

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/I/2019/36109009600664068

VYUŽITIE MODERNÝCH NÁSTROJOV RIADENIA NÁKLADOV V PODNIKU

Diplomová práca

2019

Bc. Anna Gregušová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**VYUŽITIE MODERNÝCH NÁSTROJOV RIADENIA
NÁKLADOV V PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práci: doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Anna Gregušová

Zadanie záverečnej práce (doplnené v knižnej verzii)

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som chcela vyjadriť poďakovanie pánovi doc. Ing. Miroslavovi Tóthovi, za spoluprácu, ochotu a trpezlivosť, za cenné rady a usmernenia počas celého spracovávaní diplomovej práce. Taktiež by som rada poďakovala kolegom v práci za poskytnuté informácie a skúsenosti, ktoré boli prospešné pri vyhotovení tejto diplomovej práce.

ABSTRAKT

GREGUŠOVÁ, Anna, Bc: *Využitie moderných nástrojov riadenia nákladov v podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 63 s.

Cieľom záverečnej práce je zlepšiť proces tvorby rozpočtov podniku pomocou navrhnutia zmeny prístupu k zostavovaniu rozpočtov v podniku a prezentovania efektu z navrhnutých zmien. Tento hlavný cieľ dosiahneme na základe postupného naplnenia čiastkových cieľov, ktoré sú rozdelené v celej práci. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje: 4 tabuľky, 4 obrázky a 2 prílohy.

Prvá kapitola je venovaná teoretickým poznatkom v oblasti riadenia nákladov pomocou rozpočtov. Jej úlohou je preštudovať teoretické informácie k problematike nástrojov a metód riadenia nákladov podniku v prepojení na rozpočtovníctvo pre potreby výskumnej časti práce. V ďalšej časti charakterizujeme cieľ práce, ktorého súčasťou sú čiastkové ciele podporujúce hlavný cieľ práce. Tretia kapitola je venovaná charakteristike podniku, v ktorom sme vykonávali výskum problematiky riadenia nákladov prostredníctvom rozpočtov a taktiež sú tu spôsoby a metódy použité pri vypracovaní diplomovej práce.

Záverečná kapitola sa zaoberá odporúčaniami, ktoré vychádzajú z výsledkov skúmania problematiky tvorby a kontroly rozpočtov v súvislosti s riadením nákladov. Výsledkom riešenia danej problematiky je vyčíslenie efektu zo zavedených zmien na zlepšenie procesu tvorby rozpočtov vnútropodnikových stredísk s ekonomickým dopadom na výsledky podniku.

Kľúčové slová: riadenie nákladov, metódy a nástroje riadenia nákladov, kalkulácie nákladov, rozpočet nákladov, tvorba a kontrola rozpočtov

ABSTRACT

GREGUŠOVÁ, Anna, Bc: *Utilization of modern cost management tools in the company*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Business Economics. - Supervisor: doc. Ing. Miroslav Toth, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2019, 63 p.

The aim of the final work is to improve the process of budgeting the company by proposing a change in the approach to compiling budgets in the company and presenting the effect of the proposed changes. This main goal will be achieved by gradually fulfilling the sub-goals that are distributed throughout the work. The thesis is divided into 5 chapters. Includes: 4 tables, 4 pictures and 2 attachments.

The first chapter is devoted to theoretical knowledge in cost management with budgets. Its task is to study theoretical information on the issues of tools and methods of managing the costs of a company in connection with budgeting for the needs of the research part of the work. In the next section we describe the aim of the work, which includes partial objectives supporting the main goal of the work. The third chapter is devoted to the characteristics of the company in which we conducted research on the issue of cost management through budgets and the methods and methods used in the elaboration of the thesis.

The final chapter deals with the recommendations, which are based on the examination of the issue of budgeting and control of costs in relation to cost management. The result of the solution of this issue is the quantification of the effect of the introduced changes to improve the process of creating budgets of in-house centers with an economic impact on the results of the company.

Keywords: cost management, cost management methods and tools, cost calculation, cost budget, budget creation and control

Obsah

Úvod.....	10
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí... 11	11
1.1. Definovanie a význam riadenia nákladov	11
1.2. Manažérske účtovníctvo ako východisko pre riadenie nákladov	12
1.3. Moderné metódy riadenia nákladov	15
1.3.1. Facility management a outsourcing	17
1.3.2. Rozpočtovníctvo ako základ pre riadenie nákladov	20
1.3.3. Tvorba a kontrola rozpočtov	23
2. Cieľ práce	30
3. Metodika práce a metódy skúmania	31
3.1. Použitá metodika a metódy skúmania v práci.....	31
3.2. Charakteristika skúmaného podniku	32
3.2.1. Spoločnosť CBRE, s.r.o.....	32
3.2.2. Správa nehnuteľností	33
4. Výsledky práce	35
4.1. Správa budovy obchodného centra Polus City Center	35
4.2. Proces tvorby rozpočtu nákladov	36
4.3. Kontrola rozpočtu nákladov	48
5. Diskusia	52
5.1. Návrhy a odporúčania.....	52
Záver.....	57
Zdroje literatúry.....	59
Prílohy	62

Úvod

V súčasnosti je veľmi dôležité v podniku správne nastavenie systému riadenia nákladov, vzhľadom k tomu, že podnik chce mať náklady na čo najnižšej možnej úrovni. Preto je potrebné, aby manažér v podniku vybral správnu metódu riadenia nákladov a vedel ju správne nastaviť tak, aby fungovala a prinášala najvyššiu možnú úsporu nákladov. V praxi obchodných podnikov, poskytujúcich služby sa najčastejšie používa rozpočet ako metóda riadenia nákladov. Preto práve v tejto diplomovej práci sa budeme venovať najmä rozpočtom vo vzťahu k riadeniu nákladov, či už v prvej časti, kde tému spracujeme na teoretickej úrovni, alebo aj v druhej časti práce, kde popíšeme ako funguje rozpočet vo vybranom podniku a aký má vplyv na riadenie nákladov.

Keďže vybraný podnik sa nachádza v odvetví nehnuteľností, je potrebné teoreticky vymedziť aj samotné špecifiká, ktoré sa tu vyskytujú. Dve najvýraznejšie sú facility management a outsourcing. Následne musíme popísať celý proces riadenia nákladov v podniku, aby sme vedeli aplikovať teoretické poznatky a následne zistili, aké problémy sa tu vyskytujú. V závere výskumu po zhrnutí výsledkov práce, a teda všetkých zistených problémov, navrhujeme odporúčania na zmeny, ktoré vyriešime a následne interpretujeme efekt, ktorý vznikol po zavedení týchto zmien. Uvedené je hlavným cieľom diplomovej práce, ktorý dosiahneme na základe splnenia čiastkových cieľov. Tému diplomovej práce sme vybrali na základe vykonávanej odbornej praxi študentkou v podniku CBRE, s.r.o., ktorý je predmetom výskumu v danej téme.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnosti v podnikateľskej sfére má riadenie nákladov veľký význam pre podnikanie ako také, pretože náklady sú dôležitou súčasťou v riadení podniku, rovnako ako aj výnosy. Riadiace subjekty, ako vrcholový manažéri, vykonávajú rozhodnutia na základe podkladov z oddelenia controllingu a práve v týchto podkladoch sú v najväčšej miere obsiahnuté náklady a ich štruktúra. V zahraničí je to v súčasnosti najvyužívanější spôsob reportovania pre potreby rozhodovania manažmentu a vlastníkov podnikov pri tvorbe rozpočtov a dlhodobého plánovania cieľov. Tento trend pomaly preniká aj do slovenských podnikov, ktoré čím ďalej, tým viac využívajú pre potreby rozhodovania a plánovania rozpočtov práve reporty tvorené účtovným oddelením (controlling).

1.1. Definovanie a význam riadenia nákladov

V súčasnosti väčšina podnikov využíva prevažne moderné metódy riadenia nákladov, čo je nevyhnutné pre optimálne hospodárenie so zdrojmi, ktoré má podnik k dispozícii, a preto je neefektívne využívať tradičné metódy riadenia nákladov.

Analýza nákladov je vnímaná ako proces, pri ktorom sa skúmajú určité finančné dôsledky rôznych rozhodnutí manažérov. Túto analýzu nákladov môžeme chápať ako strategické prvky, ktoré sa stávajú vedomé, explicitné a formálne. Informácie z analýzy nákladov podniky využívajú na efektívnejšie budovanie stratégií pre udržateľnosť výhody oproti konkurencii. Preto je v riadení nákladov dôležité vedieť, že ide o filozofiu, postoj a súbor, resp. súhrn techník, ako poskytnúť služby pri optimálnych (minimalizovaných) nákladoch.

„Riadenie nákladov sa sústreďuje na úspech počas dlhodobého obdobia spoločnosti. Rozhodujúce faktory riadenia nákladov nezahŕňajú iba finančné faktory, náklady a príjmy, ale aj faktory nefinančného rázu, ako sú výskum nových produktov, kvalita produktov, uspokojenie zákazníkov.“¹

Úlohou riadenia nákladov je identifikovať, merať, zhromažďovať, analyzovať a odovzdávať informácie o nákladoch do všetkých manažérskych oblastí, ktoré sa v podniku nachádzajú (napríklad operatívna, stratégia, financie, plánovanie atď.) Manažment potrebuje

¹SERINA, P. – TÓTH, M. Strategické riadenie nákladov vybrané problémy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 12. ISBN 978-80-225-2682-1

informácie o nákladoch pre tvorbu svojich rozhodnutí hlavne v oblasti tvorby rozpočtov, ako sme spomínali v úvode kapitoly, že súčasným trendom v riadení nákladov je reporting t. j. tvorba reportov pre potreby rozpočtovníctva. O riadení nákladov ako takom môžeme povedať, že je najdôležitejšie stanoviť kalkuláciu nákladov na základe konkrétneho členenia pre poskytované produkty v konkrétnom podniku. V tejto práci sa budeme zameriavať prioritne na tvorbu nákladov pri poskytovaní služieb zákazníkom a budeme sa teda zaoberať najmä fixnými a variabilnými nákladmi.

1.2. Manažérske účtovníctvo ako východisko pre riadenie nákladov

Účtovníctvo je základom pre riadenie podniku a je neodmysliteľnou súčasťou vzhľadom na to, že je povinné viesť ho pre každý podnik. Rozdeľujeme ho na finančné, vnútropodnikové a manažérske účtovníctvo. V tejto kapitole bližšie vymedzíme úlohy manažérskeho účtovníctva a základnú štruktúru informácií, ktoré manažérske účtovníctvo poskytuje manažérom pre ich rozhodnutia. Zameriame sa taktiež na charakteristiku pojmov z oblasti manažérskeho a účtovníctva a jeho vzťahu s účtovníctvom ako takým.

„Manažérske účtovníctvo je systém, ktorý zobrazuje a skúma ekonomickú realitu, eviduje, triedi, zoskupuje, analyzuje a usporadúva informácie o podnikateľskej činnosti do prehľadu, výkazov a iných podkladov vyúsťujúcich do návrhov, alebo do opatrení, ktoré majú pomôcť riadiacim pracovníkom pri ich rozhodovaní a riadení.“²

Na základe charakteristiky manažérskeho účtovníctva musíme vedieť čo všetko obsahuje jeho činnosť. Úlohy manažérskeho účtovníctva sú zamerané na poskytovanie informácií v rámci celého podniku, a to nasledovne: poskytovanie informácií z finančného účtovníctva, informácie o nákladoch a výnosoch z poskytnutých služieb a výrobkov, zabezpečovať bežnú kontrolu nákladov, taktiež poskytnúť informácie aj ostatným útvarom, aby riadiaci pracovníci mohli čo najefektívnejšie rozhodovať v prospech podnikových cieľov.

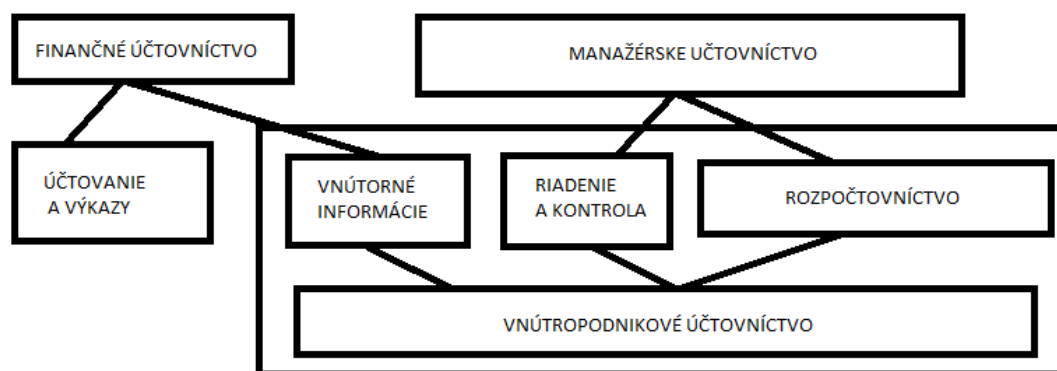
Z uvedenej charakteristiky manažérskeho účtovníctva vyplýva, že jeho obsah je vymedzený široko, a to nielen v zmysle predmetu zobrazenia, ale aj z hľadiska použitia metódy získavania príslušných informácií, ktoré v manažérskom účtovníctve nezahŕňajú len následné zobrazenie reality pomocou tradičných metodických prvkov účtovníctva, ale aj

²FOLTÍNOVÁ, Alžbeta - KALAFUTOVÁ, Ľudmila. Vnútropodnikový controlling. Bratislava : Elita, 1998. s. 109-110 ISBN 80-8044-054-9

integráciu týchto informácií s informáciami predbežných kalkulácií a rozpočtov vnútropodnikových útvarov, analýzu uskutočnenú pomocou špeciálnych rozborových techník a spracovanie variantov budúcich riešení.³

Dôležité je spomenúť vzťah medzi vnútropodnikovým a manažérskym účtovníctvom, keďže oboje na seba nadväzujú. Manažérske nemôže existovať bez informácií získaných z vnútropodnikového účtovníctva. Pre taktické a strategické riadenie je dôležité mať informácie z manažérskeho účtovníctva a pre operatívu sú zase dôležité informácie z vnútropodnikového účtovníctva. V praxi je teda ťažké určiť hranicu manažérskeho a vnútropodnikového účtovníctva. Znázornenie a zobrazenie vzťahov finančného, manažérskeho a vnútropodnikového účtovníctva je na obr. 1

Obr. 1 Vzťah finančného, vnútropodnikového a manažérskeho účtovníctva⁴



Zdroj: FOLTÍNOVÁ, Alžbeta - KALAFUTOVÁ, Ľudmila. Vnútropodnikový controlling

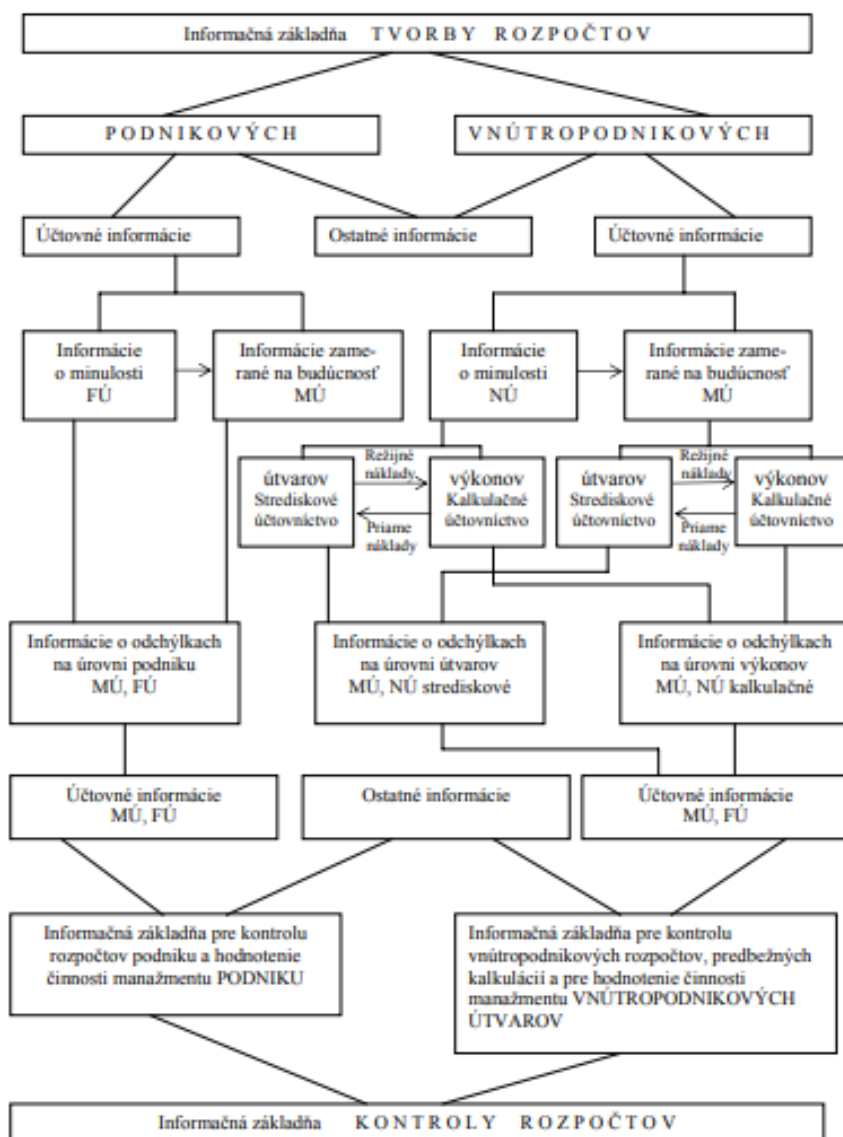
Zostaviť rozpočet ako prognózu hodnotových ukazovateľov - finančnoekonomického programu pre manažerov podniku i vnútropodnikových útvarov predstavuje náročnú rozhodovaciu aktivitu, ktorá vyžaduje vhodnú informačnú základňu. Preto majú účtovné informácie rozhodujúce postavenie práve v tejto informačnej základni dôležitej pre tvorbu a kontrolu rozpočtov. Tieto informácie ale nepokryjú všetky potreby procesu tvorby a kontroly rozpočtov. Okrem informácií finančného, nákladového a manažérskeho účtovníctva sú potrebné taktiež informácie o podnikových plánoch,

³FOLTÍNOVÁ, Alžbeta - KALAFUTOVÁ, Ľudmila. Vnútropodnikový controlling. Bratislava : Elita, 1998. s. 111 ISBN 80-8044-054-9.

⁴FOLTÍNOVÁ, Alžbeta - KALAFUTOVÁ, Ľudmila. Vnútropodnikový controlling. Bratislava : Elita, 1998. s. 117 ISBN 80-8044-054-9.

technicko-hospodárske normy, normatívy a limity, informácie zo sústavy kalkulácií, rozbor, marketingové informácie, informácie o vývoji externého hospodárskeho prostredia a pod. Všetky spomenuté informácie tvoria informačnú základňu rozpočtovníctva, ktoré ich vhodne kombinuje a transformuje do hodnotových vzťahov očakávaných v budúcich obdobiach. Prepojenie využitých informácií potrebných pri tvorbe a kontrole rozpočtov je zobrazené na Obrázku č. 2.

Obr. 2 Využitie účtovných informácií pri tvorbe a kontrole podnikových a vnútropodnikových rozpočtov⁵



⁵ŠKORECOVÁ, E. Kalkulácie a rozpočty v podmienkach globalizácie ekonomiky [elektronický zdroj]. Nitra, 577 s. [cit. 16.03.2019]. Dostupné na: http://www.slpk.sk/elldo/ax_10/sekcia6/14.pdf

1.3.Moderné metódy riadenie nákladov

Podľa Fibírovej a kol. 2007, riadenie nákladov je súčasťou manažmentu nákladov, ktorý sa vyskytuje len niekoľko rokov a preto ide o pomerne novú disciplínu. Obsahom sú nástroje a techniky, ktoré sú nápomocné manažérom pri aktívnom plánovaní, riadení a kontrolovaní nákladov s pozornosťou na budúci vývoj. Manažér by tak mal mať k dispozícii presné údaje o nákladoch v podniku. Tieto údaje získa z účtovníctva, ktoré je zodpovedné za ich presnosť a správnosť. Preto je nutné s nákladmi pracovať, poskytovať ich varianty budúceho vývoja a nie ich len správne roztriediť a zaevidovať, ako to mnohé podniky majú vo zvyku, pretože sú pohodlné na to, aby venovali nákladom takúto pozornosť. Manažment nákladov hovorí, že náklady sú dynamické, neustále sa meniace a môžeme ich meniť podľa toho, aké výsledky chceme dosiahnuť. Preto táto pomerne nová disciplína – manažment nákladov, popiera názory iných autorov, ktorí tvrdia, že náklady sú nemenné.⁶

„Strategické riadenie nákladov sa orientuje nielen na skvalitnenie a zrýchlenie procesov a aktivít, na obmedzovanie aktivít, ktoré nezvyšujú hodnotu výkonov a na hodnotenie prínosov jednotlivých aktivít, ale jeho neoddeliteľnou súčasťou je riadenie nákladov priamo vo vzťahu k jednotlivým výkonom. V súčasnom globálnom trhovom prostredí sa v oblasti strategického riadenia nákladov v podniku dostávajú do popredia moderné vývojové metódy riadenia nákladov.“⁷

Hodnota podniku a úspešnosť podnikania, ktorú podnik potrebuje k dispozícii ako prvú informáciu o výške výnosov a o výške zisku, z čoho následne usúdi pri akých nákladoch musí uvedené ukazovatele dosiahnuť, inak nedosiahne svoje strategické ciele.

Moderné metódy riadenia nákladov na operatívnej úrovni riadenia prinášajú žiadaný výsledok z krátkodobého hľadiska, ale pre dlhodobú úspešnosť podniku je potrebné použiť práve nástroje strategického riadenia. Nástroje strategického manažmentu nákladov sú kritickými piliermi navrhutej konštrukcie.⁸ Je možné ich použiť individuálne na podporu špecifického cieľa alebo spoločne tak, aby zabezpečili potreby podniku. Návrh realizácie a aplikácie nových foriem nástrojov manažmentu nákladov predstavuje veľkú zmenu pre

⁶FIBÍROVÁ, Jana a kol. Nákladové a manažerské účetníctví. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0

⁷FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 191 ISBN978-80-8078-425-6

⁸FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 192 ISBN978-80-8078-425-6

manažérske účtovníctvo. Pri výbere nástrojov nie je známe, ktoré nástroje použiť, prečo, kedy a ako, nástroj riadenia nákladov prepojiť s druhým nástrojom. Dôležitým je určiť si, ktorý nástroj bude strategický, zjednotený a spolupôsobiaci s ostatnými nástrojmi na dosiahnutie cieľov strategického riadenia nákladov. Úlohou podniku je správne si zvoliť a vybrať nástroj, ktorý bude najdôležitejší v strategickom riadení nákladov, pretože len konkrétny podnik pozná najlepšie svoje strategické ciele, ktoré zabezpečia konkurenčnú výhodu. Podnik pri plnení potrieb zákazníkom sa snaží optimalizovať vnútorné faktory vplývajúce na dlhodobý rozvoj podniku. V súčasnosti sa zdôrazňuje, že na udržanie dlhodobého rozvoja podniku je potrebné pozorovať okrem hodnotových výsledkov aj kľúčové faktory, ako sú napríklad: vzťahy so zákazníkmi, inovácie výrobkov a služieb, implementácia informačných technológií, nové technológie a budovanie postavenia na trhu.

V súčasnosti je teda potrebné sledovať interné, ako aj externé faktory, ktoré vplývajú na výkonnosť podniku.

K moderným základným nástrojom strategického manažmentu nákladov patrí:

- kalkulácia cieľových nákladov,
- kalkulácia nákladov životného cyklu výrobkov,
- kaizen metóda,
- outsourcing, offshoring, insourcing a management buy-out,
- metóda Just In Time,
- nákladový modul SAP,
- riadenie nákladov pomocou ISO noriem,
- facility management,
- metóda ABC a pod.⁹

Z uvedených moderných nástrojov riadenia nákladov sa v súčasnosti najviac využívajú ISO normy, metóda ABC, kalkulácia nákladov životného cyklu výrobkov, outsourcing a tiež aj facility management. Netreba zabudnúť, že kalkulácia ABC je jeden z najdôležitejších nástrojov riadenia nákladov v podniku. Tento nástroj sa ale najčastejšie používa pri podnikoch produkujúcich výrobky, a preto sme do moderných nástrojov riadenia

⁹ FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 192 ISBN978-80-8078-425-6

nákladov zaradili outsourcing a facility management, ktoré nadväzujú na podnik, ktorý bude predmetom skúmania. Medzi moderné strategické nástroje riadenia nákladov môžeme zaradiť aj Balanced Scorecard metódu. Balance Scorecard je systém merania riadenia a výkonnosti podniku prostredníctvom stanovenia si vyváženého systému vzájomne previazaných ukazovateľov výkonnosti podniku.¹⁰ Cieľom tohto strategického nástroja je vyvinúť nový súbor štandardov. Z toho vyplýva že Balanced Scorecard ako merací systém má za úlohu byť prostriedkom dosiahnutia dôležitejšieho cieľa strategického manažmentu, ktorému napomáha získavať informácie o implementácii stratégie. Pre lepšie popísanie riešenej problematiky v praktickej časti diplomovej práce sa ďalej budeme venovať hlavne nástrojom ako rozpočtovníctvo, outsourcing a facility management.

1.3.1. Facility management a outsourcing

Facility management je moderný strategický nástroj riadenia nákladov a využíva sa pri správe nehnuteľnosti. „Základným zmyslom Facility managementu je vytvoriť optimálne podmienky na výkon hlavného predmetu podnikania. Ak oslobodíme manažment od riešenia operatívnych problémov, môže byť ušetrený čas venovaný rozvoju kľúčových aktivít, a tým vzniká možnosť výraznejšie zvýšiť efektivitu vlastného podnikania.“¹¹

V podstate môžeme povedať, že ide o podporné činnosti zabezpečenia priebehu primárneho procesu s čo najnižšími nákladmi. V podnikovej praxi to vyzerá tak, že vedenie podniku si určí základné činnosti hlavného predmetu podnikania a ostatné činnosti súvisiace s prevádzkou nehnuteľnosti ponechá Facility managementu.

Outsourcing v službách sa súčasne využíva aj v oblasti správy nehnuteľností pri spoločnostiach, ktoré obchodujú s nehnuteľnosťami, hlavne pre využitie administratívneho charakteru. Prepojenie Facility managementu a outsourcingu, môžeme charakterizovať ako zefektívnenie riadenia nákladov vzhľadom na úsporu času a nákladov pre spoločnosti, ktoré sa venujú najmä svojmu hlavnému predmetu podnikania a ostatné činnosti outsourcujú na spoločnosti, ktoré im venujú veľkú pozornosť, keďže je to ich hlavný predmet podnikania ako aj Facility management pri prenájme nehnuteľnosti (administratívnych budov). Spojenie týchto dvoch nástrojov riadenia nákladov je v súčasnosti veľmi populárne nie len doma, ale

¹⁰Balanced Scorecard (BSC). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 21.06.2015 [cit. 09.12.2018]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/balanced-scorecard-bsc>

¹¹SERINA, P. – TÓTH, M. Strategické riadenie nákladov vybrané problémy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 143. ISBN 978-80-225-2682-1

aj v zahraničí. Aby sme pochopili význam nástroja outsourcing, je dôležité si uviesť jeho charakteristiku. „Samotný pojem outsourcing je spojením skratiek anglických slov OUTside reSOURE usING, čo znamená využívanie vonkajších zdrojov. V podstate ide o využitie služieb špecializovaného podniku na vykonávanie podnikových činností, ktoré nepatria ku core business daného podniku, respektíve o využitie externých služieb na realizáciu činností, ktoré podnik doposiaľ zabezpečoval interne.“¹²

Podľa autorky Ružičkovej 2004 je tiež dôležité spomenúť, že outsourcing vychádza z kalkulácie ABC, ktorá poskytuje údaje pre riadenie nákladov. Súčasný dôvod využívania outsourcingu v podnikoch je, že outsourcingom sme schopní meniť fixné náklady na variabilné, čím ich môžeme lepšie riadiť a zároveň aj meniť. Hlavným cieľom outsourcingu je znižovanie nákladov v prospech podniku, ktorému je outsourcing vykonávaný. Napríklad vykonávanie účtovníctva nemusí byť v kompetencii každého podniku, a preto si vyberie špecializovaný podnik, ktorý mu účtovníctvo bude viesť najlepšie ako dokáže a ako sa dohodnú obe strany. V podstate podnik, ktorý si sekundárne činnosti vykonáva sám, má vyššie náklady, ako keby mal na tie činnosti externý podnik, ktorý má náklady podstatne nižšie, pretože svoje celkové náklady rozdeľuje medzi viacerých klientov, a tak vznikajú úspory z rozsahu. Samozrejme, že aj pri outsourcingu podniku vzniknú náklady, pretože podnik musí uzavrieť kontrakt, zabezpečovať kontrolu plnenia externého podniku a komunikáciu s ním. Tieto náklady sa nazývajú transakčné náklady.

Pri samotnom rozhodovaní o outsourcingu musia podniky zobrať do úvahy nielen výhody, ale aj riziká, ktoré outsourcing so sebou prináša.

Výhody outsourcingu:

- službu poskytuje špecializovaný, skúsený subdodávateľ,
- vhodná forma šetrí čas, je efektívnejšia ako vynakladanie prostriedkov na nevyťaženeho zamestnanca,
- zmluvne dohodnuté poplatky sú konečné a zahŕňajú aj skryté náklady,

¹² SERINA, P. – TÓTH, M. Strategické riadenie nákladov vybrané problémy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 113. ISBN 978-80-225-2682-1

- vedenie aj pracovníci sa môžu sústrediť na svoju hlavnú činnosť a nemusia sa venovať vedľajším činnostiam.

Riziká outsourcingu:

- nižšie možnosti kontroly subdodávateľa v porovnaní s interným zamestnancom,
- v prípade nedostatočnej komunikácie nemusí výsledok zodpovedať potrebám firmy,
- nedostatočné referencie môžu zapríčiniť premrštené finančné požiadavky partnerov a nekvalitné výkony,
- rozhodnutím bez komplexnej analýzy hrozí stieranie výhod outsourcingu voči interným nákladom.¹³

V prepojení outsourcingu a facility managementu je dôležité uviesť prečo sa v riešenej problematike správy nehnuteľností spájajú práve tieto dva nástroje riadenia nákladov. Ako sme uviedli, že outsourcing je prenesenie vedľajších podnikateľských činností na externého poskytovateľa z dôvodu zníženia nákladov a zamerania sa len na core business – hlavný predmet podnikania. Facility management je v podstate podobný nástroj ako outsourcing, preto je ich spojenie vhodné práve v oblasti správy a prenájmu nehnuteľností (administratívnej, rekreačnej, oddychovej a zábavnej sfére). V praktickej časti sa budeme venovať práve tejto oblasti. Rozhodnutie pre využívanie práve tejto kombinácie je pre podniky hlavne zaujímavá, pretože si vedia znížiť náklady a zefektívniť proces vykonávania správy objektu. Podnik, ktorý sa rozhodne pre túto kombináciu nástrojov v riadení nákladov, si musí vybrať správneho dodávateľa, ktorý má dlhoročné skúsenosti s touto činnosťou a zaručí sa o bezproblémový priebeh. Zníženie nákladov dosiahne podnik najmä tým, že spoločnosti, ktoré dodávajú takéto služby, fungujú na tvorbe ročných rozpočtov, ktoré musia dodržať, pretože ich schválenie podlieha vlastníkovi objektu. Preto ak si vlastník vyberie správneho dodávateľa pre outsourcing facility manažmentu (v praxi

¹³ LOKŠOVÁ, Z. Výhody a riziká outsourcingu [elektronický zdroj]. Žilina, 231 s. [cit. 13.4.2019]. Dostupné na: http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2011/editovane_prispevky/Lok%C5%A1ov%C3%A1-228-231.pdf

nazývaný aj center/property management), ktorý má za sebou bohatú históriu, môže si byť viac menej istý, že tento jeho hlavný cieľ – zníženie nákladov, bude splnený.

1.3.2. Rozpočtovníctvo ako základ pre riadenie nákladov

V predchádzajúcej kapitole sme spomínali rozpočet v súvislosti so znižovaním nákladov na správu objektu. V tejto kapitole bližšie uvedieme, čo znamená rozpočet a ako súvisí s riadením nákladov. Samotný rozpočet má v teoretických východiskách mnoho definícií.

Pred určením si rozpočtu je potrebné určiť aj druh a kalkuláciu nákladov, ktoré budú podstatnou časťou samotného rozpočtu. Kalkulácie nákladov si podnik vyberá na základe rôznych špecifik a to hlavne činnosťou, ktorú podniky vykonáva. Poznáme tradičné a moderné metódy kalkulovania nákladov (resp. metódy riadenia nákladov). Tradičné sú napríklad: kalkulácia delením, prirážková kalkulácia, kalkulácia v združenej výrobe a rozdielová kalkulácia. Moderné metódy kalkulovania nákladov poznáme tri najznámejšie a najvyužívanejšie v podnikateľskej praxi a tými sú: ABC metóda, metóda variabilných nákladov a kalkulácia nákladov životného cyklu.

Pre potreby riešenej problematiky uvedieme veľmi špecifickú kalkuláciu nákladov, keďže sa jedná o podnik poskytujúci outsourcované služby, preto náklady počíta inak ako teória uvádza. V podstate využíva spojenie viacerých druhov kalkulácií a metód kalkulovania nákladov.

Po stanovení druhov nákladov teda môžeme začať s tvorbou rozpočtov. Na začiatok si uvedieme čo všetko vlastne rozpočtovníctvo znamená. „Pojmom rozpočtovníctvo možno chápať informačný subsystém o očakávaných javoch podniku, alebo jeho vnútropodnikových štruktúrach za určité obdobie vo väzbe na plánované úkony.“¹⁴ V podstate nadväzuje na podnikové plány. Od rozpočtu sa odvíjajú všetky ostatné činnosti potrebné pre riadenie podniku.

Cieľom rozpočtovníctva je vytvoriť taký rozpočet, ktorý zefektívni rozhodovanie manažmentu podniku. Je potrebné si uvedomiť, čo je hlavnou úlohou rozpočtu, ktorú si definujeme ako potrebu kvantifikovať vývoj hodnotových ukazovateľov v stanovenom

¹⁴ FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 237 ISBN978-80-8078-425-6

období, pre stanovený objem a štruktúru činností pre podnik ako celok, alebo pre jeho nižšiu úroveň riadenia vyplývajúcu z organizačnej štruktúry podniku, a tiež pri predpokladaných zmenách v podmienkach tvorby a predaja výkonov, resp. poskytovaní služieb.

Tvorba rozpočtu je rozsiahla činnosť finančného manažéra, ktorý vypracuje rozpočet na základe správneho použitia rôznych prostriedkov, ktorými sú napr. analýza možných komplikácií, zhodnotenie variantov a ich aplikácia, podpora alternatív pre dlhodobú optimalizáciu podnikovej činnosti. Dôležité je pre tvorbu rozpočtu brať do úvahy aj neočakávané situácie, ktoré môžu nastať v súvislosti s činnosťou podniku. Pri tvorbe rozpočtu je teda najdôležitejšie správne určenie jasného cieľa a súčasne aj vytvorenie konkrétnych krokov, podľa ktorých sa bude postupovať.

„Úlohy systému rozpočtov vyplývajú z ich samotnej podstaty a možno ich zhrnúť do týchto základných oblastí:

1. Informačno-koordinačná úloha

- zabezpečiť plnenie úloh, ktoré si podnik stanovil vo finančnom pláne, príp. aj ďalších úloh stanovených hodnotovými ukazovateľmi,
- prehľbovanie informácií o skladbe a vývoji nákladov, výnosov, a výsledku hospodárenia,
- poskytovanie informácií o podnikových činnostiach a výkonoch na riadenie,
- poskytovanie podkladov o nepriamych nákladoch na tvorbu predbežných a operatívnych kalkulácií,
- ukladanie úloh v oblasti nákladov a výnosov vnútropodnikovým útvarom,
- zdokonaľovanie rozpočtovania fixných a variabilných zložiek, predovšetkým nepriamych nákladov a vytváranie predpokladov na využitie alternatívnych (variantných) rozpočtov.

2. Motivačná úloha

- Podporovať rozvíjanie spoluúčasti vedúcich (prípadne i ostatných) pracovníkov stredísk na riadení,
- Motivovanie a stimulovanie zamestnancov k znižovaniu nákladov
- Ukladanie úloh vnútropodnikovým útvarom v priamej závislosti od zodpovednosti pracovníkov za hospodárenie s prostriedkami a prácou,

- Zvýšiť disciplínu stredísk a hodnotiť vedúcich stredísk podľa výsledkov, ktoré dosahujú nimi riadené strediská

3. Kontrolná úloha

- Príprava podkladov na kontrolu a rozbor rozpočtovaných údajov. Treba stanoviť rozpočty strediskových výnosov (ak sa v účtovníctve vykazujú samostatne) tak, aby boli zabezpečené podklady na porovnávanie skutočných nákladov hospodárskych stredísk s nákladmi vo vzťahu k uskutočneným výkonom, a tým aj podklady na vyčíslenie vnútropodnikového výsledku hospodárenia,
- Kontrola kvality práce jednotlivých stredísk, príp. konkrétnych zodpovedných pracovníkov
- Kontrola hospodárenia a meranie výkonnosti podniku a jednotlivých stredísk.¹⁵

Pre lepšie pochopenie čo je to kalkulácia a čo je rozpočet uvedieme pár rozdielov medzi týmito dvoma pojmi. Predbežné kalkulácie poskytujú údaje o priamych nákladoch pre rozpočty, a naopak rozpočty poskytujú informácie o režijných nákladoch práve predbežným kalkuláciám. Vypočítanie rozpočtu je na celý podnik ako celok, kým kalkulácie sa určujú na jednotku objemu výroby / poskytnutej služby. Rozpočet je zameraný na viac ukazovateľov (náklady, výnosy, cash flow a pod.), ale kalkulácie sa zameriavajú len na samotné náklady. Kalkulácia počíta len s nákladmi, ktoré je potrebné zahrnúť do kalkulácie, naopak do rozpočtu sa zahrňajú všetky náklady v podniku. Pri nákladoch sa zohľadňujú aj rôzne hľadiská. Pri kalkuláciách sa najčastejšie zohľadňuje účel vynaloženia nákladov a pri rozpočte je prvoradé hľadisko zodpovednosti. Náklady v kalkulácii sa týkajú výkonov / samotných poskytnutých služieb a pri rozpočte sa týkajú vnútropodnikových stredísk alebo podniku. Kalkulácia režijné náklady dáva do globálnych položiek zatiaľ čo rozpočet ich podrobne rozráta na konkrétne činnosti súvisiace s režijnými nákladmi. Po uvedení týchto rozdielov môžeme skonštatovať, že vzťah rozpočtu a kalkulácie je veľmi dôležitý. Rozpočet nemôže existovať bez kalkulácie a naopak, pretože na seba nadväzujú, aj keď sú medzi nimi rozdiely v pohľade na náklady.

¹⁵ FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 239-240
ISBN978-80-8078-425-6

1.3.3. Tvorba a kontrola rozpočtov

Pri tvorbe rozpočtov je najdôležitejšie určiť si správny druh používaného rozpočtu v danom čase rozpočtovania. V členení rozpočtov na druhy sa používajú rôzne hľadiská ako napr. časové, stupeň riadenia, predmet rozpočtu, úplnosť rozpočtu, priebeh reprodukčného procesu, a pod. Pre potreby riešenej problematiky si uvedieme len niektoré druhy rozpočtov, ktoré sú najpoužívanejšie v praxi.

Podľa dĺžky rozpočtovaného obdobia:

- Dlhodobé, obdobie trvá približne 6 až 10 rokov. Využívajú sa najčastejšie pri strategickom riadení a zostavujú sa najmä pre investičné projekty, technické zhodnotenia a náklady na výskum a rozvoj.
- Strednodobé, obdobie 2 až 5 rokov. Upresňujú sa nimi strategické ciele podniku.
- Krátkodobé, obdobie do 1 roka maximálne. Zostavujú sa v súlade s potrebami vnútro podnikového plánu. Najčastejšie ide o ročné rozpočty pre zabezpečovanie úloh a plánu výkonov, nákladov, výnosov, zisku a pod. Mesačné obdobie rozpočtu je ideálne pre kontrolovanie plnenia úloh v hodnotovom riadení podniku.
- Operatívne, súčasne spresnenie pôvodnej úlohy ročného rozpočtu.

Podľa stupňa riadenia:

- Podnikové rozpočty, zostavené na činnosť podniku. Rozpočtujeme tu hlavne náklady, výnosy ale aj výsledok hospodárenia a cash flow za podnik ako celok.
- Vnútro podnikové rozpočty, podnik zostavuje za každé stredisko samostatne pre lepšiu orientáciu v nákladoch pre potreby účtovníctva a riadenia.

Podľa predmetu rozpočtovania: (ide hlavne o rozpočty v oblastiach)

- výnosov,
- nákupu zásob,
- nákladov,
- výsledku hospodárenia,
- časového rozlíšenia nákladov a výnosov,

- tvorby a použitia rozpočtovej rezervy.¹⁶

V súčasnej praxi si podniky tvoria rozpočty priamo na mieru na základe svojho predmetu činnosti, čiže väčšinou využívajú kombinované rozpočty. Pri výbere správneho rozpočtu sa zohľadňujú rôzne faktory, ako napr. veľkosť podniku, druh a charakter činnosti podniku a dĺžka rozpočtovaného obdobia. V rámci veľkosti podniku sa zohľadňuje rozmanitosť, komplexnosť a detailnosť rozpočtu. Veľké podniky potrebujú komplexný a detailný rozpočet, pretože odchýlky sa budú pohybovať vo väčších peňažných objemoch ako v malých podnikoch, kde nie je potrebné vytvárať až taký detailný rozpočet. Druh a charakter činnosti podniku závisí hlavne od toho, či ide o výrobný, alebo obchodný podnik. Na základe predošlého rozdelenia je potrebné sa zamerať aj na objem výroby vo výrobnom podniku (objem poskytovaných služieb v obchodnom podniku), pretože pri väčších podnikoch je potrebné vytvoriť komplexné rozpočty na jednotlivé suroviny a ostatné náklady. V obchodnom podniku je postačujúce zamerať sa len na štruktúru poskytovaných služieb a rozpočet na náklady s tým súvisiace. Dĺžka rozpočtovaného obdobia závisí od konkrétnych podmienok podnikania (napr. stabilita ekonomiky, inflácia), ako aj skúsenosti pracovníkov pripravujúcich rozpočet. Odporúčané je vypracovávať rozpočet na 6 až 12 mesiacov, pretože opravovanie prípadných chýb je jednoduchšie v krátkodobom rozpočte, nakoľko v dnešnom turbulentnom ekonomickom prostredí je to viac odporúčané aj kvôli rastúcej inflácii, kedy nie je možné predvídať vývoj cien a nákladov, preto je potrebné častejšie aktualizovať rozpočet na základe novo zistených informácií. Keď si podnik na základe týchto faktorov vyberie rozpočet, nasleduje výber metódy rozpočtovania.

Pre potreby pochopenia riešenej problematiky a skúmania v tejto diplomovej práci je potrebné doplniť formy rozpočtov, ktoré sú využívané aj v praxi. Podľa autorov ako Foltínová, Serina a Tóth majú rozpočty rôzne formy, ktoré si nižšie rozoberieme. V súčasnosti môžeme povedať, že rozpočty sa najčastejšie zostavujú na rok. Dĺžka obdobia, na ktoré sa rozpočet zostaví závisí od mnohých faktorov, ako napr. veľkosť podniku, charakter činnosti podniku, druh podniku, a iné.

¹⁶ FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 241-242 ISBN978-80-8078-425-6

Jedny z foriem rozpočtov sú pevné a kľzavé rozpočty. Pevné rozpočty podnik zostaví na začiatku obdobia vykonávania podnikateľskej činnosti, napríklad rok, mesiac, polrok, počas ktorého nemení a neaktualizuje rozpočet na základe rôznych udalostí, ktoré nastali v tomto období. Opakom pevného rozpočtu je kľzavý rozpočet. Pod kľzavým rozpočtom chápeme rozpočet zostavený najčastejšie na krátkodobé a strednodobé rozpočtové obdobie (1 až 3 roky). Takýto rozpočet zohľadňuje vznik zmien vo vnútri podniku, ale aj v jeho okolí. Odstraňuje tým aj nebezpečenstvo neplnenia rozpočtu spôsobeného práve neočakávanými zmenami. Aktualizácia kľzavého rozpočtu je nasledovná, pri zostavení rozpočtu na obdobie 3 rokov sa po uplynutí 1. roka daného obdobia rozpočet aktualizuje na vzniknuté zmeny a doplní sa o ďalšie rozpočtové obdobie (rok 4.). Po procese aktualizácie rozpočtu dostaneme rozpočet na ďalšie trojročné obdobie (rok 2, 3, 4). Tým dosiahneme väzbu medzi dlhodobým a krátkodobým rozpočtovaním. V podstate tento alternatívny rozpočet je zostavený síce na dlhšie obdobie ako jeden rok, ale zmenám dáva väčšiu váhu a prihliada na ich dopad v podniku a v jeho činnosti viac, ako pri forme pevného rozpočtu, kde podnik neoperatívne plní rozpočet (neberie do úvahy možné zmeny či už vnútorného alebo vonkajšieho charakteru).¹⁷

V zhrnutí tak môžeme uviesť, že pri výbere formy rozpočtu je potrebné zvážiť mnoho faktorov, ktoré ovplyvnia tento výber. Ak si podnik nesprávne zvolí formu rozpočtu, bude to mať následky pri plnení a následnom výsledku hospodárenia podniku ako celku. Preto je potrebné tento výber rozpočtu ponechať na odborníka, akým je napríklad finančný manažér, alebo si najat' externú osobu, ktorá po dôkladnom preskúmaní podnikateľskej činnosti vyberie správnu formu rozpočtu v prípade, že podnik nedisponuje tak kvalitnými odbornými zamestnancami.

Metódy rozpočtovania smerujú k najreálnejšie dosiahnuteľným krátkodobým úlohám podniku a určujú tiež obsah činnosti rozpočtovníctva. V ekonomickej praxi sa využíva mnoho rôznych metód, ktoré odrážajú špecifické potreby podnikov, a preto je potrebné pri výbere správnej metódy rozpočtovania zohľadniť hlavne cieľ, ktorý chceme dosiahnuť čo najefektívnejším spôsobom a zabezpečiť dostatočné množstvo informácií v požadovanej kvalite.

¹⁷FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 244 ISBN978-80-8078-425-6

Zefektívnenie rozpočtovania sa najlepšie dosiahne vďaka údajom, ktorými podnik disponuje a sú pravdivé. Metódy sa navzájom od seba líšia rozsahom a spôsobom určovania rozpočtovaných javov. Čím je výrobný proces náročnejší, tým zložitejšia je metóda zostavovania rozpočtu. Výber metódy tak závisí od charakteru javov, prostriedkov zabezpečenia racionálneho systému rozpočtovania, úrovne a kvality riadenia a tiež so samotným systémom rozpočtovania v podniku.

„Metódy rozpočtovania možno súhrnne rozdeliť do štyroch základných skupín:

- plánové metódy,
- normové metódy,
- jednorazové (individuálne) metódy,
- metóda rozpočtového odhadu.“¹⁸

Pre správne zostavenie rozpočtu je zrejmé, že treba používať informácie z analýz rôznych faktorov pôsobiacich na činnosti podniku. V rámci analýzy ide hlavne o tieto podklady: účtovné a štatistické údaje z minulých období, resp. obdobia hodnotenia výsledkov činnosti podniku za minulé obdobia, technicko-hospodárske normy podniku, predpokladané a dosiahnuté ekonomické ukazovatele, prieskum trhu a marketingový plán.

Z týchto uvedených informácií môžeme skonštatovať, že pre vytvorenie kvalitného rozpočtu je potrebné vypracovať komplexnú analýzu podniku ako celku. Najdôležitejšie analýzy sú ex-post, ex-ante, SWOT analýza a taktiež nám môže pomôcť aj finančno-ekonomická analýza podniku. Keď podnik zhromaždí všetky potrebné informácie pre tvorbu rozpočtu, môže začať so samotným postupom zostavenia rozpočtu.

Postup zostavenia rozpočtu, ako sme už spomínali vyššie, predchádza prípravnej fáze, ktorá má svoje kroky. V postupe zostavenia rozpočtu taktiež netreba zabudnúť na dôležité princípy, ktoré sú dôležité. Rozpočet musí vychádzať z reálnych cieľov stanovených v súlade s celkovým plánom podniku. Ďalším princípom je nie úplná zhoda plánovaného a skutočného rozpočtu. Skutočné výsledky vychádzajúce z účtovníctva nebudú rovnaké ako

¹⁸ FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 247 ISBN978-80-8078-425-6

údaje stanovené v rozpočte, pretože rozpočty sú založené len na prognóze tvorenej na základe minulých období. Odporúča sa uvádzať zaokrúhlené hodnoty v rozpočtoch.

V súčasnej praxi je potrebné systematicky aktualizovať rozpočty z dôvodu meniacich sa podmienok počas rozpočtového obdobia. Podnik by mal byť pripravený prispôbiť rozpočet meniacim sa podmienkam pohotovo, a tak nemusí riskovať straty z dôvodu neaktuálnosti rozpočtov. Ako každá činnosť v rámci podniku má svoje výhody, ale aj nevýhody. Rozpočtovníctvo má mnoho výhod, ale aj napriek tomu sa nájde pár nevýhod, ktoré je potrebné minimalizovať, alebo úplne odstrániť. Najčastejšie vznikajú negatívne interakcie medzi rozpočtom a pracovníkmi v dôsledku obmedzenosti zdrojov. Nesprávny spôsob oboznámenia pracovníkov s rozpočtom, vďaka čomu môže nastať situácia nepriaznivých výsledkov hospodárenia. Negatívny vplyv na pracovný kolektív súvisí aj s nesprávnym prístupom vedúceho pracovníka v prípade neplnenia rozpočtu, pretože nechápe, že odchýlky sú sprievodným javom rozpočtovania. V prípade nevhodného informovania o plnení rozpočtu môžu nastať rôzne nedorozumenia, a preto je potrebné určiť si presný postup poskytovania informácií o výsledkoch. Tieto uvedené negatíva je možné eliminovať hlavne z personálneho hľadiska, pretože ľudský faktor má vo väčšine prípadov veľký podiel na nedorozumeniach, či už medziľudských, alebo v podnikovej sfére. Ak je rozpočet správne nastavený vypracovaný a jeho plnenie je správne na základe hospodárskych výsledkov vedených v účtovníctve, je potrebné pristúpiť na posledný krok v rozpočtovníctve a tým je Kontrola rozpočtov.

V závere je potrebné ešte spomenúť aktuálne poznatky z oblasti rozpočtovníctva, a to hlavne, že oblasť tvorby a využitia plánov a rozpočtov zaznamenala v uplynulom období zmeny tak, ako aj iné ekonomické nástroje, a to hlavne v posledných dvadsiatich rokoch. V súčasnosti je rozpočtovníctvo veľmi dôležité a často využívané v praxi. Hlavne z dôvodu, že plánovanie rozpočtu obsahuje mnoho informácií z celého podniku (účtovné informácie, informácie z marketingu, odbytu, výroby, technického oddelenia a mnoho ďalších). Vďaka vývoju rozpočtovníctva môžeme rozdeliť metódy na tradičné a moderné. Kým tie tradičné sú orientované striktne na dlhodobé plánovanie do budúcnosti s veľmi malou, alebo až žiadnou mierou operatívneho plánovania a úpravy rozpočtu, tak tie moderné metódy rozpočtovania eliminujú nedostatky tradičných metód, sú pružnejšie a efektívnejšie smerom k plánovaniu a hodnoteniu nákladov a rozvíjajú tvorivosť zamestnancov smerom k zníženiu nákladov a zvýšeniu výkonnosti.

Medzi moderné metódy rozpočtovníctva teda zaradujeme:

- Metóda ABB (Activity-Based Budgeting)
- Metóda Zero-Based Budgeting
- Metóda Beyond Budgeting¹⁹

Kontrolu rozpočtov, môžeme chápať ako kontrolu plnenia úloh stanovených rozpočtami. Kontrola sa vykonáva najmä dôslednou analýzou z pohľadu finančného a zodpovedného účtovníctva. Základom je správne kvantifikovať a analyzovať odchýlky od rozpočtovaných hodnôt uvedených v rozpočte. Kontrola krátkodobých rozpočtov je najľahšia vďaka časovému horizontu. Pri veľkých a stredných podnikoch sa kontrola komplikuje pri presnej kvantifikácii odchýlok, zatiaľ čo v malých podnikoch stačí vychádzať z priamej kontroly vlastníka, resp. vedenia podniku. V rámci kontroly plnenia rozpočtu je dôležité vrátiť sa k začiatku a to k otázke, aký má zmysel používanie rozpočtu v riadení nákladov, a či je správne vybrať si práve rozpočet ako nástroj riadenia nákladov? Podľa autora Davida Doylea (2006), ktorý jednoducho argumentuje tým, že rozpočet pre manažera je vo väčšine najvhodnejším nástrojom v oblasti riadenia nákladov a ich kontroly a tiež aj vo financiách pre podnik ako celok.²⁰

„Pri kontrole plnenia rozpočtov je vždy snahou určiť dve základné charakteristiky odchýlok: príčinu a zodpovednosť. Možno tak nielen vyvodit' dôsledky zo vzniknutých rozdielov, ale aj predchádzať chybám v budúcnosti. Samotný kontrolný proces možno zhrnúť do nasledujúcich krokov:

- porovnanie údajov rozpočtov s údajmi z účtovníctva,
- zistenie výšky a príčiny odchýlok,
- hodnotenie činnosti príslušných útvarov (príp. jednotlivcov) z hľadiska ich zodpovednosti za splnenie rozpočtovaných úloh. Možno zhodnotiť aj vplyv odchýlok na iné oblasti podnikových činností, napr. vplyv prekročenia (úspory) režijných nákladov na výsledné kalkulácie a následne na ziskovosť výrobkov.“²¹

¹⁹POPESKO, B., PAPADAKI, Š. Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 223-241. ISBN 978-80-247-5773-5

²⁰DOYLE, D. P., Strategické řízení nákladů: Cost Control – a strategic guide, 1. české vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-189-7

²¹FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s.258. ISBN 978-80-8078-425-6

Na začiatku prvej kapitoly sme uviedli vzťah vnútropodnikového a finančného účtovníctva, ktorý teraz môžeme zobrazit' v konkrétnej situácii. Rozpočty majú úzke prepojenie na údaje z účtovníctva, či už vnútropodnikového, alebo finančného. Tieto údaje umožňujú kvantifikovať práve kontrolu odchýlok rozpočtov, sú podkladom pre zostavenie rozpočtov na budúce obdobie a tiež z nich vieme stanoviť normy pre zostavenie rozpočtov. V rozpočte nie sú dôležité len účtovné údaje, ale v prípade režijných nákladov je často potrebné vychádzať aj z údajov z operatívnej evidencie (technických údajov) najmä pri potrebe ísť pri kontrole do hĺbky. Ak chceme, aby kontrola bola účinná a efektívna, mala by byť administratívne nenáročná, pravidelná a realizovaná na najnižšej úrovni riadenia. Podstatné je získať približné informácie včas pri pravidelných intervaloch a zamerať sa len na hlavné položky v konkrétnom rozpočte.

V literatúre sa uvádza niekoľko prístupov ku kontrole zisťovania odchýlok pri rozpočtoch, a preto je potrebné porovnávať skutočne dosiahnuté hodnoty s absolútnym rozpočtom, s rozpočtom lineárne prepočítaným na skutočný objem činnosti a s variantným rozpočtom. Kontrola rozpočtov je veľmi dôležitá činnosť v rozpočtovníctve, pretože kontrola ako taká v podniku zabezpečuje správny chod podnikovej činnosti. Hlavnou funkciou kontroly je porovnávanie skutočnosti s plánom. V praxi je najdôležitejšie získať pozitívne hospodárske výsledky. Ak nastane situácia negatívnych neželaných výsledkov práve úlohou kontroly je zistiť kde nastal problém a vyvodiť z toho dôsledky tak aby sa v budúcnosti podobných udalostí predišlo.

V závere tejto kapitoly môžeme uviesť, že riadenie nákladov je nevyhnutnosť v podniku, pretože od správneho finančného riadenia podniku závisí celková kvalita riadenia podniku ako celku. Samozrejme, že ani ostatné činnosti obsiahnuté v podniku nie sú menejcenné, ale sú závislé na financiách. Ak si podnik nesprávne nastaví finančný plán podniku, ktorý vychádza zo strategického plánu, ovplyvní to jeho celkovú činnosť. Preto je potrebné správne nastaviť krátkodobé ciele resp. v tomto prípade rozpočty, a teda aj celkové riadenie nákladov tak, aby pri kontrole boli zistené minimálne, alebo žiadne odchýlky (žiadne znamenajú odchýlky v rámci nastaveného prípustného intervalu). Pre potreby riešenia problematiky v tejto diplomovej práci budeme popisovať konkrétnejšie štruktúru nákladov, rozpočtov a využívané samotné metódy riadenia nákladov priamo v praktickej časti.

2. Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnúť zmenu prístupu k zostavovaniu rozpočtov v podniku a prezentovať efekt z navrhnutých zmien. Tento hlavný cieľ dosiahneme na základe postupného naplnenia čiastkových cieľov, ktoré sú rozdelené v celej práci.

Čiastkové ciele v teoretickej oblasti sú: vysvetliť význam nákladov pre efektívne riadenie hodnotovorných procesov podniku, vysvetliť úlohu manažérskeho účtovníctva ako informačného nástroja riadenia nákladov a vzhľadom k predmetu činnosti skúmaného podniku vysvetliť pojmy facility management a outsourcing. Dôležitým čiastkovým cieľom práce je definovať rozpočty ako základný nástroj riadenia nákladov a charakterizovať najčastejšie používané metódy tvorby rozpočtov a proces kontroly rozpočtov. Všetky tieto čiastkové ciele sú potrebné pre porozumenie praktickej časti a následných návrhov a odporúčaní na zlepšenie vzniknutých problémov pri riadení nákladov pomocou rozpočtov.

Do čiastkových cieľov v praktickej časti práce sme zaradili analyzovať proces zostavovania rozpočtov v skúmanom podniku, následne navrhnúť zmeny v spôsobe zostavovania a kontroly výsledkov plnenia rozpočtu a na záver vyhodnotiť a interpretovať návrhy a odporúčania v súvislosti s ich pôsobením na procese riadenia nákladov prostredníctvom rozpočtov v konkrétnom podniku.

3. Metodika práce a metódy skúmania

3.1. Použitá metodika a metódy skúmania v práci

V tejto kapitole charakterizujeme skúmaný objekt a popíšeme metódy a metodiky použité pri spracovaní údajov v diplomovej práci tak, aby sme získané a následne spracované údaje správne vysvetlili a interpretovali v častiach výsledky práce a diskusia.

Pracovné postupy, ktoré sme použili, boli analýza súčasného stavu riadenia nákladov v skúmanom podniku a aké nástroje riadenia nákladov používajú. Následne sme využívané metódy (nástroje) riadenia nákladov – rozpočty, teda výsledky minulého roka, porovnali s predchádzajúcim, kde sme získali výsledky na ďalšie spracovanie údajov v práci. Tiež sme použili deskriptívnu štatistickú metódu pomocou tabuliek a grafov. V tabuľkách sme zobrazili objem vybraných nákladov vzhľadom na veľký počet nákladov, ktoré v podniku vznikajú a grafy zobrazujú vývoj týchto nákladov v čase.

V prvej kapitole sme použili informácie naštudované z odbornej literatúry, hlavne knižné a elektronické zdroje, odborné články a informácie nadobudnuté počas štúdia. Taktiež sme využili aj aktuálnosť trendov v podnikateľskej praxi. Teoretickú časť riešenej problematiky sme prispôbili činnosti, ktorú podnik vykonáva. Tú sme charakterizovali v podkapitole nižšie.

V praktickej časti sme využili údaje získané z konzultácií s manažérmi a zamestnancami finančného oddelenia skúmaného podniku. Tieto údaje sme spracovali pomocou opísania a analýzy problematiky v danom podniku pre výsledky práce.

Ako sme uviedli v odstavci vyššie, použili sme literárne zdroje, údaje z interného prostredia podniku, ako sú účtovné informácie upravené pre spracovanie tejto práce, údaje z osobných rozhovorov resp. konzultácií a informácie získané počas vysokoškolskej praxi v podniku.

Pri vyhodnocovaní a interpretovaní výsledkov sme použili indukciu a porovnávanie, preto aby sme vyčíslili efekt zo zmeny používania nástrojov riadenia nákladov a následne na základe týchto výsledkov sme navrhli odporúčania pre budúce obdobia, ale aj pre iné podniky existujúce v danom odvetví.

3.2. Charakteristika skúmaného podniku

3.2.1. Spoločnosť CBRE, s.r.o.

Pre spracovanie praktickej časti diplomovej práce a samotného skúmania problematiky využívania moderných nástrojov v riadení nákladov sme si vybrali spoločnosť CBRE. Dôvodom výberu bola najmä skutočnosť, že spoločnosť poznáme aj z interného pohľadu (vykonávanie praxe študenta).

Spoločnosť CBRE, s.r.o. je súčasťou svetovej spoločnosti CBRE Group, ktorá je svetovo najväčšia komerčná spoločnosť poskytujúca realitné služby a investície. V roku 2017 dosiahla celosvetové tržby v hodnote 14,7 mld. USD. Spoločnosť CBRE zamestnáva viac ako 80 000 zamestnancov. V roku 2018 sa umiestnila na 207. mieste v rebríčku Fortune 500, v ktorom sa objavuje od roku 2008. Spoločnosť CBRE je označovaná za najlepšiu značku v odvetví. Akcie tejto spoločnosti sú obchodované na Newyorskej burze pod označením CBRE.

Hodnoty spoločnosti, ktorými sa riadi a tým sa snaží poskytovať svoje služby v čo najlepšej kvalite sú rešpekt, bezúhonnosť, služba a excelentnosť. V podstate to znamená, že spoločnosť koná s prihliadnutím na myšlienky druhej strany a je otvorená informáciám, aby inovácie boli súčasťou úspešnej spolupráce s danými klientmi. Nič nie je pre zamestnancov dôležitejšie, ako záväzok voči spoločnosti a tomu v čo veria a vyznávajú. K záujmom klientov prístupujú, s nadšením a starostlivosťou tak, aby budovali dlhodobé vzťahy spájaním správnych ľudí, kapitálu a príležitostí. Spoločnosť sa zameriava na vytváranie najlepších výsledkov pre klientov, zamestnancov a akcionárov.

Spoločnosť na Slovensku zamestnáva viac ako 240 zamestnancov a to v Bratislave, Košiciach a v Banskej Bystrici. CBRE ponúka svojim klientom širokú škálu integrovaných služieb a tými sú:

- projektový manažment,
- správa nehnuteľností,
- investičný manažment,
- posudzovanie a ohodnocovanie,
- lízing nehnuteľností,
- strategické poradenstvo,

- predaj nehnuteľností,
- hypotekárne služby a služby rozvoja.

Spoločnosť CBRE má na Slovenskom trhu s nehnuteľnosťami v správe 22 komerčných a kancelárskych budov.

3.2.2. Správa nehnuteľností

Správa nehnuteľností je práve oblasť poskytovaných služieb klientom, ktoré budeme v tejto diplomovej práci skúmať v súvislosti so spomínanou problematikou uvedenou v úvode kapitoly 3.1.1.

Pre lepšie pochopenie vykonávania činnosti – správa nehnuteľností (komerčné, kancelárske) je potrebné v úvode uviesť tzv. motto spoločnosti v tejto oblasti služieb „V správe nehnuteľností je veľmi dôležitá proaktivita, ktorá pomáha maximalizovať hodnotu Vášho portfólia, či už sú to kancelárske budovy, obchodné centrá alebo logistické parky.“²² Môžeme teda povedať na základe predchádzajúceho motta, že kľúčová je spokojnosť nájomcov, pretože práve tá je zárukou kontinuity výnosov z prenájmu a tým sa zároveň chráni aj hodnota spravovanej nehnuteľnosti.

Proaktivita je vlastnosť, ktorou nedisponuje každý, ale dá sa naučiť byť proaktívny, hlavne ak zamestnanec verí v hodnoty spoločnosti a cíti sa byť súčasťou všetkého čo sa deje v celom tíme – spoločnosti. Proaktívne spravovať nehnuteľnosť, teda znamená zisťovať potreby nájomcov a vedieť, akú úroveň služieb si cenia zo všetkého najviac. V podstate úlohou správcu je individuálne sa venovať každému nájomcovi, ale tak, aby boli spokojní všetci.

Taktiež využívanie osvedčených a inovatívnych procesov je neodmysliteľnou súčasťou práce manažérov – správcov nehnuteľností. Manažéri sú členmi renomovanej platformy pre medzinárodnú spoluprácu a zdieľanie znalostí, určenej špeciálne pre odborníkov pôsobiacich v tejto oblasti.

²² Motto spoločnosti CBRE. (elektronický zdroj). Bratislava, 2008, (cit. 03.03.2019) Dostupné na: <https://www.cbre.sk/sk-sk/sluzby/obchodne-linie/sprava-nehnutelnosti>

Hodnotu nehnuteľností sa snažia maximalizovať zosúladovaním prevádzkovej výkonnosti budovy so širšími obchodnými cieľmi jej nájomcov. Aktivity spoločnosti CBRE v rámci správy budov prispôbujú na mieru firmám, ktoré v nich pôsobia. Zosúladovaním služieb s cieľmi konkrétnych nájomcov sú schopní vyhovieť ich potrebám a dokážu riešiť komplikácie v dostatočnom predstihu než sa z nich stanú reálne problémy, ktoré môžu spôsobiť nespokojnosť nájomcu, a tým narušiť začínajúci vzťah nájomca – prenajímateľa.

Spoločnosť CBRE poskytuje svojim klientom bezkonkurenčné služby tak, aby ich dokázali podporovať počas celého životného cyklu spravovanej budovy. Poskytované služby zahŕňajú správu nájomných zmlúv, sprostredkovaná starostlivosť o nájomcov, obstarávanie a účtovníctvo, samotný facility management (technická prevádzka budovy), a iné. Taktiež ponúkajú špecializované služby pre každý typ nehnuteľnosti naprieč všetkými sektormi, vrátane priemyselných budov a logistických parkov, maloobchodu (retail), správy kancelárskych priestorov, ako aj ikonických prémiových nehnuteľností.

Súčasťou práce je aj monitoring trendov na trhu, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť jednotlivých projektov. Dôležitou úlohou je informovať klientov o nových zisteniach a o rozhodnutí ako budú ďalej postupovať v prípade nových skutočností, napríklad pri potrebe investovania do novej technológie vzduchotechniky na administratívnej budove z dôvodu technického zastarania. V takom prípade je dôležitá komunikácia s klientom a poskytnutie viacerých variant riešení v danej situácii. Spoločnosť zhromažďuje dáta na globálnej úrovni, a preto sú schopní poskytovať špičkové služby klientom. Taktiež manažéri svojim kombinovaním a referenčným porovnávaním údajov dokážu lepšie poskytnúť pochopenie slabých a silných stránok nehnuteľností klientov, čo v konečnom dôsledku umožní maximalizovať návratnosť investície.

4. Výsledky práce

V tejto časti práce sa zameriame na konkrétne popísanie procesu riadenia nákladov v podniku, čiže proces akým sú náklady spracovávané. V tejto časti v podstate zisťujeme aké možné problémy sa vyskytujú pri zostavovaní rozpočtu v podniku.

4.1. Správa budovy obchodného centra Polus City Center

Spoločnosť CBRE, s.r.o., ako sme spomenuli pri charakteristike jeho podnikateľskej činnosti, spravuje aj komerčné nehnuteľnosti. Pre skúmanie problematiky využívania metód (nástrojov) riadenia nákladov sme si vybrali objekt správy obchodné centrum Polus City Center v Bratislave. V úvode spomenieme pár základných informácií o tomto objekte, aby sme si vedeli lepšie predstaviť proces riadenia nákladov. Polus City center je prvé nákupno-zábavné centrum v Bratislave, ale aj na Slovensku. Jeho oficiálne otvorenie bolo v novembri 2000. Toto centrum získalo aj pár ocenení ako sú ICSC Maxi Award, ICSC Solal Marketing Award a Solal Silver Award. Tieto ocenenia svedčia o nadčasovosti architektúry marketingu a PR reprezentácie v čase jeho najväčšej slávy. Vlastníkom obchodného centra je Immofinanz Immobilien Anlagen AG. Toto centrum sa nachádza v strategicky výhodnej mestskej časti Bratislava Nové Mesto. V okolí sa nachádza jazero Kuchajda, plaváreň Pasienčky, futbalový štadión a tenisové kurty, miesta ktoré sú vhodné na strávenie voľného času, či už počas týždňa, alebo cez víkend. Celková prenajímateľná plocha obchodného centra je 40 103 m². Obchody sa nachádzajú na dvoch poschodiach a v podzemnom a strešnom parkovisku sa nachádza 1683 parkovacích miest. Aktuálne sa v obchodnom centre Polus nachádza 166 maloobchodných predajní. Hlavní nájomcovia sú Baťa, Datart, dm drogerie markt, Dráčik, Cinema City, Fit Inn, H&M, Lindex, Orange, Panta Rhei, Sportissimo, Telekom.

Aktuálne obchodné centrum prechádza kompletnou rekonštrukciou interiéru, exteriéru a celkového vizuálu, vzhľadom na jeho zastaralý výzor. V blízkej budúcnosti sa chystajú aj zmeny v značkách, ktoré sa nachádzajú v tomto centre. Všeobecne známe je, že do jesene 2019 sa má v obchodnom centre Polus City Center otvoriť predajňa Lidl, keďže momentálne absentuje nájomca s potravinovým tovarom. Všetky tieto vizuálne aj technologické a technické zmeny v obchodnom centre sa zobrazia v nákladoch, preto je potrebné uvádzať aj tieto informácie. Súčasťou obchodného centra sú aj dve administratívne budovy, Polus Towers, ktoré počas týždňa zabezpečujú najväčšiu časť návštevnosti centra.

4.2. Proces tvorby rozpočtu nákladov

Pri opísaní procesu riadenia nákladov, konkrétne pri tvorbe rozpočtu nákladov, je potrebné uviesť počet zamestnancov a ich náplň práce, ktorá súvisí s našou problematikou. Na správe centra pracuje 20 zamestnancov. Najdôležitejšou časťou je manažment a finančné oddelenie. Samozrejme, že všetky ostatné oddelenia sú dôležité pre správny chod centra, ale pre nás sú v tejto práci najzaujímavejšie tieto oddelenia: riadiace a finančné (účtovné). Na finančnom oddelení resp. na účtovnom oddelení pracuje 5 zamestnancov a to v zložení: 2 fakturantky, 2 senior účtovníčky a 1 asistentka účtovníčka. Fakturantky sa starajú o správne vystavenie odberateľských faktúr nájomcom obchodného centra. Faktúry sú rozčlenené na základe požiadaviek vlastníka tak, aby jeden nájomca dostal viacero faktúr, kde sú oddelené výnosy a náklady z pohľadu obchodného centra. Následne sa tieto faktúry nahrajú do účtovného programu, kde ich asistentka skontroluje a následne zaúčtuje.

Prácou senior účtovníčok je účtovanie dodávateľských faktúr, ktoré predstavujú pre správu obchodného centra náklady, tiež spracovávajú všetko to, čo sa týka podvojného účtovníctva, ktoré vedie podnik za objekt Polus City Center. Náklady, ktoré znášajú nájomcovia (platia ich na základe vystavených faktúr) sú kalkulované jednoduchou kalkuláciou, ktorá je spracovaná do preddavkových (paušálnych) platieb. Výška preddavkových platieb za prevádzkové náklady je stanovená v každom obchodnom centre v individuálnej výške, ktorá je dlhodobo stanovená na základe historických údajov (prípadne je možné upravovať túto výšku na základe preplatkov a nedoplatkov nájomcov, ktoré sa zistia pri ročnom vyúčtovaní nákladov). V súčasnosti sa táto výška v obchodnom centre Polus City Center dlhodobo nemenila, z dôvodu zastaralého stavu, keďže toto centrum je najstarším centrom na Slovensku. Ďalším z dôvodov je, že v rámci správy tohto centra sa vystriedalo viacero spoločností, ktoré zmene nevenovali až takú veľkú pozornosť a nepovažovali to za potrebné pracovať s výškou tejto preddavkovej platby. Od roku 2016, kedy spoločnosť CBRE, s.r.o. dostala obchodné centrum Polus City Center do správy, sa začalo pracovať na rekonštrukcii centra, ktorá v súčasnosti prebieha. Táto skutočnosť je tiež dôvodom, že sa v najbližšom čase neplánuje zmena výšky týchto platieb, pretože vplyvom rekonštrukcie bude znížený komfort pre nájomcov, ktorí si zaň platia v podobe nájomného, ale aj pre návštevníkov centra. Po rekonštrukcii centra, kedy bude zvýšený komfort a celkový vizuál centra zmodernizovaný, bude ideálny priestor pre návrh na zvýšenie týchto preddavkov.

Tabuľka č. 1 Preddavkové (paušálne) platby znášané nájomcami.

Prevádzkové náklady (nájomca)	€/m2/mes./+DPH	
CAM/prevádzkové náklady	7,97 €	Preddavková platba
Marketing	2,40 €	Paušálna platba
Vzduchotechnika	2,35 €	Preddavková platba
Poplatok za správu	15% z celkového CAM/rok	Paušálna platba
Elektrina, vodné a stočné, plyn - priama spotreba	individuálne podľa prenajatých priestorov nájomcu	Preddavková platba

Zdroj: Interné údaje získane z podniku

V tabuľke č. 1 sú zobrazené preddavkové platby, ktoré sme spomenuli v odseku vyššie. V tejto časti bližšie popíšeme, ako sa táto tabuľka preddavkových platieb tvorí. Údaj CAM/prevádzkové náklady predstavuje rozpočítaný balík nákladov, ktoré vznikajú pri správe obchodného centra. Tieto náklady sú neodmysliteľné, pretože by obchodné centrum nebolo v 100% prevádzke, ako je to potrebné. Stav, za ktorý zodpovedá správa obchodného centra je požadovaný zo strany nájomcov, preto tieto náklady musia platiť práve oni. V podstate tieto náklady sú súčasťou ceny za to, že predávajú svoj tovar v danom prenajímanom priestore obchodného centra. Prevádzkové náklady nájomcu môžeme rozdeliť na dve zložky.

Preddavková platba za prevádzkové náklady je súčasťou prevádzkovej časti rozpočtu. Táto časť rozpočtu sa skladá z viacerých položiek, ako vidíme v tabuľke č. 1, ktoré popíšeme následne. Konkrétne položka CAM/prevádzkové náklady predstavuje náklady, ktoré znáša nájomca a zároveň sa sumou všetkých preddavkových platieb hradia skutočne vzniknuté náklady na prevádzku centra. Prvá zložka tejto položky sú priame prevádzkové náklady, ktoré sú spojené s prenajímanými priestormi nájomcu priamo využívanými na maloobchodný predaj a druhá zložka sú nepriame - spoločné prevádzkové náklady. Priame sa rozpočítavajú na základe preddavkov priamo na rozlohu prenajímaného priestoru a nepriame v pomere celkovej plochy obchodného centra s plochou prenajímaného priestoru konkrétneho nájomcu, zatiaľ čo nepriame náklady sa prepočítajú ako podiel na spoločných priestoroch a rozpočítavajú sa na každého nájomcu na základe veľkosti jeho prenajímanej plochy vo vzťahu k celkovej prenajímanej ploche obchodného centra. Náklady zahrnuté do tejto položky predstavujú: upratovacie služby, SBS služby, náklady na údržbu a opravu

spoločných priestorov, plyn, voda, elektrina, kanalizácia, kúrenie-chladenie, osvetlenie, ochranu pred požiarom, náklady na klimatizačný systém, údržba a používanie výťahov, ventilácie, hudobný servis, náklady na monitorovací systém požiarneho alarmu, náklady na dekoráciu budovy, záhradnícke práce, práce manažmentu obchodného centra, zamestnancov zabezpečujúcich predchádzajúce činnosti, riadenie premávky a parkovania automobilov na parkovacích miestach, poistenie obchodného centra, dane z majetku a nehnuteľností, poplatky a licencie súvisiace obchodným centrom a všetky ďalšie náklady, ktoré vzniknú počas prevádzky obchodného centra v súvislosti so spoločnými priestormi.

V ďalšej položke, ktorou je Marketing (je to paušálna platba, pretože sa z nej nerobí ročné vyúčtovanie, iba v ojedinelých prípadoch, kedy nájomca dá požiadavku a uvedie to v nájomnej zmluve), nájomca platí marketingový poplatok vypočítaný na základe veľkosti prenajatej plochy a podielom na spoločných priestoroch v uvedenej mesačnej výške v predchádzajúcej tabuľke č. 1. Táto položka je platená rovnako ako CAM/prevádzkové náklady a obsahuje všetky činnosti spojené s marketingom a akoukoľvek propagáciou obchodného centra.

Ďalej sa v Tabuľke č. 1 nachádza údaj Vzduchotechnika, ktorá súvisí s dodávaním upraveného vzduchu do obchodného centra a nie je súčasťou klimatizácie a kúrenia. Výška tejto položky sa kalkuluje rovnako ako predchádzajúce pomerom prenajatých priestorov k celkovej ploche prenajímaných priestorov obchodného centra. Poplatok za správu je tvorený z percentuálneho podielu na celkových CAM/prevádzkových nákladoch za rok. Tento náklad je platený ročne. Poplatok za správu obsahuje všetky náklady vzniknuté pri vykonávaní správy obchodného centra, ktorými sú mzdové náklady na zamestnancov CBRE, s.r.o., materiálové náklady na administratívu, a všetky ďalšie náklady súvisiace so správou nehnuteľnosti, ktoré nie sú súčasťou CAM/prevádzkových nákladov a sú uvedené v zmluve medzi vlastníkom a správcom obchodného centra.

Poslednou položkou v tabuľke č. 1 sú náklady za Elektrinu, vodu a plyn, ktoré sú spotrebované pri prevádzke centra. Tieto náklady nie sú súčasťou CAM/prevádzkových nákladov z dôvodu, že sú to priame náklady nájomcu a kalkuluje sa priamym spôsobom na prenajímaný priestor. Náklady za elektrinu, vodu a plyn súvisiace so spoločnými priestormi sú zahrnuté v spoločných prevádzkových nákladoch. Preddavková platba za elektrinu, vodu a plyn sa určí na základe minulej spotreby v danom prenajímanom priestore, alebo sa jeho výška určí na základe dohody nájomcu a prenajímateľa. V priebehu roka sa môže táto výška

upravovať a na konci kalendárneho roka sa urobí ročné vyúčtovanie, kde sa zohľadňuje práve výška preddavkov a následne sa vyfakturuje preplatok, alebo nedoplatok konkrétnemu nájomcovi. Toto ročné vyúčtovanie sa robí rovnako aj pri prevádzkových nákladoch a vzduchotechnike.

Ďalším krokom pri spracovávaní vzniknutých nákladov musia účtovníčky nahrať do účtovného systému dodávateľské faktúry, ktoré boli fyzicky doručené a schválené zodpovednými osobami (riadiaci manažéri). Pred schvaľovaním sa daná faktúra očísľuje interným číslom, ktoré ju priradí pod aký rozpočet spadá a z ktorého sa budú čerpať finančné prostriedky na jej úhradu. Následne manažér, ktorý objednal službu, alebo tovar, ktorý bol dodaný, priradí k faktúre tzv. JOB CODE (kód strediska, do ktorého tento náklad teda faktúra patrí) a schváli ju svojim podpisom. Pred úhradou sa zaúčtuje a zaeviduje pre potreby evidencie nákladov do vyúčtovania nákladov a každomesačného reportu. Dodávateľská faktúra musí obsahovať všetky potrebné dodacie listy a prílohy, ktoré vypovedajú o tom, že tovar, alebo služby boli dodané podľa podmienok vopred dohodnutých s objednávatelom, aby sa predišlo podvodom s fiktívnymi faktúrami.

Po uzatvorení mesiaca z pohľadu účtovníctva, t. j. po uzatvorení DPH a zaúčtovaní všetkých vzniknutých nákladov, čiže v podstate po mesačnej účtovnej závierke aktuálneho mesiaca, sa vždy vypracuje report, v ktorom sú zohľadnené všetky náklady vzniknuté v tomto mesiaci. V prípade, že niektoré faktúry ešte neboli doručené, zaúčtované alebo schválené na úhradu, tak sa vytvorí dohad o nákladoch, aby sa report mohol spracovať aj s absenciou niektorých nákladov.

V rámci tohto objektu sa účtuje v podvojnóm účtovníctve s IFRS štandardmi, keďže objekt patrí pod klienta, ktorý má materskú spoločnosť v Rakúsku. Tento report, do ktorého účtovné oddelenie doplnilo údaje z účtovníctva, ďalej spracováva manažment správy, a to konkrétne senior property manager, center manager, operation manager, energy manager, senior marketing manager a tenant coordinator. Títo zamestnanci doplnia za seba všetky údaje, ktoré sa týkajú vzniknutých nákladov, najmä prečo náklady vznikli (organizácia kultúrno-zábavných podujatí v centre, opravy, technické pravidelné kontroly, rekonštrukcia, mimoriadne situácie, a iné) a odôvodniť výšku nákladov, či už ich nárast, alebo pokles na oficiálnom stretnutí s vlastníkom centra, ktorý je pravidelne, každý mesiac informovaný ohľadom diania v obchodnom centre. Samozrejme, že informovanosť vlastníka sa netýka len financií a výšky nákladov, ale aj výnosov, obrátov nájomcov, zmeny v obsadenosti

centra a rôzne ďalšie vzniknuté problémy (technického charakteru), alebo novinky, ako sú výstavy, podujatia a iné marketingové akcie na spropagovanie centra. Tejto časti sa budeme venovať pri popise Tabuľky č. 4.

Výsledkom stretnutia s vlastníkom sú úlohy, ktoré je potrebné do budúceho mesiaca naplniť a snažiť sa efektívne vykonávať správu centra a zabezpečenia náprav nedostatkov, ktoré sa zistili počas prezentovania stavu centra v danom mesiaci. Po tomto celom procese sa ukončí mesiac a všetko začne od začiatku. Samozrejme, že sa v ďalšom mesiaci vyhodnocujú aj predchádzajúce mesiace, ako sa naplnili úlohy a nápravy, ktoré boli zadane správcovi nehnuteľnosti.

Tabuľka č. 2 Report - mesačná kontrola plnenia rozpočtu nákladov

Položka	Aktuálny mes. vs rozpočet				Porovnanie rokov				Medziročný rozdiel 2017/2018		
	aktuálna spotreba	Rozpočet za mes.	Variance		aktuálna spotreba	Rozpočet za rok	Variance		Spotreba 2017	Variance	
	EUR	EUR	EUR	%	EUR	EUR	EUR	%	EUR	EUR	%
Elektrina	118 206	125 000	-6 794	-5,4%	1 496 261	1 500 000	-3 739	-0,2%	1 435 860	60 401	4,2%
Plyn	19 171	5 223	13 948	267,1%	80 272	62 676	17 596	28,1%	66 236	14 036	21,2%
Servis údržby centra (mimo paušálu)	2 843	0	2 843	-	-2 800	34 121	-36 921	-108,2%	31 234	-34 034	-109,0%
Voda / vodné stočné	3 850	3 530	320	9,1%	37 243	42 361	-5 118	-12,1%	40 745	-3 503	-8,6%
Ostatné náklady	206	2 792	-2 586	-92,6%	6 136	33 504	-27 368	-81,7%	7 788	-1 652	-21,2%

Zdroj: Interné údaje získane z podniku

Mesačnú kontrolu zobrazuje tabuľka č. 2. V tejto tabuľke je popísaný celý proces, ako sa odôvodňuje nárast / pokles nákladov vzniknutých počas mesiaca, ktoré sú opakované alebo vzniknuté na základe mimoriadnych situácií. Tabuľka č. 2 zobrazuje len niektoré druhy nákladov. Ďalšie náklady budeme popisovať v časti Kontrola a plnenie rozpočtu nákladov. Konkrétne je tu zobrazený mesiac december 2018. Keďže tu ide o náklady podliehajúce ročnému vyúčtovaniu a nájomcovia platia preddavky za elektrinu, vodu a plyn, ktoré sa líšia od skutočnej spotreby, preto je dôležité sledovať každý mesiac aj tieto náklady. Ako vidíme pri položke Elektrina máme zobrazenú skutočnú spotrebu za mesiac a hneď vedľa nej je rozpočet na daný mesiac. V tomto mesiaci sa spotrebovalo menej, ako sa plánovalo. Takúto skutočnosť je tiež potrebné odôvodniť. Za všetky energie je zodpovedný Energy manager, ktorý má v kompetencii komunikáciu s dodávateľmi elektriny, vody

a plynu. Jeho agenda je od zmlúv až po vytvorenie podkladov pre ročné vyúčtovanie. Skutočnosť, že sa spotrebovalo menej elektriny môže odôvodniť napríklad tým že v období bolo v prevádzke menej nájomcov, keďže prebieha rekonštrukcia centra, nefunkčnosť všetkých svetiel v centre, výpadok elektrického prúdu a ďalšie iné skutočnosti, ktoré to spôsobili. Skutočná spotreba elektriny sa mesačne zisťuje o odpísania spotreby z meračov odberných miest v obchodnom centre. Následne manažér zapíše tieto údaje do tabuľky a tá vypočíta reálnu spotrebu v danom mesiaci. Ak nastane opačná situácia, a to že sa spotrebovalo viac, ako sme naplánovali, postupuje sa rovnako. Túto časť reportu prezentuje pred vlastníkom Center manager na základe vypracovaných podkladov od Energy managera. Na stretnutí s vlastníkom sa môžu odprezentovať aj rôzne návrhy ako predísť takýmto odchýlkam od plánovaného rozpočtu, pretože spotreba bola menšia než sa plánovalo, čo môže byť na prvý pohľad pre nás pozitívnou zmenou, ale v spojení s ostatnými nákladmi, ktoré sú v nadväznosti, to môže spôsobiť aj ich navýšenie, a teda v konečnom dôsledku to bude znamenať negatívnu zmenu v plánovanom rozpočte. Ako napríklad, že síce bola spotreba energie nižšia, ale dôvodom bol odchod nájomcu, čo znamená zníženie obratu, stratu výnosu za prenajímanie priestorov a iné s tým spojené.

V tabuľke č. 2 sú zobrazené aj odchýlky v porovnaní nákladov za minulý rok a medziročný rozdiel, ktoré sú vyjadrené v %. Tieto odchýlky sa počítajú veľmi zložitým vzorcom a ich interpretácia je náročná, pretože toto % vyjadrenie obsahuje veľké množstvo dát, preto táto informácia môže byť zmätočná. Vlastníka zaujímajú jednoduché čísla, ktoré vypovedajú o nákladoch v zmysle úspory, alebo prekročenia od plánovaného rozpočtu. Požadovaný výsledok by mal byť vo väčšine prípadov úspora nákladov, keďže to je cieľom outsourcovej správy obchodného centra.

Keďže spoločnosť CBRE, s.r.o. je podnikom vykonávajúcich správu nehnuteľností formou outsourcingu, tak odhliadnuc od toho, že je zodpovedný za celý chod centra nepretržite, stále nehnuteľnosť nevlastní a teda všetky dôležité rozhodnutia o technických a riešeniach technologických problémov má v kompetencii vlastník (aj z pohľadu financovania), práve preto je úlohou správy centra vykonávať a realizovať všetko tak, aby neustále poskytovala nové a inovatívne návrhy na dosiahnutie zvýšenia hodnoty nehnuteľnosti vlastníkovi. Takéto návrhy sú potrebné najviac pri riešení závažných problémov, ktoré si vyžadujú investovanie kapitálu vlastníka. Aby správca plnil svoj cieľ, ktorým je, ako sme už spomínali - znižovanie nákladov, musí prezentovať návrhy na riešenia

v čo najnižšej možnej sume, aby pri správe nevznikli zbytočne vysoké náklady, na základe ktorých by musel vlastník navýšiť rozpočet, alebo znášať vyššie náklady pri vyúčtovaní nákladov. V prípade, že nastane situácia neočakávaného navýšenia nákladov, a tým aj vyčerpanie rozpočtu nad určitý limit, s ktorým sa počíta pri plánovaní rozpočtu, vlastník je nútený tieto náklady uhradiť, pretože ich vznik bol potrebný pre zabezpečenie bezchybnej prevádzky centra. Toto rozhodnutie sa vykoná po odprezentovaní alternatívnych riešení danej situácie správcom na stretnutí s vlastníkom. Ak by vlastník nebol ochotný uhradiť tieto náklady, tak na rade je správca, ktorý ich musí zahrnúť do nákladov, ktoré si vyúčtuje ako náklady mimo stanovenej ceny za správu centra tzv. „nad paušálne náklady“. Tieto náklady navýšia skutočnú výšku pri ročnom vyúčtovaní spoločných prevádzkových nákladov a v konečnom dôsledku bude vlastník nútený aj tak tieto náklady zaplatiť.

V odseku vyššie sme spomenuli tzv. „balík nákladov“. Ide o objem nákladov, ktorý je rozvrhnutý do rozpočtu medzi jednotlivé skupiny nákladov, zväčša na obdobie jedného roka. Tento rozpočet bol odsúhlasený vlastníkom nehnuteľnosti – obchodného centra. Z teórie vychádza, že rozpočet sa tvorí rôznymi metódami a poznáme rôzne druhy rozpočtu. V praxi, konkrétne v tomto podniku, rozpočet tvorí celý tím zamestnancov a úlohou center manažéra je skontrolovať ho, navrhnúť zmeny a dať na odsúhlasenie vlastníkovi. Rozpočet sa schvaľuje vždy na jeden kalendárny rok, ale manažér si rozpočet naplánuje na päť rokov dopredu. Tento dlhodobý rozpočet odporúčame spracovávať ako kľzavý (v kombinácii s pevným rozpočtom, pretože obdobie, na ktoré sa tento konkrétny rozpočet plánuje presahuje do dlhodobého obdobia). Kľzavý rozpočet v sebe zahŕňa interné a externé zmeny z okolia, priamo vplývajúce na podnik, ktorými eliminuje riziko nenaplnenia plánovaného rozpočtu, a tak pracuje aj s operatívnu časťou rozpočtu, ktorá zabezpečuje priebežnú aktualizáciu. V rozpočte na tomto objekte sa riziko plnenia plánov zohľadňuje v % vyjadrení miery navýšenia nákladov. Toto navýšenie v sebe zahŕňa nasledovné: infláciu, neočakávané náklady, ktoré môžu vzniknúť pri rôznych haváriách, zmenu indexu spotrebiteľských cien, skúsenosti z minulých období, ktoré môže zapracovať do plánovania ďalších rokov, a pod. Výšku percentuálneho vyjadrenia tejto miery navýšenia rozpočtu si každý manažér tvorí individuálne podľa svojich možností, aktuálnej situácie v danom čase a podľa nadobudnutých skúseností v oblasti manažmentu počas vykonávania manažérskej profesie. Center manager správy obchodného centra Polus City Center si stanovil 5% navýšenie rozpočtu na rok pri plánovaní 5 ročného dlhodobého rozpočtu nákladov.

Takýto druh plánovania rozpočtu je vhodný hlavne zo strategického hľadiska, pretože si manažér lepšie naplánuje čo, ako a kedy by sa mohlo realizovať s akceptovaním rizika a neočakávanými zmenami, či už z vnútra podniku, alebo z jeho okolia a následne tento plán rozpočtu nákladov na 5 rokov odprezentovať vlastníkovi.

V predchádzajúcich odsekoch sme rozprávali o nákladoch na prevádzku obchodného centra. Samozrejme nesmieme opomenúť aj ďalšie dve časti, ktoré sa nachádzajú v schválenom rozpočte nákladov. Tieto dve časti spolu úzko súvisia, pretože jedna v niektorých prípadoch predchádza tej druhej. V podstate, ak naplánujeme rozpočet s časťou nákladov na neočakávané situácie, musíme brať do úvahy, kto bude vzniknuté náklady financovať, a preto treba zahrnúť do rozpočtu aj investičnú časť.

Ako sme spomínali v odsekoch vyššie, je pomerne časté, že vznikajú nepredvídané okolnosti, ktoré treba riešiť bezodkladne. V takýchto situáciách nie je veľký priestor na premýšľanie nad výberom najlacnejšieho dodávateľa, preto v rámci rozpočtu je vyčlenená určitá suma, ktorá takéto prípady pokryje. Samozrejme manažér musí presne vedieť, ako naloží s touto zložkou rozpočtu. Aj keď sa väčšinou nedá naplánovať napríklad vznik prírodnej katastrofy, ale aspoň sa prostredníctvom preventívnych opatrení v čase, kedy sa očakáva napríklad obdobie privalových dažďov, čo môže teda zmierniť napáchané škody na nehnuteľnosti. Presne takéto predvídanie a zaobstaranie preventívnych opatrení od zmluvných dodávateľov sa očakáva od manažéra, ktorý v rámci svojich manažérskych schopností má všeobecný prehľad o dianí v okolí a aký by to malo vplyv na nehnuteľnosť. Keďže časť rozpočtu niekedy na tieto situácie nepostačuje, tak sa rozhoduje o tom, čo a ako sa z akej časti rozpočtu, teda konkrétneho strediska využije na úhradu takto vzniknutých nákladov. Rozhodnutia ohľadom takýchto zmien sa musia prerokovať s vlastníkom.

Investičnú časť rozpočtu predstavuje suma, ktorú je vlastník ochotný poskytnúť správcovi na zmiernenie výšky celkových skutočných nákladov za rok, ktoré podliehajú vyúčtovaniu a porovnávajú sa z preddavkovými platbami nájomcov. V podstate vlastník pomáha touto sumou, ktorá je vo väčšine prípadov plánovaná a zahrnutá v schválenom rozpočte. Toto rozhodnutie vlastníka nie je dobrovoľným rozhodnutím, ale je to bežná skutočnosť v tejto oblasti. Ide o investované finančné prostriedky, ktoré sa investorovi – vlastníkovi vrátia v podobe výnosu. Táto čiastka sa pohybuje okolo 1 milióna EUR (závisí to od obrátov nájomcov, celkových výnosov obchodného centra, výšky zisku vlastníka a ďalších ekonomických ukazovateľov finančného zdravia). V konkurenčných obchodných

centrách, ktoré sa nachádzajú v Bratislave, je tento druh financovania veľmi rôzny už len kvôli životnosti, vybavenosti, lokalite a návštevnosti centra. Táto suma sa nečerpá počas rozpočtového obdobia, ale na jeho konci, práve kvôli spomínanému vyúčtovaniu. Vo výnimočných prípadoch sa aj táto suma môže navýšiť alebo znížiť. Toto rozhodnutie je len na vlastníkovi, ktorý sa rozhodne na základe spracovaných podkladov na konci roka od správcu obchodného centra. Tieto podklady obsahujú najmä účtovné údaje o nákladoch a výnosoch (cash-flow, výkaz ziskov a strát, plnenie rozpočtu, a iné.) spracované v rozsiahlych tabuľkách s komentárom, ktorý vysvetľuje, čo zapríčinilo výšku daných odchýlok od plánovaného rozpočtu. Ako sme spomínali v predstavení obchodného centra, aktuálne prebieha rekonštrukcia spojená s re-brandingom značky, teda názvu obchodného centra. Presne toto je tá situácia, kedy musí vlastník investovať svoje voľné finančné prostriedky, alebo prostriedky určené na plánované investície a podieľať sa tak na zvyšovaní hodnoty nehnuteľnosti spolu so správcom budovy, ktorý má za úlohu toto všetko naplánovať, zorganizovať a zrealizovať za prítomnosti kontroly zo strany vlastníka. Úspešnosť správcu centra sa dá určiť aj skutočnosťou, že aj negatívne skutočnosti odprezentuje pozitívne a proaktívne reaguje s ponúknutím riešenia, ktoré sú naplánované a stačí ich len schváliť a zrealizovať.

Na základe popisu zloženia rozpočtu si v Tabuľke č. 3 ukážeme ako v podniku takýto rozpočet vyzerá a čo sa v ňom nachádza. Keďže v skutočnosti je rozpočet veľmi rozsiahly, obsahujúci veľké množstvo položiek nákladov v detailnom analytickom delení účtov účtovnej osnovy, sme sa po dohode s Center manažérom rozhodli niektoré charakterovo podobné skupiny nákladov spojiť a uviesť spoločnú skupinu, aby bola tabuľka rozpočtu prehľadnejšia a ľahšie sa v nej orientovalo pri spracovávaní tejto práce.

Obrázok č. 3 Tabuľka rozpočtu nákladov na rok 2018

Rozpočet na rok 2018	JAN 2018	FEB 2018	MAR 2018	APR 2018	MAJ 2018	JUN 2018	JUL 2018	AUG 2018	SEP 2018	OKT 2018	NOV 2018	DEC 2018	Spolu
Náklady /Mesiac	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
5% ročné nárastie	305 492	295 487	218 496	220 169	218 959	217 190	217 569	215 575	217 355	213 661	208 905	198 433	2 747 281
Rozdiel	14 547	14 071	10 405	10 484	10 427	10 342	10 360	10 265	10 350	10 174	9 948	9 449	130 823
Prevádzkové náklady (Servis)	290 944	281 416	208 091	209 685	208 533	206 847	207 199	205 310	207 005	203 486	198 957	188 984	2 616 458
Likvidácia odpadu	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	42 000
Upratovací servis (interiér)	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	330 056
Upratovací servis (exteriér)	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	48 000
Úprava zelene / Aroma marketing	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10 800
Plyn	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	17 652
Voda / vodné stočné	1 636	1 921	2 174	2 795	1 606	3 721	2 180	3 853	2 489	2 600	1 846	2 488	240 000
SBS servis	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	21 888
Servis výťahov	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	30 000
Servis klimatizácie (vzduchotechniky)	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	450 000
Marketing (interný)	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	282 390
Manažment správy	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	39 244
Poistenie nehnuteľnosti	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	210 838
Daň z nehnuteľnosti	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	135 466
Ostatné náklady súvis. s nehnuteľnosťou	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	108 592
Servis Garáží a parkovacieho systému	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	-250 698
Elektrina	52 822	43 007	-30 570	-29 598	-29 561	-33 361	-31 468	-35 030	-31 971	-35 601	-39 376	-49 992	415 506
Marketing (externý)	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	335 415
Servis údržby centra	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	120 000
Operatívne náklady	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	1 672 662
Prevádzkové náklady na refakturáciu	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	1 500 000
Elektrina	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	62 676
Plyn	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	34 121
Servis údržby centra	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	42 361
Voda / vodné stočné	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	33 504
Ostatné náklady	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	33 504

Zdroj: Interné údaje získane z podniku

Vid' prílohu č. 1 pre lepšie zobrazenie

Všetky náklady uvedené na obrázku č. 3 Rozpočet nákladov na rok 2018 sú nevyhnutné na zabezpečenie 100% prevádzky obchodného centra. Všetky služby a tovary, ktoré stoja za nákladmi sú komplementárne, a teda sa dopĺňajú navzájom a sú neoddeliteľné. Jedným z takých príkladov sú náklady na upratovaciu službu, servis údržby centra, SBS servis. Všetky tieto poskytnuté služby medzi sebou spolupracujú. Ak sa na toaletách pokazi WC, vodovodná batéria, dvere, a iné zariadenia, upratovačka je povinná oznámiť to na dispečing údržby, ktorý je zasa povinný opraviť túto poruchu v čo najkratšom čase, aby nebol znížený komfort pre návštevníkov centra. Takýmto istým spôsobom to funguje aj pri SBS servise. Samozrejme, ak si niekto z návštevníkov všimne poruchu nejakého zariadenia v centre, alebo znečistenie priestorov, mal by osloviť niekoho z SBS zamestnancov, ktorí sa pohybujú po celom centre. Samozrejme manažment správy centra je kompetentný, aby rozdal príkazy, preto je potrebné, aby si na začiatku spolupráce všetky tieto zložky určili štýl komunikácie a zabezpečili tým bezproblémový chod centra. Po základnom opise väzieb medzi nákladmi je potrebné si popísať jednotlivé položky nákladov, čo presne zahŕňa plánovaná suma.

Vo väčšine prípadov sú náklady stanovené na základe zmluvy o spolupráci, kde sú presne stanovené ceny za dodávané služby a tovar (resp. materiál). Samozrejme, že položky operatívnych alebo ostatných nákladov, ktoré vznikajú nepravidelne sa väčšinou objednávajú na základe objednávky, ktorá slúži následne ako podklad, kde je cenová ponuka a všetky dohodnuté podmienky dodania a spolupráce. Upratovanie, údržba a servis, SBS služby, Servis výťahov, klimatizácie, garáže, likvidácia odpadu, marketing, manažment správy a energie (voda, plyn, elektrina) sú položky, ktoré ako môžeme vidieť v tabuľke, sú v rovnakej mesačnej sume naplánovanej na celý rok. Táto suma je dohodnutá práve v zmluve o spolupráci. Zmluva s týmito konkrétnymi dodávateľmi nebola ale rozhodnutím len správcu, ktorý ich dosadil na základe dobrých vzťahov, alebo minulej spolupráci na iných centrách. Dodávatelia služieb sú vyberaní na základe tendra, kde sú stanovené podmienky po odsúhlasení vlastníka.

Tender prebieha vo viacerých kolách a na konci si vlastník na základe odporúčani správcu vyberie dodávateľa. V skutočnosti si vlastník vo väčšine prípadov vyberá dodávateľov na základe vlastných kritérií a neberie do úvahy veľmi odporúčania správcu. Po úspešnom vybraní dodávateľa, ktorý ponúkne služby za najnižšiu možnú cenu na trhu (čo je veľmi dôležitá informácia vzhľadom na to, že cieľom outsourcingu je znižovanie nákladov), sa uzavrie už spomínaná zmluva a začne sa spolupráca, ktorá trvá najmenej 5 rokov. Tento celý proces trvá niekoľko mesiacov, pretože to nie je len také jednoduché rozhodnutie a od správneho výberu závisí práve 100% kvalita prevádzky centra a komfort, ktorý musia mať návštevníci, aby sa neustále vracali a centrum bolo v pozitívnych číslach. Aktuálne sú v Polus City Center noví dodávatelia ako Engie Services (servis a údržby), G4S technology solution (SBS) a Verve (upratovanie). Čo sa týka samotného manažmentu správy, v nákladoch sú zahrnuté všetky služby, ktoré manažment vykonáva na základe požiadavky vlastníka, ktorými sú operatívne riadenie (technické), priama komunikácia s nájomcami, leasing (prenájom priestorov centra), marketingová koordinácia (spolupráca s externou firmou), manažment energií (dôležitosť sa kladie na komunikáciu s dodávateľmi ohľadom výšky cien za energie, keďže je tovar s meniacim sa charakterom počas celého roka, výška za energie je plánovaná v približne rovnakej sume, ale práve tu je zohľadnená aj očakávaná zmena, ktorú dodávatelia vedia vopred určiť), vedenie účtovníctva v dohodnutom rozsahu, lease administratíva (administratíva spojená s fakturovaním faktúr nájomcom a spracovanie všetkých dokumentov, ktoré sú spojené s prenájomom), priame riadenie obchodného centra – Center manažment, a samozrejme aj výška poplatkov a marže,

ktorú si do cenovej ponuky zahrnie každý dodávateľ. V položke externý marketing je externý dodávateľ marketingu (tvorba vizuálov, komunikácie s verejnosťou, tlačové správy, sociálne siete, tvorba kampaní na základe požiadavky koordinátorov zo správy centra, ktorý im sprostredkuje komunikáciu s vlastníkom, a ďalšie činnosti dohodnuté v zmluve o spolupráci. Marketing pre Polus City Center vykonáva už dlhoročne spoločnosť Jandl.

Ako sme už spomenuli na začiatku, v rozpočte sú aj náklady, ktorých vznik nie je zmluvne podložený. Jedným z takýchto prípadov je aroma marketing / údržba zelene, ktorú zabezpečuje malá firma na základe každomesačných objednávok na tieto služby. V tomto prípade dôvodom prečo nemá podnik s nimi uzatvorenú zmluvu nie je nepravidelnosť vzniku nákladov, ale suma za ktorú vykonávajú služby, ktoré ako vidíme v tabuľke sú vo výške 900 € čo je v porovnaní s ostatnými naozaj veľký rozdiel. Pre porovnanie objednávkový systém spolupráce s dodávateľom je z hľadiska administratívy jednoduchší, ale zmluva má väčší priestor na detailne určenie podmienok spolupráce, čo je lepšie pri spolupráci s neznámym dodávateľom, ktorému neveríme a nemáme s ním vytvorené žiadne vzťahy na základe minulých skúseností. Ďalej máme v rozpočte časť nákladov na refakturáciu. Tieto náklady vznikli konkrétnymi nájomcami, ktorí ich platí individuálne za svoje priestory (väčšinou sú to veľkí nájomcovia rozlohou alebo podielom na trhu – Lindex, H&M, Cinema City, herne, a iné). Pod hlavičkou tabuľky je zahrnuté aj navýšenia nákladov vzhľadom na zmeny, ktoré sme podrobnejšie spomínali aj pri tvorbe a plánovaní rozpočtu.

V podstate sa všetky náklady v rozpočte plánujú a rozpočtujú na základe odhadu z minulých období, čo predstavuje metóda rozpočtového odhadu. Tento odhad zohľadňuje v sebe aj očakávané zmeny podľa vývoja vzhľadom na predchádzajúce obdobia. V tomto podniku sa teda plánuje rozpočet na rok a potom na 5 rokov (tento rozpočet má len informatívny charakter pre manažéra, aby vedel ako plní svoje osobné plány v rámci jeho pozície a kde má rezervy pri plnení základného cieľa – znižovanie nákladov). Zohľadnenie zmien predstavuje miera navýšenia nákladov, ktorá v sebe zahŕňa mnoho faktorov vplývajúcich aj z vonkajšieho prostredia. Túto mieru navýšenia sme podrobnejšie vysvetlili v odseku pod Tabuľkou č. 2, kde sme opisovali čo obsahuje tzv. „balík nákladov“. V rámci popisu z čoho sa skladá rozpočet (z akých druhov nákladov) sme vysvetlili všetko potrebné. Následne prejdeme na jednu s posledných činností rozpočtovníctva a tým je kontrola plnenia rozpočtu nákladov.

4.3. Kontrola rozpočtu nákladov

V tejto podkapitole budeme popisovať proces kontroly riadenia nákladov, ktorý funguje v podniku, ako sme už spomínali pri tabuľke č. 2, kde sme len načrtli ako sa odôvodňujú odchýlky skutočných nákladov od tých plánovaných a aké je dôležité vytvárať report a načo slúži v tomto podniku.

Obrázok č. 4 Tabuľka kontroly plnenia rozpočtu – mesačná (12/2018)

Položka	Aktuálny mes. vs rozpočet				Porovnanie rokov				Medziročný rozdiel 2017/2018		
	aktuálna spotreba	Rozpočet za mes.	Variance		aktuálna spotreba	Rozpočet za rok	Variance		Spotreba 2017	Variance	
	EUR	EUR	EUR	%	EUR	EUR	EUR	%	EUR	EUR	%
<i>Phn</i>	5 098	1 471	3 627	246,6%	12 845	17 652	-4 807	-27,2%	11 166	1 679	15,0%
<i>Likvidácia odpadu</i>	5 134	3 500	1 634	46,7%	52 224	42 000	10 224	24,3%	47 380	4 844	10,2%
<i>Úprava celene / Aroma marketing</i>	950	900	50	5,6%	18 231	25 000	-6 769	-27,1%	25 330	-7 099	-28,0%
Upratovací servis (interiér)	23 844	27 505	-3 661	-13,3%	280 585	331 206	-50 621	-15,3%	259 229	21 356	8,2%
Upratovací servis (exteriér)	1 468	4 000	-2 532	-63,3%	22 996	48 000	-25 004	-52,1%	38 258	-15 261	-39,9%
Voda / vodné stočné	3 258	2 488	769	30,9%	52 003	29 308	22 695	77,4%	51 425	578	1,1%
SBS servis	11 975	20 000	-8 025	-40,1%	208 193	240 000	-31 807	-13,3%	353 467	-145 274	-41,1%
Servis výťahov	0	1 824	-1 824	-100,0%	13 467	21 888	-8 421	-38,5%	75 560	-62 092	-82,2%
Servis klimatizácie (vzduchotechniky)	0	2 500	-2 500	-100,0%	1 100	30 000	-28 900	-96,3%	149 295	-148 195	-99,3%
Servis údržby centra	27 355	27 951	-596	-2,1%	342 411	329 260	13 150	4,0%	0	342 411	-
Servis údržby centra / mimo paušálu	2 945	0	2 945	-	75 177	0	75 177	-	0	75 177	-
Manažment správy	18 328	23 533	-5 204	-22,1%	298 726	282 390	16 335	5,8%	0	298 726	-
Poistenie nehnuteľnosti	5 030	3 270	1 759	53,8%	45 952	39 244	6 708	17,1%	39 244	6 708	17,1%
Daň z nehnuteľnosti	11 411	17 570	-6 159	-35,1%	136 927	210 838	-73 911	-35,1%	163 709	-26 782	-16,4%
Ostatné náklady súvis. s nehnuteľnosťou	23 111	11 289	11 823	104,7%	65 876	135 466	-69 590	-51,4%	126 842	-60 966	-48,1%
Servis Garáží a parkovacieho systému	7 592	9 049	-1 458	-16,1%	95 634	108 592	-12 957	-11,9%	102 497	-6 862	-6,7%
<i>Elektrina</i>	49 308	49 992	-684	-1,4%	399 813	442 356	-42 543	-9,6%	434 475	-34 662	-8,0%
Marketing (externý)	32 006	34 626	-2 619	-7,6%	385 445	415 506	-30 061	-7,2%	421 221	-35 777	-8,5%
Marketing (interný)	38 907	37 500	1 407	3,8%	479 099	450 000	29 099	6,5%	398 700	80 399	20,2%
Operatívne náklady	2 348	10 000	-7 652	-76,5%	57 980	120 000	-62 020	-51,7%	0	57 980	-
Spolu	228 812	241 467	-12 656	-5,2%	2 507 606	2 748 708	-241 102	-8,8%	2 299 099	208 507	9,1%

Zdroj: Interné údaje získane z podniku

Vid' prílohu č. 2 pre lepšie zobrazenie

Kontrola plnenia rozpočtu je najdôležitejšou činnosťou v rozpočtovníctve. Aj keď je rozpočet správne nastavený a zostavený čo najprehľadnejšie, dôležité je, aby sa pri kontrole dala jednoducho a presne určiť výška odchýlok od plánu rozpočtu v tomto prípade rozpočtu nákladov. Každý podnik má kontrolu nastavenú iným spôsobom. Rozdiely môžu byť pri veľkosti podniku, type riadenia podniku, druhu podniku a jedným z najdôležitejších rozdielov je že kontrola rozpočtu v rámci podniku ktorý je outsourcovaný, podlieha nadriadenému podniku, ktorý si presne určí ako taká kontrola má vyzeráť, čo sa v nej má sledovať a čo má všetko obsahovať. V podstate musí byť všetko podľa požiadaviek nadriadeného podniku. Pri opise procesu spracovania nákladov sme načrtli ako prebieha každomesačné stretnutie s vlastníkom obchodného centra, na ktorom sa prezentuje aj plnenie

rozpočtu nákladov. Najdôležitejšia vec, ktorá zaujíma vlastníka sú čísla. V podstate ide o odôvodňovanie, prečo nastali dané odchýlky (pozitívne alebo negatívne) od plánu, či sa im dalo predísť, čo sa urobilo pre zabezpečenie čo najnižších nákladov, ako v budúcnosti predídeme podobnej okolnosti. Dôležité pri prezentovaní negatívnych čísel je to, akým štýlom sa to odprezentuje, a práve to je hlavnou úlohou center manažéra, t.j. aby správne podal informácie, ktoré sa nachádzajú na obrázku č. 3 – Tabuľka kontroly plnenia rozpočtu. Tieto odôvodnenia sa priebežne zaznamenávajú v komentároch priamo do tabuľky počas celého mesiaca.

Pre lepšie predstavenie, ako sa odôvodňuje vznik nákladov pri neočakávanej okolnosti, môžeme uviesť príklad zlých poveternostných podmienok, ktoré minulý rok spôsobili škody na nehnuteľnosti. Pred minulý rok počas privalových dažďov nebolo centrum pripravené na prival takého veľkého množstva vody, pretože nápor kanalizačného systému nebol stavaný na taký objem, a preto vznikla potopa v prízemných a podzemných častiach centra, čo spôsobilo značné škody na majetku. Poškodilo sa mnoho zariadení, tovaru nájomcov a iných hnutel'ných vecí, čo sa stalo predmetom poisťných udalostí. S touto nepredvídanou situáciou vzniklo veľké množstvo nákladov na opravy a obnovenia, ktoré presahovali aj plánované náklady súvisiace s podobnými situáciami, ktoré sú operatívnou časťou rozpočtu. Táto situácia bola na stretnutí s vlastníkom prezentovaná z hľadiska konkurencie ako zvládli túto havarijnú situáciu, keďže poveternostné podmienky sa týkali celej Bratislavy. V rámci obchodných centier v meste Polus City Center obišiel s najmenšími škodami aj vďaka svojej polohe (Nové mesto), ktorá nie je blízko rieky a potokov, kde hrozilo väčšie nebezpečenstvo záplav. Kontrola rozpočtu za daný mesiac spočíva v porovnávaní predchádzajúceho mesiaca a minulého roka. Odchýlky sa vyjadrujú aj percentuálne, čo predstavuje % úspory, alebo navýšenia rozpočtu za daný náklad, skupinu nákladov, alebo za celok nákladov za mesiac/rok. Na konci roka sa reportuje úspešnosť celého roka a tiež sa komentuje tabuľka kontroly rozpočtu, avšak vo väčšom rozsah, nakoľko je potrebné spracovať do konca prvého štvrťroka podklady pre ročné vyúčtovanie nákladov, ktoré následne kontroluje vlastník a pripomienkuje náklady, ktoré nechce, aby boli zahrnuté vo vyúčtovaní alebo naopak.

Tabuľka č. 3 Vyúčtovanie Prevádzkových (spoločných) nákladov za rok 2018

Spoločné priestory Celková prenajímaná plocha 40 103 m²	
Prevádzkové náklady	2 163 181,50
Manažment nákupného centra	337 707,67
Medzisúččet	2 500 889,17
Poplatok za správu centra 15 %	375 133,38
Medzisúččet	2 876 022,55
Príspevok prenajímateľa na Spoločné prevádzkové náklady vrátane dane	469 861,20
Dodatočný príspevok prenajímateľa na spoločné prevádzkové náklady	750 000,00
Spolu	1 656 161,35
Celkové náklady na 1 m² ročne	111,3111
Celkové náklady na 1 m² mesačne	9,2759

Zdroj: Interné údaje získane z podniku

Tabuľka č. 4 Vyúčtovanie nákladov na vzduchotechniku za rok 2018

Vzduchotechnika	
Náklady na vzduchotechniku	
Elektrická energia na vzduchotechniku	280 797,26
Plyn na vzduchotechniku	61 249,95
Služby spojené so vzduchotechnikou	28 434,10
Údržba a náhradné diely	3 305,75
Medzisúččet	373 787,06
Príspevok prenajímateľa	2 897,55
Spolu	370 889,51
Celkové náklady na 1 m² ročne	21,6519
Celkové náklady na 1 m² mesačne	1,8043

Zdroj: Interné údaje získane z podniku

Tabuľky č. 3 a 4 zobrazujú sumy nákladov, ktoré idú do vyúčtovania nákladov nájomcov. Toto vyúčtovanie sa kalkuluje na obdobie Jan. – Dec., na m², v pomere prenajímaného priestoru nájomcu a celkovej rozlohy centra. Vyúčtovanie sa robí na tri časti – vyúčtovanie energií, vzduchotechniky a prevádzkových nákladov. Vyúčtovanie energií je

obsahovo najnáročnejšie, tak sme sa rozhodli popísať len dve časti. Podklady, ktoré musia byť do konca marca hotové a poslané na kontrolu k vlastníkovi vypracovávajú účtovníčky spolu s fakturantkami na základe vzniknutých nákladov spolu prepočítaných podľa vyššie uvedeného na konkrétneho nájomcu a následne sa to porovná s preddavkami, ktoré zaplatil nájomca a vznikne nedoplatok alebo preplatok, ktorý sa vyfakturuje. V tabuľkách sú uvedené sumy za celé centrum. V prevádzkových nákladoch vidíme položky:

- Príspevok prenajímateľa na Spoločné prevádzkové náklady vrátane dane
- Dodatočný príspevok prenajímateľa na spoločné prevádzkové náklady

Tieto položky sme spomínali pri popísaní investičnej časti rozpočtu. Tu vidíme, že je to bežná prax investovania do obchodných centier a odbremenenia nájomcov od nákladov, ktoré s nimi tak úplne nesúvisia a výsledok im neprináša pre nich podstatný úžitok. Vyúčtovanie je posledným krokom pri absolútnom uzatvorení nákladov za rok. Čo sa týka rozpočtov a ich tvorby na nový rok, tento proces trvá najdlhšie do konca februára a v ojedinelých prípadoch do marca, ale tieto okolnosti sa riešia individuálne cez vlastníka. Oficiálny termín vytvorenia rozpočtu na nové obdobie je do konca decembra, ale v dôsledku oneskorených faktúr sa všetko posúva. Preto je obdobie do prvého kvartálu najnáročnejšie z pohľadu tvorby nových rozpočtov. V podstate do konca decembra sa odovzdáva prvý predbežný rozpočet na nový rok, ktorý sa aktualizuje dovtedy, kým nie je oficiálne schválený. V závere teda uvedieme, že proces riadenia nákladov v podniku je zložitý proces, ktorý je ovplyvnený mnohými faktormi, či už vnútornými, alebo vonkajšími. Preto je dôležitá úroveň vedomostí a skúseností manažéra, aby vedel všetko prepojiť a využiť vo svoj prospech pri svojej práci.

5. Diskusia

5.1. Návrhy a odporúčania

V tejto diplomovej práci sme sa venovali rozpočtom, ktoré sú využívané v podniku CBRE, s.r.o. Pri popise jednotlivých pracovných procesov a tabuliek rozpočtov, v rámci správy obchodného centra Polus City Center, sme získali a následne zhrnuli dôležité informácie, potrebné pre spracovanie a navrhnutie zmien alebo zlepšení, ktoré podniku zefektívnia procesy a celkovú prácu.

V úvode štvrtej kapitoly sme opisovali z čoho pozostáva rozpočet a ako sa v podstate tvorí celý proces v jednotlivých krokoch. Základom pre tvorbu rozpočtu sú rozpočty minulých období. Pre zlepšenie procesu tvorby a kontroly rozpočtu máme pár návrhov, ktorými chceme docieľiť zníženie nákladov v čo najvyššej možnej miere. Ak sa rozpočet tvorí pomocou údajov z minulosti, je vhodné, aby manažér poznal celé prostredie daného objektu, na ktorý sa tvorí rozpočet nákladov. Odporúčame, aby sa manažér pri tvorbe rozpočtu na obdobie 5 rokov zamerlal hlavne na presnejšie údaje o zmenách, ktoré vplývajú na plánovaný rozpočet. Do percentuálneho vyjadrenia by mal zahrnúť väčší rozsah časových, legislatívnych ekonomických údajov vplývajúcich na rozpočet, a tým pádom aj zmeniť výšku percenta na optimálnu hodnotu, pretože uviesť príliš vysokú alebo nízku hodnotu je neefektívne. Táto zmena by rozpočet ovplyvnila hlavne z pohľadu objemu plánovaných nákladov, s ktorými sa musí rátať v nasledujúcom období. Výsledkom by mal byť rozpočet, pri ktorom bude výsledkom jeho plnenia vyšší podiel úspory nákladov pri porovnaní skutočnosť / plán.

Následne by sme odporúčali, aby v budúcnosti viac venovali pozornosť úprave sumy preddavkových platieb, ktoré by mali byť v rovnakej výške, pri každom nájomcovi. V momentálnej situácii má mnoho nájomcov upravené aj sumy preddavkových platieb, tieto výnimky boli určené pre veľké reťazce, ktoré majú na to práva, ale postupne to začali zneužívať aj malí obchodníci. Táto zmena prinesie vyšší podiel sumy, a tým pádom pri vyúčtovaní nebudú veľké rozdiely v rámci zaplatenej a reálnej spotreby nákladov na prevádzku centra. Nová výška preddavkových platieb by mala byť vyššia, a to v rozmedzí cca od 7,90 €/m²/mes. do 9,00 €/m²/mes. Určenie týchto súm je orientačné na základe momentálnej rekonštrukcie centra a re-brandingu názvu. Táto vizuálna zmena prinesie vyšší komfort pre všetky strany a samozrejme aj vyššiu návštevnosť, ktorá zabezpečí vyššie obraty

a následný zisk. Aj keď je navýšenie týchto preddavkov riskantným krokom, pri splnení plánov rekonštrukcie nájomcovia nebudú mať problém zaplatiť si viac, keď budú vedieť, že dostanú lepšie služby a viac zákazníkov, čo im zabezpečí vyšší obrat.

Ďalším návrhom je, aby sa pri uzatváraní zmlúv o spolupráci s dodávateľmi zahrnul väčší objem činností, ktoré v minulosti navýšili náklady, a tým by sa zvýšil plán rozpočtu na konkrétne náklady, ale znížil by sa tým podiel negatívnych odchýlok od plánovaného rozpočtu nákladov. Pozitívom tejto zmeny budú úspory nákladov v konečnom dôsledku pri finálnej kontrole na konci roka. Táto zmena v praxi prinesie menej červených čísel, ktoré sa snažíme eliminovať. Nápomocným pri vykonaní tejto zmeny by malo byť odprezentovanie vlastníkovi z pozitívneho hľadiska, že síce rozpočet bude vyšší, ale nenastane situácia dodatočného navýšenia nákladov, a tým pádom nebude musieť ani investovať toľko financií do príspevku prenajímateľa na spoločných prevádzkových nákladoch. A tiež po ukončení rekonštrukcie už dlhšiu dobu nebude musieť investovať do veľkých opráv, keďže budú zariadenia a technológie aktualizované.

Pri samotnom spracovaní rozpočtu a samotnej metódy riadenia je zvolená metóda rozpočtovania vhodná vzhľadom na druh poskytovaných služieb, ale na základe neustáleho technologického vývoja by si mal zvoliť modernejšie systémy, pretože to v mnohých ohľadoch zjednodušuje samotné činnosti pri riadení. Prehľadnosť, jednoduchosť vyhľadávania, aktualizácie obsahu tabuliek a prepojenosť medzi strediskami zabezpečí jednotný informačný systém. Podnik CBRE, s.r.o. vlastní práva používať informačný systém iREMS – namodulovaný špeciálne na správu obchodných centier a administratívnych budov, ktorý by mohol využívať pri správe, každého objektu ale z dôvodu rôznosti požiadaviek vlastníkov nie je možné ho zaviesť na každom objekte. Snaha o zavedenie iREMS systému je veľmi dlhodobý proces schválenia zo strany vlastníka. V niektorých objektoch je zavedený tento a funguje bezchybne a poskytuje správcovi všetky potrebné dáta na 100% chod nehnuteľnosti. Zavedenie systému iREMS by bolo veľkým plusom, pretože v prípade straty zamestnancov ich sa vedeli zastúpiť aj kolegovia z iných objektov na základe výstupov, ktoré si vyžadajú zo systému a budú im rozumieť, keďže všetko bude spracovávané rovnako. Taktiež tento systém zabezpečí aj lepšiu spoluprácu s účtovnými systémami a tiež zjednoduší kontrolu zamestnancov nadriadenými, pretože sú dostupné aj prehľadné štatistiky o aktivite zamestnancov a ich výkonnosti v jednotlivých dňoch.

Ako sme spomínali, je potrebná neustála aktualizácia údajov v tabuľkách rozpočtov a podkladov, ktoré sú potrebné pre samotné výpočty. Zjednodušenie takejto aktualizácie by bola tvorba nových tabuliek, ktoré nebudú obsahovať zbytočne zložité vzorce na vyhľadávanie (ako napríklad VLOOKUP, ktoré sa ťahajú v súčasnosti aj s viac ako 5 databáz), načítavanie dát z databázy, alebo účtovných denníkov samotných účtov. V súčasnosti sa takáto aktualizácia deje pri spracovávaní údajov pre vyúčtovanie. Po rozhovore s Energy manažérom výsledkom vytvorenia novej tabuľky sú jednoduchšie vzorce, kontrola správnosti dát prostredníctvom kontrolných výpočtov jednotlivých spotrieb energií, následné zjednodušené spracovanie vyúčtovania nákladov v účtovníctve a lease administratíve.

Pri outsourcingu je najdôležitejšie si vytvoriť si dobrý pracovný vzťah s objednávateľom našich služieb. Ak sa na začiatku nastaví hranice a správna komunikácia, je outsourcing aj správne vykonávaný a po čase sa vytvorí dôvera medzi stranami. Pri správe tohto centra, kde je správca pomerne nový a túto dôveru si buduje, je dôležité, aby pri samotných stretnutiach s vlastníkom dal najavo, že je odborníkom v tom čo robí a pri každom probléme, ktorý vznikne je schopný promptne všetko vyriešiť do úspešného konca a nič ho nezaskočí. Táto dôvera je dôležitá aj pri samotnom riadení nákladov, a teda pri rozpočtovníctve. Vlastník potrebuje mať neustály prehľad čo sa deje s jeho majetkom, ale nemal by neustále kontrolovať a vzbudzovať tak dojem nedôvery. Toto správca dosiahne aj správnou prezentáciou výsledkov plnenia rozpočtov, ktorá by sa mala zamerať viac na pohľad na odchýlky vzhľadom na celkový chod prevádzky, čo v konečnom dôsledku nemusí znamenať negatívny výsledok, ale z dlhodobého hľadiska to môže byť väčším prínosom. Naším návrhom je teda poskytovať neustále informácie o nákladoch v pravidelných intervaloch aj mimo oficiálnych stretnutí a pripomínať sa pri každej príležitosti. Samozrejme je potrebné poskytovať len tie údaje, ktoré požaduje vlastník a neznepokojovať ho zbytočnými problémami. Tento návrh sa zabezpečí poskytnutím detailnejších, ale zároveň viac prehľadnejších tabuliek rozpočtu nákladov, ktoré budú aktualizované, alebo vytvorené pomocou informačného systému, ktorý sme spomínali vyššie.

Pri zavedení komplexného systému pri každom objekte, čo by bolo veľmi významnou zmenou, pri procese tvorby a kontroly rozpočtu v súvislosti s riadením nákladov, sme sa dostali k nasledovným výsledkom: Zjednodušením procesov sa zrýchli čas, ktorý je potrebný napríklad pri spracovaní vstupných údajov do účtovného systému,

následne z toho vyplýva rýchlejšie plnenie termínov, ktoré sú stanovené (odovzdanie DPH, daňového priznania, dátumy vyhotovenia reportov, a iné). Ďalšou významnou zmenou, ktorú dosiahneme je zminimalizovanie odchýlok od plánu rozpočtu na základe zlepšenia aktualizácie dát v tabuľkách s častejšou aktualizáciou a následnou lepšou prehľadnosťou. Z tohto vyplýva aj ďalší efekt a to, že kontrola plnenia rozpočtu bude menej náročná (aktualizované tabuľky rozpočtu, ktoré sú síce na prvý pohľad tvorené ako pevný rozpočet, ale vzhľadom na ich kontrolu plnenia môžeme hovoriť o klzavom rozpočte, pretože priebežne kontrolujeme dáta a aktualizujeme ich pri každej novo vzniknutej situácii). Časom by sa v budúcnosti mohli zaviesť aj kvartálne pravidelné kontroly rozpočtov, ktoré povedú aj k získaniu dôvery v správcu zo strany vlastníka.

V závere tejto diskusie je potrebné povedať, že základnou zmenou, ktorá prinesie markantne lepšie výsledky v oblasti riadenia nákladov a využívania moderných metód, je zavedenie modernejšieho softvéru, ktorý komplexne prepojí všetky činnosti stredísk a zjednoduší tak kooperáciu medzi nimi pri spracovávaní reportu, ktorý je potrebný pri kontrole plnenia rozpočtu nákladov. Táto zmena prispeje aj v iných ohľadoch a z časti aj v každom oddelení zefektívni prácu, pričom výsledkom bude lepšie merateľný podaný výkon zamestnancov. Či to už bude kvantitatívnym alebo kvalitatívnym spôsobom, to záleží na druhu oddelenia, ktoré sa hodnotí. Samozrejme táto zmena napomôže aj znížiť náklady o čo sa podnik snaží najviac, keďže to je jeho hlavným cieľom a to prostredníctvom úpravy preddavkov (úprava sa dá vyčísliť v približnom odhade 7,90 – 9,00 €/m²/mes., ktorý sme získali pomocou priemerného výpočtu minulých období a po konzultácii s Center manažérom), navýšením nákladových položiek v rozpočte, ktoré sa plánujú na dlhodobejšie obdobie ako jeden rok (napríklad zmluvný dodávateľia) a ich výška by závisela od individuálnej dohody medzi oboma stranami na obchodnom rokovaní. Tieto náklady by sa síce zvýšili a rozpočet by bol v celkovej sume vyšší, ale pri výslednej kontrole na konci roka by úspora bola v konečnom dôsledku vyššia, ako navýšené jednotlivé náklady približne v objeme viac ako 10%, čo je odhadovaná úspora po zavedení moderného informačného systému. Ďalším a v podstate najhlavnejším merateľným výsledkom bude zjednodušená tabuľka rozpočtu nákladov v danom roku. Výraznou zmenou bude uvedenie nákladových položiek za kvartálne obdobie, čo bude základným prínosom pri koncoročnej kontrole (prehľadnosť plnenia a interpretácie odchýlok od plánovaného rozpočtu). Mesačná kontrola plnenia sa ponechá ale následne sa zapracuje do kvartálnych výsledkov plnenia rozpočtu ako sme spomínali vyššie.

V podstate všetko závisí od vedomostí a skúsenosti manažéra, ako sme už spomenuli vyššie a je len na ňom, ako využije poskytnuté nástroje riadenia nákladov (nastavený systém rozpočtov), ako bude spolupracovať so zamestnancami, ktorí budú tvoriť jeho pracovný tím a ako naloží so všetkými pomocnými prostriedkami, ktoré napomáhajú k plneniu cieľov. Ak má podnik vypracovaný dokonalý systém a dostupné najmodernejšie technológie na riadenie a správny chod podniku, ale nedisponuje skúsenými zamestnancami (manažermi), ktorí poznajú prostredie a procesy zaužívané v danom podniku, tak nevyužije tieto ponúknuté prostriedky naplno a tým pádom nesprávne riadi celý podnik, nie len samotné náklady. Pri outsourcovanom podniku je to ešte zložitejšie, keďže nad sebou nemá len svoje vedenie, ale aj vlastníka, ktorý má všetko pod kontrolou. Preto je veľmi dôležité, aby výber manažérov bol veľmi svedomitý a ideálne by bolo, keby sa na pozíciu manažérov na manažment obchodných centier prijímali ľudia so skúsenosťami práve z tohto odboru. Touto skutočnosťou sa dosiahne zabezpečenie bezproblémového chodu centra a zvládania krízových situácií. Základnou vedomosťou manažéra tohto typu je podľa nás ovládanie a používanie rozpočtov a všeobecný rozhľad a vzdelanie v ekonomickom odbore.

Záver

V podniku CBRE, s.r.o. sme riešili problematiku rozpočtov nákladového objektu, ktorý sa v súčasnosti tvorí na základe údajov z minulých období. Tento riešený problém, resp. proces tvorby a kontroly rozpočtu sme ďalej popísali v 4 kapitole po jednotlivých krokoch, až kým sme nezískali všetky potrebné informácie na riešenie. Pre naplnenie cieľa tejto diplomovej práce je potrebné, aby sa v rámci podniku zaviedli nasledovné zmeny. Zamerali sme sa na dve hlavné oblasti na zlepšenie rozpočtu nákladov. Neustále zlepšovanie znalostí manažéra zodpovedného za vykonávané procesy, prevádzkových a investičných nákladoch za nákladový objekt (stredisko), za ktorý tvorí rozpočet. Toto zlepšenie by sa mohlo vykonávať prostredníctvom školení a komunikácie medzi ostatnými manažérmi, čiže v podstate ide o zdieľanie skúseností a informácií v rámci podniku. Z analýzy rozpočtov minulých období by mal manažér vyselektovať presnejšie a pravdivejšie údaje, ktoré umožnia lepšie predvídať faktory ovplyvňujúce navýšenie nákladov. Manažér by mal poznať aj okolie podniku a podnik z pohľadu budúcnosti, čo napovedá o prostriedku, ktorým tento návrh na zmenu zabezpečí. Tým, že bude sledovať aj predikciu do budúcnosti v rámci ekonomického sveta a všetkého čo naň pôsobí, napomôže to k získaniu potrebných presnejších a pravdivejších údajov o faktoroch navyšujúcich náklady.

Následne po zistení problému a jeho riešenia je potrebné interpretovať efekt zo zavedenej zmeny. Po zavedení zmien, alebo návrhov na zlepšenia v podniku, môžeme uviesť tieto výsledky. V rozpočte bude zahrnutý objektívny index navýšenia nákladov, a tým aj minimalizácia absolútnych a relatívnych odchýlok medzi plánovanými a skutočnými nákladmi. Tieto efekty podnik pocíti hlavne po zásadnej technologickej zmene, ktorú sme navrhovali a tou je používanie komplexného modernejšieho softvéru, ktorého úlohou bude prepojiť činnosti stredísk, a tým zjednodušiť celkovo kontrolu rozpočtu. A v závere prostredníctvom lepšej prehľadnosti o jednotlivých strediskách a ich výkonoch znížiť celkové náklady, čo je hlavným cieľom tohto podniku vo vzťahu k vlastníkovi nehnuteľnosti. Na konci výskumu a po zhrnutí diskusie o návrhoch a odporúčaniach sme dospeli k riešeniu. Najvýraznejšou zmenou zo všetkých navrhnutých riešení bude zavedenie modernejšieho komplexného systému, ktorý v podstate môže napomôcť k naplneniu aj ostatných navrhnutých zmien na zlepšenie. Ako sme už spomínali, základným efektom dosiahnutým z tejto výraznej zmeny, bude efektívnejšia práca s údajmi, ktoré budú obsiahnuté v reportoch, tabuľkách rozpočtov a celkovej prezentácii objektu – obchodného

centra vo vzťahu k vlastníkovi. Práve zjednodušené zadávanie vstupných údajov a ich následná práca s nimi je základom pre naplnenie ostatných návrhov resp. zmien, ktoré sme odporúčali na vyriešenie problémov, ktoré sme zistili pri našom výskume. Ideálnym stavom, ktorý chceme dosiahnuť touto diplomovou prácou, by bolo zavedenie týchto návrhov do praxe, alebo aspoň čiastočné použitie pri zavádzaní jednotlivých zmien v blízkej budúcnosti.

Zdroje použitej literatúry

1. SERINA, P. – TÓTH, M. Strategické riadenie nákladov: Vybrané problémy. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2009. 270 s. ISBN 978-80-225-2682-1
2. FOLTÍNOVÁ, A. a kol. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 304 s. ISBN 978-80-8078-425-6
3. ŠKORECOVÁ, A. Nákladové a manažérske účtovníctvo. 1. vyd. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2005. 115 s. ISBN 978-80-8069-516-4
4. FOLTÍNOVÁ, A. - KALAFUTOVÁ, E. Vnútropodnikový controlling. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1998. 251 s. ISBN 80-8044-054-9.
5. Balanced Scorecard (BSC). ManagementMania.com [elektronický zdroj]. Wilmington (DE), 2011-2018, 21.06.2015 [cit. 09.12.2018]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/balanced-scorecard-bsc>
6. Facility management. ManagementMania.com [elektronický zdroj]. Wilmington (DE), 2011-2018, 26.05.2016, [cit. 13.12.2018]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/facility-management>
7. POTKÁNY, M. Kalkulácie a rozpočty, Zvolen: Vydavateľstvo Technická univerzita vo zvolene. 2015. 197 s. ISBN 978-80-228-2801-7
8. PONIŠČIAKOVÁ, O, Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve. Bratislava: Iura Edition, 2010. 199 s. ISBN: 978-80-8078-360-0
9. Outsourcing. ManagementMania.com [elektronický zdroj]. Wilmington (DE), 2011-2018, 22.06.2016, [cit. 14.12.2018]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/outsourcing>
10. Riadenie nákladov (Cost management). ManagementMania.com [elektronický zdroj]. Wilmington (DE), 2011-2018, 29.07.2016, [cit. 14.12.2018]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/riadenie-nakladov-cost-management>
11. FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše a WAGNER, Jaroslav, Nákladové a manažérske účtovníctví. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0
12. ŠKORECOVÁ, E. Kalkulácie a rozpočty v podmienkach globalizácie ekonomiky [elektronický zdroj]. Nitra, [cit. 16.03.2019]. 577 s. Dostupné na: http://www.slpk.sk/elldo/ax_10/sekcia6/14.pdf
13. 10. Náklady a kalkulácie. euroekonom.sk [elektronický zdroj]. Bratislava. [cit. 23.3.2019]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/download2/kalkulacie-a-rozpocety/Naklady-a-kalkulacie.pdf>

14. SYNEK, M. Podniková ekonomika. Praha: C..H.Beck, 4. preprac. a dopl. vyd. 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4
15. POPESKO. B, Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9
16. POPESKO. B, PAPADAKI, Š. Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5
17. DOYLE. D. P, Strategické řízení nákladů: Cost Control – a strategic guide, 1. české vyd. Praha: ASPI. 2006. 227 s. ISBN 80- 7357-189-7
18. Účtovníctvo a reporting. cbre.sk [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, [cit. 23.03.2019]. Dostupné na: <https://www.cbre.sk/sk-sk/sluzby/obchodne-linie/sprava-nehnutelnosti>
19. CBRE, s.r.o. orsr.sk [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 23.03.2019]. Dostupné na : <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=32056&SID=2&P=1>
20. Finstat. finstat.sk [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, [cit. 24.03.2019]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/35819804>
21. VÝROSTOVÁ, Eva. JEDNA Z MODERNÝCH METÓD RIADENIA NÁKLADOV In: Manažment v teórii a praxi, on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente, roč. 3, 2007, č. 1-2, 2007 s. 20-29 ISSN 1336-7137 <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2007/3.vyrostova.pdf>
22. RUŽIČKOVÁ, Claudia. Outsourcing. In: Biatec, bankový časopis NBS, Bratislava, č. 3, 2004. s. 9. ISSN 1335-0900. Článok z tlačeného zb
23. FIBÍROVÁ, Jana a kolektív Nákladové a manažerské účetnictví. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0
24. Outsourcing. epodnikanie.euin.org [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, [cit. 13.4.2019]. Dostupné na: <http://epodnikanie.euin.org/node/144>
25. POTKÁNY, Marek. METODIKA TVORBY ZÁKLADNÝCH DRUHOV ROZPOČTOV V OBCHODNOM PODNIKU PRI PREDAJI NÁBYTKU In: ACTA FACULTATIS XYLOLOGIAE, časopis Technickej univerzity vo Zvolene, Zvolen, 2009, roč. 2, č. 51, s. 105-119 ISSN 1336-3824 <https://df.tuzvo.sk/sites/default/files/11-2-09-potkany.pdf>
26. LOKŠOVÁ, Z. Výhody a riziká outsourcingu [elektronický zdroj]. Žilina, 231 s. [cit. 13.4.2019]. Dostupné na:

http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2011/editovane_prispevky/Lok%C5%A1ov%C3%A1-228-231.pdf

Prílohy

Príloha č. 1 Tabuľka tvorby rozpočtu nákladov na rok 2018

Rozpočet na rok 2018	JAN 2018	FEB 2018	MAR 2018	APR 2018	MAJ 2018	JUN 2018	JUL 2018	AUG 2018	SEP 2018	OKT 2018	NOV 2018	DEC 2018	Spolu
Náklady /Mesiac	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
5% ročné navýšenie	305 492	295 487	218 496	220 169	218 959	217 190	217 559	215 575	217 355	213 661	208 905	198 433	2 747 281
Rondiel	14 547	14 071	10 405	10 484	10 427	10 342	10 360	10 265	10 350	10 174	9 948	9 449	130 823
Prvádkové náklady (Servis)	290 944	281 416	208 091	209 685	208 533	206 847	207 199	205 310	207 005	203 486	198 957	188 984	2 616 458
Likvidácia odpadu	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	42 000
Upratovací servis (interiér)	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	27 505	330 056
Upratovací servis (exteriér)	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	48 000
Úprava zelene / Aroma marketing	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10 800
Plyn	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	1 471	17 652
Voda / vodné stočné	1 636	1 921	2 174	2 795	1 606	3 721	2 180	3 833	2 489	2 600	1 846	2 488	240 000
SBS servis	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	21 888
Servis výťahov	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	1 824	30 000
Servis klimatizácie (vzduchotechniky)	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	450 000
Marketing (interný)	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	282 390
Managment spravy	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	23 533	39 244
Poistenie nehnuteľností	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	3 270	210 838
Daň z nehnuteľností	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	17 570	135 466
Ostatné náklady súvis. s nehnuteľnosťou	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	11 289	108 592
Servis Garáží a parkovacieho systému	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	9 049	250 698
Elektrina	52 822	43 007	-30 570	-29 598	-29 561	-33 361	-31 468	-35 030	-31 971	-35 601	-39 376	-49 992	415 506
Marketing (externý)	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	34 626	335 415
Servis údržby centra	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	120 000
Operatívne náklady	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	1 672 662
Prvádkové náklady na refakturáciu	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	139 388	1 500 000
Elektrina	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	62 676
Plyn	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	5 223	34 121
Servis údržby centra	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	2 843	42 361
Voda / vodné stočné	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	33 504
Ostatné náklady	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	2 792	33 504

Príloha č. 2 Tabuľka mesačného reportu – kontrola plnenia rozpočtu nákladov

Položka	Aktuálny mes. vs. rozpočet				Porovnanie rokov				Medziročný rozdiel 2017/2018			
	aktuálna spotreba		Rozpočet za mes.		Variance		Rozpočet za rok	Variance		Spotreba 2017	Variance	
	EUR		EUR		EUR	%		EUR	%	EUR	EUR	%
<i>Plm</i>	5 098		1 471		3 627	246,6%		12 845		17 652	-4 807	-27,2%
<i>Likvidácia odpadu</i>	5 134		3 500		1 634	46,7%		52 224		42 000	10 224	24,3%
<i>Úprava zelene / Aroma marketing</i>	950		900		50	5,6%		18 231		25 000	-6 769	-27,1%
Úpratovací servis (interiér)	23 844		27 505		-3 661	-13,3%		280 585		331 206	-50 621	-15,3%
Úpratovací servis (exteriér)	1 468		4 000		-2 532	-63,3%		22 996		48 000	-25 004	-52,1%
Voda / vodné stočné	3 258		2 488		769	30,9%		52 003		29 308	22 695	77,4%
SBS servis	11 975		20 000		-8 025	-40,1%		208 193		240 000	-31 807	-13,3%
Servis výťahov	0		1 824		-1 824	-100,0%		13 467		21 888	-8 421	-38,5%
Servis klimatizácie (vzduchotechniky)	0		2 500		-2 500	-100,0%		1 100		30 000	-28 900	-96,3%
Servis údržby centra	27 355		27 951		-596	-2,1%		342 411		329 260	13 150	4,0%
Servis údržby centra / mimo paušálu	2 945		0		2 945	-		75 177		0	75 177	-
Manažment správy	18 328		23 533		-5 204	-22,1%		298 726		282 390	16 335	5,8%
Poistenie nehnuteľností	5 030		3 270		1 759	53,8%		45 952		39 244	6 708	17,1%
Daň z nehnuteľností	11 411		17 570		-6 159	-35,1%		136 927		210 838	-73 911	-35,1%
Ostatné náklady súvis. s nehnuteľnosťou	23 111		11 289		11 823	104,7%		65 876		135 466	-69 590	-51,4%
Servis Garáží a parkovacieho systému	7 592		9 049		-1 458	-16,1%		95 634		108 592	-12 957	-11,9%
<i>Elektrina</i>	49 308		49 992		-684	-1,4%		399 813		442 356	-42 543	-9,6%
Marketing (externý)	32 006		34 626		-2 619	-7,6%		385 445		415 506	-30 061	-7,2%
Marketing (interný)	38 907		37 500		1 407	3,8%		479 099		450 000	29 099	6,5%
Operatívne náklady	2 348		10 000		-7 652	-76,5%		57 980		120 000	-62 020	-51,7%
Spolu	228 812		241 467		-12 656	-5,2%		2 507 606		2 748 708	-241 102	-8,8%
											2 299 099	208 507
												9,1%