, Barvy a Papíry. V případě, že by se jednalo o jiný hmotný zdroj, např. výrobní stroj je možné tento výčet odpovídajícím způsobem upravit. V rámci údržby byly sčítány položky STK, Drobné úpravy, Výměna kol, Revize, Seřizování a Úklid. V položce Energií je rozpočten náklad na vodu, plyn a teplo.

c) Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje	Název	Odpisy	Upgrade/Downgrade	CELKEM
SW licence OFFICE	Microsoft Office pack	45 000	15 000	60 000
SW licence katastr		25 000	-	25 000
CELKEM		70 000	15 000	85 000

Obrázek 25 - Navrhovaná struktura Nehmotných zdrojů

V tabulce jsou zobrazeny nehmotné zdroje, které využívá Obchodní úsek. Odpisy byly spočteny jako pořizovací cena ku době odepisování. Položka Upgrade/Downgrade je oceněna na základě smluvních podmínek.

Na základě výše uvedených pravidel byly přiřazeny náklady i k dalším úsekům společnosti. Výstupem je tabulka celkových provozních nákladů, která agreguje náklady za lidské, hmotné, nehmotné a finanční zdroje celé společnosti. Jednotlivé úseku jsou rozpracované v příloženém excelovském souboru.

	Obchodní úsek	Ekonomický úsek	Úsek Realizace projektů	Úsek Generálního ředitele	CELKEM
Lidské zdroje	3 621 940 Kč	3 103 520 Kč	4 444 040 Kč	3 063 580 Kč	14 233 080 Kč
Hmotné zdroje	396 100 Kč	396 500 Kč	924 300 Kč	387 700 Kč	2 104 600 Kč
Nehmotné zdroje	85 000 Kč	85 000 Kč	85 000 Kč	60 000 Kč	315 000 Kč
Finanční zdroje	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
CELKEM NÁKLADY ÚSEKU	4 103 040 Kč	3 585 020 Kč	5 453 340 Kč	3 511 280 Kč	16 652 680 Kč

Obrázek 26 - Sumarizace zdrojů v MTS D

Součástí analýzy rozpočtování ve společnosti byla i metodika rozpočtování. V souvislosti s navrženou strukturou navrhuji, aby byly provozní rozpočty jednotlivých středisek sestavovány jejich vedoucími pracovníky ve spolupráci se svými podřízenými s tím, že odpovědnost za obsahovou i věcnou podobu ponese Ekonomický ředitel. Toto doporučení vychází z předpokladu, že vedoucí pracovníci mají dostatečný přehled o prováděných činnostech. Uváděné nákladové položky by měly vycházet z dílčích plánů společnosti a měly by být ve shodě se strategií a dlouhodobými záměry společnosti.

Vyhodnocování rozpočtů by mělo probíhat průběžně a to ideálně na konci každého kvartálu a mělo by být pracovní náplní ředitele Ekonomického úseku.

6.3 Kalkulační vzorec

Poslední z analyzovaných částí controllingového řízení společnosti byl kalkulační vzorec. Na základě analýzy bylo zjištěno, že ke každému z realizovaných projektů jsou přiřazeny náklady, které jsou obsaženy v rozpočtu projektu. Náklady, které jsou spojeny s činnostmi společnosti MTS D, jsou rozřazovány ke konkrétnímu projektu jen částečně. Z hlediska společnosti jde o funkční a zavedenou metodiku.

Z hlediska transparentního sledování a řízení nákladů se ovšem tato metodika jeví jako nepřesná. Konstantním přístupem k projektům může docházet k eliminaci jednotlivých specifík projektů a v důsledku toho tak dopomoci ke vzniku odchylek v přiřazování nákladů.

Tyto nepřesnosti by mohly být částečně řešeny zavedením metody Hodinové nákladové sazby. Tato metoda integruje dva v řízení velice podstatné faktory - náklady (Kč) a čas (hod.). Čas strávený na projektu není v současné době ve společnosti evidován. Vzhledem k faktu, že v MTS D souběžně probíhá maximálně deset projektů současně, je dle mého názoru možné rozpočítat čas, který každý z pracovníků strávil na konkrétním projektu. Jedna z možností, jak čas strávený na projektu evidovat je zobrazena v následující tabulce.

TÝDENNÍ VÝKAZ PRÁCE						
	Doba strávená na projektu (hod.)					
Projekt	Po	Út	St	Čt	Pá	CELKEM
Projekt X	2,5	0	8	0	3	13,5
Projekt Y	5	0	0	5	3	13
Projekt Z	0	6	0	3	2	11
Ostatní činnost	0	2	0	0	0	2

Obrázek 27 - Týdenní výkaz práce

Podobné vykazování času na konkrétním projektu může být z hlediska pracovníků vnímáno pouze jako "zbytečné papírování". Z hlediska controllingu ale nabídne efektivní nástroj pro řízení nákladů. Výše zmiňovaný výpočet HNS by pak mohl vypadat následovně:

Disponibilní časový fond Obchodního úseku

Entita	Kapacita	Ztráty časového fondu			Časový fond
		Dovolená	Nemocenská	Školení	Čistý časový fond
Obchodní ředitel	2080 hod/rok	200 hod	112 hod	30 hod	1738 hod/rok
Pracovník akvizic	2080 hod/rok	200 hod	112 hod	15 hod	1753 hod/rok
Pracovník akvizic	2080 hod/rok	200 hod	112 hod	15 hod	1753 hod/rok
Pracovník RK	2080 hod/rok	200 hod	112 hod	15 hod	1753 hod/rok
Pracovník RK	2081 hod/rok	200 hod	112 hod	15 hod	1753 hod/rok
Pracovník MK	1040 hod/rok	100 hod	56 hod	15 hod	869 hod/rok
				CELKEM	9619 hod/rok

Obrázek 28 - Disponibilní časový fond Obchodního úseku

Tabulka "Disponibilní časový fond Obchodního úseku" zobrazuje výpočet čistého (disponibilního) časového fondu. Kapacitní plán je spočten jako 8 hodin denní práce * 5 dní v týdnu * 52 pracovních týdnů. Takto vypočtený kapacitní plán je očištěn o dovolenou, nemocenskou a povinné školení. Výsledkem je Čistý časový fond, tedy množství času, které je pracovník připraven vykonávat svou činnost. Následující tabulka vychází z navrhovaného výkazu práce. Podrobně je v ní rozpracována doba, kterou jednotliví pracovníci tráví na konkrétních projektech.

Úsek OŘ	Doba trávená na projektu (hod/rok)						CELKEM hod/rok
	Projekt	Obchodní ředitel	Pracovník akvizic	Pracovník akvizic	Pracovník RK	Pracovník RK	
Projekt X	469,5	375,9	308,5	736,2	736,5	174,5	2 801,1
Projekt Y	524,2	408,5	869,5	458,0	425,0	250,0	2 935,2
Projekt Z	544,3	769,5	375,0	259,6	259,0	205,1	2 412,5
CELKEM	1 538,0	1 553,9	1 553,0	1 453,8	1 420,5	629,6	8 148,8

Obrázek 29 - Doba trávená na projektu

Klíčovým krokem je samotný výpočet hodinové nákladové sazby. Ta je spočtena jako součet nákladů pro danou entitu ku disponibilní kapacitě dané entity. Výsledkem je částka, která odpovídá jedné hodině práce na projektu dané entity.

Výpočet hodinové nákladové sazby ÚSEK OŘ				
Entita	Projekt	Náklad na úsek (Kč)	Kapacita (hod)	HNS (Kč/hod)
Úsek OŘ	Projekt X	4 103 040	8 149	504
	Projekt Y			
	Projekt Z			

Obrázek 30 - Výpočet HNS

Celkový náklad, jenž je spojen s činnostmi obchodního úseku získám následným roznásobením hodnoty HNS s dobou, kterou jednotliví pracovníci trávili na projektu. Tento propočet zobrazuje následující tabulka.

Rozpočet nákladů ÚSEKU OŘ dle doby trávené na projektech							
Projekt	Obchodní ředitel	Pracovník akvizic	Pracovník akvizic	Pracovník RK	Pracovník RK	Pracovník MK	CELKEM
Projekt X	236 400	189 271	155 334	370 687	370 839	87 863	1 410 395
Projekt Y	263 942	205 686	437 806	230 610	213 994	125 879	1 477 916
Projekt Z	274 063	387 455	188 818	130 712	130 410	103 271	1 214 729
CELKEM	774 405	782 411	781 958	732 010	715 243	317 013	4 103 040

Obrázek 31 - Rozpočet nákladů úseku OŘ

Z tabulky lze snadno vyčíst náklad, který je spojen s činnostmi Obchodního úseku na daném projektu v období jednoho roku. Získané informace je možné dále využít pro zpřesnění kalkulace společnosti.

Jak je uváděno v analýze, společnost kalkulace využívá relativně efektivně. Jejich efektivitu je ale možné zvýšit podrobnějším přiřazením nákladů, jež jsou spojeny s činnostmi společnosti. Informace získané z předchozích výpočtů jsou nyní agregovány v celkové kalkulaci společnosti.

	Projekt X	Projekt Y	Projekt Z
Cena za 1m2 ČUP (Kč)	42 000	53 000	72 000
Počet m2 ČUP	6 750	7 250	6 100
Cena 1 ks GS (Kč)	220 000	269 000	290 000
Počet GS	87	69	55
Cena za 1m2 sklepní plochy (Kč)	21 000	26 500	36 000
Celkový počet sklepních ploch	-	165	135
Cena za 1m2 komerční plochy (Kč)	35 000	39 000	42 000
Celkový počet komerčních ploch	-	180	-
Tržby (Kč)	302 640 000	414 203 500	460 010 000
Přímé náklady	-	-	-
PÚ 1	302 640 000	414 203 500	460 010 000
Náklady na pořízení pozemku (Kč)	58 000 000	87 000 000	149 854 120
Projektové práce - externí (Kč)	8 765 482	11 000 581	14 568 123
Investorská činnost (Kč)	9 377 100	15 171 308	14 189 229
Stavební práce Metrostav (Kč)	135 900 000	219 874 023	205 641 000
Finanční náklady (Kč)	18 962 005	29 874 000	14 698 000
Obchodní náklady (Kč)	15 737 280	21 538 582	23 920 520
Ostatní náklady (Kč)	8 542 000	15 002 561	14 758 600
PÚ 2	47 356 133	14 742 445	22 380 408
Úsek OŘ (Kč)	1 410 395	1 477 916	1 214 729
Úsek EŘ (Kč)	1 355 433	1 193 294	1 036 293
Úsek RP (Kč)	1 987 672	1 695 442	1 770 226
PÚ 3	42 602 633	10 375 794	18 359 159
Úsek GŘ (Kč)			3 511 280
Propagace a reklama (Kč)			2 564 520
Hospodářský výsledek (Kč)			65 261 786

Obrázek 32 - Navrhovaná podoba Kalkulace

Oproti kalkulaci, jež byla využívána, navrhuji zpřesnění v oblasti vyčíslení výnosových položek. Na základě analýzy výnosových položek navrhuji rozšíření

původního kalkulačního vzorce o sklepní plochy a komerční plochy. Tento výnos je vzhledem k velikosti realizovaných projektů nezanedbatelný. Dále navrhuji rozřazení nákladů společnosti pod konkrétní projekty pomocí metody HNS. Náklady střediska Generálního ředitele nebyly zahrnuty do PÚ 3 z důvodu reálné nemožnosti přiřadit pracovníkům čas trávený na jednotlivých projektech. Speciálním druhem nákladu je položka Propagace a reklamy. Tento náklad, jako souslednost mnoha činností, se vztahuje k činnosti celé společnosti a nelze jej přímo přiřadit. V kalkulačním vzorci celé společnosti je tedy označen jako nepřiraditelný. Pro potřeby projektu je tato položka procentuelně rozdělena dle realizovaných výnosů daného projektu.

7 Shrnutí a doporučení v oblasti řízení akvizičních projektů

Analýze fungování a efektivity bylo stejně jako oblasti controllingového řízení podrobeno řízení akvizičních projektů. Řízení rezidenčních developerských projektů je ve společnosti MTS D funkční a splňuje nároky, které jsou na něj kladeny. I přes to, ale výstupy z provedené analýzy ukázaly, že v některých případech je ve společnosti potenciál pro zlepšení.

Na základě provedené analýzy řízení developerských projektů v MTS D byl objeven potenciál pro zlepšení v oblasti Provedení stavby/kolaudace. Společnost MTS D jak je již několikrát uvedeno pro realizaci stavební prací využívá výhradní spolupráci s jednotlivými divizemi společnosti Metrostav a.s. Spolupráce spočívá v předložení získaných materiálů stavebním divizím, na základě kterých dojde k předběžnému ocenění stavebních prací. Vzhledem k tomu, že stavební práce tvoří největší část rozpočtu, je nezbytné sledovat, jak dochází k oceňování jednotlivých položek. V tomto případě analýza prokázala několik nedostatků vzniklých na základě neúplných nebo nevhodně stanovených obchodních podmínkách mezi dceřinými společnostmi. První z nedostatků se jeví jako logický, nicméně má významný dopad do ocenění stavebních prací. Stavebním divizím se vzhledem k neúplné rozpracovanosti dostávají materiály, na základě kterých lze sestavit podrobný rozpočet jen s obtížemi. Do svých rozpočtů tak často připisují náklady, které nelze prokazatelně přiřadit proto, aby byly schopni případně pokrýt neočekávané komplikace. Vzhledem k tomu, že se toto ocenění stavebních prací provádí před realizací akvizičního odkupu, často způsobí, že k odkupu ani nedojde z důvodu nízké rentability projektu. S odstupem času se uvažovaná rizika ukážou jako nepodložená.

Dalším problémem identifikovaným na základě analýzy sestavování rozpočtů je vrstvení položek rozpočtu. Jedná se o položky Rezerva a Zisk. V případě položky rezerva se v MTS D započítává na každý projekt vždy náklad odpovídající pěti procentům z celkových investičních nákladů. Svou sazbu do rozpočtu ovšem vkládají i další divize, tudíž čím více zainteresovaných stran, tím vyšší je položka rezervy. Stejně je tomu i případě zisku. Ovšem vzhledem k tomu, že každá divize vystupuje jako samostatný ekonomický subjekt, považují hodnotu zisku jako opodstatněnou.

Vytváření rezerv lze sledovat na obrázku níže. Z obrázku je patrné, že krom rezervy celého projektu dochází v rámci rozpočtu ještě k tvorbě rezerv v oblasti stavebních nákladů jednotlivých divizí.

Položky rozpočtu MTS D	Položky rozpočtu divize X - Metrostav a.s.	Položky rozpočtu divize X - Metrostav a.s.
Náklady na pořízení pozemku	Hlavní stavební výroba	Demolice
Projektové práce	Přidružená stavební výroba	Zemní práce
Investorská činnost	Technické zařízení budov	Přesuny hmot a sutí
Stavební náklady	Inženýrské objekty	Rezerva (5% z CN divize)
Finanční náklady	Rezerva (5% z CN divize)	Zisk (4,5% z CN divize)
Obchodní náklady	Zisk (4,5% z CN divize)	
Ostatní náklady		
Rezerva (5% z CN projektu)		

Obrázek 33 - Dělení položky stavebních nákladů

Tvorba rozpočtu v souvislosti zapojení divizí postupuje následovně. Nejprve MTS D požádá o nabídku stavební divize X. Stavební divize X se specializuje pouze na část požadované práce, a proto poptá divizi Y. Divize Y předloží nabídku, ve které pracuje s rezervou 5% z celkových nákladů (červené šipky), které předkládá divizi X. Divize X pracuje stejnou metodikou dále a přisadí si další rezervu, opět ve výši 5% z celkových nákladů předložených MTS D. MTS D postupuje dále dle předepsané metodologie a do projektu započte dalších 5% z celkových investičních nákladů. Součet rezerv divize X a divize Y pak výrazným způsobem navyšují položku celkových investičních nákladů projektu. Při nevyčerpání těchto rezerv započtené prostředky zůstávají divizi.

Řešením této situace by mohla být například úprava spolupráce, jež by řešila podmínky stanovování uvedených parametrů a následnou odpovědnost v případě nedodržení, či nevyčerpání. Z hlediska celkového projektu by mohlo jít řádově až o pěti procentní úsporu z celkových investičních nákladů.

7.1 Harmonogram realizace

Z provedených analýz plyne, že harmonogramy tak jak jsou nastavovány, splňují svou funkci. Až na drobné odchylky relativně přesně odpovídají plánovaným stavům. Na rozdíl od většiny procesů ve společnosti MTS D ovšem není pro sestavování harmonogramu vydána žádná směrnice upravující maximální, nebo alespoň doporučenou délku trvání jednotlivých činností. V praxi tento fakt znamená zbytečné prodlužování lhůt především ve fázi přípravy projektů. V této fázi nemá prodlužování významný dopad do nákladů projektu, negativně se ale podepisuje na vnímání společnosti na trhu, případně znemožňuje provedení některých obchodních transakcí v důsledku rychlejšího jednání konkurence.

Tento mírný nedostatek by odstranilo vydání řídicí dokumentace, která by upravovala sestavování jednotlivých harmonogramů ve společnosti. Samozřejmostí je předpoklad reálných termínů. Cílem je pouze eliminace zbytečných prostojů.

7.2 Financování projektů

Financování projektů probíhá ve společnosti Metrostav Development a.s. na základě stanovených finančních plánů a je spojeno s jistými specifiky, která jsou charakterizována v příslušné kapitole. Finanční plány mají jasně stanovenou strukturu. Ta je zakotvena v příslušné organizačně řídicí normě. Pro kontrolu čerpání nákladů je využíván softwaru PALO, který téměř v reálném čase sleduje stav peněžních prostředků a veškerých provedených transakcí. Vždy v měsíčních cyklech probíhá vytýkácí řízení, na kterém je srovnáván reálný stav se stavem plánovaným.

Při zjišťování současného stavu financování projektů nebyl ve společnosti Metrostav Development a.s. identifikován žádný nedostatek.

7.3 Vyhodnocování projektů

Ve společnosti dochází ke dvěma druhům vyhodnocení projektů, k hodnocení průběžnému a závěrečnému. Konkrétní hodnocené parametry a průběh hodnocení je popsán v příslušné kapitole. Z provedených průzkumů probíhá průběžné hodnocení správně. Systematicky dochází k průběžným kontrolám čerpání nákladů. Je jasně stanovena odpovědnost i termíny kontrol.

V oblasti závěrečného hodnocení navrhuji využití metody ČSH neboli čisté současné hodnoty projektu. Možný postup při výpočtu ČSH zobrazují následující kroky.

Při analýze každé developerské příležitosti je nezbytné přiřazení nákladových položek k projektu. Této problematice jsem se již v analýze věnoval. Následně je nutné příslušné nákladové položky rozložit do času tak, aby korespondovaly s čerpáním v průběhu projektu, viz následující tabulka.

Činnosti	Náklady	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady na pořízení pozemku	54 988	65%		35%				
Projektové práce + inž.činnost	6 642	50%	40%	10%				
Investorská činnost	9 100	5%	15%	35%	25%	20%		
Stavební náklady	132 850			60%	40%			
Finanční náklady	16 185	1%	7%	29%	43%	19%	1%	1%
Obchodní náklady	14 641			25%	25%	25%	25%	
Ostatní náklady	5 029	1%	3%	3%	18%	43%	24%	9%
Rezerva	6 642				100%			
čerpání nákladů v letech			15%	23%	48%	79%	93%	100%

Obrázek 34 - Rozložení projektových nákladů do času

Na základě procentuálního rozložení nákladů je třeba rozpočítat konkrétní hodnoty. Pro potřeby této práce jsem zvolil roční dělení nákladů. V případě potřeby je možné tento harmonogram rozšířit i na měsíční bázi.

Tabulka níže ukazuje nákladové zastoupení v jednotlivých letech. Modře jsou zvýrazněny základní stavební kameny bilance cash flow. K nákladovým položkám jsou dále připočítávány úroky z VK i CK. Červeně jsou potom zvýrazněny hodnoty cash flow v jednotlivých letech.

	CELKEM	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady na pořízení pozemku	54 988	35 742	-	19 246	-	-	-	-
Projektové práce + inž.činnost	6 642	3 321	2 657	664	-	-	-	-
Investorská činnost	9 100	455	1 365	3 185	2 275	1 820	-	-
Stavební náklady	132 850	-	-	79 710	53 140	-	-	-
Finanční náklady	16 185	94	1 151	4 733	6 926	3 051	115	115
Obchodní náklady	14 641	-	-	3 660	3 660	3 660	3 660	-
Ostatní náklady	5 029	38	150	150	883	2 147	1 193	469
Administrativní náklady	938	38	150	150	150	150	150	150
Správa nemovitostní - BJ + GS	4 092	-	-	-	733	1 997	1 043	319
Správa nemovitostní - neprodané NBJ	-	-	-	-	-	-	-	-
Rezerva	6 642	-	-	-	6 642	-	-	-
Investiční náklady celkem	251 106	39 687	5 473	111 498	74 410	12 825	6 161	1 052
Příjem celkem	278 453	-	-	7 448	106 353	72 366	52 985	39 301
úroky z VK	- 6 914	- 65	- 1 036	- 1 940	- 2 213	- 1 660	-	-
úroky z CK	- 5 182	-	-	- 672	- 3 818	- 691	-	-
CF celkem bez pozemku		- 3 880	- 4 437	- 82 192	37 974	61 892	46 824	38 249
CF celkem kumulovaně bez pozemku		- 3 880	- 8 317	- 90 509	- 52 535	9 358	56 181	94 430

Obrázek 35 - Výpočet Cash-flow projektu

Výpočet samotné čisté současné hodnoty vychází z předpokladu, že pořizovací cena projektu = 54 987 779 Kč a vnitřní výnosové procento dosahuje hodnoty 1,01. Uvedené hodnoty dosadím do následujícího vztahu:

Výstupem je **ČSH = 32 212 674 Kč.**

ČSH vyjadřuje výnosnost daného projektu. Tuto metodu je možné aplikovat jak při primárním rozhodování o tom, zda projekt realizovat, tak i při závěrečném hodnocení dosažených ekonomických parametrů.

Z hlediska závěrečného hodnocení projektu navrhuji dále aplikovat ukazatel EVA, neboli Economic Value Added - Ekonomická přidaná hodnota. Tento ukazatel ve své podstatě zobrazuje rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady. V projektovém řízení bývá v současnosti využíván stále častěji a to především proto, že pracuje i s náklady na vlastní kapitál. Výstupem tohoto ukazatele je zhodnocení výstupní hodnoty majetku vlastníků společnosti. Pokud je ukazatel kladný, hodnota se zvětšuje. Pokud je roven nule, došlo k navrácení vloženého kapitálu, který ovšem nebyl zhodnocen. A pokud ukazatel nabývá záporné hodnoty, dochází ke ztrátám hodnoty majetku v souvislosti s realizací projektu.

Výpočet vychází z ekonomických hodnot, které jsou generovány projektem a zobrazuje jej následující vztah:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - C * \text{WACC}$$

Obrázek 36 - vztah EVA

NOPAT, neboli čistý provozní zisk vychází z následujícího vztahu:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} * (1-t)$$

Obrázek 37 - Vztah NOPAT

C - dlouhodobě investovaný kapitál (zpoplatněný, úročený kapitál)

WACC - vážený průměr nákladů na kapitál (v případě MTS D - dividenda)

EBIT - zisk před zdaněním a odpisy

t - míra zdanění zisku (zákonná úroková míra 19%)

Uvedené vztahy jsem aplikoval na realizovaný projekt X. Do vztahů byly doplněny následující hodnoty.

Označení	v tis. Kč
EBIT	32 133
NOPAT	26 028
Cvk	74 826
Dvk	3%
Cck	163 422
Dck	3%
WACC	10%
t	19%

Obrázek 38 - Dosazované položky k výpočtu EVA

Vzhledem ke specifiku ve financování společnosti byla hodnota C - zpoplatněný kapitál spočtena jako součet Cvk - kapitál zapůjčený od Skupiny Metrostav a Cck - kapitál vypůjčený bankovní institucí. Oba typy kapitálu jsou pro potřeby projektů v současnosti úročeny 3% p. a..

Doplněním do vztahu byla dosažena hodnota ukazatele **EVA₁ = 2 202 960 Kč**. Dosažená hodnota ukazatele vypovídá o tom, že realizací projektu byl majetek podniku navýšen o výslednou hodnotu. To, jakým způsobem vstupuje do ukazatele úročení vlastního, dokladuje druhý provedený výpočet. V rámci druhého výpočtu byla hodnota C - zpoplatněný kapitál počítána pouze jako hodnota Cck - tedy kapitál zapůjčený od bankovní společnosti.

Výstupem je dosažená hodnota ukazatele **EVA₂ = 9 685 530 Kč**. Tato hodnota svědčí o tom, že majetek společnosti by byl v případě nulové úrokové míry z vlastního kapitálu navýšen o dalších 7 482 600 Kč.

Vzhledem k tomu, že Skupině Metrostav je jako mateřské společnosti z celkového hospodaření vyplácena ještě dividendy může se toto nákladové zatížení negativně projevit v rámci srovnání s konkurencí.

Uvedený výpočet je možné ještě zpřesnit pomocí diskontování. Tento ukazatel je označován zkratkou DEVA a zahrnuje i časovou stránku výpočtu. DEVA vychází z následujícího vztahu.

$$DEVA = EVA / (1 + WACC)^t$$

Obrázek 39 - Vztah DEVA

Tato modifikace byla aplikována na obě výše uvedené varianty s tím, že t - délka projektu v letech byla v obou případech sedm let. Výstupem je **DEVA₁ = 1 130 451 Kč** a **DEVA₂ = 4 970 208 Kč**.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat controllingové a projektové řízení ve společnosti Metrostav Development a.s. a základě zjištěných poznatků navrhnout případná zlepšující opatření. V úvodu práce byly stanoveny čtyři hlavní cíle, které byly dále členěny. Splnění cílů dopomohlo úspěšné realizaci práce.

Cíl 1. Teoreticky zpracovat problematiku controllingového řízení podniku a Řízení projektů.

V rámci zpracování cíle 1 jsem na základě obsahové podobnosti rozdělil cíl na analýzu controllingového řízení a analýzu řízení projektů. V rámci controllingového řízení jsem se zaměřil především na popis problematiky cílovosti, integrace, plánování, vyhodnocování a manažerské nástroje. Obsahem popisu řízení projektů byla sumarizace teoretických podkladů k problematice cílů projektu, trojimperativu, životních cyklů projektu a jeho vyhodnocení.

Cíl 2. Analyzovat současný stav controllingového řízení ve společnosti Metrostav Development a.s.

Na základě zpracovaných teoretických podkladů jsem se dále věnoval analýze controllingového řízení ve společnosti Metrostav Development a.s. Nejprve byla popsána oblast působení firmy a její postavení ve Skupině Metrostav. Následně byla popsána organizační struktura společnosti. V kapitole Plánování jsem ve společnosti identifikoval dva druhy plánů, strategický a taktický. V rámci strategického plánu byla popsána jeho struktura, východiska a metodika, pomocí které je plán sestavován, upravován a vyhodnocován. Z hlediska taktických plánů byla identifikována existence dílčích plánů - plán obratu, obchodní plán, personální plán a finanční plán. Ve skutečnosti jsou plány využívány efektivně. Výjimkou je plán personální, který zaznamenává pouze současné zaměstnance a jejich zařazení. Tento nedostatek se projevil při analýze rozpočtování. To je ve společnosti rozděleno dle úseků. Přiřazování položek k úsekům probíhá v některých případech nejasně. Ve společnosti dále nevyužívají členění nákladů dle jejich typu. Další analyzovanou částí byl kalkulační vzorec společnosti. Ve vzorci jsou k projektům přiřazovány náklady dle projektových rozpočtů. Provozní náklady společnosti přiřazovány nejsou. Stejně tak není využíváno evidence a práce s disponibilní časovou kapacitou.

Cíl 3. Analyzovat řízení akvizičních projektů ve společnosti Metrostav

Development a.s.

V rámci splnění cíle 3 jsem považoval za nezbytné popsat činnosti, které jsou v rámci developerských projektů vykonávány a jejich specifika včetně rozložení činností do času. Byly popsány druhy plánů využívaných v projektovém řízení. Pozornost byla v rámci analýzy věnována také financování a projektovým rozpočtům. Byly vysvětleny jednotlivé nákladové a výnosové položky a práce s nimi. Identifikováno bylo vrstvení položek rezervy a zisku, které vzniká subdodávkami v rámci Skupiny Metrostav. Součástí naplnění cíle byla i analýza vyhodnocování projektu.

Cíl 4. Navrhnout zlepšení v oblasti Controllingového řízení podniku a řízení projektů.

Čtvrtý cíl jsem si pro větší přehlednost rozdělil na oblast controllingu a oblast řízení. V obou oblastech jsem vycházel z informací získaných především na základě provedených analýz. V rámci oblasti controllingu jsem identifikoval potenciál na zlepšení v oblasti tvorby a následného využívání personálního a plánu a plánu výnosů. Navrhovanou podobu plánů a práci s ním popisuji v příslušné části práce. V rámci analýzy rozpočtů navrhuji rozdělení nákladových položek na lidské, hmotné, nehmotné a finanční zdroje. K těmto zdrojům navrhuji přiřadit veškeré nákladové položky, které jsou s činnostmi úseků spojeny. Na základě analýzy stavu kalkulace navrhuji aplikaci týdenních výkazů práce, které dopomůžou efektivně evidovat a následně řídit časové rozložení pracovníků na projekty. Dále navrhuji v rámci přiřazování nákladových položek ke konkrétním úsekům na základě disponibilních časových fondů a využívání metody HNS. Součástí návrhů na změnu přiřazování nákladů je i konkrétní návrh kalkulačního vzorce.

V oblasti řízení projektů bylo identifikováno vrstvení položek rezervy a zisku v rámci stavebních nákladů projektu. Vrstvení vzniká na základě nastavení obchodních podmínek. Navrhuji, aby podmínky byly upraveny ve smyslu přenesení rezervy subdodavatelů do rozpočtu projektu MTS D. V souvislosti s časovým rozložením projektu navrhuji sestavení směrnice, která by řešila maximální lhůty jednotlivých činností. Analýza vyhodnocování projektů ukázala potenciál pro využití metody ČSH a EVA a DEVA. Jejich výpočet popisuji v příslušné části.

Seznam literatury

1. ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, ISBN 978-80-7357-918-0.
2. ZRALÝ, Martin. Řízení nákladů: sbírka úloh. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009, ISBN 978-80-01-04247-2. Zdroj I.
3. HOFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER. Controlling. Praha: BaBtext, [2001].
4. ZIKMUND, Martin. SMART aneb jak definovat cíle. In: Businesszive.cz [online]. 3. 1. 2010 [cit. 26. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.businesszive.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>
5. VOLLMUTH, Hilmar J. Controlling: nový nástroj řízení. 2. uprav. vyd. Praha: Profess, 1990, str. 25, ISBN 80-85235-54-4.
6. ZRALÝ, Martin. Management a ekonomika podniku: sbírka úloh pro cvičení. 2., přeprac. vyd. V Praze: ČVUT, 2014, str. 25, ISBN 978-80-01-05460-4. Zdroj II.
7. TICHÁ, Alena. Ceny ve stavebnictví I: rozpočtování a kalkulace. Brno: URS, 1999, 37 s.
8. FREIBERG, František a Martin ZRALÝ. Ekonomika podniku. Vyd. 2. přeprac. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008, 41 s. ISBN 978-80-01-04144-4.
9. TICHÁ, Alena. Ceny ve stavebnictví I: rozpočtování a kalkulace. Brno: URS, 1999, str. 42
10. doc. Ing. M. Zralý, CSc., Controllingové řízení podniku a projektů, v Praze, Katedra managementu MÚVS ČVUT 2011, Studijní opora, str. 50
11. LACKO, Branislav. Zásady moderního projektového řízení. In: lacko.otw.cz [online]. [cit. 26. 3. 2015]. Dostupné z: http://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-řízení.doc.pdf
12. VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008, 9 s. ISBN 978-80-01-04001-0.

13. BENDOVIÁ, Klára a kol. Základy projektového řízení. In: ff.upol.cz [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/psychologie/publikace/Bendova/Bendova_K_a_kol_zaklady_projektoveho_rizeni.pdf
14. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
15. BENDOVIÁ, Klára a kol. Základy projektového řízení. In: ff.upol.cz [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/psychologie/publikace/Bendova/Bendova_K_a_kol_zaklady_projektoveho_rizeni.pdf
16. PODEŠVOVÁ, Veronika, Studie proveditelnosti, In: is.muni.cz [online]. [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/253862/esf_b_a2/Studie_proveditelnosti-Veronika_Podesvova.pdf
17. Behrens, W., Hawranek, P.M., Manual for the preparation of industrial feasibility studies In: owaishshafique.files.wordpress.com [online]. [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z: https://owaisshafique.files.wordpress.com/2011/04/manual_for_the_preparation_of_industrial_feasibility_studies.pdf
18. O společnosti, In: metrostavdevelopment.cz [online]. [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z <http://www.metrostavdevelopment.cz/cs/o-spolecnosti/metrostav-development>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ	30
Obrázek 2 - dělení Skupiny Metrostav	36
Obrázek 3 - struktura společnosti Metrostav Development a.s.	37
Obrázek 4 - Organizační struktura MTS D.....	38
Obrázek 5 - Strategické operace	41
Obrázek 6 - Zhodnocení finanční investice do MTS D	42
Obrázek 7 - Harmonogram realizace developerský projektů	44
Obrázek 8 - Položky rozpočtu - Ostatní služby	46
Obrázek 9 - Položky rozpočtu - Osobní nákl. na pracovníka	47
Obrázek 10 - Kalkulace společnosti MTS D	48
Obrázek 11 - Dělení nákladů na projektové práce a inž. činnost.....	48
Obrázek 12 - Dělení nákladů na investorskou činnost.....	49
Obrázek 13 - Harmonogram činností developerského projektu	54
Obrázek 14 - Členění položky stavebních nákladů.....	59
Obrázek 15 - Hodnocení dosažení plánovaných stavů	63
Obrázek 16 - Potřeba lidských zdrojů v letech	65
Obrázek 17 - Výnosové položky MTS D v kusech	66
Obrázek 18 - Výnosové položky MTS D v tis. Kč.....	67
Obrázek 19 - Navrhované přiřazení nákladů k lidských zdrojům	68
Obrázek 20 - Členění položky Mzda + bonusy	68
Obrázek 21 - Členění položky Zdrav. a soc. pojištění.....	68
Obrázek 22 - Členění položky Školení, vzdělávání.....	68
Obrázek 23 - Členění položky Vybavení, náklady na spoje.....	69
Obrázek 24 - Navrhovaná struktura Hmotných zdrojů.....	69
Obrázek 25 - Navrhovaná struktura Nehmotných zdrojů	70
Obrázek 26 - Sumarizace zdrojů v MTS D.....	70
Obrázek 27 - Týdenní výkaz práce	71
Obrázek 28 - Disponibilní časový fond Obchodního úseku	72
Obrázek 29 - Doba trávená na projektu	72
Obrázek 30 - Výpočet HNS	72
Obrázek 31 - Rozpočet nákladů úseku OŘ.....	73
Obrázek 32 - Navrhovaná podoba Kalkulace	73

Obrázek 33 - Dělení položky stavebních nákladů	76
Obrázek 34 - Rozložení projektových nákladů do času.....	78
Obrázek 35 - Výpočet Cash-flow projektu	78
Obrázek 36 - vztah EVA.....	79
Obrázek 37 - Vztah NOPAT.....	79
Obrázek 38 - Dosazované položky k výpočtu EVA	80
Obrázek 39 - Vztah DEVA	80

Přílohy

Příloha č. 1

položka	název položky	Vedení MD		Úsek EŘ		Úsek ŘRP		Úsek OŘ		Ostatní střediska		Celkem 2015
		MĚSÍČNÍ	ROČNÍ	MĚSÍČNÍ	ROČNÍ	MĚSÍČNÍ	ROČNÍ	MĚSÍČNÍ	ROČNÍ	MĚSÍČNÍ	ROČNÍ	ROČNÍ
51100	Přímý materiál	0,031%	0,372%	0,003%	0,033%	0,003%	0,033%	0,003%	0,033%	0,000%	0,000%	0,000%
51200	Odpisy DHIM	0,005%	0,057%	0,009%	0,104%	0,005%	0,062%	0,008%	0,101%	0,025%	0,298%	0,620%
52100	Osobní nákl. na pracovníka	2,582%	30,989%	1,172%	14,060%	1,256%	15,071%	1,394%	16,726%	0,000%	0,000%	76,847%
53200	Nájemné a odpisy NIM	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
53400	Energie, PHM, voda	0,021%	0,249%	0,019%	0,232%	0,016%	0,197%	0,018%	0,210%	0,035%	0,422%	1,310%
54110	Ostatní služby	0,025%	0,296%	0,151%	1,812%	0,025%	0,296%	0,025%	0,296%	0,000%	0,000%	2,700%
54400	Propagace a reklama	0,128%	1,539%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,128%	1,539%	0,000%	0,000%	3,077%
54600	Náklady na spoje	0,008%	0,093%	0,025%	0,298%	0,008%	0,093%	0,008%	0,093%	0,000%	0,000%	0,576%
54700	Nákl. na vzdělání a škol.	0,010%	0,124%	0,004%	0,050%	0,004%	0,050%	0,004%	0,050%	0,000%	0,000%	0,273%
54800	Náklady na výpočetní techniku	0,013%	0,161%	0,031%	0,372%	0,013%	0,161%	0,013%	0,161%	0,000%	0,000%	0,856%
54910	Nájemné kanceláří	0,146%	1,751%	0,150%	1,806%	0,124%	1,488%	0,138%	1,660%	0,441%	1,762%	8,467%
54920	Ostatní přímé náklady	0,035%	0,422%	0,007%	0,087%	0,007%	0,087%	0,007%	0,087%	0,025%	0,298%	0,979%
54921	Právní služby	0,248%	2,978%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	2,978%
54930	Nájemné ploch a pozemků	0,019%	0,227%	0,002%	0,030%	0,002%	0,030%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,286%
55100	Pojistné	0,063%	0,757%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,757%
55200	Poplatky	0,010%	0,124%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,124%
56100	Daně mimo daní z příjmu	0,012%	0,149%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,149%
	SUMA	3,357%	40,288%	1,574%	18,883%	1,464%	17,567%	1,746%	20,955%	0,525%	2,780%	100,000%

Příloha č. 2

VÝNOSY / PŘÍJMY												
Jednotky	KONTROLA	Počty	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bytové jednotky	OK	89	0		10	15	25	20	10	4	3	2
Garážové stání	OK	117			17	35	34	11	8	6	3	3
Jednotky celkem kumulovaně		206	0	0	27	77	136	167	185	195	201	206
Nebytové jednotky		9	0	0	0	5	3	1	0	0	0	0
<i>% prodej v čase - bytové jednotky</i>			<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>11%</i>	<i>28%</i>	<i>56%</i>	<i>79%</i>	<i>90%</i>	<i>94%</i>	<i>98%</i>	<i>100%</i>

Příloha č. 3

Milníky	Termín							
Začátek projektu	10-2014							
EIA	04-2015							
ÚR v právní moci	04-2015							
SP v právní moci	10-2015							
Začátek stavby	02-2016							
Konec stavby	10-2017							
Konec projektu	12-2023							
Konec pronájmu	09-2017							
Prodej NBJ	10-2017							

Činnosti	KONTROLA	Náklady	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Náklady na pořízení pozemku	OK	54 988	65,00%		35,00%			
Projektové práce + inž.činnost	OK	6 642	50,00%	40,00%	10,00%			
Investorská činnost	OK	9 100	5,00%	15,00%	35,00%	25,00%	20,00%	
Stavební náklady	OK	132 850			60,00%	40,00%		
Finanční náklady	OK	17 837	0,53%	6,45%	26,87%	38,84%	23,19%	1,08%
Obchodní náklady	OK	14 641			25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Ostatní náklady	OK	6 720	0,56%	2,23%	2,23%	13,66%	35,07%	20,88%
Rezerva	OK	6 642					100,00%	
čerpání nákladů v letech			15%	23%	47%	65%	91%	96%

