

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Radka MUSILOVÁ

Finanční controlling – sledování a vyhodnocování provozních
nákladů

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce: Ing. Štefan Toth

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Radka MUSILOVÁ

Financial controlling – monitoring and evaluation of operational
costs

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval (a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal (a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Havlíčkově Brodě, dne 13.03.2012 Radka MUSILOVÁ

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce, panu Ing Štefanu Tothovi, za cenné rady, konzultace a vedení během přípravy mé diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá finančním controllingem z teoretického hlediska jako pojmem používaným převážně v ekonomické oblasti a dále tento aplikuje a analyzuje na konkrétní developerskou společnost. Rozebírá problematiku sestavení provozního rozpočtu na dané období, jeho čerpání a průběžnou kontrolu, vyhodnocuje a analyzuje provozní náklady. Dále se zaměřuje na nákup produktů a služeb pro klienta jako na podstatnou část provozních nákladů, okrajově se zabývá otázkami komunikace s klientem a zajištěním jeho spokojenosti. Následně se orientuje na sestavení přehledu provozních nákladů a výnosů, jeho vyhodnocení, srovnání a prezentaci vedení společnosti, reporting. V úplném závěru práce jsou na základě analyzovaných výsledků navržena doporučení, jak předcházet např. neefektivním nákladům a eliminovat negativní aspekty, a naopak, jak co nejvíce vytěžit a rozvinout pozitiva.

Klíčové pojmy

Cash flow, controlling, developer, diverzifikace, klient, komparace, portfolio, provozní náklady a výnosy, reporting, rozpočet, růst, řešení, servisní poplatek, služby, tender, vyhodnocování provozních výsledků.

Annotation

Thesis deals with the financial controlling from a theoretical side as with the used term mostly in the economical field and further then this applies and analyses the specific developer company. It analyses issues of the operating budget preparation for the certain period, its drawing and follow-up, evaluates and analyses operational costs. Further then it focuses on the products and services purchasing for the client as a substantial part of the operating costs, marginally it deals with the communication issues with the client and his satisfaction. Furthermore it orients itself on compilation reviews of the running costs and income, its evaluation, comparison and presentation of the company management, reporting. In the conclusion of the thesis are, on the base of the analysed results, proposed recommendations how to prevent for example: non-effective costs and how to eliminate negative aspects and to extract and develop positive side from it.

Key words

Cash flow, controlling, developer, diversification, client, comparison, portfolio, running costs and income, reporting, budget, growth, solving, service fee, services, tendering, evaluation of operational costs.

OBSAH

1. ÚVOD.....	8
--------------	---

TEORETICKÁ ČÁST

2 Cíl a metodika.....	9
3 Literární rešerše.....	11
3.1 Vývoj controllingu.....	11
3.2 Co je controlling, základní funkce, proč controlling.....	13
3.2.1 Podklady pro controlling(rozvaha, výsledovka, peněžní toky - cash flow)	16
3.2.2 Činnosti a odpovědnosti controllera.....	21
3.2.3 Úlohy controllingu.....	26
3.3 Adresáti controllingu.....	28
3.3.1 Controlling v obchodním podniku.....	28
3.3.2 Controlling v pojišťovnictví.....	29
3.3.3 Controlling v bankovníctví.....	29
3.3.4 Controlling ve veřejné správě.....	30
3.3.5 Controlling v neziskových organizacích.....	30
3.3.6 Controlling ve zdravotnictví.....	31
3.3.7 Jiní "noví" adresáti controllingu.....	31
3.4 Zavedení controllingu.....	31
3.5 Trendy v controllingu	33
3.6 Reporting a jeho nejčastější problémy.....	34

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Literární rešerše.....	37
4.1 Vznik a počátky společnosti CTP Invest, spol. s r.o.	37
4.2 Firemní politika a porovnání s ostatními developery	38
4.3 Situace 10 let po založení, rozdělení kompetencí a principy řízení	41
5 Praxe.....	51
5.1 Provozní management	51
5.1.1 Přípravné a schvalovací procesy	53
5.1.2 Provozní rozpočty, objednávky, smlouvy, fakturace.....	56
5. 2 Monitoring	63
5. 3 Sestavení přehledu provozních nákladů a výnosů	65
5. 4 Vyhodnocení, komparace, reporting.....	67
5. 5 Shrnutí, zaujetí opatření, návrhy doporučení.....	71
6. ZÁVĚR	74

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	76
---	----

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	80
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
---------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH	82
---------------------	----

1. ÚVOD

Česká ekonomika patří mezi malé otevřené ekonomiky, zapojující se stále výrazněji do evropského hospodářského prostoru, čímž je zákonitě vystavena zvýšenému vlivu okolního prostředí. Znalost a zvládnutí finančního řízení a rozhodování je základním aspektem úspěšného vývoje.¹

Mnohdy se může zdát, že výraz „controlling“ je pouhým módním pojmem, který je v současné době často zmiňován. Zaměříme-li se však na controlling jako na účinný nástroj řízení, zjistíme, že hlavním smyslem controllingu je spojení jednotlivých oblastí firmy (coby samostatných subsystémů) v související celek, a to především za účelem poskytnutí hodnotových informací potřebných k běžnému fungování, řízení a rozhodování o budoucnosti firmy. Pro země s vyspělou tržní ekonomikou je stále více typické uvědomění si skutečnosti, že manažersky orientované účetnictví, z něhož controlling ve velké míře čerpá, na jehož základě reportuje a předkládá svá doporučení, je na praktické úrovni mnohdy důležitější, než zajištění povinnosti předložení výsledků hospodaření externím institucím. I přesto, že základním cílem činnosti je ziskovost podniku, je v praxi mnohdy velmi důležitá např. otázka likvidity a finanční stability podniku. Úkolem controllingu tak není pouhá analýza účetních dat, ale i pravidelný reporting poskytující komplexní přehled potřebný pro další rozhodování, ať již strategické či dlouhodobé. S ohledem na významnou roli controllingu coby kontinuálního procesu je tedy naprosto zjevné, že výstupní podklady musí být co nejlépe zpracované, aby měly adekvátní vypovídající hodnotu, potřebnou pro identifikaci metod k zajištění dlouhodobé prosperity podniku.

„Věda i praxe jsou dnes zajedno v tom, že controlling je pevnou a neopomenutelnou součástí moderní koncepce řízení podniku.“²

¹ DLUHOŠOVÁ, Dana, *Finanční řízení a rozhodování podniku*, Ekopress, Praha 2006, s. 9.

² HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, c. d., s. 1.

2. CÍL A METODIKA

Hlavním cílem práce je navržení komplexního řešení, vedoucího k optimalizaci provozních nákladů. Jsou formulovány interní postupy, analyzován proces přípravy rozpočtů a způsoby jejich průběžného monitorování, predikce a vyhodnocování, za účelem vytvoření holistického obrazu problematiky provozních nákladů s cílem dosažení výše uvedené optimalizace v rámci krátkého období (v délce jednoho kalendářního roku).

V controllingu nejde o pouhou sumarizaci čísel získaných z účetnictví, je třeba globálně pracovat s celou řadou informací ze zdánlivě nesouvisejících oblastí, tyto uvést do kontextu a vytvořit tak kvalifikovaný podklad pro manažerské rozhodování, mající opět konsekvence na finanční situaci subjektu.

V současné době jsou optimalizace nákladů a vyrovnané cash flow jednou z nejdůležitějších oblastí firemní politiky, vedoucích k prosperitě a zdravému růstu podniku. Proto je třeba umět náklady nejen naplánovat, monitorovat a vyhodnocovat, ale především navrhnout a aplikovat taková opatření, která povedou k minimalizaci negativních vlivů, již zmiňované optimalizaci nákladů a maximalizaci pozitiv.

Mezi teoretická východiska patří management a podnikání, kompetence, řízení a koordinace, komunikační procesy, plánování strategie a orientace na zákazníka, schvalovací, monitorovací a vyhodnocovací procesy.

Z pohledu metodiky byla v práci použita kvalitativní metoda výzkumu (tj. metoda nestatistická) formou sběru dat, jejich analýzy a shrnutí interních podkladů z finanční i komerční oblasti, zhodnocení postavení konkrétní společnosti na developerském trhu při založení a deset let po vstupu na trh, ve stručné komparaci konkrétních oblastí s konkurencí. Práce se v praktické části zabývá problematikou (zejména způsobem plánování, sledování, predikce a vyhodnocování) provozních nákladů, přičemž hlavní výzkumnou otázkou je nalezení konkrétních kroků, vedoucích k jejich minimalizaci a naopak maximalizaci profitu, současně jsou konkretizovány praktické možnosti controllingu, coby nástroje řízení nejenom provozních nákladů.

S ohledem na zvolenou metodiku, tj. kvalitativní metodu výzkumu, nebylo cílem vytvořit ze získaných dat skládanku jasného finálního tvaru, ale spíše vykonstruovat určitý obraz, získávající postupně své kontury, díky podrobným popisům zkoumané problematiky a pochopení dění. Výzkumná otázka byla, i díky zvolené metodě, ovlivněna řadou subjektivních dojmů, i díky práci s relativně omezeným rozsahem podkladů, je poměrně obtížné výsledky zobecnit, podrobný popis jednotlivých kroků však vede k získání hloubkového popisu konkrétních případů, není setrváno pouze na povrchu, ale je provedena podrobná komparace vývoje a procesů, dále je zohledněn kontext, lokální situace a podmínky. Povaha a přednosti zvolené kvalitativní metodologie tak umožňují zkoumání fenoménu sledování a vyhodnocování provozních nákladů v jeho přirozeném prostředí, studování procesů a navrhování teorií.³

³ HENDL, Jan, *Kvalitativní výzkum*, Portál, Praha 2005, s. 50-53.

3. Literární rešerše

3.1 Vývoj controllingu

Výraz 'controlling' nelze překládat do češtiny za použití českého slovníku, který by nabádal přeložit 'controlling' jako 'kontrola', podoba slova sama nutí k zapátrání ve slovníku anglickém. Slovní základ slova totiž znamená více, než jenom kontrolovat, ale především řídit, ovládat, regulovat či dohlížet (obdobné výrazy pak nabízí třeba i slovník francouzský či italský). Nejvíce odpovídající kontext původu slova zřejmě nabízí latinský výraz 'contra rolatus', což byl výraz pro vyjádření druhého zápisu, pořizovaného z kontrolních důvodů o tocích zboží a peněz ve středověku.⁴

Při práci s pojmem „controlling“ musí být tento jednoznačně konkretizován, aby bylo vymezeno, co je pod tímto pojmem míněno a to i z toho důvodu, že controlling je neustále ve vývoji a adaptuje se na nové podmínky a požadavky. Jedině tak předejdeme nedorozuměním. Pojetí controllingu jako metody řízení, mající kořeny v USA v první polovině dvacátého století, bylo poměrně dlouho zúžené. V této době byl controlling chápán jako jedna z funkcí řízení, v současnosti je však stále více zřejmé, že chápání controllingu se přesouvá do obecné pozice filosofie řízení. Stejný trend můžeme v posledních letech konstatovat i ve střední Evropě.⁵

Jako logická reakce na stále se zvyšující požadavky na efektivnější řízení podniků vzrostl význam controllingu převážně v německy mluvících zemích v osmdesátých a devadesátých letech dvacátého století. Převažující náplní práce controllera byla v těchto letech příprava informací a podkladů, tzv. reporting či výkaznictví. Tyto podklady pak byly sestavovány souhrnně a doplňovaly standardní, převážně z účetnictví získávané informace. Reporty byly chápány jako informační podklady pro top management, teprve posléze rostla jejich role i pro nižší úroveň řízení.

⁴ MIKOVCOVÁ, Hana, *Controlling v praxi*, Aleš Čeněk, Plzeň 2007, s. 7.

⁵ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*, Management Press, Praha 2006, s. 28.

Hlavní náplní controllingu bylo vyhledání vhodné kombinace informací, sloužících ke zkvalitnění manažerského řízení.⁶

Poskytované informace však byly omezeny a to hlavně z důvodu jejich obsahového zaměření, převážně hodnotového (finančního) vyjádření a poskytování tzv. ex-post, tedy definovali již realizovanou transakci. Hlavní funkcí těchto informací tak byla zejména funkce kontrolní, umožňující analýzu a komparaci plánu se skutečností a následné spojení odpovědnosti pracovníků na příslušných pozicích za tyto odchylky. Toto pojetí controllingu ovlivnilo i vymezení práce controllera, kdy tento byl považován hlavně za asistenta řídicího pracovníka, i když v praxi byl pověřen sledováním určitého útvaru, např. výroby, spolupracoval s vedoucím tohoto útvaru, ale nebyl mu podřízen, čímž byla sice umocněna jeho nezávislost na kontrolovaném útvaru, na druhou stranu měl tento model i své stinné stránky, např. vznik paralelních informací, či rozdělení a dualita řídicí odpovědnosti. Navíc vytváření bariér mezi prací s informacemi a rozhodovací pravomocí či odpovědností se posléze ukázalo jako velmi nevhodné, neboť je naprosto nezbytné vytváření zpětné vazby tak, aby bylo možné vyhodnotit, jak získané informace slouží, či není-li třeba je upravit či doplnit, přičemž tuto zpětnou vazbu nezajistí nikdo jiný, než řídicí pracovník, který s informacemi pracuje. Zde tak dochází ke vzniku zásadního problému v dělbě rolí mezi řídicím pracovníkem a controllerem. Dalším nedostatkem bylo téměř výhradní poskytování informací ex-post, přičemž bylo stále více zřejmé, že je třeba doplnit i orientaci na budoucí směřování podniku. Všechny tyto faktory přispěly k postupné přeměně náplně controllingu, resp. jejímu rozšíření z původně pouze dílčí informační a částečně kontrolní role na integraci do podniku jako celku. Důležité je celostní pojetí controllingu se zdůrazněním cílovosti, integrace, plánování, vyhodnocování, koordinační a informační role, přičemž právě koordinační a informační funkce controllingu jsou zásadní, controlling by se neměl omezovat na řešení každodenních rutinních úkolů, ale měl by podporovat strategické cíle a kontrolovat jejich dosahování. Rovněž v praxi se stále častěji setkáváme se spoluúčastí na vlastním rozhodování

⁶ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*, Management Press, Praha 2006, s. 28.

manažera a controllera. Základním předpokladem je však vždy cílová orientace na výsledky podniku.⁷

3.2 Co je controlling, základní funkce, proč controlling

Jak již bylo zmíněno, controlling jako koncepce řízení se neustále vyvíjí, během posledních dvaceti let se stal vedoucí funkcí. I přesto však neexistuje jednotný názor, jak přesně definovat pojem controlling a hlavně mezi laiky je controlling často srovnáván s kontrolou. To je však mylná záměna, neboť controlling je mnohem víc, nezaměřuje se na pouhou kontrolu, ale je především orientován na výsledek, koordinuje, plánuje, kontroluje a řídí informační toky. Rovněž je třeba striktně rozlišovat mezi controllingem (funkce) a controllerem (nositel funkce). Controlling můžeme definovat jako proces součinnosti řídicího pracovníka (manažera) a controllera, nejedná se o pozici nebo osobu, jde spíše o soubor úkolů, které jsou plněny různými osobami nebo samotným vedením, přičemž žádná z těchto osob nemusí být nositelem. V malých a středních podnicích bývá funkce controllera vykonávána vedením podniku či účetním oddělením, a teprve ve velkých firmách s počtem zaměstnanců nad 200, je vytvořena pozice samostatného controllera (popř. několika controllerů). Úkolem manažera je plánovat a kontrolovat s ohledem na výsledek podniku, přičemž hlavním úkolem controllera je zajištění potřebných informací pro tuto činnost, koordinace dílčích plánů a organizace procesu plánování. Controller převážně sám neplánuje ani nekontroluje, to je náplní managementu, avšak hlavně v menších podnicích přesahuje mnohdy působnost controllera rámec pouhé koordinace a jsou přebírány i úkoly odborných oddělení.⁸

V literatuře pojednávající o controllingu existuje celá řada definic controllingu, v podstatě platí, že co autor, to jiná, originální definice. Stejně je to v praxi i s pozicí controllera, kdy podstata chápání zahrnuje spektrum od archiváře až po top manažera. Níže je pro ilustraci uvedeno několik definic, majících jak společné, tak rozdílné prvky.

⁷ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*, Management Press, Praha 2006, s. 28-31.

⁸ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 5-6.

Eschenbach: „Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“

Podle **Hoffmanna** je třeba chápat controlling jako „ podporu řízení podniku informacemi“.

Horváth zase controlling označuje jako „subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporuje adaptaci koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling tím představuje podporu řízení“.

Hummel: „...controlling nelze ztotožňovat s kontrolou. Úkolem controllingu je propojení a koordinace plánování a kontroly a zároveň jejich informační podpora s cílem vyvarovat se chyb.“

Schweitzer pak nabízí ještě jednodušší definici: „Controlling je souhrn úloh, jejichž předmětem je zajištění informací a koordinace řízení podniku k optimálnímu dosažení všech cílů podniku.“

Podobně formulovanou definici nabízí i **Vollmuth:** „Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídící pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“

Pro **Mayera** a **Manna** je controlling „systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření“.

Potud citace definicí z publikací německy píšících teoretiků a praktiků controllingu. I mezi českými autory lze nalézt řadu publikací na téma controlling.

Freiberg definoval controlling jako „specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu“.

Zralý uvádí, že je ho „vhodné chápat jako řízení, a to velmi důsledné, přísné řízení. Charakteristiky, resp. veličiny, které jsou řízeny, jsou proto pravidelně, v krátkých intervalech vyhodnocovány a jsou přijímána rozhodnutí ke korekci procesů, pokud se odchylují od předem stanovených hodnot, případně překračují předem určené meze. Mohou se ovšem měnit i předem stanovené meze, pokud je k tomu důvod. Controlling tedy musí vést k takovému řízení procesů, které udrží dané procesy v žádoucích mezích a zajistí dosažení předem stanovených výsledků, nejen finančních, ale i obchodních, rozvojových, technických a dalších“.

Podle **Krále** je „controlling obecně vyjádřeno metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů“.

Obecně je controlling chápán jako jedna z funkcí managementu, je tedy uváděn společně s plánováním, organizováním. Controller bývá definován jako pracovník na pozici manažera, zodpovědného za účetní oddělení, přičemž toto nejenom že řídí, ale ještě poskytuje ostatním manažerům potřebné informace, které interpretuje a ovlivňuje tak jejich rozhodování. Z výše uvedených definic je zřejmé, že pojem controlling v sobě nese propojení řízení, plánování, kontroly, informačních toků a podpory.⁹ Controlling je koncept, nástroj řízení, systém pravidel, představující takovou metodu vnitropodnikového řízení, která sleduje hospodaření útvarů a přispívá tak ke zvyšování podnikové efektivnosti a konkurenční schopnosti podniku.¹⁰

⁹ MIKOVCOVÁ, Hana, *Controlling v praxi*, Aleš Čeněk, Plzeň 2007, s. 8-9.

¹⁰ ŽŮRKOVÁ, Hana, *Plánování a kontrola klíč k úspěchu*, Grada Publishing, Praha 2007, s. 123

„V zúženém pojetí lze říci, že základní funkcí controllingu je poskytovat odpovídající informace, zpracované jednoduše, přehledně, s rozlišením pro různé úrovně rozhodování vlastníků nebo manažerů. Jde o jakýsi filtr, mlýnek na maso, který semele, setřídí a zpracuje veškeré vstupy do jednoduchých, ale kvalifikovaných výstupů v přímé souvislosti s cíli na dané úrovni řízení.“¹¹

Smyslem finančního řízení je maximalizace hodnoty podniku, přičemž hlavním obsahem bylo, je a bude získávání kapitálu, rozhodování o jeho struktuře a alokaci, rozhodování o rozdělování zisku a v neposlední řadě i řízení, evidence, analýza a kontrola hospodaření podniku. Už s ohledem na rozsáhlost výčtu činností je jasné, že naplnění všech těchto činností a úkolů není možné zajistit jen prostřednictvím finančního manažera či controllera, ale že se podílí management podniku na více úrovních.¹²

3.2.1 Podklady pro controlling

Výchozím zdrojem informací pro controlling je účetnictví. Prostřednictvím účetnictví jsou zajišťovány potřebné informace, které jsou zpracovány a poskytnuty v rámci výkaznictví, podstatnou roli však hraje i myšlenkové bohatství a know-how controllera, znalost strategie firmy, situace na trhu atd.¹³

Účetnictví jako primární nástroj controllingu naráží na klasické problémy, mezi něž patří hlavně přílišné zaměření na pouhé zaúčtování, nedostatečné poskytování využitelných informací, účetnictví spíše následně ospravedlňuje, než aby sloužilo jako podpora pro rozhodování, účelnosti dat je nadřazena formální přesnost, větší pozornost je věnována kalkulaci nákladů než výnosů apod. K eliminaci či úplnému vyřešení těchto problémů vede jediná cesta a to restrukturalizace účetnictví na účetnictví manažerské, coby důležitý nástroj controllera, zaměřené na podporu řízení podniku, které ve srovnání s klasickým účetnictvím zahrnuje i účty plánu a kontroly.

¹¹ SCHOLLEOVÁ, Hana, *Investiční controlling*, Grada, Praha 2009, c. d., s. 17.

¹² LANDA, Martin, *Finanční plánování a likvidita*, Computer Press, Brno 2007, s. 6.

¹³ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 9 a 12.

Účetnictví, coby hlavní zdroj informací controllera, musí být uspořádáno takovým způsobem, aby bylo možné informace potřebné pro plánování, řízení a kontrolu získávat, musí být vytvořen systém kalkulace nákladů a výnosů, účtování investic a finanční účetnictví.¹⁴

V každé společnosti je neustále zpracováváno velké množství informací, podléhajících dalšímu třídění a zpracování. Interní informace mají pak základ ve finančních výkazech, které z časového hlediska dokládají buď minulý nebo současný vývoj firmy. Účetní data mají velkou kontinuitu, a proto je jim při hodnocení přiznáván poměrně velký význam.¹⁵ Srovnáváme-li manažerské účetnictví a controlling, musíme konstatovat určitou nesouřadnost. Zatímco manažerské účetnictví je „pouhým“ informačním nástrojem, controlling koordinuje všechny funkce systému řízení. Manažerské účetnictví se opírá hlavně o hodnotové veličiny, controlling pracuje v mnohem větší míře i s nepeněžními informacemi. Ve vztahu controlling versus manažerské účetnictví rozlišujeme dvě zaměření controllingu – tzv. nákladový (zaměřený primárně na řízení faktorů ovlivňující výši zisku) a tzv. finanční controlling (orientovaný na řízení finanční a kapitálové struktury firmy a na řízení peněžních toků). Účetnictví jako vrcholový informační zdroj poskytuje podklady ke konkretizaci strategických cílů firmy a analýze odchylek převážně na bázi syntetických informací ve formě účetních (finančních) výkazů – rozvahy, výsledovky a peněžních toků.¹⁶ V nich jsou zachyceny jednotlivé operace hospodářských procesů firmy. Kromě finančních výkazů, které jsou dobře známé, přičemž rozvaha a výsledovka patří mezi povinné výkazy finančního účetnictví, rozlišujeme ještě výkazy manažerského účetnictví, které mohou být různé a nemají jednotnou metodiku, neboť vychází z potřeb konkrétního podniku (mohou to být např. výkazy o hospodaření středisek, rozborů vývoje nákladů, náklady konkrétních činností apod.).¹⁷

¹⁴ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 77.

¹⁵ KRAUSOVÁ, Jana a kol., *Zakladatelský finanční záměr firmy*, Melandrium, Slaný 2007, s. 135-136.

¹⁶ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*, Management Press, Praha 2006, s. 36-37.

¹⁷ ČECHOVÁ, Alena, *Manažerské účetnictví*, Computer Press, Brno 2011, s. 128.

Rozvaha

Zatímco všechny ostatní výkazy vznikly z potřeby detailnějšího sledování dat, rozvaha je základním účetním výkazem, který zachycuje stav majetku (aktiv) a zdrojů krytí (pasiv) v určitém čase, přičemž základní bilanční rovnice rozvahy zní $AKTIVA = PASIVA$. Aktiva dále dělíme na stálá (dlouhodobá, fixní) aktiva a aktiva oběžná (krátkodobá). Pasiva pak členíme podle vlastnictví zdrojů na vlastní kapitál a cizí zdroje.¹⁸

Výsledovka

„Výsledovka je mocným nástrojem rozhodování. Zobrazuje tok peněz a vztah příjmů k výdajům v průběhu časového období. Termíny jako *zisk*, *čistý příjem* a *tržby* jsou běžně používány pro vykázání konečného součtu. Výsledovka představuje při obchodní analýze startovací čáru.“¹⁹

Výkaz zisků a ztrát pracuje s náklady a výnosy za běžné období, přičemž jeho podstatou je, že

$$VÝNOSY - NÁKLADY = \text{HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK}.$$

Rozlišujeme výsledek hospodaření z běžné činnosti (podnik provádí výrobní činnost, poskytuje služby a provádí finanční operace, jedná se proto o souhrnný výsledek za provozní a finanční činnost), z provozní činnosti (tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, obchodní marže), z finanční činnosti (tento souvisí s finančními operacemi podniku a způsobem financování) a z mimořádné činnosti (na bázi mimořádných výnosů a mimořádných nákladů).²⁰

¹⁸ DLUHOŠOVÁ, Dana, *Finanční řízení a rozhodování podniku*, Ekopress, Praha 2006, s. 49.

¹⁹ CARLBERG, Conrad, *Analýza podnikání s programem Microsoft® Excel*, SoftPress, Praha 2004, c. d., s. 27.

²⁰ CARLBERG, Conrad, *Analýza podnikání s programem Microsoft® Excel*, SoftPress, Praha 2004, s. 54-55.

Peněžní toky – cash flow (CF)

Hotovost, jako nejlikvidnější ze všech aktiv, stojí v popředí zájmu mnohých manažerů, neboť aktuální stav hotovosti zjištěný na základě analýzy cash flow může být ukazatelem toho, jak manažeři plní své investiční funkce (tok hotovosti je zpravidla záležitostí investování a disinvestování). Jako takový je výkaz cash flow užitečným doplňkem k výsledovce a rozvaze.²¹

Cash flow vyjadřuje reálnou a nezkrácenou skutečnost stavu hotovosti v daném okamžiku, představuje příliv a odliv peněz v určitém období, je to stav reálných peněz. Cash flow však nemůžeme zaměňovat s pojmem zisk, a to z důvodu časového nesouladu mezi příjmy a výdaji (krátkodobá nutnost mít peněžní prostředky a splácet závazky) a náklady a výnosy (dlouhodobá potřeba vytvářet zisk).²²

Jedním z účelů analýzy cash flow je definování rozdílu mezi čistým příjmem (zahrnuje např. i účty věřitelů, kdy v případě, že zákazníci neplatí včas, může se firma z pohledu reálného stavu hotovosti dostat do problémů s plněním svých vlastních závazků) a skutečně získanou hotovostí. Analýza cash flow pomáhá analyzovat průtok hotovosti firmou, který je v účetnictví mnohdy zatemňován, a může mnohdy předem upozornit na blížící se problémy. Způsob, jakým společnost používá svoji hotovost, je dobrým identifikátorem toho, jak dobře spravuje svá aktiva.²³

Činnosti spojené s řízením platební schopnosti podniku, tedy zásob, obchodních úvěrů, hotovosti aj., bývají v literatuře označovány jako 'cash management'. V nejširším chápání je 'cash management', někdy také označovaný jako liquidity management, working capital management, treasury management či financial supply chain management, definován jako soubor činností a opatření, vedoucích k zajištění

²¹ CARLBERG, Conrad, *Analýza podnikání s programem Microsoft® Excel*, SoftPress, Praha 2004, s. 135.

²² DLUHOŠOVÁ, Dana, *Finanční řízení a rozhodování podniku*, Ekopress, Praha 2006, s. 56-57.

²³ CARLBERG, Conrad, *Analýza podnikání s programem Microsoft® Excel*, SoftPress, Praha 2004, s. 148-149, 157.

schopnosti podniku hradit své závazky (souvisí s plánováním likvidity, dispozičních peněžních prostředků, bankovní politikou, řízením platebních toků, prognózy cash flow, atd.).²⁴

Aby podnik prosperoval a co nejrychleji dosáhl či udržel vytyčené cíle, musí řídicí pracovníci, v zastoupení finančních manažerů či controllerů, provádět co možná nejčastěji operativní analýzy, pomocí kterých je možné včas identifikovat odchylky od plánu, cílem je zpravidla zlepšení rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti, a následné zavedení nápravných opatření, za účelem normalizace stavu.²⁵

Analytické procesy, tj. porovnání plánu se skutečným stavem napomáhá lepšímu poznání struktury vývoje a souvislostí, mohou být definovány vlastní chyby při hodnocení, zpravidla jsou odhaleny chyby v podkladech pro přípravu prognózy a v neposlední řadě jsou zjišťovány vlastní tendence ve vztahu k hodnocení (optimistické, pesimistické, popř. reálné).²⁶

Nezanedbatelným úkolem účetních výkazů je, kromě poskytování údajů pro potřeby finančního řízení vlastní firmy, i služba řadě externích uživatelů. Proto musí tyto poskytovat pravdivé, spolehlivé, srovnatelné a srozumitelné informace o aktuální finanční situaci, výkonnosti, efektivnosti a případných změnách. Cílem účetnictví je zajistit věrohodné účetní informace, proto ke kvalitativním požadavkům na účetnictví patří správnost, úplnost, průkaznost, srozumitelnost a přehlednost účetnictví.²⁷

Pro zajištění vysoké úrovně a efektivity řízení firmy je nutné provádět analýzu ekonomické a finanční situace firmy. Analýzu formou jednoduchého rozboru by si měl umět udělat každý majitel i malé firmy, finanční analýza v pravém smyslu slova je však již složitější záležitostí a v praxi ji zajišťuje odborník, většinou controller nebo finanční analytik.²⁸

²⁴ REŽŇÁKOVÁ, Mária, *Řízení platební schopnosti podniku*, Grada Publishing, Praha 2010, s. 133.

²⁵ VOLLMUTH, Hilmar J., *Nástroje controllingu od A do Z*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 5.

²⁶ HOFMEISTER, Roman, *Controlling*, Nakladatelská společnost BaBTEXT, Praha 1992, s. 20.

²⁷ LANDA, Martin, *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*, Key Publishing, Ostrava 2008, s. 30.

²⁸ BAŘINOVÁ, Dagmar, *Vyhodnocení a využití účetních výkazů*, Grada Publishing, Praha 2005, s. 47.

Závěry analýzy pak poskytují potřebné informace o dosavadní úrovni finančního řízení podniku, posuzovány jsou především finanční zdraví podniku (výsledek je buď impulzem k expanzi, stabilitě či útlumu) a finanční chování managementu, jinými slovy vyhodnocení způsobu řízení (porovnávají se především dluhy v korelaci s vytvářením vlastních interních zdrojů, majetková struktura, vývoj tržeb, kapitálová struktura ve srovnání s riziky vyplývajících ze způsobu financování, finanční stabilita atd.). K hlavním atributům pozitivního finančního chování managementu patří zejména nezvyšování dluhů při poklesu tvorby vlastních kapitálových zdrojů, dodržování tzv. 'zlatého bilančního pravidla' (financování dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem), či 'zlatého pravidla vyrovnaní rizika' (vlastní kapitál má být větší nebo roven kapitálu cizímu).²⁹

3.2.2 Činnosti a odpovědnosti controllera

Pracovní pozice controllera v podniku by měla být jasně definována co do popisu pracovní pozice (např. evidence, dokumentace, plánování prognostické funkce, řízení, kontrola aj., což poskytuje informace o působnosti, zařazení, úkolech a oprávněních), definování postavení včetně nadřízenosti a podřízenosti v dané společnosti, stanovení cílů, zodpovědností a kompetencí apod..

Hlavním úkolem controllera je koordinace dílčích podnikových cílů a plánů za účelem zajištění transparentnosti děje, vyšší hospodárnosti, zabezpečuje hospodářská data a informace. Controller však není pouhý 'moderátor', usnadňující rozhodování a řízení managementu, působí i de-centrálně, zprostředkovává ideje controllingu dalším pracovníkům na jejich pracovištích, působí tedy na všech hierarchických úrovních a ve všech oblastech podniku. Controller se podílí na strategickém plánování, zajišťování zpětné vazby, plánování a řízení investic, projektu a procesu, operativním podnikovým plánování.

²⁹ ŠIMAN, Josef, *Financování podnikatelských subjektů*, C. H. Beck, Praha 2010, s. 160.

Controller v organizaci bývá často srovnáván např. s lékařem, navigátorem či kormidelníkem, který se za pomoci čísel snaží o to, aby kapitáni (manažeri) jednotlivých podnikových sekcí se svými loděmi (plány) bezpečně operovali na neklidném moři.³⁰

Úkoly controllera patří k nejzodpovědnějším a nejkomplexnějším v podniku. Controller ulehčuje, doplňuje a omezuje management. Úspěšný controller tak pozitivně působí na dosažení podnikatelského úspěchu. Úkoly controllera navíc podléhají nepřetržité dynamice. Co do jasných indicií požadavků na tuto výjimečnou pozici nabízí literatura jen velmi málo pramenů, jež by se detailním způsobem, explicitně zabývaly potřebnými znalostmi a schopnostmi controllera. V těchto pramenech sice dominují dlouhé seznamy požadavků, podávajících však pouhý povrchní rozbor, nespecifikují ani profil, ani se na něj nezaměřují z různých perspektiv.³¹

Uvažuje-li společnost o implementaci controllingu, pak je třeba rozlišit mezi funkcemi controllingu a institucí controllingu. Pro zavedení controllingu jako filozofie řízení není nutné, aby vznikala specializovaná místa pro nositele této funkce (v malých podnicích většinou tuto pozici nenajdeme, jedná se o specifikum středních a větších podniků). Aplikace controllingu a výkon jeho funkcí neleží na samých controllerech, tito musí kooperovat s manažery, jedná se o jakýsi průnik množin, manažera, zodpovědného za řízení provozu a výsledky a controllera, majícího ekonomickou autoritu a odpovídajícího za transparentnost výsledků. Rozsah a typy úkolů, přebíraných controllerem od manažera, jsou odvislé od formy podniku, jeho velikosti, stylu řízení, historického kontextu, vývoje okolí, množství problémů, řešených managementem a zejména ochoty a vstřícnosti manažerů, implementovat controlling jako doplňující funkci. Striktní oddělení úloh však v podstatě ani není možné, neboť hranice mezi managementem a controllingem se postupem času stírají, manažer může nakonec vykonávat řadu úloh controllera a obráceně, controller vykonává některé manažerské funkce. Přesto je však možné uvést výčet úloh controllera (dle definice Mezinárodního sdružení pro controlling – IGC International Group of Controlling).

³⁰ FIEDLER, Rudolf, *Einführung in das Controlling*, Oldenbourg Wissensch. Vlg, 2011, s. 10.

³¹ PREIS, Anton, *Controller-Anforderungsprofile*, Gabler Verlag, 2012, s. 1-2, .

Manažeři plánují a řídí podle stanovených cílů, controlleri pak manažerům poskytují podpůrné služby v oblasti plánování a řízení, jsou interními poradci všech nositelů rozhodovacích kompetencí v oblasti plánování, výkonnosti a účetnictví.

- Odpovídají za podnikové výsledky a jejich transparentnost, finance, procesy, strategie, s cílem dosáhnout co nejvyšší ziskovosti.
- Koordinují dílčí cíle a plány, organizují výkaznictví, orientované na budoucnost.
- Moderují controllingový proces takovým způsobem, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli.
- Zajišťují informace pro manažerské rozhodování.
- Vytvářejí a aktualizují controllingové systémy.³²

Zodpovědnosti controllera při strategickém plánování

Controller určitým způsobem doplňuje vedení podniku, proto se musí podílet na procesu tvorby strategie, je jakýmsi strategickým svědomím podniku, působícím na manažery. Dále vystupuje jako iniciátor a brzdač, který iniciuje, moderuje a koordinuje celý proces. Controller v závislosti na konkrétní situaci je buď poskytovatelem impulsů (iniciuje) nebo naopak zpochybňuje (brzdí). Velmi důležitým faktorem je princip včasnosti, tj. musí ve správný okamžik rozpoznat a vyhodnotit signály a tyto správně zpracované předat vedení podniku, neboť jakákoliv změna (např. změna politické či ekonomické situace) může vyvolat potřebu změny strategie (v takovém případě je hlavním úkolem controllera iniciovat revizi původní strategie). Controlling dále institucionalizuje strategická porovnání plánu a skutečnosti, navazuje fáze řádné dokumentace výsledků vývoje a prosazování strategie a následný reporting (výkaznictví), popř. navrhuje opatření pro eliminaci odchylek od cíle a iniciuje jejich prosazování. Společným jmenovatelem zůstává jednotnost plánování a řízení podniku.³³

³² MIKOVCOVÁ, Hana, *Controlling v praxi*, Aleš Čeněk, Plzeň 2007, 16-17.

³³ ESCHENBACH, Rolf, *Controlling*, ASPI, Praha 2004, s. 349, 351.

Zodpovědnosti controllera při plánování a řízení investic

V investičním procesu nestojí controller osamocen, cílově zodpovědným je příslušný vedoucí pracovník, controller, mající podpůrnou funkci, je však příslušný a zodpovědný za zajištění toku správných informací směrem k managementu podniku a zajištění průhlednosti dosažených výsledků (i zde můžeme controlling definovat jako týmovou součinnost controllera a manažera).

Controller podporuje procesy řízení v oblasti investic, a to na všech úrovních, rozlišujeme fázi plánování (důležitým úkolem v investičním controllingu je vývoj systému plánování, kontroly a informačního systému), realizace, koordinace a kontroly.

Controlling investic tvoří hlavní bod na výsledek orientovaného podnikového řízení, je jakýmsi průvodcem celého průběhu investic, podporuje rozhodování, vytváření směrnic a formování postupů za účelem dosažení co nejlepšího výsledku.³⁴

Zodpovědnosti controllera při plánování a řízení projektu

Fáze projektu rozdělujeme na fázi zahájení, prováděcí a koordinační fázi a fázi ukončení projektu. V každé konkrétní fázi plní tedy i controller specifické úkoly související s danou fází procesu. Ve fázi zahájení procesu zajišťuje controlling metodickou podporu za účelem zhodnocení priorit projektu, eliminuje nebezpečí roztříštění do mnoha projektů, maximálního využití omezených finančních zdrojů, dále podporuje proces formulace cílů, definuje projekt a analyzuje jeho okolí, podporuje plánovací procesy, včetně zajištění přehledné kalkulace projektových nákladů, zajišťuje implementaci projektového rozpočtu do podnikového rozpočtu, snaží se do přípravné fáze projektu zapojit všechny dotčené sekce podniku a implementuje adekvátní controllingový systém pro včasné rozpoznání odchylek skutečnosti od plánu.

³⁴ ESCHENBACH, Rolf, *Controlling*, ASPI, Praha 2004, s. 400.

Po ukončení zahajovací fáze nastupuje fáze prováděcí a koordinační, během níž controller zajišťuje skutečná data ve stanovených termínech projektu, porovnává plán a skutečnost za účelem definování a analýzy odchylek, důsledků, navrhuje regulační opatření, sestavuje zprávu o aktuálním stavu, zajišťuje podklady, připravuje a koordinuje zasedání.

Ve fázi ukončení projektu podporuje controller přípravu zasedání k ukončení projektu, zajišťuje zobecnění, implementaci a evidenci získaných zkušeností, aby nedošlo ke ztrátě silné stránky projektu, či aby v budoucnu nebyly opakovány stejné chyby. Ověřuje splnění cílů a jejich kvalitu, za účelem umožnění prezentace výsledků projektu zadavateli projektu a poskytnutí feedbacku projektovému týmu. V úplném finále zajišťuje vypracování závěrečné zprávy.³⁵

Zodpovědnosti controllera při plánování a řízení procesu

V oblasti plánování a řízení procesu přísluší controllingu dvě významné úlohy, a sice vytvořit systém plánování a řízení nákladů a optimalizace nákladů, času a kvality. Controllingové procesy rozlišujeme v tomto případě na jednorázové (zavádění plánování a řízení procesů) a průběžné (např. plánování druhů nákladů, zhuštění nákladů na hlavní proces apod.; zde controller přebírá úlohu informační a koordinační).³⁶

Zodpovědnosti controllera při operativním podnikovém plánování

Pro jasné plánování je třeba definovat dimenze plánování v časovém kontextu, hloubku (vertikální a horizontální) a obsah, přičemž controller zprostředkovává nezbytné dovednosti a projekt moderuje. Za předpokladu existence etablovaného systému plánování v podniku je při ročním plánování mnohdy použit jako výchozí

³⁵ ESCHENBACH, Rolf, *Controlling*, ASPI, Praha 2004, s. 452-455.

³⁶ ESCHENBACH, Rolf, *Controlling*, ASPI, Praha 2004, s. 485-488.

existující systém, který by však měl být controllerem pravidelně prověřován a revidován dle potřeby aktuální situace. Je-li vytvářen systém nový, pak hlavní funkcí controllera je vytvoření rámcových podmínek, tzv. pravidel hry, pro dosažení odpovídajícího výsledku dle požadavků vedení. K základním zásadám plánování patří - plán musí být motivující a dosažitelný, operativně plánovat nelze bez intenzivní komunikace, plánování musí být kontinuální, stálé, úplné a musí být dokumentováno.³⁷

3.2.3 Úlohy controllingu

Každý podnikatelský subjekt se řídí určitou strategií, pro jejíž dosažení podnik formuluje a účelně vytváří provozní procesy a vhodnou organizační strukturu, do které je pak vložen i systém controllingu. Základní myšlenku a nutnost controllingu objasňují klasické otázky typu:

- Které výrobky vydělávají peníze, která naopak musí být dotovány?
- Jak působí určitá opatření na celek?
- Jak vypadá výsledek hospodaření bez daňových a bilančních zkreslení?
- Je možné definovat, zda se podnik ještě pohybuje v rámci plánu, či již vybočuje z daného kurzu?
- Je možné přetvořit podnikovou strategii v konkrétní plány?
- Které faktory zvyšují nepřímé náklady?

Mezi nejdůležitější součásti systému řízení patří systém plánování a kontroly a systém zásobování informacemi.³⁸

³⁷ ESCHENBACH, Rolf, *Controlling*, ASPI, Praha 2004, s. 526-528.

³⁸ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 8.

Jak již bylo zmíněno dříve, nejdůležitějším zdrojem informací je účetnictví. Pole působnosti controllera se však neomezuje výhradně na oblast zpracování dat či rozpočtování, coby na nejdůležitější součást systému plánování a kontroly, stále více však získává na významu ohled na strategické aspekty. V rámci controllingu je věnována pozornost péči o strukturu a každodenní fungování (sladování) systému plánování a toku informací. Controlling by měl definovat potřebu informací, jak a kde budou tyto získávány, jejich zpracování (v rámci účetnictví) a jejich poskytnutí dále (formou výkaznictví). Navíc je zcela zřejmé, že systémy zásobování informacemi, plánování a kontroly nemohou být vytvářeny a fungovat nezávisle na sobě (např. čísla z účetnictví, zachycující výsledky realizovaného, jsou opětovně využívána při dalším plánování do budoucnosti). V tom spočívá koordinační úkol controllingu, obsahově a formálně sladit tok informací, plánování a kontroly. Z toho vyplývá další koordinační úkol, a sice pravidelné zjišťování skutečných hodnot, dosažených při realizaci zadaných provozních cílů a jejich porovnání s hodnotami zadanými (tj. porovnání plánu a skutečnosti). Úkolem controllingu je tedy i analýza vzniklých odchylek a zpětná vazba na další plánování. Je nezbytné nejenom definovat odchylky, ale i formulovat příčiny odchylek za účelem opravy chyb, či přijetí nápravných opatření. Tím se dostává zpět na počátek do fáze plánování. Controlling slouží jako celek managementu, který ho využívá k tvorbě konkrétního plánu, jeho cílem je zprůhlednění a sladění všech procesů tak, aby byl vytvořen předpoklad optimálního řízení.³⁹

Předmětný cíl controllingu tedy jasně ukazuje, že controlling má pečovat o bezproblémové plánování a hladkou kontrolu, k čemuž nutně potřebuje odpovídající informace. Controllingový systém tak přebírá koordinační funkci v rámci řídicího systému. V čem toto specifikum spočívá? Řízení se vztahuje na plánovací a kontrolní procesy, jakož i na odpovídající informační procesy. Pilotování plánovacích procesů je přitom prostředkem k dosažení podnikových cílů. Plánování je pak doplněno kontrolou, poskytující buď opravné či potvrzující informace. Controlling se řídí stanovenými cíli, je tedy podpůrným, na cíl orientovaným mechanismem řídicího subsystému.⁴⁰

³⁹ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 9-11.

⁴⁰ BRÜHL, Rolf, *Controlling*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2009, s. 34-35.

3.3 Adresáti controllingu

Jako první se controlling etabloval převážně v průmyslových podnicích, při bližším zkoumání bychom s největší pravděpodobností nenašli průmyslový podnik, který by neměl svého controllera. Bylo by však chybou domnívat se, že controlling patří výhradně do průmyslu. Převážně v posledních letech se čím dál více ukazuje, že opak je pravdou, controlling totiž proniká do všech oblastí, ať již se jedná o obchodní podnik, pojišťovnictví, bankovníctví, veřejnou správu, neziskové organizace, zdravotnictví, či jiné, tzv. „nové“ adresáty controllingu.

3.3.1 Controlling v obchodním podniku

Jak může vypadat konzistentní, celistvý systém obchodního controllingu? Ve středu tohoto integrovaného systému stojí tzv. data-pool (datový sklad), podporující zásobování informacemi. K dalším podstatným prvkům systému patří:

- **Všeobecný controlling podniku**, zaměřený na finance, investice, řízení, organizace, strategické plánování, všeobecný management atd.
- **Personální controlling**, orientovaný na pružné plánování pracovníků, měření produktivity atd.
- **Controlling sortimentu**, spočívající v plánování, řízení a kontrole sortimentu.
- **Controlling plochy**, zabývající se analýzou údajů o prodeji, managementem plochy apod.
- **Controlling zbožího hospodářství**, řešící objednáací systém, externí logistický systém, příjem a výdej zboží, koordinace skladu atp.

Zajištění připravenosti informačních systémů a zpracování poskytnutých dat jsou vždy spojeny s náklady, proto je nezbytné, aby vedení obchodního podniku předem jasně definovalo, které informace a s jakými náklady budou využívány.⁴¹

3.3.2 Controlling v pojišťovnictví

I v této oblasti je controllingu v posledních letech věnována zvýšená pozornost. Tento trend byl způsoben především změnou struktury oboru, převážně zostřením soutěže v důsledku deregulace pojišťovacího trhu, růstem trhu finančních služeb, kritickým postojem zákazníků, vývojem moderních technologií pro zpracování informací a komunikaci. Před nástupem této změny byly nástroje dány více méně legislativou, byl vnucován určitý standard, který se následně odrážel ve výkaznictví.⁴²

3.3.3 Controlling v bankovníctví

Růst hospodářské soutěže, rostoucí tlak na náklady, klesající úrokové rozpětí a zvyšující se riziko jsou hlavní faktory, vedoucí k vytvoření systému controllingu i v této oblasti. Bankovní sektor má navíc oproti ostatním jednu zvláštnost, a to, že vzhledem k předmětu podnikání je třeba rozlišovat mezi sférou hodnot a sférou provozu (tzv. dualismus bankovních činností). Při tvorbě systému controllingu v bankovníctví nabývá tedy účetnictví mimořádného významu. Informace, tolik potřebné pro řízení, jsou bohužel většinou produkovány rutinně, nikoliv na přání vedení podniku či jako reakce na nové okolnosti. Rozdíl je rovněž mezi oběma sférami (hodnotovou a provozní), zatímco posun k moderním metodám zúčtování nalézáme již ve sféře hodnoty, v provozní oblasti nebyl tento dosud převzat. V bankovním výkaznictví je tak především žádoucí změna směrem k pořizování, zpracovávání a poskytování informací orientovaných na spotřebu.⁴³

⁴¹ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 16-18.

⁴² HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 18-19.

⁴³ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 21-23.

3.3.4 Controlling ve veřejné správě

Zavedení controllingu do oblasti veřejné správy bylo iniciováno z důvodu rostoucího zadlužení na straně jedné a kritikou občanů, nespokojených se špatnou kvalitou služeb veřejného sektoru na straně druhé. Příčina vzniku dvojí krizové situace je zřejmá – absence výkonových programů, nejsou definovány produkty, dále zcela chybí výkaznictví, z důvodů nedostatečné kalkulace nákladů pak byla kontrola výkonu většinou nemožná nebo nedostatečná, špatné vymezení kompetencí pak vedlo k neustálým konfliktům a diskusím. Pro oblast správního controllingu je třeba definovat hierarchii cílů působení, produktivity a procesu, dále je třeba přiměřeně zohlednit rozdílné zájmy veřejné správy a oslovených skupin (občané, politici atd.). Těžiště aktivit controllingu ve veřejné správě pak spočívá v plánování strategie, cíle a kontrole úspěšnosti při jeho dosahování. Základem úspěchu je pak vždy existence jasně formulovaného cíle a jeho plánu a rovněž ztotožnění a souhlas politických a administrativních osob s tímto cílem. Fakt, že většina obcí nemá standardizovaný systém výkaznictví, dokazuje, že v oblasti controllingu ve veřejné správě je co dohánět.⁴⁴

3.3.5 Controlling v neziskových organizacích

Neziskové organizace dostávají od společnosti méně finančních prostředků, přičemž jsou stále více nuceny ospravedlňovat svoji existenci, což samo o sobě vede k otevírání tohoto sektoru idejím controllingu, přičemž hlavním cílem je zvýšení průhlednosti směrem dovnitř, zajištění profesionálního ekonomického vedení, dále pak snižování nákladů, zavedení efektivní kontroly a zajištění přežití organizace. Největší překážkou pro controlling je pak nedostatek kvalifikovaného personálu a know-how.⁴⁵

⁴⁴ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 23-26.

⁴⁵ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 27-28.

3.3.6 Controlling ve zdravotnictví

Tento obor je další novou oblastí s rozvíjejícím se controllingem. Povaha zboží, obchodovaného v tomto sektoru, tj. „zdraví“, je příčinou skutečnosti, že velká většina odvětví je v tomto případě regulována zákony, přičemž důležitou hnací silou k rozšíření controllingu ve zdravotnictví je změna legislativních podmínek.⁴⁶

3.3.7 Jiní „noví“ adresáti controllingu

Mezi tzv. nové adresáty controllingu patří podniky, jejichž hospodářský duševní majetek stál dříve na okraji zájmu, nebo mu alespoň viditelně nebyla věnována pozornost, např. divadla či televize. V divadle se musí controlling přizpůsobit specifickým podmínkám, navíc controller by měl mít pochopení pro umění. V případě divadelního controllingu hrají institucionální aspekty podřadnou roli, převažují aspekty funkcionální a instrumentální. Je nutné zohlednit zvláštní podmínky, okolnosti a požadavky účtování. Relativně novou oblastí je controlling v televizi, kde dlouhodobě stála v popředí kalkulace nákladů, členěných podle druhů, přičemž cílem je dosažení vyšší hospodárnosti a vyššího zisku.⁴⁷

3.4 Zavedení controllingu

Při zavádění controllingu musí být jednak vytvořena vhodná controllingová organizační struktura, jednak je třeba celý proces organizovat. Dále je třeba řešit otázky typu alokace úkolů controllingu v podniku, jaké úkoly budou controllingu přiděleny, rozhodovací kompetence controllera atd. Úkoly controllingu může převzít buď specializované oddělení controllingu, popř. jiná strukturální jednotka podniku, zodpovídající i za jiné úkoly.

⁴⁶ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 29.

⁴⁷ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 32.

Odpověď na otázku, je-li výhodnější zavedení specializovaného oddělení controllingu, či delegování controlliniových činností na jiné podnikové organizační sekce, není zcela jednoznačná. Vytvoření samostatného oddělení controllingu s sebou přináší četné přednosti jako celkově lepší koordinaci, kvalifikaci, jednoznačnost atd. Vždy je však třeba vycházet ze specifik podniku. Vytváříme-li samostatné oddělení controllingu, mělo by toto být zařazeno co nejvýše, mnohdy je controlling štábní funkcí jediného jednatele, funkcí jednoho z jednatelů, štábní funkcí představenstva nebo liniovou funkcí přímo podřízenou představenstvu. Při zavádění controllingu a za předpokladu vytvoření samostatného controlliniového oddělení musíme nejprve definovat konkrétní úkoly, kterými se bude controlling zabývat, následně je třeba stanovit rozhodovací kompetence controllera, zařadit controlliniové oddělení do hierarchie podniku, vypracovat popis práce, vybrat vhodného pracovníka, vypracovat směrnice pro controlling, následuje finální zapracování.

Formulovat „správnou“ organizaci controllingu není prakticky možné, neboť jsou zde četné vnitro- a mimoprovozní faktory, působící a ovlivňující tuto organizaci. Z interních faktorů lze jmenovat např. velikost podniku či právní formu a vlastnické poměry, z externích faktorů pak jednoznačně celková hospodářská situace, konkurenční poměry nebo trh práce atd. K ovlivňujícím faktorům patří ale např. i faktory personální, typu vzdělanost, odbornost nebo připravenost převzít zodpovědnost.

Pro úspěšnou integraci controllingu do podnikové struktury je třeba rozhodnout, zda budou funkce controllingu přiděleny existujícím instancím, či bude zřízena samostatná pozice controllera (či oddělení controllingu).

V době rychlých změn podnikatelského prostředí, kdy management musí svá rozhodnutí přijímat průběžně, roste poptávka po dalších alternativních pojetích controllingu. Jednou z nich je tzv. 'samocontrolling'. Tato metoda spočívá v rozdělení práce mezi controllerem a pracovníky na vedoucích úrovních, za předpokladu jasného definování, které úkoly převezme controlling a které management. Dále je velmi důležité, aby byl management vybaven pravomocemi pro jednání a rozhodování, jinak tato forma controllingu ztrácí svůj smysl. V případě samocontrollingu přísluší controllerovi hlavně funkce moderátora, zprostředkovatele znalostí, školitele managementu a rozšiřovatele nových idejí controllingu. Hlavním užitkem

samocontrollingu je rychlá reakční doba na odchylky díky zkrácené reakční době (důležité úkoly již totiž v tomto případě od controllingu převzal přímo nositel rozhodovacích pravomocí). Není však žádoucí a ani možné, aby management převzal od controllingu veškeré úkoly, přičemž pro efektivitu controllingu je rozhodující logická a časová sladěnost úkolů controllingu a ostatních procesů ve firmě.⁴⁸

3.5 Trendy v controllingu

Stejně tak jako podnik, i controlling je neustále ovlivňován řadou faktorů a jejich změnami. Změní-li se tento rámec, dochází ke změnám uvnitř podniku a v konečné fázi i v samotném controllingu. Podniky se musí angažovat ve stále turbulentnějším prostředí, přičemž důsledkem turbulencí je především nejistota, posuny v inovacích, stoupající konkurenční tlak a celkově vyšší rizika. Controlling jako součást systému řízení musí být neustále rozvíjen, aby se mohl adaptovat na změny. Re-engineering controllingu může být zredukován na 3 nejpodstatnější aspekty - princip integrace úkolů orientovaných na procesy, vlastní odpovědnost za samořízení a orientace na zákazníka. Nejprve musí být změněny úkoly a organizace controllingu, závěrem pak musí být přetvořeny nástroje controllingu. Při realizaci změn úkolů stojí v popředí myšlenka samocontrollingu, kdy controlling podporuje samořízení a jeho smyslem není řízení manažerů. Funkce controllingu jsou částečně nebo zcela přebírány jednotlivými manažery, dochází k reintegraci úkolů controllingu do managementu. Jsou-li rozdělovány nové úkoly, např. v oblasti plánování, kontroly a poskytování informací, je třeba důkladně promyslet, které úkoly zůstanou v kompetenci controllera a které se posunou od controllera k managementu, popř. k ostatním zaměstnancům, smysl samocontrollingu nespočívá totiž v žádném případě v tom, že controller zůstane bez práce. Prvním krokem pak je vypracování seznamu potřebných kroků, v závěru s ustanovením, kdo bude v budoucnosti za který krok odpovědný. Vždy by mělo být přihlíženo ke skutečnosti, že vedoucí pracovníci a jejich zaměstnanci jsou nejbližší dění, nejlépe znají svoji „práci“, pro zabezpečení jednotnosti a jednotného zpracování je zde

⁴⁸ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 245-259.

pozice controllera, který centrálně pracuje se získanými informacemi z různých systémů. Přerozdělujeme-li úkoly controllingu, působíme tím i na vlastní uspořádání oddělení controllingu. Na počátku restrukturalizace může objem práce kontrolora narůstat, controller mnohdy přebírá i další funkce, např. organizační, či koordinační, během zaučování controller zajišťuje poradenství a podporu, to má mnohdy za následek krátkodobé zvětšení oddělení controllingu (finálně je však třeba počítat s jeho zmenšením, po proběhnutí zaškolení pak následuje redukce pracovníků controllingu). Manažeři pak, v ideálním případě, přebírají všechny funkce controllingu, přičemž controller zde zastává funkci poradce.

Na controlling jsou tak v praxi kladeny neustále nové a nové požadavky. Výchozími body pro nové metody jsou pak systémy včasné indikace, vedoucí k rozpoznání směru relevantního vývoje, hodnotový management (trvalý růst hodnoty podniku), realizace strategií, target costing, řízení nákladů, benchmarking nebo např. tvorba rozpočtů.⁴⁹

3.6 Reporting a jeho nejčastější problémy

Reporting, jinými slovy výkaznictví, je možné charakterizovat jako činnost, sloužící k podání informace (ať již elektronické, písemné, či ústní), jakou měrou dosahují sledované jednotky stanovených cílů, či jak a z jakých nejdůležitějších důvodů se od těchto odchýlily a jakého charakteru budou nápravná opatření. Účetní systém zná celou řadu způsobů zobrazení a prezentace účetních informací, v praxi však jde o to, kdo bude uživatelem této informace, podle toho by tato prezentace měla být přizpůsobena potřebám a požadavkům uživatelů. Členit lze z hlediska předmětu, způsobu, z hlediska časového či z hlediska typu zobrazených údajů.⁵⁰

⁴⁹ HORVÁTH & Partners, *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, Praha 2004, s. 265-271.

⁵⁰ LANDA, Martin, POLÁK, Michal, *Ekonomické řízení podniku*, Computer Press, Brno 2008, s. 68-69

Těžištěm reportingu je vypracování zprávy, coby jedné, ne však jediné, součásti controllingového procesu, přesto by však reporting neměl být zužován na pouhou distribuci informací. Stejně tak by nebylo správné zužovat controlling pouze na reporting. Ani controlling ani reporting nejsou jednorázovou či nárazovou činností, činnost musí být systematická a průběžná, se zpětnými a dopřednými vazbami. Každá zpráva je výchozím bodem pro další proces rozhodování. Informace prezentované v reportu by měly mít rozsah, strukturu a formu přizpůsobenou konečnému příjemci, respektive jeho pozici v managementu, odbornosti a časových intervalech zpracování.

Většina podniků využívá jako zdroj a podpůrný prostředek pro práci s informacemi podnikový informační systém. Aby vedení společnosti mohlo adekvátně, tj. správně a včasné, rozhodovat o strategických otázkách v podniku, je třeba zajistit dostatek odpovídajících informací. Bohužel většina informací, se kterými je v rámci podnikové praxe běžně nakládáno, není svou strukturou pro potřebná rozhodování dostačující, buď se jedná o ryze účetní, popřípadě výrobní pohled na firemní činnost. Pro správné rozhodování je však třeba disponovat provázanými, komplexními informacemi ze všech oblastí činnosti firmy, tyto jsou pak využívány jak pro operativní, tak pro strategické řízení. Tato problematika vyvolala nutnost vzniku a rozvoje manažerských informačních systémů. Controllingový informační systém není pouhým nástrojem zpracování dat, neboť tato data již existují ve stejné struktuře v základním informačním systému, hlavním úkolem je transformace do controllingových kategorií za účelem vytváření různých pohledů na ekonomickou skutečnost (z výsledkového pohledu). Controllingový systém je plně funkční a poskytuje kvalitní servis pouze tehdy, je-li pevně založený a vyvážený, podobně jako základy domu. Dále je třeba najít určitou rovnováhu mezi informacemi, které jsou k dispozici a informacemi, které jsou objektivně potřebné, ke splnění daných úkolů, protože vždy je zde nadbytek irelevantních informací. Na bázi vyselektovaných informací pak probíhá kontinuální proces plánování, vyhodnocování a modelování budoucích možností a následných konsekvencí. Cílem controllingu zcela určitě není pouhé konstatování minulosti a současnosti, cílem je i průběžná komparace skutečnosti s plány podniku, poskytování výstražného systému, dochází-li k odchylkám a včasná reakce na vznikající odchylky. Jak již bylo řečeno, v rámci reportingu je třeba rozlišovat, pro jakou potřebu a pro jaké pozice jsou data zpracovávána (např. top management zajímají agregovaná data,

reflektující vývoj celé firmy za dané období, s možností jejich dalšího rozpadu do větších detailů, včetně analýzy příčin vzniku problémů). Reporting má smysl pouze v tom případě, že se reportované zprávy jen tak nerozplynou, ale jsou použity k dalšímu rozhodování a vyvození konsekvencí.

Výše zmiňovaný controllingový systém vyžaduje spolupráci odborníků z různých směrů a sladění s konkrétními požadavky uživatele, tj. řešení musí být zcela uzpůsobeno potřebám řízení konkrétní firmy. Nedodržení této zásady zpravidla vede ke zhroucení celého systému, výstupy informačního systému by měly být produktem pro cílového uživatele, v podniku se zpravidla jedná o manažera na určité úrovni. V rámci controllingu a reportingu je pro něj třeba zajistit požadované informace ve srozumitelné kvalitě, nejde tedy o předložení obsažného elaborátu o několika desítkách stran (přemíra čísel zabraňuje většinou jejich čitelnosti), ale mělo by se jednat o vrcholný výstup, jakousi špičku ledovce s omezeným množstvím dat. Tvorba efektivních výstupů by měla být výsledkem kvalitní komunikace managementu a controllingu, bohužel poměrně často jednou ze slabých stránek informačních systémů je zpracovávání výkazů zbytečně, ať již z pouhé povinnosti tyto výkazy vytvářet, či ze setrvačnosti výkaznictví, i přesto, že tyto výkazy již nejsou dále používány. Controller by měl na svoji zprávu vždy obdržet zpětnou vazbu, v opačném případě, tj. nedochází-li ke komunikaci managementu s controllery, nejsou produkovány zprávy zřejmě tou pravou podporou pro rozhodování a je třeba začít intenzivně komunikovat a inovovat nastavený informační systém.⁵¹

Ať již je reporting definován jakkoliv, jeho těžištěm by vždy mělo být zajištění aktuálních a kvalitních, externích i interních informací, které jsou obsahem zprávy – reportu. Základní požadavky na podnikový reporting (obsah a forma) pak povětšinou vyplývají z podnikových směrnic či metodických pokynů, vypracovávaná zpráva by však vždy měla být objektivní, ověřitelná a srozumitelná, vhodného obsahu, přiměřeně stručná, adresná, podaná vhodnou formou a zejména pravidelná.⁵²

⁵¹ SCHOLLEOVÁ, Hana, *Investiční controlling*, Grada, Profess Consulting, Praha 2009, s. 18-22.

⁵² MIKOVCOVÁ, Hana, *Controlling v praxi*, Aleš Čeněk, Plzeň 2007, s. 156, 162-163.

4. Literární rešerše

4.1 Vznik a počátky společnosti CTP Invest, spol. s r.o.

CTP je developerská společnost, zaměřená speciálně na oblast střední Evropy. Své aktivity v České republice zahájila v roce 1996 vybudováním systému průmyslových parků, tzv. CTPark Network. Na samém počátku stál tým holandských specialistů, kteří se v reakci na narůstající potřebu a poptávku po komerčních prostorách prvotřídní kvality specializovali na development a financování průmyslových, kancelářských a kombinovaných nemovitostí (tzv. mixed-use properties). Společnost si postupně vybudovala reputaci inovativního průmyslového leadera, úspěch projektu spočíval převážně v porozumění specifickým potřebám klientů a v adekvátní reakci na tyto potřeby.

Jak již bylo zmíněno, na počátku činnosti CTP stál tým holandských specialistů, z nichž v České republice aktivně působil jen jeden z nich. Ten kolem sebe shromáždil malou skupinku několika prvních zaměstnanců a teprve kontinuální expanze sítě CTPark Network, výstavba nových parků, péče o stávající klienty a získávání klientů nových, bylo příčinou rozšíření tohoto týmu vlastních pracovníků, profesionálně vzdělaných a vyškolených pro individuální péči o lokální projekty. Z prvotního zhruba pětičlenného týmu a prvního pilotního projektu o rozsahu ca. 10 ha vyrostl postupem času tým čítající více než 100 zaměstnanců a portfolio zahrnující kolem 200 spravovaných nemovitostí s komplexní nabídkou služeb. Síť CTPark Network byla od samého počátku designována tak, aby uspokojila jakéhokoliv klienta, s jakýmkoli druhem činnosti. Za tímto účelem byly budovány různé typy nemovitostí, nejenom klasické sklady, či standardní administrativní budovy, nýbrž i tzv. objekty typu 'Flexi-space', Axis Office Park či CTBox, nabízející klientům velkou variabilitu v rozmístění jejich prostor. Každý park byl navíc vždy budován s dostatečnou rezervou pro případné budoucí potřeby klientů.⁵³

⁵³ CTPark Network, Humpolec, 4. vydání, 09/2007, CTP Invest, spol. s r.o., s. 3-6.

Společnost nebyla a není zaměřena jen na pouhou výstavbu objektů, nýbrž na komplexní realizaci a development, tzv. „full service“, stržžený individuálně na míru každému klientovi. Tento fakt CTP vždy odlišoval od ostatních developerů. Na úplném počátku fungování společnosti byl vybudován menší průmyslový park o rozloze 10 ha u Humpolce, v těsné blízkosti dálnice D1. Díky své poloze u této hlavní tepny, a přibližně stejné vzdálenosti do Prahy i do Brna, byla kapacita parku poměrně brzy naplněna a společnost tak stála před zásadní otázkou, zda se nadále věnovat pouze stávajícím klientům v již zrealizovaném parku, či zda pokračovat v další činnosti a obsazování pozic na developerském trhu. Vzhledem k poměrně velkým mezerám na trhu bylo nakonec rozhodnuto pro další expanzi. CTP provedla četné výzkumy a analýzy, zaměřené na developerský segment, podrobně byly zkoumány i aktuální potřeby klientů, zástupci společnosti navštívili nespočet lokalit, konalo se mnoho schůzek se zástupci měst, či s vlastníky vytipovaných lokalit. Proběhla i četná důležitá jednání v oblasti bankovního sektoru, neboť společnost nedisponovala dostatečným množstvím vlastních finančních prostředků, potřebných pro realizaci.

Na základě provedených analýz začala CTP postupně zaujímat stále významnější podíl na trhu průmyslových a komerčních nemovitostí, po realizaci prvního průmyslového parku v Humpolci začaly postupně vznikat další, např. v Modřicích u Brna, v Brně na Černovických Terasách, ve Šlapanicích, Pohořelicích, Plzni, Boru, Teplicích, Ostravě atd., vždy s ohledem na moto 'Location is Everything'.⁵⁴

4.2 Firemní politika a porovnání s ostatními developery

Jak již bylo zmíněno, společnost CTP Invest se od svého vzniku zaměřovala na komplexní nabídku služeb od A do Z. Ať již byli zástupci společnosti osloveni konkrétním klientem, či se mělo jednat o spekulativní výstavbu, na počátku celého procesu vždy stálo vyhledání vhodné lokality s následnou akvizicí, a to jak od soukromých vlastníků, tak od státu a / nebo obcí a měst. Téměř vždy se jednalo o

⁵⁴ Red Book, Humpolec 08/2006, CTP Invest, spol. s r.o., s. 9-10.

komplikovaný a poměrně zdoluhavý proces, často byl totiž realizován výkup orné půdy od velkého množství soukromých osob, což s sebou od počátku neslo značné riziko neúspěchu, neboť projekt mohl kdykoli ztroskotat na neochotě prodat kteréhokoli z vlastníků. V případě orné půdy pak byl navíc nastartován komplikovaný a finančně náročný proces změny územního plánu, tak, aby na orné půdě bylo možné realizovat výstavbu komerčních objektů. Velmi často se společnost potýkala i s nevůlí občanů dané lokality, kde měla být výstavba zahájena. Díky usilovné práci však byly ve většině případů obtíže překonány a společnost tak do svého portfolia získala mnohdy co do polohy, dopravního napojení, lokálního trhu práce, kupní síly obyvatelstva atd. velmi cenné pozemky, které byly často rozhodující pro volbu klienta mezi nabídkami několika různých developerů. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že kromě zajištění pozemku pro výstavbu zajišťovala společnost CTP i veškeré administrativní kroky spojené s výstavbou, tj. na počátku změnu územního plánu, byla-li tato nutná, přípravu veškeré projektové dokumentace potřebné pro podání žádosti o vydání územního rozhodnutí, následně stavební povolení (včetně realizace projektu EIA, pokud byl tento proces z legislativního pohledu nutný) a ve finále zkušební provoz (ve spolupráci s klientem) a vlastní kolaudaci stavby. Na počátku 21. století, kdy do České republiky přicházela řada zahraničních firem, hledajících nové investiční příležitosti, avšak mnohdy bez jakýchkoli relevantních informací, potřebných pro úspěšnou realizaci projektu, byla CTP jedním z mála developerů na českém trhu, nabízejícím takto komplexní služby. Další nespornou výhodou, kromě vyhledání vhodné lokality, akvizice pozemků a zajištění veškerých legislativních povolení, bylo nesporně financování vlastní výstavby. Klient tak nemusel komplikovaně zajišťovat horentní sumu pro zakoupení prostor a technologie, zadal pouze potřebné parametry, týkající se velikosti a specifických vlastností poptávaných prostor, případně technologie, a v reakci obdržel nabídku k pronájmu budovy na určité období (většinou 5-15 let, obecně čím specifičtější objekt, tím delší doba pronájmu, aby počáteční investice byla rozložena do delšího období). Klient se tak mohl plně soustředit na svůj předmět podnikání, tzv. „core business“, a neztrácet čas a finanční prostředky, které by jinak pro komplexní realizaci svého záměru musel vynaložit.

Po realizační fázi vlastní výstavby objektu pak zpravidla nastupovala fáze údržby a to v tom smyslu, že o klienta, resp. o jím pronajatou nemovitost, bylo po celou dobu

nájmu náležitě pečováno. Klient prováděl pouze každodenní drobnou údržbu, veškerý větší servis, údržba, revize, zajišťovala CTP (vždy samozřejmě individuálně v závislosti na konkrétním požadavku klienta, některé firmy požadovali pouze základní rozsah služeb, jako např. ostrahu areálu, svoz odpadu, úklid sněhu a údržbu zeleně na společných prostranstvích atd., ale obecně byl o komplexní balíček služeb velký zájem, klientovi opět odpadaly další činnosti, čímž šetřil náklady na další pracovní sílu).

Kromě těchto specializovaných činností nabízela CTP i poradenství v oblasti trhu práce, pro klienty zajišťovala průzkumy v zájmových oblastech co do kvalifikace a množství pracovní síly, míry nezaměstnanosti, výše průměrných výdělků, úrovně fluktuace, zprostředkovávala jednání se zástupci obcí a úřadů práce, personálních agentur apod.

Všechny tyto činnosti a služby bylo možné poskytovat hlavně s ohledem na fakt, že CTP, na rozdíl od většiny ostatních developerů, své nemovitosti neprodává, ale pouze pronajímá, čímž sice narůstají negativa typu vyšší náklady na daň z nemovitostí či pojištění realizovaných staveb, případně vyšší riziko velkých nákladů v okamžiku celkové destrukce objektu, ale na druhou stranu je zde, stejně jako v případě CTP, při vybudování silného portfolia realizovaných projektů a služeb, zajištěno dostatečné cash flow ve formě pravidelných plateb z nájmu a služeb, pokrývající provozní a režijní náklady, a to i v případě útlumu vlastní stavební činnosti, tj. omezení realizace nových projektů. Tak tomu bylo např. i v roce 2008, kdy řada developerských společností byla donucena nechtěně a neplánovaně ukončit svou činnost, neboť v důsledku krize banky více méně pozastavily financování developerských projektů a většina společností na trhu neměla dostatečné finanční rezervy, pro vlastní financování a vzhledem k absenci či nedostatečné velikosti portfolia neměla tak v konečném důsledku ani prostředky pro krytí fixních nákladů. Pro tyto společnosti byla proto nová situace v důsledku rozvoje krize mnohdy likvidační.

Dalším typickým rysem firemní politiky CTP je od samého počátku koncentrace na vývoj projektů v regionálních centrech. Zahraniční společnost, mířící do České republiky, začne, až na výjimky, vybírat lokalitu pro své podnikání zpravidla v blízkosti nějakého regionálního centra. Jedná-li se o lokalitu, kde již CTP provozuje svoji činnost, může nepochybně rychleji než ostatní konkurence nabídnout své služby, know-

how a reagovat tak promptně na potřeby klienta. Rovněž již zmiňovaná rozmanitost typů nabízených nemovitostí, od logistických, přes výrobní či kombinované stavby, retail, dokonce až po výzkumné laboratoře, možnost využití prostor v již zrealizovaných průmyslových parcích, či případně volba individuálních projektů (tzv. „stand-alone projects“) umožnila společnosti CTP vybudovat v poměrně krátkém časovém období z malé lokální firmy developera číslo jedna, středo- a východoevropského významu.

4.3 Situace 10 let po založení, rozdělení kompetencí a principy řízení

Více jak deset let po založení můžeme konstatovat, že společnost CTP vyrostla a stala se předním developerem v rámci střední a východní Evropy. Prvotní plán, vybudovat širokou základnu portfolia nemovitostí ve strategických lokalitách za účelem uspokojení potřeb klientů přesouvajících či rozšiřujících své podnikatelské činnosti do České republiky, se zdařil. Po prozkoumání investičního prostředí v rámci různých regionů byla zahájena developerská činnost, přičemž geografická pozice země, vybudovaná infrastruktura a kvalifikovaná pracovní síla se ukázaly být neodolatelným magnetem pro zahraniční investice, obzvláště v sektoru špičkových technologií, logistiky, výzkumu a developmentu. Vize, spočívající na dlouhodobé odpovědnosti a dlouhodobém růstu, se osvědčila a byla naplněna. CTP jako majitel a provozovatel realizovaných závodů hraje aktivní roli při řešení všech aspektů developerského procesu, jehož cílem je dosažení těch nejvyšších standardů. Jen díky své tvrdé a vytrvalé práci získala společnost svou reputaci developera udávajícího trend, developera, který ví, jak dosáhnout stanovených cílů. CTP Invest se stala market leaderem na developerském trhu díky svému instinktu a schopnosti rozpoznat investiční příležitosti v jejich nejrůznějších formách, filozofie společnosti je však i po deseti letech stále stejná – poskytnout každému klientovi komplexní, plně vybavenou a servisovanou nemovitost, jako řešení jeho investičních potřeb, představ a možností. Hlavním důvodem, proč se CTP podařilo dosáhnout takových výsledků v tak krátkém čase, bylo zcela nepochybně i vytyčení cíle, stát se jedním z nejsilnějších developerů střední a východní Evropy. Společnost považuje své klienty za partnery a společně s nimi se snaží řešit jejich problémy a potřeby, pomáhá jim dosáhnout jejich vlastních cílů.

Kombinace usilovné práce, know-how a jasné vize dovedli CTP až tam, kde je dnes, na špičku mezi ostatními developery.

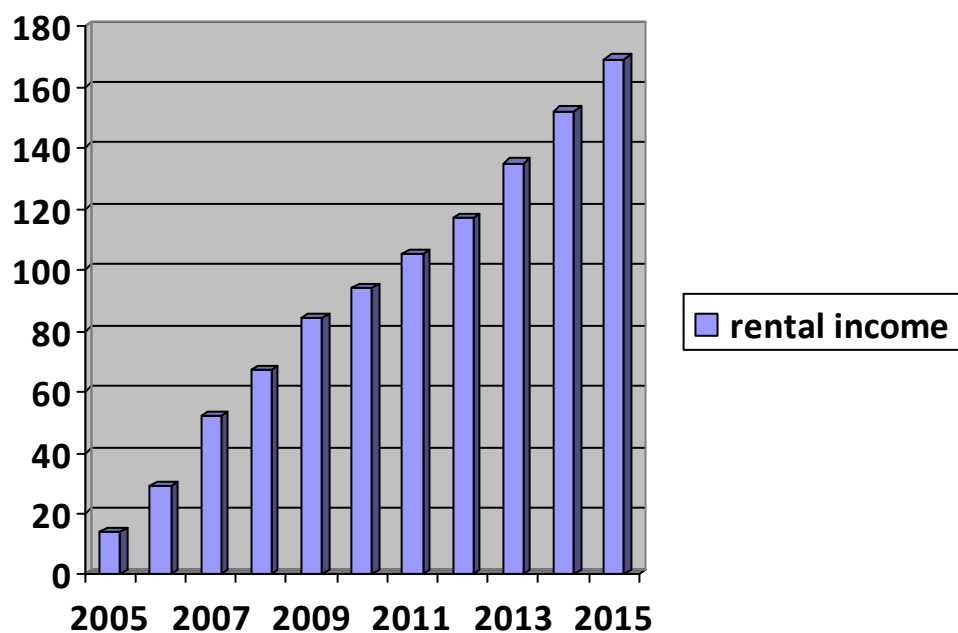
Nejenom usilovná péče o klienta, realizace dalších a dalších projektů a neustálé zdokonalování nabídky služeb, ale i akvizice pozemků, zdařilá diverzifikace portfolia projektů a vyváženost struktury portfolia obecně, patří mezi aspekty, neustále zvyšující hodnotu společnosti. Dosažené výsledky mluví sami za sebe a činí z CTP atraktivního partnera pro dlouhodobou spolupráci.

CTP v číslech

Zatímco v roce 2000 vykazovala společnost pouhých 15 zaměstnanců, v roce 2003 to již bylo 35, v roce 2006 pak 65 a ve 2010 byla překročena magická hranice 100 zaměstnanců. Co se rozsahu vlastnictví pozemků týče, můžeme rovněž konstatovat kontinuální růst, který dokládají i čísla: v roce 2000 vlastní CTP pouhých 20 ha, v roce 2003 150 ha, ve 2006 je to již 650 ha, přičemž v roce 2010 je připraven potenciál dalších 350 ha pro budoucí výstavbu. Zajímavá je i stoupající tendence expanze a postupná diverzifikace portfolia. Zatímco v roce 2000 zahrnuje portfolio pouze retail a průmyslové projekty, v roce 2003 se přidává kancelářských sektor a ve 2006 ještě kombinovaný, tzv. mixed-use. Rok 2010 pak znamená dosažení čísla 1,6 milionů m² zastavěné plochy v rámci celého portfolia (údaje vykazány ve výroční zprávě společnosti CTP Invest za rok 2010). Naprosto ohromující je pak průběžný nárůst příjmů z nájmu a služeb (rental income):⁵⁵

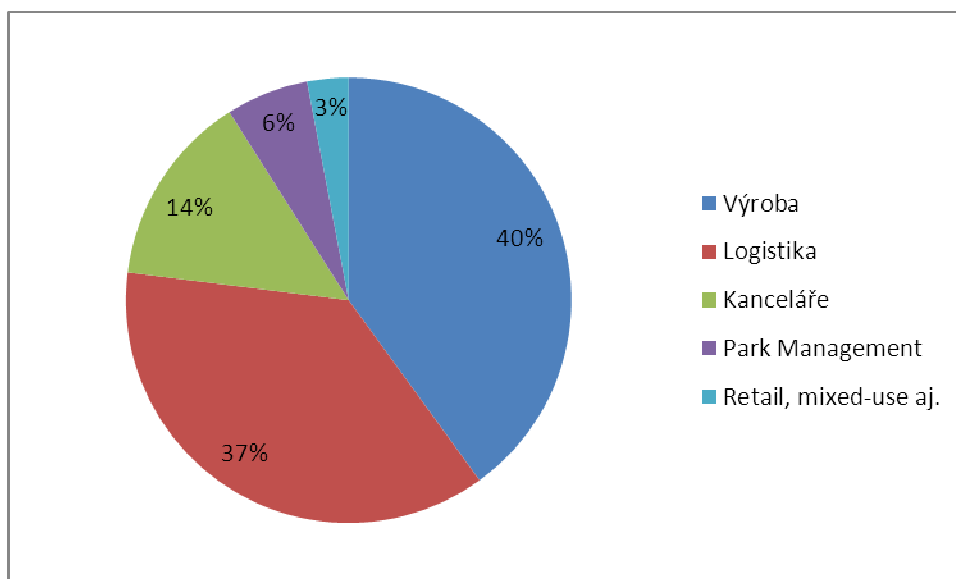
⁵⁵ Annual Report 2010, Humpolec, vydáno 2011, CTP Invest, spol. s r.o., s. 4-5.

Graf 1: Přehled příjmů z nájmu a služeb v letech 2005-2011 a výhled do 2015



Zdroj: Annual Report 2010, CTP Invest, spol. s r.o. (v milionech EUR)

Graf 2: Struktura příjmů z nájmu a služeb v roce 2010



Zdroj: Annual Report 2010, Humpolec, vydáno 2011, CTP Invest, spol. s r.o.

CTP Invest nabízí svým klientům komplexní realitní řešení a na míru stříženě nájemní uspořádání za finančně výhodných podmínek. V posledních letech však kromě vlastní realizace projektu stále více získává na významu specializace na kompletní financování velké škály developerských projektů. S ohledem na tento trend vybudovala CTP svůj vlastní in-house team finančních a právních expertů, kteří úzce spolupracují s klientem za účelem přípravy jasné, přímočaré smlouvy, garantující minimalizaci nákladů a umožňující směřování vlastního kapitálu klienta na vlastní podnikatelské aktivity (tzv. core business activities). Profil portfolio a intenzivně budovaný finanční engineering nyní CTP umožňuje zajišťovat financování na mezinárodních finančních trzích za konkurenceschopné sazby, s půjčkami denominovanými obvykle v měně EUR, CHF, USD, jakož i v místní měně. Společnost tedy nezastává pouze pozici významného developera, ale i silného finančního partnera, nabízejícího až 100% krytí realizačních nákladů, včetně klientských změn a technologie, což klientům poskytuje čas, prostor a flexibilitu pro další rozvoj aktivit a růst. Zřejmě i proto společnost získala a dále získává důvěru stále nových klientů, pro které kooperace s CTP znamená spolehnout se na silného a přímého partnera. Společnost tak nadále roste, a to i díky kontinuální podpoře a důvěře obchodních partnerů, nájemců, dodavatelů, bank, no a samozřejmě i veřejných činitelů a orgánů státní správy. Více než kdy jindy je prostor střední a východní Evropy (CEE) chytrou volbou pro podnikání. A tak i pro CTP zůstává Česká republika a CEE nadále ústředním, domovským trhem, který nejenom že umožnil počáteční rozvoj aktivit, následný růst a postupné ovládnutí trhu, ale současně je to také prostor, ve kterém společnost vidí, díky celé škále nových příležitostí, četným možnostem uzavírání strategických partnerství, popř. kontinuálnímu rozvoji akviziční činnosti, svoji další budoucnost. CTP je dynamická společnost, schopná rychle reagovat na požadavky trhu, potažmo klientů. Díky produktové inovaci, tj. komplexní nabídce developerských služeb, nemající do té doby na developerském trhu obdoby, získala společnost podstatnou konkurenční výhodu, atribut, posilující významným způsobem postavení a stabilitu společnosti na trhu. Správná provozní činnost firmy a provozní základna, paritní s okolními konkurenčními firmami, pak zajišťuje CTP potřebnou prosperitu.

Rozdělení kompetencí

Společnost CTP byla založena v roce 1996 (tehdy ještě pod jiným názvem – Parkmanagement s.r.o.) jako kapitálová obchodní společnost, respektive společnost s ručením omezeným, za účelem budování sítě průmyslových parků, tzv. CTPark Network, a poskytování komplexní škály služeb klientům. Původní společnost jako taková již dnes v podstatě neexistuje, neboť po řadě fúzí s jinými obchodními společnostmi, kde zůstávající společností byla vždy CTP, proběhla v roce 2007 fúze se společností Multidisplay s.r.o., která se stala nástupnickým subjektem a teprve následně došlo ke zpětnému přejmenování na CTP Invest, spol. s r.o.

Jak již bylo konstatováno, CTP zahájila své podnikání jako menší společnost lokálního významu, s prvotním týmem čítajícím pouhých 5 zaměstnanců. Struktura tohoto kolektivu byla: jednatel a současně výkonný ředitel v jedné osobě, projektový manažer, jehož náplní práce bylo převážně tipování lokalit vhodných pro další expanzi firmy a později i cílené vyhledávání potenciálních zákazníků, účetní, zajišťující veškeré ekonomické úkony a personalistiku, asistentka/office managerka, coby pravá ruka jednatele, zodpovídající komplexně za bezproblémový chod kanceláře a celkovou činnost firmy, a uklízečka. V takto malém firemním prostředí nebyly vytvořeny žádné speciální či složité vazby, rozdělení kompetencí bylo jasně dáno postavením každého zaměstnance a jeho náplní práce. Na vrcholu stál jednatel/ředitel společnosti, zastávající funkci vrcholového (top) manažera, nižší úrovně managementu prakticky nebyly vytvořeny. Všichni zaměstnanci byli přímo podřízeni výkonnému řediteli, od něj přebírali zadání práce, jemu předávali splněné úkoly, či ho průběžně informovali o výsledcích, případně se na něj obraceli s řešením problémů či nejasností. Veškeré klasické funkce manažerské práce, jako jsou rozhodování, plánování, kontrolování, či organizování, ale např. i komunikování, motivování, nebo řízení kariéry, sdružovala jedna osoba, osoba jednatele/výkonného ředitele společnosti. V počátečním období, kdy společnost stála na samém začátku svého podnikání a nedisponovala rozsáhlým portfoliem nemovitostí a služeb, bylo toto uspořádání a rozdělení vyhovující. Výkonný ředitel měl komplexní přehled o dění ve společnosti a v daném rozsahu zvládal plánovat, organizovat a kontrolovat i bez dalších mezičlánků. Po akvizici pozemků a zahájení výstavby prvního pilotního projektu pro konkrétního klienta v rámci prvního

průmyslového parku u Humpolce bylo ještě možné nedostatek převážně odborně vzdělané pracovní síly (hlavně z projekčního a stavebního sektoru) suplovat spoluprací s externími společnostmi (ať již se jednalo o projekční kanceláře, větší stavební realizační firmy, či menší subdodavatele pro konkrétní odborné práce), s rostoucím rozsahem činností a v důsledku stále větší diverzifikace a rozšiřování předmětu své činnosti se postupně zvyšovaly nároky na řízení, členění managementu a rozdělení pravomocí. Prvotně vytvořená struktura přestala být vyhovující, neboť s narůstajícím počtem zaměstnanců různých profesí přestávalo být ve schopnostech a možnostech jednoho člověka, plnit veškeré manažerské funkce v rámci celé firmy bez vytvoření další podpůrné struktury. Postupně tedy vznikly tři klasické úrovně managementu, tj. manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři, i když se jednalo o postupný, poměrně dlouhodobý proces, který byl vždy ovlivněn aktuální situací a potřebami firmy.

Principy řízení

Po vybudování prvních objektů v průmyslovém parku v Humpolci začala společnost nabízet i první služby pro etablované klienty, spočívající nejprve v základní údržbě budovy a kompletní péči o areál jako takový (tehdy se jednalo především o údržbu společných veřejných prostranství a areálové infrastruktury). Jako první byla zavedena 24-hodinová ostraha areálu a budov a kamerové monitorování v rámci celého oploceného areálu. Vznikla nová pozice park manažera, jehož hlavní starostí byla péče o zákazníka, tj. zajišťování a dohled nad realizací dohodnutých služeb, přičemž ke standardnímu rozsahu patřila údržba čistoty v rámci celého areálu, péče o zeleň, úklid sněhu a ledu v zimních měsících, svoz komunálního odpadu, případně další služby dle individuálních požadavků jednotlivých klientů. Později přibylo budování a údržba pěších zón, cyklostezek nebo zajišťování autobusové dopravy pro zaměstnance klientů. V té době již bylo samozřejmostí zajišťování oprav a údržby statických částí budov, areálových komunikací a další infrastruktury. Zaměstnanci CTP pak dále na vyžádání zajišťovali tlumočnické, překladatelské či administrativní činnosti, v rámci hlavní budovy vznikl později i menší hotel, který mohli klienti po dohodě za symbolický poplatek využívat.

Poměrně brzy bylo zřejmé, že má-li společnost uspět mezi konkurencí na trhu a získat na významu alespoň v celorepublikovém měřítku, musí svou činnost rozšířit na kompletní projektový development, zahrnující počáteční průzkum potenciálních lokalit, akvizici pozemků, jakož i územní plánování a povolovací řízení. Stejně tak během vlastní výstavby musí být zajištěna schopnost plánovat, organizovat a kontrolovat celý stavební proces (ať již z pohledu efektivity nákladů, či z hlediska dodržení harmonogramu stavby), a to včetně koordinace nákupu materiálu přímo u výrobce, s garancí a v nejvyšších standardech.

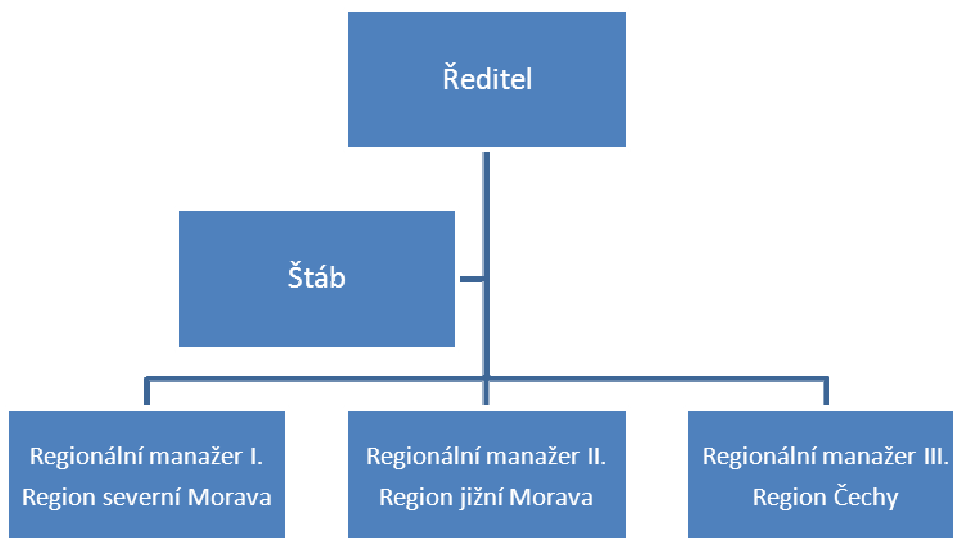
V důsledku postupného rozvoje a zajišťování dalších a dalších speciálních činností tak postupně ve společnosti vznikala nová oddělení, sdružující odborně vzdělané a vyškolené pracovníky z nejrůznějších oblastí (stavební oddělení, nákup, komerční oddělení a marketing, právní oddělení, finanční analytici, controlling). Veškeré tyto změny, spojené hlavně s rapidním nárůstem počtu zaměstnanců z různých sektorů a zvyšováním odbornosti, vyvolaly potřebu přerozdělení kompetencí a změnu způsobu řízení. Nejprve byla vytvořena liniová organizační struktura, kdy na vrcholu stál v pozici top manažera jednatel společnosti, komunikující s několika přímo jemu podřízenými regionálními manažery. Tito regionální manažeři, stojící na úrovni středního managementu, byli přímo zodpovědní jednatelem společnosti a vedli a zodpovídali za své týmy projektových manažerů, site manažerů a park manažerů, rozdělených podle regionů v České republice, pečujících o klienty a projekty v rámci parků daných regionů. Později byla z liniové organizační struktury vytvořena struktura liniově štábní, kdy tzv. štábní složku, roli poradce a odborníka, poskytujícího poradenství a majícího přímý vliv na liniového manažera, zastával prokurista společnosti. S ohledem na kontinuální růst společnosti již nebylo možné, aby jednatel společnosti zadával, dozoroval a vyhodnocoval plnění pracovních úkolů každého pracovníka, jako tomu bylo v počátcích, tuto činnost převzali regionální manažeři, podpůrné mezičlánky, zodpovídající v rámci daného regionu kompletně za výsledky práce celého týmu, od manažerů první linie až po dělníky na stavbě či recepční. Jako zástupci středního managementu zabezpečovali komunikaci, určité spojení mezi vedením a provozními pracovníky, organizovali práci (rozpracování, konkretizace pracovních úkolů, předávání podrobnějších informací o úkolech, zjišťování faktického stavu plnění aj.), zajišťovali podmínky podřízených pracovníků k výkonu požadované

práce (např. vybavení pracovními pomůckami, materiálem atd.), systematicky vedli své podřízené (motivovali, usměrňovali, řešili vzniklé problémy), průběžně sledovali situaci, analyzovali, vyhodnocovali, přijímali opatření v reakci na vzniklou situaci v rámci konkrétní problematiky, hodnotili dosažené výsledky, v jejichž důsledku pak vyhodnocovali výsledky a motivovali výkonné pracovníky, na základě aktuální situace iniciovali a následně realizovali změny, sledovali dodržování všech regulačních požadavků (typu bezpečnost práce, hygiena, požární či ekologické předpisy aj.) atd. Jak již je v managementu obvyklé, řízení organizace či její sekce probíhá z velké části v závislosti na vlivu prostředí, konkrétních podmínkách. Proto i řešení zdánlivě stejných problémů v rámci různých pracovních skupin v různých regionech probíhalo většinou odlišně. Manažeři vycházeli z vlastních zkušeností, které přizpůsobovali na konkrétní situaci, jejich rozhodování ovlivňovali i vnější podmínky organizace daného regionu (např. politické, ekonomické, sociální, či technické), neboť prohlubující se globalizace způsobuje, že relevantní faktory vnějšího prostředí jsou stále četnější, navíc se dále zvyšuje frekvence změn.⁵⁶ Díky tomuto faktu se nezdálo, že několik regionálních realizačních týmů dosahovalo při obdobném personálním obsazení (jednalo se o plnohodnotné, srovnatelné pracovní týmy) různých pracovních výsledků, které byly mnohdy, ať již např. z pohledu času, nákladovosti, výnosů či spokojenosti klienta, velmi odlišné. S ohledem na výše uvedené je zcela zřejmé, že regionální manažeři, zodpovědní za komplexní chod daného regionu (od stavebních, přes provozní až po komerční činnosti) byli, jsou a budou jednou z nejvýznamnějších složek managementu společnosti. Z velké části lze úspěchy či neúspěchy organizace přičíst ve prospěch či na vrub právě těchto manažerů. I přes nebo právě díky jejich přímé podřízenosti výkonnému řediteli společnosti, je na tyto pracovníky středního managementu delegována poměrně velká část pravomocí a odpovědnosti za regionální realizační týmy, právě oni jsou personifikováni do role odpovědných vedoucích/manažerů, s jednoznačnou vazbou na podřízené a s odpovědností za splnění či nesplnění zadaných úkolů. Dále se, díky svým zkušenostem v daném regionu, podílejí na řízení společnosti, a to především prostřednictvím zprostředkovávání zpětné

⁵⁶ VEBER, Jaromír, *Management*, Management Press, Praha 2009, s. 29-31.

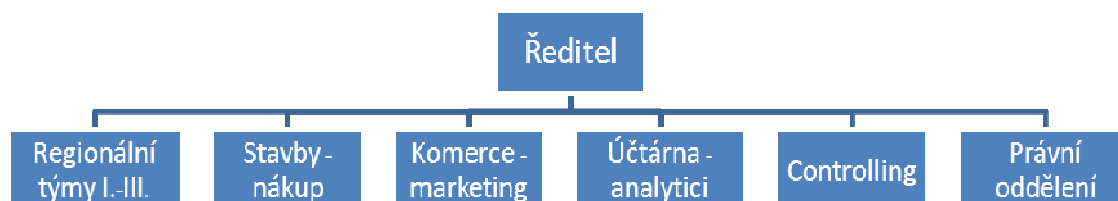
vazby, doporučení, iniciace změn, ovlivňují aktuální trend vývoje a mají zásadní vliv na budoucí plánování.

Obr. 1: Schéma liniově štábní organizační struktury



K dalším článkům nastavené organizační struktury patřila různá oddělení správního typu, která však již nekopírovala konkrétní region, nýbrž sloužila pro zajištění chodu společnosti jako celku, případně jako podpora oddělení obdobného typu v rámci konkrétního regionu. Jednalo se např. o již zmiňované stavební, nákupní, komerční a marketingové oddělení, právníky, účtárnu, finanční analytiky či controlling. Všechna tato oddělení byla, včetně regionálních týmů, přímo podřízená výkonnému řediteli a podléhala vlivu štábní složky (z pohledu členitosti organizace se tedy jedná v podstatě o plochou organizační strukturu s širokým rozpětím).

Obr. 2: Schéma organizační struktury z pohledu členitosti organizace



Co do členění podle pravomocí a odpovědnosti je vytvořená organizační struktura kombinací centralizovaného (správní oddělení) a decentralizovaného typu (regionální týmy). Z pohledu životnosti se pak jedná o organizační strukturu trvalou, tj. s časově neomezeným trváním, i když jde zcela určitě o strukturu pružnou, která se dle požadavků a aktuální situace může kdykoliv změnit, přizpůsobit dle potřeb (může vzniknout např. dočasné oddělení, popř. tým, jehož trvání bude zcela odvislé na splnění konkrétního, časově omezeného úkolu).

V rámci společnosti CTP byl vždy kladen velký význam na systematickou a co možná nejjednodušší organizaci a řízení, aby měl každý pracovník, od nejvyšších až po ty nejnižší, naprosto jasnou představu o svém zařazení, pozici, pracovních činnostech, kompetencích a odpovědnostech, aby bylo jednoznačné, komu je podřízen a jaké úkony po něm budou vyžadovány. Smyslem nebylo zaměstnat co nejvíce lidí, ale vytvořit jasnou, koordinovatelnou a funkční strukturu s velkou produktivitou práce a vysokým pracovním výkonem. Podíváme-li se na objem tržeb a porovnáme-li tento na celkový počet zaměstnanců, pak musíme jednoznačně zkonstatovat, že cíl byl splněn.

5. Praxe

5.1 Provozní management

Na počátku své činnosti směřovala CTP veškeré své kapacity na vyhledání vhodné lokality, akvizici pozemků, zajištění zákazníků poptávajících prostory (ať již logistické, výrobní či třeba kancelářské), tudíž logicky nejsilnější sekci společnosti bylo komerční (obchodní) a marketingové oddělení. Následně se stále více do popředí dostávalo oddělení stavební, zajišťující nákup externě sjednávaných subdodávek, materiálů a vlastní realizaci stavebního díla (projektu). V době stavebního boomu byl finanční controlling zaměřen téměř výhradně na sledování, vyhodnocování a reporting týkající se stavebních nákladů každé jednotlivé zakázky a hospodářského výsledku ve stavební sekci jako celku. Za účelem získání financování stavby prostřednictvím bankovní instituce byly připravovány nejrůznější kalkulace, analýzy, finanční plány, rozpočty, vše pro doložení rentability a návratnosti investice a tudíž odsouhlasení finančního krytí. Následně, po schválení, během vlastní realizace byl projekt striktně monitorován (tendry, objednávky, fakturace, aktuální stav čerpání prostředků ze schváleného rozpočtu atd.), každá odchylka musela být zdůvodněna, přičemž v konečném důsledku byla přijata funkční opatření, vedoucí k eliminaci krizových situací. Sledování a vyhodnocování provozních a režijních nákladů (ve smyslu firemního názvosloví, nastavených pravidel a zvyklostí v rámci společnosti CTP byly pod pojem 'provozní náklady' sdružovány veškeré náklady, týkající se fungování – tj. provozu - prostor, které přinášely tržby z nájmu, případně ze služeb, tj. prostor sloužících potřebám klienta, a kde rovněž vznikaly náklady související s realizací vlastního projektu, následným provozem, údržbou a nákupem klientských služeb; 'režijní náklady' pak definujeme jako výdaje související s činností vlastních zaměstnanců, tj. např. jejich mzdy, pracovní pomůcky, školení, vzdělávání, kancelářské vybavení, ale např. i některé finanční náklady jako úroky, odpisy atd.) nebyla v tomto období věnována velká pozornost, jednak z důvodu časové náročnosti zajištění potřebného a bankou žádaného monitoringu ve stavební sekci, jež byla v té době hlavní oblastí zajišťující potřebný obrat a zisky společnosti, jednak z důvodu nevelké důležitosti tohoto druhu činnosti na poli provozních a režijních nákladů a výnosů v počátečním období, kdy portfolio ještě nebylo natolik rozvinuté, příjmy z nájmu a

služeb byly ve srovnání s obraty staveb relativně marginální, počet zaměstnanců byl omezen na nezbytně nutný, přičemž, jak již bylo řečeno, hlavní, finance zajišťující, sekci byla realizace staveb. Provozní a režijní náklady nebyly tedy od počátku průběžně monitorovány a vyhodnocovány (na úplném počátku de facto ani neexistoval systém provozních a režijních rozpočtů, na jejichž základě by tato činnost byla regulována), pouze na konci roku došlo k finálnímu vyhodnocení a zkonstatování výsledků, což s ohledem na fakt, že se jednalo o pouhé 'ex post', nenabízející možnost průběžně zjišťovat a reagovat na případné anomálie, nebylo zrovna praktické a ekonomické. Mnohdy tak docházelo ke zbytečnému plýtvání zdroji ve formě nehospodárného nákupu služeb, či zbytečných režijních výdajů, které nebyly podloženy skutečnou potřebou, ale spíš chybějící kontrolou. Postupem času, jednak v důsledku zvětšujícího se portfolia a vzrůstajícího významu cash flow z nájmu a služeb, jednak z důvodu postupujícího útlumu stavební činnosti, až do jejího téměř úplného, i když jen dočasného, zastavení na přelomu roku 2008 a 2009, které bylo konsekvencí nejprve významného omezení, následně až úplného pozastavení financování developerských projektů prostřednictvím bank, musela společnost začít šetřit své omezené zdroje, zvažovat výdaje, analyzovat jejich strukturu a adekvátnost, plánovat, přijímat a aplikovat taková opatření, která by omezila nákladovost na minimum a naopak zajistila efektivitu a hospodárnost. Provozní sekce byla v tomto těžkém období jednou z mála, která zajišťovala společnosti prostředky pro úhradu fixních nákladů, v té době již společnost naštěstí disponovala dostatečně silným portfoliem s pravidelným přísunem financí, tolik potřebných pro přežití v období krize. Filozofie společnosti – realizovat, financovat, pronajmout, doplnit další služby pro etablované klienty – se osvědčila, velké procento developerských firem, které svoji činnost zaměřili hlavně na realizaci a následný prodej projektů, se dostala do velkých problémů, některé byly dokonce nuceny ukončit svoji činnost, neboť neochota bankovních institucí půjčovat a tím vznikající nedostatek finančních prostředků na developerském trhu a ve stavební oblasti obecně, vedla k četným krizovým situacím, které mnohdy nešlo řešit jinak než ukončením činnosti. Na konci roku 2008 je tak naprosto zřejmý nový trend, kterým se společnost bude v následujících letech vydávat a tím je rozšíření a prohloubení činností v oblasti provozního managementu, sledování a vyhodnocování provozních výdajů, důsledná kontrola a aplikace potřebných opatření, začíná nová éra ve vývoji firmy.

5.1.1 Přípravné a schvalovací procesy

Jak již bylo popsáno v kapitole 5.1, došlo v CTP koncem roku 2008 k úpravě firemní koncepce. Byla provedena interní provozní 'Due Diligence', jejímž cílem bylo zhodnotit, je-li firma schopna hradit z prostředků získávaných na bázi nájmu a provozních služeb své závazky, ať již se jednalo o splátky investičních či provozních úvěrů, úroky, režijní výdaje, související převážně s chodem kanceláří, administrativním zázemím a mzdami zaměstnanců, či jiné potřebné výdaje. Dále se tento audit zaměřil na efektivitu řízení provozních nákladů a výnosů, monitoring, vyhodnocování a návrhy nápravných opatření atd. Na základě výsledků interní analýzy byl připraven návrh úprav a změn, jejichž implementací bylo pověřeno kontrolní oddělení, ve spolupráci s týmem projektových manažerů a účetní.

V období krize bylo třeba více než kdy jindy co nejefektivněji využívat omezené zdroje, minimalizovat náklady a eliminovat nepotřebné výdaje. Provozní sekce se začala čím dál více dostávat do popředí zájmu, neboť začala být stále významnějším a posléze na určitou dobu jediným sektorem, produkujícím finanční prostředky. Byly zavedeny nové přípravné a schvalovací procesy, systém provozních rozpočtů, objednávek, smluv, fakturace a její kontroly, stále více na významu získával průběžný monitoring, který umožňoval predikci, včasnou reakci na odchylky, jejich objasňování a přijetí nápravných opatření, čili již ne pouhé konstatování faktů ex-post.

Přípravou provozních rozpočtů na dané období (provozní náklady byly vždy sledovány výsledkově, v délce trvání jednoho kalendářního roku, tj. od ledna do prosince, bez ohledu na skutečnost, kdy finanční prostředky z provozní činnosti přitekly či byly vydány, tj. ne z hlediska cash flow) byl pověřen tým projektových manažerů pod vedením regionálních manažerů. Každý projektový manažer zodpovídal za přípravu a prezentaci rozpočtů svěřených projektů. Příprava probíhala ve spolupráci s pracovníky kontrolního oddělení, které poskytovalo potřebné informace o nákladech, výnosech či jiných aspektech, ovlivňující kalkulaci rozpočtů na další období. Regionální manažeři pak hromadně za svůj region schvalovali připravené rozpočty od jednotlivých podřízených projektových manažerů, opět ve spolupráci s kontrolním oddělením byly kalkulace jako celek za daný region podrobeny zevrubné kontrole. Tato

spočívala převážně v odsouhlasení povinného rozsahu údržby a služeb, případně individuálně sjednaných služeb doplňkových, na smlouvu (a to vždy oboustranně, tj. vůči klientovi i vůči dodavateli předmětných služeb). Techničtí pracovníci zodpovídali za správnost údajů ohledně počtu klientů, druhu a rozsahu služeb, controlling pak tato data aktualizoval a zapracovával do provozních přehledů, včetně doplnění údajů o aktuální výši nájmů a servisních poplatků; tato čísla se každoročně měnila, ať již z důvodů určité míry fluktuace klientů, či podle klientských změn, nárůstu či naopak poklesu nájemní plochy, roční indexace apod. Z důvodu pracnosti a časové náročnosti aktualizace těchto dat bylo později ve společnosti přistoupeno k dovoji vnitrofiremního systému, který eliminoval objem pracnosti, usnadňoval analýzu a kontrolu dat a v neposlední řadě zaručoval větší přehlednost.

Následně byl vedoucím kontrolního oddělení připraven komplexní přehled za celou firmu, prezentující plán nákladů a výnosů pro kompletní portfolio projektů. V přípravných a schvalovacích procesech byl hlavním faktorem poměr mezi náklady, které bylo třeba vynaložit na provoz jednotlivých areálů, průmyslových zón či „stand alone“ projektů, nákup služeb pro etablované klienty, a výnosy, plynoucími z nájmů a servisních poplatků. Zvláštní pozornost byla vždy věnována ztrátovým projektům, kde příjem z nájmů a služeb nedosahoval takové výše, aby pokryl náklady související s provozem, údržbou a financováním objektu (např. z důvodu vysoké míry neobsazenosti, kde mateřská společnost, vlastníci nemovitost, byla povinována krytím veškerých nákladů za prázdné prostory). V případě ztrátovosti, resp. nepokrytí provozních nákladů příjmy ze servisních poplatků (s příjmy z nájmů nebylo pro krytí provozních nákladů počítáno, neboť tyto sloužily převážně k umořování bankovních úvěrů, úroků a dalších souvisejících investičních nákladů) byl dotčený projekt podrobněji analyzován, předmětem zkoumání bylo, zda je možné, za předpokladu přijetí určitých úsporných opatření, či jiné varianty řešení nákladů, docílit ziskovosti, případně alespoň minimalizace ztrátovosti dané části portfolia. Teprve po té mohl být rozpočet schválen a zařazen do ročního plánu i třeba se záporným výsledkem. Jednoznačnou snahou a požadavkem managementu společnosti však bylo, aby schvalování záporných provozních rozpočtů bylo spíše výjimečné, vždy však za předpokladu pokrytí této plánované ztráty ze zisků produkovaných v jiných lokalitách.

Provozní dvanácti měsíční plán byl následně prezentován vedení společnosti k finálnímu projednání, úpravě a schválení. Následně byly finální kalkulace předány do kontrolního oddělení za účelem implementace do interního softwarového systému.

Tab. 1: Ukázka přehledového plánu nákladů a výnosů 2011 (portfolio)

Ref.No.	Location	Budget 2011 EUR	SF 2011	Difference
099999	CTZone Brno	159 743,68 €	267 414,41 €	107 670,73 €
139999	AV Encore Ostrava	129 430,15 €	50 144,97 €	-79 285,18 €
089999	Černovické Terasy	100 788,46 €	457 771,37 €	356 982,91 €
540199	Donátova	0,00 €	23 500,80 €	23 500,80 €
570199	Thákurova	0,00 €	20 748,64 €	20 748,64 €
569999	CTPoint Kutná Hora	1 923,08 €	0,00 €	-1 923,08 €
559999	CTPoint Lysá nad Labem	3 846,15 €	0,00 €	-3 846,15 €
509999	Pardubice	55 000,00 €	214 650,00 €	159 650,00 €
499999	CTPark Nový Jičín	7 192,31 €	17 611,56 €	10 419,25 €
419999	CTPoint Louny	10 576,92 €	25 407,77 €	14 830,85 €
039999	CTP Modřice	107 931,23 €	422 864,31 €	314 933,08 €
Axis Modřice	CTP Modřice	105 500,88 €	99 249,80 €	-6 251,08 €
370199	Benešovská Praha	0,00 €	31 545,49 €	31 545,49 €
329999	CTPark Teplice	30 384,62 €	88 635,99 €	58 251,37 €
309999	Okříšky	1 923,08 €	0,00 €	-1 923,08 €
260199	Brno Palackého	5 937,85 €	4 131,90 €	-1 805,95 €
259999	CTP Brno South - Šlapanice	58 252,69 €	183 686,22 €	125 433,53 €
230199	CTPoint České Velenice	3 846,15 €	0,00 €	-3 846,15 €
229999	CTPoint Jihlava	74 230,77 €	88 341,70 €	14 110,93 €
219999	CTPoint Pohořelice	62 239,15 €	273 720,74 €	211 481,59 €
199999	Ctpark Bor u Tachova	114 230,77 €	437 763,33 €	323 532,56 €
170199	Brno Menza	1 153,85 €	0,00 €	-1 153,85 €
169999	Spielberk Office Centre	536 076,92 €	1 230 238,00 €	694 161,08 €
150199	Písek	0,00 €	0,00 €	0,00 €
140199	CTPark Liberec	1 923,08 €	0,00 €	-1 923,08 €
129999	CTPark Plzeň	108 944,47 €	363 631,51 €	254 687,04 €
119999	CTPark Ostrava	136 153,85 €	535 477,70 €	399 323,85 €
Axis Ostrava	CTPark Ostrava	89 807,69 €	151 993,90 €	62 186,21 €
085399	Honeywell Campus	54 718,85 €	373 584,51 €	318 865,66 €
069999	CTPark Divišov	5 769,23 €	0,00 €	-5 769,23 €
399999	CTPark Hranice	192 307,69 €	136 977,60 €	-55 330,09 €
029999	CTPark Humpolec	52 417,14 €	116 505,00 €	64 087,86 €
TOTAL		2 212 250,71 €	5 615 597,22 €	3 403 346,51 €

Zdroj: Finanční plán nákladů a výnosů pro rok 2011, Humpolec, sestaveno XI/2010, CTP Invest, spol. s r.o.

5.1.2 Provozní rozpočty, objednávky, smlouvy, fakturace

Provozní rozpočty sloužily jako základní podklad pro sledování a vyhodnocování provozních nákladů a výnosů. Tyto rozpočty byly připravovány jednak jako komplexní plán pro celofiremní aktivity (viz tab. 1), jednak za konkrétní park (viz tab. 2) a v nejužším pohledu i každou jednotlivou nemovitost, vždy s ohledem na typ, vybavenost, technologii a rozsah služeb pro daný objekt.

Tab. 2: Ukázka návrhu provozního rozpočtu pro areál CTPark Krupka

CTPark Krupka - COST						
TC	TC Name	Supplier	Frequency	Price	Budget 2011	Notes
P0014	El. energie - budova, park provoz				50 000,00 Kč	
P0016	Vodné - budova, park provoz				50 000,00 Kč	
P0045	Oprava a údržba budov ostatní				70 000,00 Kč	
P0070	Zimní údržba parků				100 000,00 Kč	
P0071	Úklidy kanceláří a společných prostor				20 000,00 Kč	
P0072	Mytí oken				30 000,00 Kč	
P0073	Úklid střech				30 000,00 Kč	
P0082	Likvidace odpadů				101 000,00 Kč	
P1270	Retenční příp. požární nádrž	Gutra			44 000,00 Kč	
P1315	ORL				20 000,00 Kč	
P6115	Měření emisí				20 000,00 Kč	
P6500	SHZ				20 000,00 Kč	
P7005	Osvětlovací tělesa				15 000,00 Kč	
P7045	Hromosvod				20 000,00 Kč	
P9060	Údržba zeleně				200 000,00 Kč	
TOTAL COST					790 000,00 Kč	30 384,62 €

Total income SF	88 635,99 €
Difference	58 251,37 €

building	K1	Service Fee	5 540,70 €
building	K2	Service Fee	30 532,59 €
building	K2	Service Fee	13 731,85 €
building	K3	Service Fee	38 830,85 €
Total income			88 635,99 €

Zdroj: Návrhy provozních rozpočtů pro rok 2011, Humpolec, sestaveno XI/2010, CTP Invest, spol. s r.o.

Provozní rozpočty pro jednotlivé parky byly regionálními manažery prezentovány přímo jednateli společnosti, který tyto připomínkoval, žádal doplňující informace, vysvětlení, odůvodnění výše kalkulovaných nákladů, následně po zapracování případných změn tyto rozpočty podepisoval a předával vedoucímu kontrolního oddělení.

Každý podepsaný rozpočet byl následně zaveden (včetně oskenované kopie vlastního podepsaného dokumentu) do celofiremního systému, který byl, v závislosti na nastavených právech každého konkrétního zaměstnance, přístupný všem zúčastněným pracovníkům. Provozní rozpočty byly systematicky sestavovány, schvalovány a implementovány dle lokalit, kterou označovalo první dvoučíslí šestimístního kódu, dle konkrétní budovy v daném parku (druhé dvoučíslí), přičemž poslední dvoučíslí identifikovalo typ nákladu, tedy v podstatě to, zda se jednalo o náklad stavební, provozní či režijní. Náklady, kódované na každou nemovitost, byly pak rozdělovány dle číselníku prací, tzv. 'TCP' (technický celek provoz) či 'TCR' (technický celek režie), účetně pak byly stavební náklady odlišeny jednak jiným systémem číslování projektů a jednak právě chybějícím zdrojovým kódem (TCP či TCR), náklady stavebního typu nenesly zdrojové označení. V počáteční fázi byl interní systém (LCS Noris) využíván pouze k důslednému evidování, monitorování a vyhodnocování stavebních rozpočtů, objednávek a faktur, následně, jak již bylo zmíněno dříve, s rostoucí potřebou monitorování provozních nákladů, byli pracovníci finanční účtárny a kontrolního oddělení postaveni před problematiku, jakým způsobem funkčně ošetřit všechna specifika provozní sekce. K hlavním diferencím oproti stavebním celkům patřilo např. sledování nákladů výsledkovým způsobem za kalendářní rok; stavební zakázka dostala své číslo, byla zadána do systému, kde byla aktivní, dokud nebyl projekt dokončen a předán provoznímu oddělení k návazné péči, nebyl zde tedy problém např. s obdobím, ve kterém náklad vznikl, neboť zakázka byla hodnocena vždy jako celek, bez ohledu na délku jejího trvání. Naproti tomu provozní zakázka byla sledována za (kalendářní) roční období a bylo tedy třeba ošetřit návaznosti vznikajících nákladů s ohledem na období, kterého se tyto týkaly. Typickým příkladem byly třeba náklady za energie, které vznikaly během celého roku, avšak byly hrazeny zálohově, bez daňových dokladů, přičemž vyúčtování mnohdy proběhlo až hluboko v průběhu dalšího období. Interní systém obecně nebyl připraven na celou řadu nově vznikajících požadavků, proto bylo

třeba tyto podrobně analyzovat a zajistit dovývoj nového, tzv. provozního modulu, který by umožnil práci s daty nejenom na účetní, ale především na manažerské úrovni tak, aby výsledky byly přehledné a uchopitelné nejenom pro finanční analytiku, controllery, či ekonomy, ale i pro vedení společnosti, a rovněž technické pracovníky, realizující vlastní činnosti či, zajišťující chod areálů.

Dalším stupněm zpřehlednění, funkčního monitorování a řízení provozní sekce bylo zavedení pravidel v objednávkovém a smluvním systému, neboť sebelepší příprava a plánování nákladů a výnosů není k ničemu, není-li odsouhlasený plán dodržován, či je z nějakého důvodu znemožněna jeho kontrola. Objednávkově-smluvní systém byl sice od počátku implementován, avšak nebyl aktivně využíván, dotčení pracovníci poměrně často objednávali pouze na bázi telefonátu či osobního kontaktu, bez písemného dokladu, který by jednak jednoznačně vymezil předmět, kvalitu, cenu a termín dodání díla, a současně, který by umožňoval systematické propojení se zadaným rozpočtem. Důsledkem nejednoznačnosti byl pak často chaos a dezorientace, které práce, služby či výrobky již byly objednány, za jakých podmínek a v neposlední řadě i fakt, umožňovaly-li aktuální stav čerpání rozpočtu vůbec ještě zasmluvnění v daném rozsahu, respektive ceně. Další problémy pak, především zpočátku, způsobovali objednávky a hlavně smlouvy dlouhodobějšího charakteru, které byly sjednávány na období delší jednoho kalendářního roku, či periodicky se během roku opakující. Zde bylo třeba dořešit systémovou evidenci takovým způsobem, aby se každá takto sjednaná smlouva objevila jako čerpání rozpočtu daného roku v plné výši (tj. aby na objednané práce či služby byly v rozpočtu rezervovány potřebné finanční prostředky), přičemž fakturace na tuto smlouvu pak byla navazována teprve postupně v průběhu daného období, v závislosti na provádění díla, případně aby se smlouva objevila co nejdříve na počátku dalšího období v systému jako čerpání rozpočtu, čímž opět došlo k 'vyblokování' prostředků a tedy zajištění finančního krytí, a současně bylo eliminováno riziko duplicitního objednání předmětných služeb. Dále byl každý dodavatel písemně upozorněn na skutečnost, že bez písemného podkladu (tj. bez objednávky či smlouvy) nebude žádná zaslaná faktura přijata a zaúčtována, ale bude vrácena vystaviteli jako neopodstatněná a neakceptovatelná (touto částí byla pověřena účtárna). Rovněž všichni firemní zaměstnanci byli oficiální cestou vedením společnosti informováni, že veškeré objednávky a smlouvy musí být vystaveny prostřednictvím interního systému a

podléhají výhradnímu podpisu jednatele společnosti, případně jím pověřené zastupující osoby, nedodržování tohoto nařízení bude ze strany zaměstnavatele chápáno jako porušení pracovní kázně. Smyslem opatření bylo, aby veškeré smluvní dokumenty vznikaly na základě schváleného, v systému zadaného rozpočtu, který neumožňoval vygenerování objednávky či smlouvy v okamžiku, kdy již stav rozpočtu nevykazoval potřebný zůstatek. Později bylo finální kontrolou všech objednávek, smluv a rozpočtů pověřeno kontrolní oddělení, které kromě formální správnosti zodpovídalo i za kontrolu oprávněnosti výdaje (např. jednalo-li se o službu, bylo třeba odsouhlasit, že daný klient má v rámci hrazeného nájmu či servisního poplatku na službu nárok, případně že si tyto služby výslovně objednal a předmětné náklady mu budou následně přefakturovány; vždy byl nutný písemný doklad o souhlasu s přefakturací, či přímo klientská objednávka), z pohledu efektivity nákladů bylo mimo jiné controllery hodnoceno, samozřejmě v závislosti na finančním objemu objednávky či smlouvy, zda proběhlo výběrové řízení (tender), kolik dodavatelů se zúčastnilo, jaké konkrétní podmínky byly nabídnuty (ne vždy byla nejnižší cena hlavním faktorem), bylo-li možné tender spojit s jinými lokalitami (činnosti typu mytí oken, svoz odpadu, údržba zeleně, revize technických zařízení apod. byly později běžně tendrování hromadně pro všechny projekty v rámci České republiky) a získat tak, díky většímu objemu prací lepší cenu. Nastolení tohoto procesu nebylo jednoduché a bylo poměrně zdoluhavé, ale díky důslednému dodržování byly vytvořeny podmínky pro snazší monitorování stavu objednávek a smluv, predikci nákladů a výsledků hospodaření společnosti.

Tab. 3: Ukázka srovnání výsledků výběrového řízení údržby ORL, 2010

ORL 2010	1.Ekosage	VGW	Kaiser	Ormonde	Budgets
CTZone Brno	75 000,00	109 860,00	95 850,00	301 408,00	240 000,00
SOC Brno	75 000,00	58 000,00	88 100,00	186 238,00	200 000,00
CTPark Modřice	350 000,00	555 840,00	1 077 970,00	692 670,00	300 000,00
CTPark Brno	100 000,00	416 880,00	360 200,00	726 990,00	286 950,00
CTPark Pohořelice	100 000,00	92 640,00	208 140,00	238 048,00	250 000,00
CTPark Šlapanice	75 000,00	92 640,00	141 680,00	178 318,00	20 000,00
total	775 000,00	1 325 860,00	1 971 940,00	2 323 672,00	1 296 950,00

Zdroj: Interní provozní dokument (ORL), Humpolec, sestaveno X/2010, CTP Invest, spol. s r.o.

Jednou z posledních, avšak neméně důležitých činností, jež bylo třeba transformovat za účelem dosažení větší funkčnosti a efektivnosti, byl proces pořizování, předávání a schvalování faktur. V počáteční fázi a krátce po implementaci interního systému byly došlé faktury účtárnou předávány do schvalovacího kolečka přímo projektovým manažerům, případně dalším osobám, vystupujícím či suplujícím roli objednatele. Tento postup byl dlouhodobě neudržitelný a to hlavně s ohledem na skutečnost, že originály těchto dokladů obíhaly fyzicky, byla zde vysoká míra ztrátovosti, poměrně velká administrativní pracnost a nepřehlednost, kde se dané doklady aktuálně nachází, v neposlední řadě i zdoluhavost celého procesu (pořízení faktury do systému, předání dotčené osobě – týkalo se převážně osob ze vzdálenějších oblastí republiky - a zpětné obdržení dokladu, ať již s kvitancí či zamítnutím, trvalo často i několik týdnů), mající negativní vliv na zachovávání splatnosti faktur (později byl tento schvalovací proces ještě doplněn o finální kontrolu nezávislého pracovníka kontrolního oddělení a vyjádření banky, neboť z důvodu zaúvěrování společnosti bylo nutné všechny výdaje s bankou před jejich vznikem (objednávky) a po jejich vzniku (faktury) potvrzovat). Problematika vlastního schválení dokladu pak byla v počáteční fázi transformace poměrně složitá, schvalovací procesy ještě nebyly zcela systematické a funkční, navíc zde bylo stále velmi vysoké riziko chyby lidského faktoru (ať již úmyslné či neúmyslné), velmi limitující byla i absence další následné kontroly nezávislé osoby, tzv. 'final check' (později bylo zařazeno do kompetencí controllingu).

Obr. 3: Ukázka systémového zobrazení provozního rozpočtu budovy

Year	TC	TC name	Budget	SC	LoA	Supplier	Invoice excl.VAT	Invoice incl.VAT
2011	P0014	El.energie - budova, park, provoz	175 000,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	11 261,47	11 261,47	CTP Property VI...	0,00	0,00
			0,00	50 000,00	50 000,00	CTP Property VI...	0,00	0,00
			0,00	100 000,00	100 000,00	LUMEN ENERG...	57 517,74	69 021,2
	P0016	Vodné - budova, park, provoz	25 000,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	25 000,00	25 000,00	Brněnské vodárn...	5 407,50	5 948,2
	P0017	Plyn - budova, park, provoz	50 000,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	20 000,00	20 000,00	CTP Property VI...	0,00	0,00
			0,00	30 000,00	30 000,00	Lumius, spol. s r...	15 685,03	18 822,1
	P0030	Ostraha	720 000,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	720 000,00	720 000,00	Centr Group, a.s.	356 208,00	427 449,1
	P0040	Hasicí přístroje, hydranty	2 750,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	1 773,00	1 773,00	Milan König	1 727,00	2 072,2
	P0045	Oprava a údržba budov ostatní	30 078,50	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	10 000,00	10 000,00	Vellinga s.r.o.	10 000,00	12 000,0
	P0070	Zimní údržba parků	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
	P0071	Úklidy kanceláří a společných prostor	15 000,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	15 000,00	15 000,00	SALESIANER MI...	12 703,30	15 243,5
	P0072	Mytí oken	25 000,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	20 000,00	20 000,00	Richard Drašar	20 000,00	24 000,0
	P0074	Úklidy a letní údržba parků	32 601,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	6 000,00	6 000,00	Stanislav Kopr	2 000,00	2 400,0
	P0082	Likvidace odpadů	19 000,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	19 000,00	19 000,00	van Gansewinkel...	10 428,18	12 513,1
	P0214	Režijní materiál	7 500,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	7 500,00	7 500,00	ISS Facility Servi...	3 113,63	3 736,2
	P0227	Ostatní režijní a provozní služby	635,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	635,00	635,00	RAMI CZ s.r.o.	0,00	0,00
	P0270	Managment fee	170 400,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	170 400,00	170 400,00	ISS Facility Servi...	120 800,75	144 960,2
	P1450	Plynovodní přípojka - revize	4 550,00	0,00	0,00		0,00	0,00
	P3200	Průmyslová vrata	1 500,00	0,00	0,00		0,00	0,00
	P3330	RWA klapky vč. ovládání	10 000,00	0,00	0,00		0,00	0,00
			0,00	9 960,00	9 960,00	IEC fire stop, s.r...	9 960,00	11 952,0
	P3430	Požární ucpávky	2 500,00	0,00	0,00		0,00	0,00

Zdroj: Systém LCS Noris, Humpolec, 2011, CTP Invest, spol.

Po implementaci provozního modulu, koordinaci a realizaci relevantních úprav a nastavení za účelem zajištění funkčnosti celého systému co do zadávání rozpočtů, sledování jejich čerpání a vystavování objednávek, pak byly schvalovací procesy fakturace dalším logickým krokem, na kterém bylo intenzivně pracováno. Finálním produktem byl vysoce funkční provozní modul, díky němuž bylo možné rychle, efektivně a přehledně, na manažerské úrovni sledovat, vyhodnocovat a predikovat účetní data (nebylo nutné složitě pátrat v účetních výsledkách, filtrovat lokality, období, objekty, veškeré relevantní informace v rozsahu: období – typ nákladu – objednávka – dodavatel – fakturace, byly za předpokladu dodržení určitých

systémových požadavků vygenerovány na jednom přehledu, který byl uchopitelný i pro ne-ekonomy).

Postupem času, i s ohledem na kontinuální růst a diverzifikaci portfolia, bylo nutné řešit v oblasti sledování provozních nákladů a výnosů další úpravu systému. Zvyšující se požadavky ze strany klientů na změnu rozsahu zajišťovaných služeb, sjednávání dodatečných služeb, či nejrůznější klientské požadavky a změny zapříčinily vytvoření dalšího, tzv. přefakturačního modulu, který umožňoval zadávání objednávek pro nákup produktů a služeb pro klienta bez nutnosti čerpání provozních rozpočtů, neboť tyto náklady byly po realizaci objednávky (ve velkém procentu případů i s připočtením koordinačního poplatku) klientovi přefakturovány. Pro zadání objednávky do tohoto modulu (k jejímu vystavení byli oprávněni pouze pracovníci controllingu) byl vyžadován písemný souhlas klienta s následnou přefakturací, případně přímo objednávka s odsouhlasenou specifikací. Tento modul byl hojně využíván hlavně v poslední době, kdy se společnost snaží opět o něco rozšířit své služby a klientům nabízí kompletní balíček služeb (tzv. „fully package“), tj. převzetí veškerých úkonů souvisejících s chodem budovy, včetně údržby infrastruktury, technologií a kompletních revizí. Tento vývoj je opět reakcí na měnící se požadavky řady klientů a neustále se vyvíjející situaci na developerském trhu.

Ruku v ruce s vytvořením přefakturačního modulu šlo i vytvoření modulu pojistných událostí. Hlavním důvodem a principem byla opět potřeba separace nákladů, jež budou později hrazeny pojišťovnou, od běžných provozních nákladů, které má klient předplacené v nájmu nebo v rámci servisního poplatku, a které tedy v daném roce znamenají pro firmu skutečný provozní náklad proti provoznímu výnosu.

Hlavním přínosem obou těchto nadstaveb bylo ještě větší zpřehlednění objednávek a usnadnění následného schvalovacího procesu došlých faktur. Objednávky, vystavené v provozním, přefakturačním či pojistném modulu, vykazovaly typické znaky (patrné však pouze uživatelům interního systému, nikoliv externím příjemcům, tj. klientovi či dodavateli), dle kterých proběhla rychlá a jednoznačná identifikace typu nákladu a následně správné zaúčtování, což mimo jiné vedlo i k eliminaci opomenutí přefakturace, jednalo-li se o činnosti objednané klientem nad rámec standardních služeb a tedy s následnou přefakturací.

5.2 Monitoring

Monitoring, jako součást procesu sledování a vyhodnocování provozních nákladů, lze považovat za jednu z jeho nejdůležitějších složek. Sebelepší kalkulace a rozpočet sami o sobě nejsou zárukou dosažení efektivních výsledků, není-li v průběhu daného období monitorováno, zda se aktuálně dosahovaný stav ještě pohybuje v toleranci vůči plánu, či zda již byla překročena pomyslná hranice normality a objevují se první příznaky abnormalit. Tato fáze procesu je podstatná i z důvodu svého umístění na časové ose, monitoring je činností vykonávanou během sledovaného období, nevytváří tedy plán či prognózu do budoucna, jeho smyslem není ani vyhodnocování konečných výsledků 'ex post'. Díky včasné, průběžné a kvalitně prováděnému monitoringu je tak možno okamžitě reagovat na vzniklé odchylky, tyto dále analyzovat (příčinu, následek, predikce dalšího vývoje) a zaujmout opatření, eliminující negativní konsekvence odchýlení se od daného kurzu. Monitoring je tedy jakousi operativní kontrolou plnění plánu, zajišťující analýzu odchylek, jejich příčin (může odhalit např. chyby nejen ve vlastní realizaci plánu, ale např. i v systému plánování) a navrhuje opatření, vedoucí k dosažení cílů, či k jejich nutné korekci.⁵⁷

Hlavním zdrojem informací pro provedení analýzy během monitorovací činnosti pak jsou nejenom vlastní účetní výkazy, ale celá řada dalších přehledů, sestavovaných pro individuální potřeby společnosti a její řízení. Z tohoto pohledu tedy rozlišujeme výkazy finančního (první skupina) a manažerského, jinými slovy vnitropodnikového účetnictví (druhá skupina). K výkazům finančního účetnictví, se kterými je během monitorovací fáze pracováno, patří již tradičně rozvaha, výkaz zisků a ztrát (výsledovka), přehled peněžních toků, či výkaz o změnách vlastního kapitálu (dva poslední přehledy patří k nepovinným výkazům finančního účetnictví). Výkazy manažerského účetnictví nemají jednotnou metodiku, vychází z potřeb daného podniku, a proto mohou být různé.⁵⁸

⁵⁷ MIKOVCOVÁ, Hana, *Controlling v praxi*, Aleš Čeněk, Plzeň 2007, s. 117.

⁵⁸ ČECHOVÁ, Alena, *Manažerské účetnictví*, Computer Press, Brno 2011, s. 127-128.

Ve společnosti CTP patří k těmto nepovinným výkazům např. přehled hospodaření jednotlivých průmyslových parků, rozbor nákladů na konkrétní činnost, související s provozem areálů (např. vyhodnocení ročních nákladů na monitoring podzemních vod, údržbu zeleně, zimní údržbu aj.), přehled aktuálního čerpání provozních nákladů apod.. Monitoringem, stejně jako i dalšími činnostmi na poli sledování a vyhodnocování provozních nákladů, byl v CTP pověřen controlling ve spolupráci a za podpory účetního oddělení a finančních analytiků. Základním cílem bylo, je a bude přispívat k zajištění životaschopnosti podniku, tj. k hlavním úkolům monitorovací fáze můžeme zařadit činnosti typu poskytování informací o vyskytnuvších se změnách za účelem podpory schopnosti adaptace a anticipace firmy, zavedení a údržba informačního kontrolního systému a následné průběžné monitorování vztahu mezi plánovaným a skutečným stavem, umožnění korektury identifikovaných diskrepancí s cílem plnění finančních i nefinančních, vnitřních i vnějších targetů atd..⁵⁹

Ve společnosti CTP byla průběžnému monitoringu věnována vždy velká důležitost a tedy i patřičná pozornost. Výsledky monitorovací činnosti, tj. porovnání skutečnosti s plánem, stanovení odchylek a jejich analýza, definování příčin, predikce možných důsledků a následný návrh a aplikace nápravných opatření za účelem eliminace negativních vlivů, byly signifikantní nejenom pro interní uživatele, tedy manažery a vrcholové vedení, ale i pro uživatele externí, tedy hlavně banky v roli věřitelů, poskytující finanční krytí pro velkou část realizovaného portfolia.

⁵⁹ MIKOVCOVÁ, Hana, *Controlling v praxi*, Aleš Čeněk, Plzeň 2007, s. 13.

5.3 Sestavení přehledu provozních nákladů a výnosů

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2, byla ve společnosti CTP věnována velká pozornost monitorovací činnosti, jež měla odhalit odchylky od nastaveného plánu. Monitoring byl prováděn průběžně, minimálně jedenkrát za sedm dní byl na týdenní poradě předkládán a prezentován aktualizovaný přehled čerpání provozních rozpočtů, byla komentována a objasňována každá konkrétní odchylka a přijímána adekvátní opatření. Avšak v podstatě i při každodenních rutinních činnostech, tj. např. při každém vystavení objednávky, či schvalování jednotlivých faktur, probíhala zpětná kontrola aktuálního stavu čerpání konkrétního dotčeného rozpočtu a dosavadní fakturace k danému projektu. Díky aktivaci integritních omezení korigoval systém sám určité činnosti, např. neumožňoval vystavení objednávky či implementaci smlouvy, nevykazoval-li daný rozpočet dostatečné, byť v tomto případě pouze virtuální prostředky, ke krytí zasmluvňovaných činností, či objednávaných výrobků. Z důvodu větší jistoty zajištění správnosti byl ve společnosti posléze zaveden systém tzv. dvojí a finální kontroly ('double check' a 'final check'). Princip spočíval v tom, že žádná objednávka, smlouva, faktura nebo jakýkoliv jiný doklad, mající dopad na hospodaření firmy, nesměl být schválen pouze jednou osobou (vyjma jednatele společnosti, který těmto pravidlům jako jediný ve společnosti nepodléhal). Proběhlo několik vývojových stupňů, nakonec se však struktura ustálila v následující konstrukci → projektový manažer schvaluje nutnost/potřebu (objednávka) a následně kvalitu a vlastní fakt provedení prací (faktura) » regionální manažer potvrzuje nutnost/potřebu a současně deklaruje, že není jiná možnost řešení, zodpovídá za výběr dodavatele a zajištění tendru od určitého objemu (objednávka) a následně nezávadnost díla a jeho soulad s objednávkou (faktura) » finální kontrolu, jež de facto opakovala činnosti provedené již regionálním manažerem, k tomu spárování faktury s objednávkou a její implementaci do přehledu nákladů, následně prováděl vedoucí kontrolního oddělení, zodpovídající za finální stav rozpočtů, objednávek a fakturace.

Kompletní přehled plánovaných provozních nákladů a výnosů celého portfolia, tak jak byl tento, resp. jeho celoroční podoba, již prezentován v oddíle 5.1.1 (tabulka č. 1), byl pak pouze z výsledkového pohledu (z pohledu příslušnosti nákladů a výnosů do určitého období, nikoliv z pohledu jejich skutečného vzniku) doplněn o aktuální stav

objednávek ve srovnání vůči rozpočtu a fakturace v komparaci vůči objednávkám/smlouvám k požadovanému datu (většinou minimálně jednou měsíčně). Tento přehled sloužil jako vstupní podklad pro další analýzu, predikci budoucího vývoje a rozhodování. V případě velkých odchylek pak bylo vedením společnosti požadováno jasné definování příčiny vzniku (důvody bývaly různé, do hlavního výčtu většinou patřila např. spoluúčast dle pojistné smlouvy v případě pojistné události, nehrazená pojišťovacím ústavem, úhrada neočekávané, neplánované škody v důsledku zanedbání či nedostatečného provedení údržby, bankrot a následný odchod klienta, s čímž souvisely náklady např. na neprovedenou údržbu, tyto náklady byly obecně velmi složitě vymahatelné, energie a následné financování prázdných prostor, aj.) a návrhy řešení. Některé náklady měly svá opodstatnění, mnohdy byla klientům například formou dodatečných služeb, jež samozřejmě zapříčinily nárůst provozních nákladů, poskytnuta určitá forma slevy, v takovém případě, nebylo-li možné vyčlenit ve stávajícím rozpočtu dostatečné finanční prostředky na zajištění požadovaného, bylo nejprve interně (po předložení dílčího rozpočtu na zcela konkrétní rozsah) odsouhlaseno navýšení daného rozpočtu, následně byla tato aktualizace předložena a zdůvodněna financující bance. Teprve po jejím schválení byla data upravena systémově a služby mohly být objednány. Nevznikl-li náklad z výše definované příčiny, pak bylo podrobněji analyzováno, zda se jednalo o náklad oprávněný (např. na jakém podkladě byla schválena fakturace, v případě existence objednávky kdo objednávku schválil a proč atd.), následně byla přijata opatření, aby se obdobná situace již neopakovala, nebo alespoň ne moc často, vždy však bylo vyžadováno nalezení takového řešení, které by již vzniklé odchylky v maximálním možném rozsahu pokrylo ze stávajících zdrojů (např. musely být omezeny či odsunuty jiné plánované výdaje, které ještě nebyly v procesu, případně byla provedena další výběrová řízení, za účelem dodatečného snížení nákladů v jiných sekcích rozpočtu a uvolnění potřebných finančních prostředků pro krytí odchylky). Postupem času byl díky důslednému dodržování nastavených pravidel a neustálému vylepšování všech procesních činností na poli sledování a vyhodnocování provozních nákladů vybudován profesionální systém, ve kterém bylo riziko odchylek, vznikajících na bázi nedostatečného monitorování, kontroly a vážnoucí zpětné vazby, eliminováno na minimum. Neustále je však třeba mít na paměti, že práce s rozpočty, sledování a vyhodnocování nákladů je kontinuální proces, na němž je třeba nepřetržitě

pracovat, neustrnout na mrtvém bodě, neboť co je aktuální a vyhovující dnes, může být zítra zastaralé a nevyhovující. Je tedy třeba neustále sledovat vývoj (a to jak firemního tak okolního prostředí) a adekvátním způsobem reagovat na změny.

5.4 Vyhodnocení, komparace, reporting

Stejně jako vlastnímu plánování, schvalování a monitorování je ve společnosti CTP věnována velká pozornost vyhodnocování provozních nákladů, jejich komparaci a následné reportování výsledků vedení společnosti a potažmo bankám. Kromě pravidelných monitorovacích a kontrolních činností, definovaných již v podkapitole 5.2 a 5.3, bylo i s ohledem na poměrně vysoké zaúvěrování bankovními institucemi vyžadováno, aby čtyřikrát ročně, vždy po skončení kvartálního období, proběhl ve firmě jakýsi interní audit, který by aktuálně vyhodnotil dosažené výsledky a tyto porovnal s plánem (a to nejen v orientaci na provozní sekci, ale i na oblast stavebních a režijních nákladů). Tato podrobnější analýza měla své opodstatnění a funkci nejenom pro financující instituce a ostatní věřitele, ale poskytovala cenné informace o stavu nákladů a výnosů i pro firmu samotnou, neboť celá struktura skupiny CTP byla poměrně složitá, byla tvořena více jak desítkou společností (tzv. SPV – special purpose vehicle), podílejících se na činnosti, vznikajících však převážně za účelem akvizice pozemků a následném získání úvěru pro financování konkrétních projektů. Všechny tyto společnosti podepisovali se společností CTP tzv. 'Management Contract', ve kterém byla jasně definována vzájemná práva a povinnosti, podmínky, za kterých CTP bude pečovat o vybudované portfolio, tedy zajišťovat provoz objektů jednotlivých firem ve skupině.

S ohledem na fakt, že všechny tyto dotčené společnosti vedli svá účetnictví odděleně, i když v rámci jednoho účetního oddělení a jednotného interního systému, a díky skutečnosti, že kvůli finanční náročnosti rozšíření všech jejich databází o provozní moduly (a s přihlédnutím k neopominutelnému faktu výrazně menšího počtu provozních operací, než kolik při své činnosti vykazovala CTP), aby s nimi bylo možno pracovat na obdobné bázi, jako v rámci společnosti CTP, byl jejich systém ponechán pouze na bázi systému účetního, neumožňujícího zadávání rozpočtů a jejich následné

sledování a vyhodnocování na manažerské úrovni (pouze na úrovni účetních záznamů). Problém byl vyřešen tím způsobem, že provozní rozpočty pro zajištění plynulého fungování celého portfolia byly sestavovány s ohledem na celou skupinu, i když byly zadávány do systémové databáze CTP a to i přesto, že některé náklady přímo vznikaly či postupně dotékaly do ostatních společností ze skupiny. Dalším specifikem bylo, že dle 'management kontraktu' musely být veškeré náklady související s prázdnými, neobsazenými prostorami (energie, pravidelná údržba, podíl na společných nákladech v poměru pronajaté plochy atd.) účetně evidovány a ponechány nákladem společnosti, která tuto nemovitost vlastnila, avšak z manažerského pohledu bylo nutné tyto vykázat ve společnosti spravující provozní rozpočet (CTP). Stejným způsobem pak muselo být rozlišováno, zda má klient určitou službu v nájmu (pak tento náklad účetně příslušel majiteli objektu, neboť CTP dostávala pouze určité procento z ročních nájmu za zprostředkování klientů a péči o něj, avšak služby v něm zahrnuté jí z účetního hlediska nepříslušely), či v rámci servisního poplatku za služby (v tomto případě pak bylo nutné související náklady přefakturovat ve výši 100% společnosti CTP, neboť tato od majitelů budov dostávala servisní poplatky pro nákup služeb a péči o portfolio v plné výši). V případě, že náklad byl prvotně záúčtován v některém z SPV (např. z důvodu, že klient si danou službu po dohodě objednal sám a teprve následně ji fakturoval, faktura tedy logicky směřovala na společnost pravidelně fakturující nájmy a servisní poplatky), kam ale nepatřil, byla situace jednoduše vyřešena prostým přefakturováním daného nákladu společnosti CTP, která vystavila jistou formu interní objednávky, čímž byla z rozpočtu vyčerpána potřebná suma, objednávka byla následně spárována s fakturou a jako celek provázána s rozpočtem. Složitější situace byla kolem nákladů, které účetně náležely danému SPV, ale manažersky musely být v rozpočtu zohledněny (např. za již zmiňované prázdné prostory). Tato problematika byla po zvažování různých variant nakonec vyřešena tak, že v rámci rozpočtu daného pro celou skupinu, implementovaného v systémové databázi CTP, byla vystavena fiktivní objednávka, čerpající prostředky rozpočtu a zajišťující tak finanční krytí předmětného výdaje, nemající však proti sobě nikdy došlou fakturu, neboť ta zůstávala v účetnictví SPV. Tyto diskrepance pak bylo třeba zohledňovat při vyhodnocování a komparaci v kolonce realizovaných nákladů, kde by se jinak objevoval falešně nižší stav objemu fakturace, než jaká byla skutečná realita. Tyto skutečnosti celý proces vyhodnocování a

komparace poměrně komplikovaly, naštěstí však nebyly zastoupeny v natolik hojné míře, aby celý vyhodnocovací proces znemožňovaly, či ho neúnosně zkreslovaly. Při každém vyhodnocování a komparaci za konkrétní kvartál však bylo nutné projít účetní záznamy provozních nákladů, tyto očistit o náklady, které účetnictvím pouze protékaly, tzn., že ve výsledku byly přefakturovány, ať již klientovi, dodavateli, či CTP, a vygenerovat náklady zbývající, na které bylo třeba vyhotovit interní objednávky a jejich sumu dopočítat k realizovaným nákladům (tzv. korekce). S ohledem na občasnou nejednoznačnost této problematiky byla pro správnou identifikaci a přiřazení nákladů vyžadována určitá znalost prostředí provozního managementu, proto byl těmito operacemi pověřen controlling, jehož pracovníci se běžně orientovali v objednávkách, klientských i dodavatelských smlouvách, fakturách, zpracovávali nejrůznější data a přehledy, a ne účetní oddělení, či finanční analytici, z podstaty své činnosti zaměření spíše na vlastní účetní operace bez bližší znalosti pozadí. Všechna ostatní data byla zpracovávána automaticky a mohla být formou jednoduché sjetiny prezentována za jakékoliv období, lokalitu, typ budovy, či za společnost jako celek.

Obr. 4: Ukázka systémové sjetiny celkového vyhodnocení 2 projektů

ŠKrobárna Reality a.s. Datum: 6.10.2010 14:21:08

OPR - PM budgets status ŠKROBÁRNÝ - CTZone Brno, AV Encore Ostrava - 6.10.2010

CTPark	Project No.	Project name	Year	Budget	SC/SCP	Zůstatek	LoA	Invoice excl.VAT	Budget - FD excl.VAT
AV ENCORE Ostrava	130199	AV 1 - Office Building - provo	2010	33 867,00	33 867,00	0,00	33 867,00	33 867,00	0,00
AV ENCORE Ostrava	130299	AV 2 - Guard Building - provo	2010	14 500,00	14 500,00	0,00	14 500,00	14 500,00	0,00
AV ENCORE Ostrava	130399	AV 3 - Change & Wash Room	2010	1 800,00	1 800,00	0,00	1 800,00	1 800,00	0,00
AV ENCORE Ostrava	130599	AV 5 - Car Sheds - provoz bu	2010	5 200,00	5 200,00	0,00	5 200,00	5 200,00	0,00
AV ENCORE Ostrava	130699	AV 6 - Trucks Garages - prov	2010	33 611,00	33 611,00	0,00	33 611,00	33 611,00	0,00
AV ENCORE Ostrava	130799	AV 7 - Car Washing Plant - pi	2010	5 200,00	5 200,00	0,00	5 200,00	5 200,00	0,00
AV ENCORE Ostrava	130899	AV 8 - Maintenance & Works	2010	4 500,00	4 500,00	0,00	4 500,00	4 500,00	0,00
AV ENCORE Ostrava	130999	AV 9 - Work-Shops - provoz 1	2010	317 200,00	317 200,00	0,00	317 200,00	21 200,00	296 000,00
AV ENCORE Ostrava	131099	AV 10 - Garages & Work-Shc	2010	6 500,00	6 500,00	0,00	6 500,00	6 500,00	0,00
AV ENCORE Ostrava	131199	AV 11 - Production Hall - prov	2010	82 200,00	82 200,00	0,00	82 200,00	82 200,00	0,00
AV ENCORE Ostrava	131299	AV 12 - Multipurpose Building	2010	66 706,00	66 706,00	0,00	66 706,00	66 706,00	0,00
AV ENCORE Ostrava	139999	Správa parku - AV ENCORE	2010	2 910 059,00	2 769 432,14	140 626,86	2 769 432,14	2 659 073,50	250 985,50
AV ENCORE Ostrava				3 481 343,00	3 340 716,14	140 626,86	3 340 716,14	2 934 357,50	546 985,50
CTZone Brno - Škrobárny	060199	Budova č.1 Škrobárny - prov	2010	27 225,00	27 225,00	0,00	27 225,00	8 445,00	18 780,00
CTZone Brno - Škrobárny	060299	Budova č.2 - provoz budovy	2010	20 950,00	20 950,00	0,00	20 950,00	20 950,00	0,00
CTZone Brno - Škrobárny	061599	Budova č.15 - provoz budovy	2010	38 101,00	37 785,00	316,00	37 785,00	37 785,00	316,00
CTZone Brno - Škrobárny	061699	Budova č.16 - provoz budovy	2010	11 120,00	11 120,00	0,00	11 120,00	11 030,00	90,00
CTZone Brno - Škrobárny	061799	Budova č.17 - provoz budovy	2010	800,00	800,00	0,00	800,00	800,00	0,00
CTZone Brno - Škrobárny	061899	Budova č.18 - provoz budovy	2010	26 350,00	26 350,00	0,00	26 350,00	26 350,00	0,00
CTZone Brno - Škrobárny	062199	Budova č.21 - provoz budovy	2010	84 450,00	84 450,00	0,00	84 450,00	84 450,00	0,00
CTZone Brno - Škrobárny	062699	Budova č.26 - provoz budovy	2010	4 825,00	4 825,00	0,00	4 825,00	4 795,00	30,00
CTZone Brno - Škrobárny	065199	Budova č.1 - provoz budovy	2010	15 213,00	15 213,00	0,00	15 213,00	15 213,00	0,00
CTZone Brno - Škrobárny	065399	Budova č. III - provoz budovy	2010	9 070,00	9 070,00	0,00	9 070,00	7 070,00	2 000,00
CTZone Brno - Škrobárny	065499	Budova č. IV - provoz budovy	2010	28 950,00	19 950,00	9 000,00	19 950,00	12 450,00	16 500,00
CTZone Brno - Škrobárny	065699	Budova č. VII - provoz budovy	2010	12 450,00	12 450,00	0,00	12 450,00	12 450,00	0,00
CTZone Brno - Škrobárny	065799	Budova č. VIII - provoz budov	2010	12 450,00	12 450,00	0,00	12 450,00	12 450,00	0,00
CTZone Brno - Škrobárny	065899	Budova č. VIII - provoz budov	2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CTZone Brno - Škrobárny	069599	Vlečka - provoz	2010	338 800,00	256 360,00	82 440,00	256 360,00	256 360,00	82 440,00
CTZone Brno - Škrobárny	069999	Správa parku - CTZone Brno	2010	4 554 246,00	3 778 182,00	776 064,00	3 778 182,00	2 236 604,91	2 317 641,09
CTZone Brno - Škrobárny				5 185 000,00	4 317 180,00	867 820,00	4 317 180,00	2 747 202,91	2 437 797,09

Zdroj: Systém LCS Noris, Humpolec, 2010, CTP Invest, spol. s r.o.

Vyhodnocení a komparace kompletních nákladů a výnosů celé skupiny pak probíhala na bázi separátní tabulky (Excel), upravené o výše popsané korekce. Ukázka této tabulky tvoří přílohu A diplomové práce, součástí je zároveň i predikce vývoje do konce sledovaného roku (v tomto případě roku 2009), jež byla většinou zapracovávána v posledním kvartále roku při vyhodnocování výsledků kvartálu třetího.

Celý výše uvedený proces vyhodnocování a komparace probíhal jednak za úzké interní spolupráce kontrolního, účetního, analytického a mnohdy i projektového oddělení (někdy též splývajícího s oddělením 'facility managementu'), kontrolní oddělení působilo jako sběrač a shromážditel všech relevantních informací (ať již z oblasti finanční, či provozní), dávající tyto do souvislostí, jednak za účasti zahraniční sekce auditorské společnosti KPMG, pověřené dozorováním celého vyhodnocovacího procesu, participací na určitých činnostech a zpracováním výsledného reportu pro financující banku. Toto kompletní kvartální hodnocení bylo vždy jakýmsi odrazovým můstkem do dalšího období, bodem zlomu v identifikaci rozdílů mezi stavem plánovaným a skutečným.

V rámci reportingu pak byla vedení společnosti podávána strukturovaná informace (tj. předpřipravená informace, vytvořená na základě účetních dat, zpracovaná tak, aby obsahovala relevantní údaje), do jaké míry bylo dosaženo stanovených cílů v rámci celé skupiny společností, v čem spočívají hlavní odchylky, z jakých nejdůležitějších důvodů tyto vznikly a jaká by měla být přijata protipatření k odstranění negativních odchylek.⁶⁰

Dle základního dělení probíhal reporting ve společnosti CTP na obou úrovních, tj. jako reporting externí, zaměřený na vypracování zprávy pro věřitele, tedy banku, a reporting interní, orientovaný na vrcholový management společnosti. Smyslem reportingu, coby součástí controllingu, bylo vždy nejenom již zmiňované odhalení odchylek na základě analýz a srovnání, ale i včasné odhalení problémů, identifikace jejich příčin a tím umožnění rychlejšího postupu při jejich odstraňování.⁶¹

⁶⁰ LANDA, Martin, POLÁK, Michal, *Ekonomické řízení podniku*, Computer Press, Brno 2008, s. 68.

⁶¹ ŽŮRKOVÁ, Hana, *Plánování a kontrola klíč k úspěchu*, Grada Publishing, Praha 2007, s. 127, 131.

5.5 Shrnutí, zaujetí opatření, návrhy doporučení

Zvolená obchodní strategie CTP je development průmyslových nemovitostí (výroba, sklady, kancelářské prostory) s hlavním zaměřením na Českou republiku. Společnost se neorientovala na krátkodobý profit, plynoucí z realizace a následného prodeje nemovitosti, nýbrž na uspokojování klientských potřeb z dlouhodobého hlediska, to je pro společnost ten pravý 'business model', výběr správné lokality a development budov dle přání a požadavků zákazníků. Společnost se v konečném důsledku zaměřuje na dlouhodobý profit díky provozování a správě realizovaných objektů, namísto jejich prodeje po dokončení. Je nesporné, že pro dosažení úspěchu této strategie musí být společnost dostatečně stabilizovaná, flexibilní a schopná reagovat na měnící se potřeby, požadavky a možnosti klientů a to především v období krize, kdy se většina nájemců orientovala výhradně na své hlavní aktivity (tzv. 'core business'). Finanční krize však neovlivnila jenom klienty, ale i samotnou společnost CTP. I přes kontinuální růst od založení společnosti až do období vyvrcholení krize byl v roce 2009 zahájen a realizován pouze limitovaný počet projektů, právě z důvodu a jako konsekvence krize. V roce 2010 dokončila CTP řadu projektů a celkový rozsah portfolia tak dosáhl hodnoty 1.584 milionů m² (k 31. 12. 2010).⁶² Ačkoliv je již nejstarším realizovaným objektům více jak deset let, všechny jsou ve výborné kondici, neboť CTP bere 'property management' velmi vážně a zodpovědně, společnost i nadále pracuje na propagování České republiky, coby pravého místa pro business.

Na sklonku roku 2008, ve světle těžké ekonomické situace, a v důsledku klesající hodnoty nemovitostí, zahájila CTP jednání s Erste Bank stran uzavření nového úvěru, který byl následně realizován v lednu roku 2009 ve výši 100 milionů EUR, přičemž splátky úvěru v celkové výši 46 milionů EUR byly odloženy do 31. 12. 2011. Tímto krokem bylo umožněno financování nových projektů během a po finanční krizi. V březnu roku 2011 pak byly uzavřeny dvě další půjčky se společností UniCredit a ČSOB jako novými finančními partnery CTP.⁶³

⁶² Annual Report 2010, Humpolec, vydáno 2011, CTP Invest, spol. s r.o., s. 12.

⁶³ Annual Report 2010, Humpolec, vydáno 2011, CTP Invest, spol. s r.o., s. 79, 15.

Podmínkou financujících bank však bylo průběžné monitorování a reporting na kvartální bázi, stavební sekce v té době již fungovala na bázi schvalování rozpočtů, jejich implementace do firemního systému, průběžného monitorování a vyhodnocování, nově se však objevila oblast provozních a režijních nákladů. Aby byla společnost schopna dostát novým požadavkům kreditorů na reporting, byla inkorporována databáze nájemců a smluv, usnadňující práci s daty v oblasti provozního managementu a facility managementu. CTP sestavila rigorózní business plán, který společně s detailně sledovaným cash flow zajišťuje dlouhodobou životaschopnost a likviditu. Nastavené interní procesy (schvalovací, monitorovací, vyhodnocovací aj.) jsou striktně dodržovány a v případě potřeby upravovány dle aktuálních požadavků, veškeré sestavované reporty jsou pak kreditory (převážně Erste Bank) podrobně monitorovány. Stejně jako je sledováno finanční zdraví a aktuální situace společnosti, obdobným způsobem monitoruje tak i CTP preventivně finanční stabilitu svých klientů, aby bylo možné v případě potřeby včas a přiměřeně konkrétní situaci reagovat na negativní vývoj.

Souhrnně lze říci, že opatření, přijatá v důsledku mohutné expanze a diverzifikace portfolia a následného nástupu a rozvoje finanční krize, se osvědčila a posunula společnost na žebříčku profesionality opět o kousek výš. Počet zaměstnanců se ustálil nad hranicí 110, došlo k posílení proškoleného týmu odborníků (na zaměstnance jsou sice kladeny velké nároky, ať již s ohledem na vzdělání, zkušenosti, vysoké pracovní nasazení, tempo či produktivitu, na druhou stranu každému je dáno pocítit, že je součástí týmu, a že se podílí na dosahovaných výsledcích, což je z pohledu motivace velice efektivní, snad i z tohoto důvodu dosahuje CTP tak neuvěřitelné míry produktivity z tržeb na jednoho zaměstnance), i přes ekonomickou situaci posledních let tržby společnosti nadále neustále stoupají, z 52 milionů EUR v roce 2007, 67 milionů EUR v roce 2008, 84 milion EUR v roce 2009 až na 94 milionů vykázaných ke konci roku 2010.⁶⁴

⁶⁴ Annual Report 2010, Humpolec, vydáno 2011, CTP Invest, spol. s r.o., s. 14.

Společnost by měla zcela určitě pokračovat v nastoleném kurzu, věnovat neustálou pozornost všem firemním procesům v oblasti finančního controllingu, zejména pak, v tomto konkrétním případě, sledování a vyhodnocování provozních nákladů, průběžně zdokonalovat vnitropodnikový systém (nejvíce v oblasti sledování a vyhodnocování nákladů a reportování výsledků za celou skupinu) a všechny související činnosti v reakci na změny nejen uvnitř společnosti, ale i okolí, zejména trhu, neboť uspokojování klientských potřeb a včasná reakce na jejich změny je hlavní devizou, činící ze společnosti CTP developera číslo jedna a market leadera na trhu nemovitostí v České republice.

6. ZÁVĚR

V dnešní době, poznamenané hospodářskou krizí, ovlivňující hospodaření naprosté většiny tuzemských i zahraničních firem, je téma sledování a vyhodnocování nákladů stále více aktuální, schopnost správného naplánování, monitorování, vyhodnocování nákladů a adekvátní reakce na odchylky získává na významu. V reakci na krizové prostředí se společnosti transformují, prodávají, slučují, či jiným způsobem reagují na změněné podmínky trhu, vedoucí mnohdy až k finanční tísní, či krachu. Banky zpřísňují své podmínky pro poskytování úvěrů, pojišťovny stále hlouběji analyzují rizika, zaměřují se na pojistné podvody, investoři jsou opatrnější než dřív, majitelé společností dbají více na reporty analyzující finanční situaci a stav jejich podniku, management podniku využívá hodnocení jako zpětnou vazbu své činnosti. Hodnocení podniku podnikem samotným je zpravidla prováděno pro potřeby jejich majitelů, kteří chtějí mít přehled o směru a rychlosti vývoje jejich společnosti. Dalším důvodem pro hodnocení může být např. potřeba definování hodnoty podniku v případě jeho prodeje, či fúze. Třetí skupinou uživatelů informací, vycházejících z hodnocení podniku, jsou pak externí uživatelé (dodavatelé, odběratelé, banky, partneři, pojišťovny atd.), tzv. „stakeholdeři“. Toto je stručný souhrn důvodů, proč by měl být každý podnik hodnocen. Každý podnikatelský subjekt je v podstatě jedinečný, neopakovatelný, vyvíjející se v čase, v závislosti na změnách vnějšího i vnitřního prostředí, stejně jako mohou mít dvě společnosti, zaměřené na stejný segment trhu, různou firemní filosofii a v závislosti na ní tak i různý způsob hospodaření, jsou i způsoby sledování a vyhodnocování nákladů u každého subjektu jiné. Existují samozřejmě formalizované metody finanční analýzy, umožňující získání určité představy o finanční situaci společnosti, tato nepracuje pouze se zůstatky a obraty jednotlivých účtů, ale přezkoumává minulost i současnost, snaží se o jakýsi komplexní pohled na výkonnost podniku, definuje potenciální rizika a zabývá se dalším vývojem, tj. porovnává jednotlivé ukazatele v čase a prostoru,⁶⁵ jen těžko lze však o nějaké metodě prohlásit, že tato je jediná správná či nejlepší a vyžadovat její aplikaci v každém podniku.

⁶⁵ VOCHOZKA, Marek, *Metody komplexního hodnocení podniku*, Grada Publishing, Praha 2011, s. 9-12.

Každý podnik má svá specifika, individuální potřeby a odlišné problémy, což při řešení tak komplexní problematiky, jakou sledování a vyhodnocování nákladů podniku bezesporu je, musí být vždy bráno v potaz. Výchozí podklady pro další sledování, analýzy, zkoumání či vyhodnocování, budou vždy, alespoň částečně, účetního charakteru, tyto jsou sice standardizované, avšak většinou postrádají bližší informace a pozadí každého konkrétního účetního případu. Poskládání střípků mozaiky v související celek a formulace hodnotné informace, tolik potřebné pro správné rozhodování managementu firmy, je pak zpravidla hlavním úkolem controllingu, který by měl, s ohledem na individuální potřeby konkrétní společnosti, definovat další interní postupy, způsoby sledování a vyhodnocování nákladů na manažerské úrovni. Hlavním cílem každého controllera či finančního manažera by pak mělo být vytvoření komplexního řešení za účelem optimalizace nákladů.

Hlavním tématem práce byla konkretizace postupů, kroků a opatření, vedoucích k minimalizaci provozních nákladů, zhodnocení praktických možností controllingu jako nástroje řízení. Cílem nebylo vytvoření finálního standardizovaného vzoru, který by mohl být plošně aplikován na kteroukoli jinou společnost obdobného zaměření, ale spíše podrobná analýza konkrétní části této zkoumané problematiky, tj. možnosti sledování, vyhodnocování provozních nákladů za účelem jejich eliminace, v aplikaci na konkrétní developerskou společnost. Analyzované skutečnosti, získané informace a výsledky lze jen těžko zobecnit, díky podrobnému zkoumání konkrétních případů však lze konstatovat, že práce nabízí hloubkovou analýzu konkrétních případů a z nich vyplývajících systematických návrhů opatření, s ohledem na vývoj společnosti jako takové, firemní procesy a postupy, a to vždy v kontextu přirozeného prostředí, jež se mohou stát vzorem, nikoliv však dogmaticky převzatým standardem, pro mnohé další společnosti, zabývající se problematikou sledování a vyhodnocování provozních nákladů.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha: Grada, 2009, 788 s., ISBN 978-80-247-1407-3

BAŘINOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ, I., *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*, Praha: Grada, 2005, 99 s., ISBN 80-247-1115-X

CARLBERG, C., *Analýza podnikání s programem Microsoft® Excel*, 2. vyd. Praha: SoftPress, 2004, 544 s. ISBN 80-86497-58-5

ČASTORÁL, Z., *Strategický management změn a znalostí*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 216 s., ISBN 978-80-86723-94-5

ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s., ISBN 978-80-86723-76-1

ČECHOVÁ, A., *Manažerské účetnictví*, 2. aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011, 194 s., ISBN 978-80-251-2831-2

DLUHOŠOVÁ, D., *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-86119-58-0.

ESCHENBACH, R., *Controlling*, 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, 814 s., ISBN 80-7357-035-1

HENDL, J., *Kvalitativní výzkum*, 1. Vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s., ISBN 80-7367-040-2

HOLMAN, R., *Ekonomie*, 4. aktualizované vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 709 s., ISBN 80-7179-891-6

HOLMAN, R., *Makroekonomie*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 424 s., ISBN 978-80-7179-861-3

HORVÁTH, P., *Nová koncepce controllingu*, 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s., ISBN 80-7259-002-2

JANATKA, F. A kol., *Dceřiné firmy*, Praha: ASPI, 2005, 200 s., ISBN 80-7357-068-8

KALOUDA, F., *Finanční řízení podniku*, 1. vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 279 s., ISBN 978-80-7380-174-8

KRÁL, Bohumil a kol., *Manažerské účetnictví*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006, 622 s. ISBN 80-7261-141-0.

KRAUSOVÁ, J. a kol., *Zakladatelský finanční záměr firmy do kapsy*, 1. vyd. Slaný: Melandrium, 2007, 144 s., ISBN 978-80-86175-54-6

LANDA, M., *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*, 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008, 324 s., ISBN 978-80-87071-85-4 (Key Publishing)

LANDA, M., *Finanční plánování a likvidita*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 180 s., ISBN 978-80-251-1492-6

LANDA, M., POLÁK, M., *Ekonomické řízení podniku*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 198 s., ISBN 978-80-251-1996-9

MIKOVCOVÁ, H., *Controlling v praxi*, Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9

REŽŇÁKOVÁ, M. a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, Praha: Grada, 2010, 191 s., ISBN 978-80-247-3441-5

SCHIFFER, V., *Vnitřní kontrolní systém*, Praha: ASPI, 2009, 224 s., ISBN 978-80-7357-436-9

SCHOLLEOVÁ, H., *Investiční controlling*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7

ŠIMAN, J., PETERA, P., *Financování podnikatelských subjektů*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 192 s., ISBN 978-80-7400-117-8

STIEGLER, H., HOFMEISTER, R., *Controlling*, 2. vyd. Praha: Nakladatelská společnost BaBText, 1992, 160 s. ISBN 80-900178-8-6

VEBER, J. a kol., *Management*, 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s., ISBN 978-80-7261-200-0

VOCHOZKA, M., *Metody komplexního hodnocení podniku*, Praha: Grada, 2011, 246 s., ISBN 978-80-247-3647-1

VOLLMUTH, H. J., *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

ŽŮRKOVÁ, H., *Plánování a kontrola klíč k úspěchu*, Praha: Grada, 2007, 135 s., ISBN 978-80-247-1844-6

Časopisy a jiné tištěné zdroje:

Annual report 2010, Humpolec, vydáno 2011, CTP Invest, spol. s r.o.

CTPark Network, Humpolec, 4. vydání, 09/2007, CTP Invest, spol. s r.o.

LINKOVÁ, P., *Hodnocení investic*, Praha: Pragoeduca, 2004, seminář

LINKOVÁ, P., *Interpretace a prezentace výstupů finanční analýzy*, Praha: Pragoeduca, 2004, seminář na téma Hodnocení efektivnosti firmy – Finanční analýza

Red Book, Humpolec 08/2006, CTP Invest, spol. s r.o.

Interní dokumentace a počítačově zpracované přehledy CTP Invest, spol. s r.o.:

Interní provozní dokument (ORL), Humpolec, sestaveno X/2010, CTP Invest, spol. s r.o.

Finanční plán nákladů a výnosů pro rok 2011, Humpolec, sestaveno XI/2010, CTP Invest, spol. s r.o.

Návrhy provozních rozpočtů pro rok 2011, Humpolec, sestaveno XI/2010, CTP Invest, spol. s r.o.

System LCS Noris, Humpolec 2011, CTP Invest, spol. s r.o.

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

BRÜHL, R., *Controlling*, 2. Auflage, Oldenbourg Wissensch. Vlg., München 2009, 544 Seiten, ISBN 978-3-486-58750-0

FIEDLER, R., *Einführung in das Controlling*, 3. Auflage, Oldenbourg Wissensch. Vlg., München 2011, 395 Seiten, ISBN 978-3-486-58433-2

PREIS, A., *Controller – Anforderungsprofile*, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2012, 324 Seiten, ISBN 978-3-8349-2988-4

7. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: SCHÉMA LINIOVĚ ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

OBRÁZEK 2: SCHÉMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY Z POHLEDU ČLENITOSTI ORGANIZACE

OBRÁZEK 3: UKÁZKA SYSTÉMOVÉHO ZOBRAZENÍ PROVOZNÍHO ROZPOČTU BUDOVY

OBRÁZEK 4: UKÁZKA SYSTÉMOVÉ SJETINY CELKOVÉHO VYHODNOCENÍ 2 PROJEKTŮ

Seznam tabulek

TABULKA 1: UKÁZKA PŘEHLEDOVÉHO PLÁNU NÁKLADŮ A VÝNOSŮ (PORTFOLIO)

TABULKA 2: UKÁZKA NÁVRHU PROVOZNÍHO ROZPOČTU PRO AREÁL CTPARK KRUPKA

TABULKA 3: UKÁZKA SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ ÚDRŽBY ORL, 2010

Seznam grafů

GRAF 1: PŘEHLED PŘÍJMŮ Z NÁJMŮ A SLUŽEB V LETECH 2005-2011 A VÝHLED DO 2015

GRAF 2: STRUKTURA PŘÍJMŮ Z NÁJMŮ A SLUŽEB V ROCE 2010

8. SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – PŘEHLED ČERPÁNÍ PROVOZNÍCH ROZPOČTŮ 2009	I
--	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Přehled čerpání provozních rozpočtů 2009

Park Management Budgets - Overview

31.10.2009

Project	Approved budget	SF income 2009	Invoiced till 30.9.09	Invoiced actual status	Invoiced till 30.9.09	Estimate XI-XII/09	Estimate X-XII/09
CTP Invest			whole CTP Group	just CTP/Škrobárna	intercompany/ext.	just CTP/Škrobárna	intercompany/ext.
XXX	234 000,00 CZK	3 967,60 EUR	79 300,00 CZK	82 849,20 CZK	0,00 CZK	19 883,81 CZK	0,00 CZK
XXX	3 316 888,00 CZK	509 498,30 EUR	1 427 200,00 CZK	1 887 424,49 CZK	334 400,00 CZK	452 981,88 CZK	133 760,00 CZK
XXX	3 351 944,00 CZK	416 889,58 EUR	1 924 300,00 CZK	2 393 296,38 CZK	43 100,00 CZK	574 391,13 CZK	17 240,00 CZK
XXX	2 441 650,00 CZK	125 014,16 EUR	592 800,00 CZK	575 400,50 CZK	99 700,00 CZK	138 096,12 CZK	39 880,00 CZK
XXX	720 000,00 CZK	0,00 EUR	51 200,00 CZK	385 994,00 CZK	0,00 CZK	92 638,56 CZK	0,00 CZK
XXX	6 087 868,00 CZK	135 091,43 EUR	4 119 100,00 CZK	4 138 398,97 CZK	0,00 CZK	993 215,75 CZK	0,00 CZK
XXX	1 897 200,00 CZK	141 636,36 EUR	949 900,00 CZK	1 182 413,52 CZK	60 500,00 CZK	283 779,24 CZK	24 200,00 CZK
XXX	6 631 065,00 CZK	563 856,90 EUR	3 878 500,00 CZK	4 066 901,74 CZK	440 400,00 CZK	976 056,42 CZK	176 160,00 CZK
XXX	100 000,00 CZK	0,00 EUR	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK
XXX	6 585 960,00 CZK	498 877,12 EUR	5 666 700,00 CZK	4 807 544,85 CZK	1 299 500,00 CZK	1 153 810,76 CZK	519 800,00 CZK
XXX	3 343 332,00 CZK	335 538,95 EUR	1 620 600,00 CZK	1 776 560,05 CZK	38 700,00 CZK	426 374,41 CZK	15 480,00 CZK
XXX	940 000,00 CZK	71 089,12 EUR	433 000,00 CZK	492 394,96 CZK	0,00 CZK	118 174,79 CZK	0,00 CZK
XXX	100 000,00 CZK	0,00 EUR	0,00 CZK	3 375,00 CZK	0,00 CZK	810,00 CZK	0,00 CZK
XXX	1 443 000,00 CZK	34 031,92 EUR	1 027 700,00 CZK	778 839,41 CZK	367 200,00 CZK	186 921,46 CZK	146 880,00 CZK
XXX	312 100,00 CZK	25 521,31 EUR	151 600,00 CZK	168 426,63 CZK	0,00 CZK	40 422,39 CZK	0,00 CZK
XXX	2 276 869,00 CZK	224 017,34 EUR	1 023 200,00 CZK	1 295 237,25 CZK	5 600,00 CZK	310 856,94 CZK	2 240,00 CZK

XXX	2 237 750,00 CZK	122 106,00 EUR	853 700,00 CZK	674 166,50 CZK	501 100,00 CZK	161 799,96 CZK	200 440,00 CZK
XXX	250 000,00 CZK	0,00 EUR	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK
XXX	500 000,00 CZK	0,00 EUR	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK
XXX	85 000,00 CZK	4 750,87 EUR	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK
XXX	403 260,00 CZK	34 337,00 EUR	0,00 CZK	247 434,63 CZK	0,00 CZK	59 384,31 CZK	0,00 CZK
XXX	21 833 230,00 CZK	800 330,10 EUR	7 146 900,00 CZK	6 185 462,00 CZK	1 435 300,00 CZK	1 484 510,88 CZK	574 120,00 CZK
	65 091 116,00 CZK	4 046 554,06 EUR	30 945 700,00 CZK	31 142 120,08 CZK	4 625 500,00 CZK	7 474 108,82 CZK	1 850 200,00 CZK
Škrobárna Reality							
XXX	5 817 413,00 CZK	220 670,52 EUR	1 967 800,00 CZK	3 001 560,63 CZK	0,00 CZK	720 374,55 CZK	0,00 CZK
XXX	2 308 816,00 CZK	44 712,68 EUR	2 325 400,00 CZK	2 726 231,60 CZK	0,00 CZK	654 295,58 CZK	0,00 CZK
	8 126 229,00 CZK	265 383,20 EUR	4 293 200,00 CZK	5 727 792,23 CZK	0,00 CZK	1 374 670,14 CZK	0,00 CZK
	73 217 345,00 CZK	4 311 937,26 EUR	35 238 900,00 CZK	36 869 912,31 CZK	4 625 500,00 CZK	8 848 778,95 CZK	1 850 200,00 CZK

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radka MUSILOVÁ

Obor: 6202T087 – Evropská hospodářskosprávní studia (Mgr. EHS)

Forma studia: kombinované

Název práce: Finanční controlling – sledování a vyhodnocování provozních nákladů

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 38

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth