

Zuzana Chodasová, Anna Jacková¹

VPLYV KRÍZY NA MANAŽMENT DEVELOPÉRSKÝCH ORGANIZÁCIÍ NA SLOVENSKU.

Influence of financial crisis to management of development organizations in Slovakia

Abstract

Development organizations should be responsible for construction works, investments as well as management of plots of land, renting of constructed premises, trading operations at the property market etc. In this respect development organizations assume considerable risks as they frequently manage long-termed investment portfolios, which requires high quality management work. If compared to other enterprises such organizations, as a rule, assume greater risk as the premises constructed are designed for a long-term occupation and any conceptional mistake that does not respect market requirements may become a source of considerable financial loss. It is sometimes rather difficult to foresee market trends. Investors may be financially successful on the one hand or they may lose their investments as well. Every mistake in the decision process which does not respect market requirements may bring about serious financial risk.

Úvod

Súčasná hospodárska kríza ovplyvňuje množstvo developerských organizácií pôsobiacich na Slovensku. Dôsledky krízy sa pomaly začínú premietat' do počtu plánovaných stavieb k realizácii v SR, pretože každý investor, developer musí prehodnotiť svoje zámery, či už projekt začal, len pripravil, alebo sa ešte len pripravuje. Developeri sa preto rozhodli zaviesť opatrenia ako sú, zabezpečenie plynulej výrobnéj náplne za seriózných obchodných podmienok pri zníženej úrovni odbytových cien stavebných prác a realít. Tieto skutočnosti sa dajú dosiahnuť predovšetkým znižovaním nákladov a uzatváraním len takých zmlúv s odberateľmi, kde sa vytvoria reálne predpoklady na pozitívne výsledky.

Podnikateľské subjekty musia využiť situáciu na zvýšenie úrovne systému a organizácie spoločnosti, výkonnosti a kvality nielen riadiacich zamestnancov, ale aj kvalifikovaných robotníkov [1]. Je potrebné, aby manažment organizácií čo najviac znižoval úroveň svojich pohľadávok a takto získané investičné prostriedky vložil do dokončenia developerských projektov a snažil sa vyhnúť zvyšovaniu úverov na realizované developerské

¹ Ing. Zuzana Chodasová, PhD., STU Bratislava, ÚM oddelenie ERS, tel. č.:+421918669107, e-mail: zuzana.chodasova@stuba.sk, Ing. Anna Jacková, PhD. ŽU v Žiline, FRI, Katedra makro a mikroekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, SR, Tel: ++421 41 513 1422, e-mail: Anna.Jackova@utcpd.sk

projekty. Zlepšiť platobnú disciplínu odberateľov, vyhnúť sa riziku neuhrádzania pohľadávok aj za cenu neuzavretia zmlúv na rizikové projekty, to sú tiež predpoklady dobre fungujúcej spoločnosti. Šetriť s energiami, využívať alternatívne zdroje energie, racionalizovať niektoré činnosti a aplikovať nové technológie do developerského procesu, toto všetko závisí aj od uplatnenia kvalitného vnútropodnikového riadenia. Vo vnútropodnikovom riadení podnikateľských subjektov k dôležitým inovatívnym prístupom patrí aj controlling so svojimi nástrojmi riadenia, a to predovšetkým s ekonomickými nástrojmi manažmentu, napríklad s vnútropodnikovým a manažérskym účtovníctvom, kalkuláciami a rozpočtovníctvom ako významným informačným zdrojom najmä pre riadenie organizácie.

V súčasnosti slovenský realitný trh najviac ovplyvňujú faktory ako sú stúpajúce náklady na úverové financovanie, neistota malých podnikateľov, pokiaľ ide o plánovanie ich vlastného rozvoja a neistý vývoj na národnom trhu práce. Tieto činitele spôsobujú, že na Slovensku bude realizovaných menej projektov. Na druhej strane následne ráta sa so zvýšeným predajom na trhu s nehnuteľnosťami v dôsledku poklesu cien nehnuteľností. Situáciu na trhu ovplyvňuje aj súčasný postoj bánk, ktoré sprísnila podmienky financovania, zvýšili požiadavky na vlastné zdroje stavebníkov a vo všeobecnosti veľmi opatrne pristupujú k financovaniu developerských projektov. Mnohé z pripravovaných developerských projektov sa budú musieť pozastaviť, alebo znížiť rozsah investovania, čo ukáže až konečná ich realizácia vid' tab.č.1 (Výber pripravovaných projektov).

Manažment developerskej organizácie

Všestranný územný rozvoj je nepredstaviteľný bez novej výstavby a rekonštrukcii existujúcich zariadení. Medzi základné potreby obyvateľov mesta patrí zabezpečenie kvalitného bývania, čo predpokladá postupnú obnovu existujúceho bytového fondu a výstavbu nových bytových jednotiek [7]. Developerské organizácie na Slovensku realizujú stavebné objekty značného finančného rozsahu, ktoré sú určené na dlhodobé využívanie. Podstupujú oveľa vyššie riziko ako iné podnikateľské subjekty, nakoľko riadia rozsiahle investičné portfólia s cieľom realizácie stavebného objektu, ktorého využiteľnosť je dlhodobá. Zlé rozhodnutie v prípravnej fáze, nerešpektujúce požiadavky trhu, sa môže prejaviť vo fáze využívania stavebného objektu až odstupom času. Všetky etapy developerského procesu sú preto spojené s rizikami. Riziko v developerskom procese môžeme charakterizovať ako pravdepodobnú hodnotu strát, ktoré môžeme vyjadriť kvantitatívne, ako finančnú alebo materiálnu stratu, vyjadrenú finančne. Sú to riziká finančno-ekonomického charakteru [6]. V developerskom procese, ktorého významnou súčasťou je aj investičný proces, by mal niesť zodpovednosť za riziko ten jeho účastník, ktorý je ho schopný ovládať v časovom úseku, v ktorom je v dominantnom, zmluvne zodpovednom postavení a samozrejme developerská organizácia, ako rozhodujúci prvok developerského procesu.

Predpokladom úspešnej realizácie investičného projektu by teda mal byť rovnovážny stav, kde riziko nesú všetci jeho účastníci. Controlling ako nástroj manažmentu, musí upozorniť manažment na vznik rizík a na nutnosť prijatia riešení. Úlohou vnútropodnikového controllingu je tomuto napomáhať, čoho výsledkom by mali byť kvalitné informácie pre ekonomické riadenie developerskej organizácie.

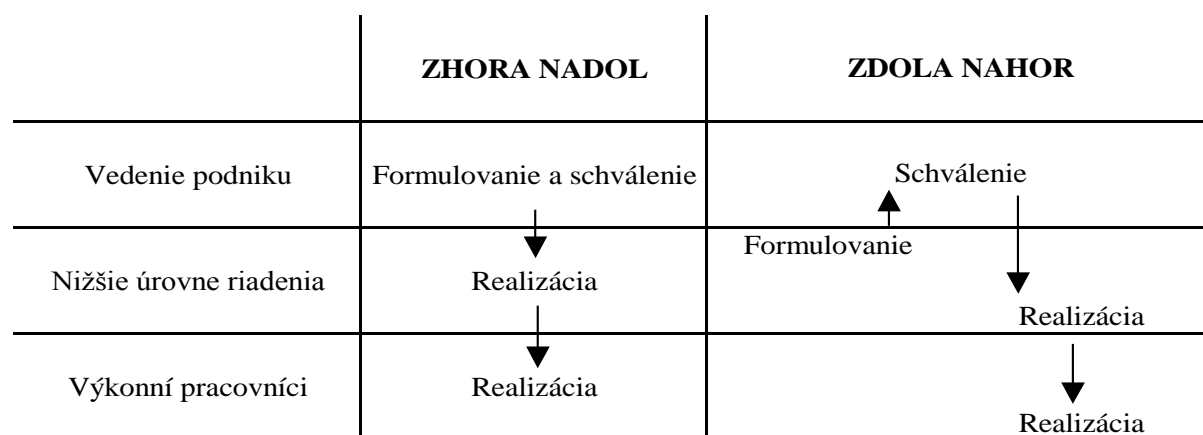
Názov/Investor	Lokalita	Vizualizácia	Charakteristika	Celkový počet bytov
CENTRÁL / Immocap group, a.s.	v blízkosti Trnavského mýta		štyri obytné domy (asi 100 bytov), dve polyfunkčné budovy s trojuholníkovým pôdorysom a veža hotela vysoká 111 metrov	
SLOVANY Futuris Properties	Račianska ul, Nové Mesto		polyfunkčný obytný súbor 41 NP, 450 bytov, 6600 m2 obchod.priestorov; vo výške 110 metrov luxusná reštaurácia, presklený vonkajší výťah	450
EGIL / Egil, a.s.	Jégeho ulica, Ružinov		26 NP, polyfunkcia, 55 bytov s celkovou plochou vyše päťtisíc štvorcových metrov, kancelárie na takmer 2,5-tisíc a služby na 1,5-tisíc štvorcových metroch.	55 bytov od 10 np vyššie, časť z nich je určená na prechodné ubytovanie.
GREENFIELDS FINEP	Jégeho alej, Nivy, Ružinov		dve budovy: 15 NP a 20 NP	200 bytov + 66 apartmánov
OLYMPIA / Atlas Real	Záhradnícka- Bajkalská, Ružinov		výšková budova by mala mať 36 NP	cca 300
TRINITY / Nadlan, a.s.	Plynárenská, Ružinov		Tri objekty s 21 až 25 NP	409
Polyfunkčný dom / SUBTERRA PLUS s.r.o.,	medzi ulicami Gagarinova a Mierová		Veža A - 12.NP, veža B a C- 16.NP, veža B bude slúžiť ako hotel	237
PANORAMA CITY J&T Real Estate	Landererova ulica (medzi Mlynskými nivami a brehom Dunaja)		37 NP, 450 bytov, 6,5-tisíc m2 kancelárií a 7 300 štvorcov obchodných priestorov, kúpele, hotel so 174 izbami	450
TWIN CITY HB REAVIS	Mlynské Nivy		500 bytov, 1000 parkovacích miest, nákup.centrum, hotel, polyfunkcia, najvyššia budova 42 NP	500
JARABINY / ATLAS REAL	Mlynské Nivy, Jarabinková		5 budov, 17 NP, 323 bytov, polyfunkcia	323

Tab.č.1. Výber pripravovaných projektov

Manažment podnikateľskej spoločnosti predstavuje zložitý cieľavedomý proces, skladajúci sa zo strategicko-taktického, ako aj operatívneho riadenia, kde manažéri prijímajú rozhodnutia jednak vo vzťahu k okoliu (konkurenti, banka...), ale aj dovnútra podnikateľskej jednotky. Ciele a úlohy developérskej organizácie je potrebné transformovať do vnútra podnikateľskej jednotky, diferencovať na jednotlivé činnosti. Vnútropodnikový manažment je riadením čiastkových oblastí podnikovej činnosti (výroba, nákup, vývoj, odbyt...) s využitím interných tovarovo-peňažných vzťahov. Výrazne sa v ňom presadzuje potreba diferenciácie so zreteľom k technickým, organizačným a ekonomickým podmienkam fungovania podnikateľskej činnosti. Čím viac je vnútropodnikový manažment bližšie k vlastnému výkonovému procesu, resp. k ostatným procesom, ktoré tu prebiehajú, tým viac musí rešpektovať ich konkrétnu t. j. naturálnu povahu. Vnútropodnikový manažment má tak veľmi konkrétny charakter nielen ekonomický (hodnotový), ale aj naturálny. Manažéri musia ovládať široké spektrum riadiacich prác ekonomických, výrobo-technických, bezpečnostných, ekologických, personálnych, komerčných a pod., preto aj controllingoví pracovníci, ako poradenský orgán budú pre manažérov v riadiacej práci veľmi nápomocní iba pri kvalitnom vypracovaní návrhov manažérskych rozhodnutí.

Prikladom naturálnej stránky vnútropodnikového manažmentu je rozhodovanie o kapacitnom vyťažení pracovísk, pre ktoré sú nevyhnutné podrobné údaje o prácnosti jednotlivých výkonov, časovom fonde, výrobnej ploche a pod. Riadením sa usmerňujú naturálne procesy, resp. naturálne procesy sa odrážajú v hodnotových kategóriách – náklady, výnosy, hospodársky výsledok, vnútropodniková cena, normy, kalkulácie a pod. Pomocou hodnotových kategórii môžeme agregovať výsledok činnosti jednotlivých vnútropodnikových organizačných jednotiek, kvalifikovať spotrebu a viazanosť práce, vyjadriť vplyv a zainteresovanosť útvaru, alebo aj jednotlivca na celkovom výsledku podniku. Úroveň integrácie hodnotovej a naturálnej stránky riadenia sa prejaví v úrovni základných nástrojov riadenia – normy, kalkulácie, rozpočty, vnútropodnikové ceny.

Okrem obsahu vnútropodnikového manažmentu dôležitou stránkou je aj spôsob presadzovania úloh a rozhodovania, t. j. riešenie vzťahov „zhoda nadol“ a „zdola nahor“. Dôležitý je spôsob prijímania a formulovania rozhodnutí a aké je postavenie a zodpovednosť manažérov na jednotlivých stupňov riadenia ako nám ukazuje obrázok č. 1.



Obr. č.1 Spôsoby formulovania a zadávania úloh z hľadiska úrovni riadenia.

V čase krízy spôsob prijímania a formulovania rozhodnutí závisí od viacerých faktorov, ktoré vyplývajú zo samotnej podnikateľskej jednotky. Predovšetkým je tu dôležité jasne určiť konkrétnu zodpovednosť za plnenie ekonomických ukazovateľov, ktorá bude už zaznamenaná v pracovných náplniach zamestnancov aj s návrhmi na sankcie za nesplnenie určených úloh. Vo vnútropodnikovom manažmente je podstatné vymedziť právomoci jednotlivých vedúcich, s čím súvisí problém vnútropodnikovej organizačnej a ekonomickej štruktúry podniku, ako aj objasnenie základných rysov riadenia vnútropodnikových útvarov. Tu zohrávajú významnú úlohu aj controllingoví pracovníci, ako poradenský nástroj manažérov. Tieto skutočnosti sa ešte markantnejšie prejavili pri prechode na trhovú ekonomiku v našich podnikateľských subjektoch, keď „potreba renesancie“ vnútropodnikového riadenia si vynútila v podnikateľskej jednotke zavedenie controllingovej funkcie, ako poradenského prvku pre manažérov.

Controlling v developérskej organizácii

Pri znázornení podstaty controllingu nestačí zamerať sa len na jeho inštitucionálnu stránku, dôležitá je aj jeho funkčná stránka. Controlling môže byť funkčný len vtedy, keď je orientovaný na ciele podnikateľskej jednotky. Plánovanie, riadenie, rozhodovanie je možné robiť len v spojení s vopred stanovenými cieľmi. Controlling vyžaduje od manažérov jasné, záväzné a reálne vytyčovanie cieľov prostredníctvom jednoznačnej formulácie cieľov. Controller neurčuje ciele sám, stanovuje ich manažment, ale pomáha pri ich formulácii a hlavne pri ich plnení [4].

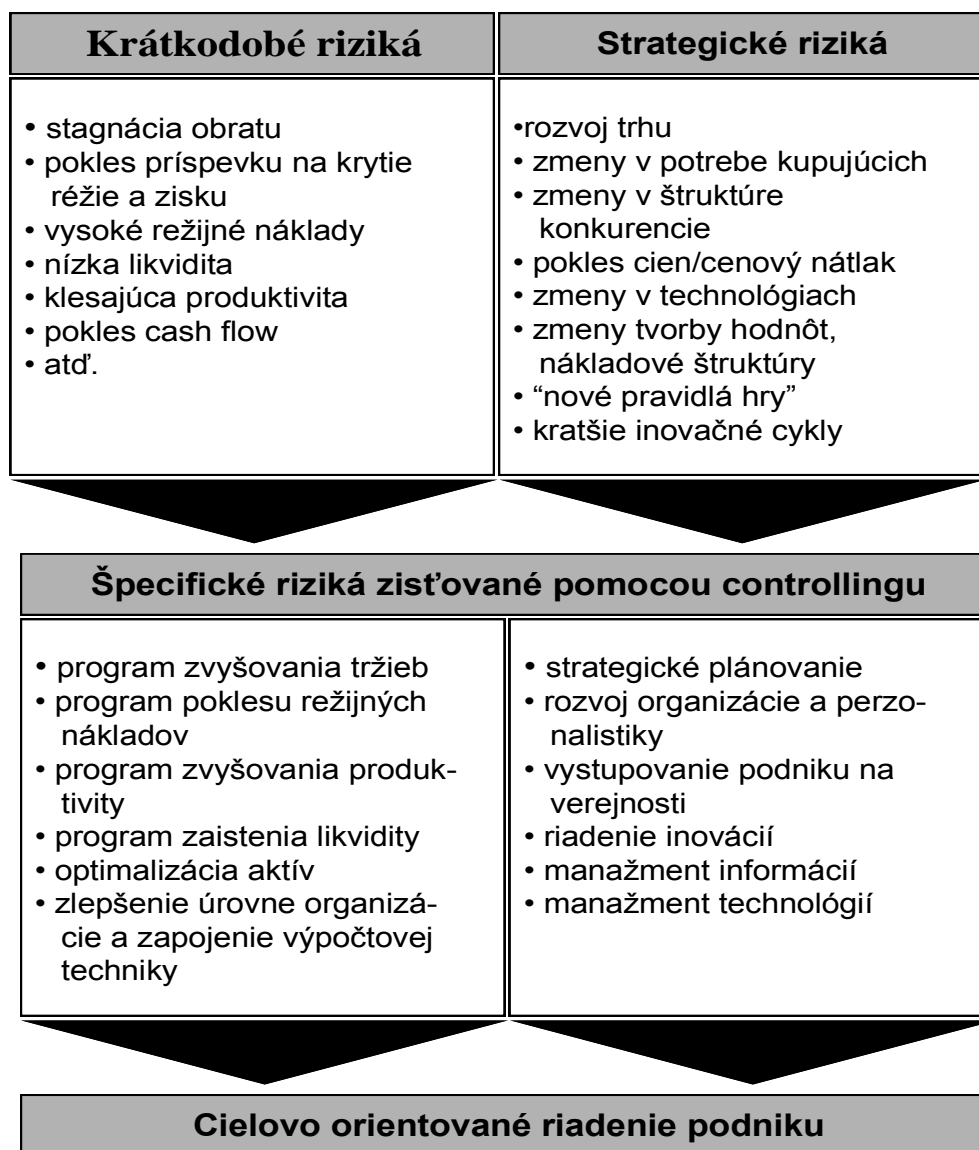
Uvedené ciele sú vzájomne závislé a ovplyvňujú sa. Nedosiahnutie niektorého z nich je podnikateľský subjekt schopný zvládnuť len do určitej miery, potom nastanú problémy v samotnej existencii. Ak napr. podnik dlhšiu dobu neplní vecný cieľ – výroba kvalitného výrobku, prejaví sa to v poklese výnosnosti, čo vedie nakoniec k platobnej neschopnosti. Okrem toho sa to prejaví v strate odberateľov, celkovom znížení výroby, a tým aj v nevyužití kapacít, dôsledkom čoho budú nepriaznivé výsledky (ukazovatele) hospodárnosti a efektívnosti. Aby sa tento reťazec problémov „dostal pod kontrolu“, controlling musí trvať na jasnej formulácii cieľov, ktorá obsahuje:

- obsah cieľa – čo sa má dosiahnuť?
- dimenzia cieľa – v akom rozsahu sa má cieľ dosiahnuť?
- oblasť cieľa – kde, v akej oblasti sa má cieľ dosiahnuť?
- časové vymedzenie – kedy, za aké obdobie sa má cieľ dosiahnuť?

Potom je možné zabezpečiť kontrolu a analýzu vzniknutých odchýlok a prijímať opatrenia resp. ciele korigovať. To musí platiť pre každú oblasť podnikania, t. j. princíp controllingu je potrebné premietnuť do každej oblasti manažmentu. Preto sa stretávame s controllingom výroby, nákupu, personálnym controllingom a pod. Ale čo rozumieme pod vnútropodnikovým controllingom? Keď chápeme controlling ako subsystém systému riadenia podnikateľskej jednotky, ide hlavne o ekonomické riadenie (hodnotové riadenie). Podstata ekonomického riadenia podnikateľskej jednotky spočíva v nákladovom a kalkulačnom systéme, bez ktorého je riadenie developérskej organizácie a teda aj controlling, nemysliteľné, formálne. Controlling musí upozorniť manažment na vznik rizík a na nutnosť prijatia riešení. Druh rizík a následné opatrenia na ich odstránenie sú znázornené na obrázku č.2.

Prvky trhovej ekonomiky je treba aplikovať aj vo vnútri podnikov, čo si vyžaduje sprehľadniť nákladové a výnosové toky medzi jednotlivými vnútropodnikovými

organizačnými jednotkami. Účtovanie a analyzovanie opodstatnenosti vynakladania jednotlivých druhov nákladov a využitie vnútorných zdrojov s dôrazom na zodpovednostný prístup za vznik nákladov a výnosov je základom vnútropodnikového riadenia. Skvalitnenie vnútropodnikového riadenia vidíme v sústredení a metodickom zjednotení doteraz často oddelených činností plánovania, rozpočtovania a účtovania a užšej spolupráci s technikmi a technológmi (pri spracovaní noriem a kapacitných prepočtov). Úlohou vnútropodnikového controllingu je tomuto napomáhať, čoho výsledkom by mali byť kvalitné informácie pre ekonomické riadenie developérskej organizácie, ktoré poskytuje vnútropodnikové účtovníctvo, rozpočty stredísk, kalkulácie výkonov.



Obr. č. 2 .Druhy podnikových rizík

Developérske spoločnosti v poslednom období aj v dôsledku už spomínanej krízy na Slovensku prechádzajú organizačnými zmenami, podnikajú v zmenenom ekonomickom, konkurenčnom prostredí trhovej ekonomiky, čo si vyžaduje podstatné kvalitatívne zmeny aj vo vnútropodnikovom riadení.

Vnútropodnikové riadenie developérskej organizácie

Základnými cieľmi vnútropodnikového riadenia je vymedzenie oblastí, ktoré jednotliví zamestnanci, resp. strediská môžu ovplyvniť, stanovenie úloh, ktoré treba dosiahnuť a na základe spôsobu a úrovne splnenia zadaných úloh vyjadrenie diferencovaného prínosu týchto zamestnancov (stredísk) k celopodnikovým výsledkom. Pri vnímaní vnútropodnikového riadenia z aspektu ekonomického subsystému si podnikateľská jednotka vyžaduje organizačnú štruktúru zloženú zo špecifických stredísk a väzieb medzi nimi [5]. Tieto strediská, sú nositeľmi zodpovednosti, pretože sú zainteresované na plnení plánu výsledku hospodárenia, plánu výnosov, plánu nákladov, plánu tržieb z predaja vlastných výrobkov, tovarov a služieb a pod.

Proces vnútropodnikového riadenia spočíva:

- vo formulácii cieľa a spracovaní plánov,
- v zisťovaní údajov o skutočnosti,
- v analýze odchýlok,
- v návrhu riadiacich protiopatrení,
- v zavedení riadiacich protiopatrení.

V kroku formulácia cieľa sa stanovujú ciele, ktoré chce organizácia dosiahnuť. Týka sa to hlavne v oblasti obratu, zisku, rentability podniku, rentability obratu, zúčtenia vlastného kapitálu, produktivity, podielu fixných nákladov, trhového podielu a distribúcie. Podľa zodpovednosti a právomoci sa tieto ciele rozpisujú na jednotlivé strediská. Ďalším krokom je tvorba plánov. Tie sa tvoria jednotlivo, podľa oblastí podnikovej činnosti. Po zosúladiení plánov je potrebné ich numerické a peňažné vyjadrenie. Tým sa z plánu stáva rozpočet. Tvorba plánu sa končí zistením porovnávacích kritérií, ktorými môžu byť údaje minulých období, alebo porovnateľnosť s inými podnikmi rovnakého odboru. Zisťovanie údajov o skutočnosti patrí do oblasti kontroly a spočíva v porovnávaní plánu so skutočnosťou. Výsledkom môžu byť odchýlky, ktoré je potrebné analyzovať a následne navrhnúť a zaviesť riadiace protiopatrenia.

Podľa ekonomickej podstaty, právomoci a zodpovednosti je možné v podniku vytvoriť nasledovné strediská:

- nákladovo riadené stredisko,
- ziskové stredisko,
- výnosové stredisko,
- výdavkové (rozpočtové) stredisko,
- rentabilné stredisko,
- investičné stredisko.

Uvedené strediská sa odlišujú najmä mierou decentralizácie uplatnenou pri ich riadení. Napríklad *nákladovo riadené stredisko* je nižším stupňom riadenia, pričom sa riadenie orientuje na dodržiavanie hospodárnosti. Stredisko má stanovený rozpočet ovplyvniteľných nákladov, ktoré sú predmetom kontroly. Hmotná zainteresovanosť sa viaže na úspory skutočných nákladov v porovnaní s rozpočtovanými. *Ziskové stredisko* má vyššiu právomoc a zodpovednosť ako predchádzajúce stredisko. Zodpovedá nielen za náklady, ale aj za výnosy a tým aj za výsledok hospodárenia strediska. Hmotná zainteresovanosť je v tomto stredisku viazaná na dodržiavanie rozpočtovaného zisku, prípadne na jeho prekročenie. Znaky, ktorými sa prejavuje hospodárska samostatnosť ziskového strediska sú nasledovné:

- vlastný výsledok daného obdobia,
- vlastná zodpovednosť za výsledok,
- vlastný program výkonov,
- vlastné podnikateľské kompetencie pri rozhodovaní,
- vlastné odbytové a dodávateľské trhy.

Výnosové stredisko je určitou analógiou nákladového strediska, avšak v oblasti výnosov. Od nákladového strediska sa odlišuje tým, že v tomto stredisku vznikajú aj výnosy a predmetom hodnotenia strediska sú tak náklady, ako aj výnosy. Hmotná zainteresovanosť je viazaná na plnenie plánu výnosov a dodržanie rozpočtu nákladov. Základným jej ukazovateľom je podiel výnosov na jednotku nákladov. Výdavkové (rozpočtové) stredisko sa charakterom podobá nákladovému stredisku. Líši sa len zodpovednosťou za výdavky a nie aj za náklady. Vzťah medzi vstupmi a výstupmi v kratšom časovom období v takomto stredisku neexistuje. Vopred sa nedá stanoviť ani plánovaná výška nákladov. Kontrola je pri tomto type strediska zameraná na sledovanie jednotlivých výdavkov a hmotná zainteresovanosť je viazaná na nefinančné ukazovatele.

Vzťahy medzi strediskami vychádzajú zo všeobecne platných právnych predpisov. Jedná sa o vzťahy vnútropodnikovej spolupráce, ktoré vznikajú pri zabezpečovaní hospodárskej činnosti a pri plnení úloh ako celku. Základným kritériom pre hodnotenie úrovne hospodárenia stredísk sú výsledky hospodárenia, ktoré sa pre nákladové stredisko vymedzujú kritériom hospodárnosti a pre ziskové stredisko kritériom efektívnosti [3].

Základné zásady riadenia stredísk spočívajú v nasledujúcich bodoch:

- tvorba stredísk je na základe vnútropodnikovej deľby práce a ich ekonomickej podstaty,
- právomoc a zodpovednosť je vymedzená podľa ich ekonomickej podstaty,
- za stredisko je zodpovedný jeho manažér,
- vo všetkých strediskách sa uplatňujú vnútropodnikové vzťahy, a to vo vertikálnom, horizontálnom a diagonálnom priereze podnikateľskej jednotky,
- metodika vnútropodnikového riadenia je diferencovaná podľa stredísk,
- morálne a aj ekonomické stimulovanie sa viaže na plnenie plánovaných a rozpočtovaných ukazovateľov, ktoré sú stanovené na základe vymedzených práv a zodpovedností manažérov stredísk,
- v strediskách sa budú merať výkony, vynaložená práca, vynaložené náklady, vnútropodnikové ceny na ocenenie vnútropodnikových výkonov a iné vybrané kategórie.

Vedeniu organizácie patrí rozhodujúca časť právomoci a zodpovednosti pri riešení otázok týkajúcich sa najmä:

- dlhodobého rozvoja podniku a jeho finančnej stratégie, zameranej na optimalizáciu financovania činností podnikateľskej jednotky,
- výhodnej alokácie finančných investícií na kapitálovom trhu,
- presadzovania hmotných a nehmotných investičných zámerov,
- spracovania rozpočtov stredísk,
- predávaného objemu a sortimentu výkonov z hľadiska krátkodobého, strednodobého a dlhodobého, pričom plán objemu a sortimentu musí byť konfrontovaný s požiadavkami trhu, návrhmi a pripomienkami manažérov stredísk,
- inovácie so zreteľom na maximalizáciu rentability a optimálne využitie kapacity,

- ovplyvňovania kooperačných vzťahov medzi strediskami tak, aby bola zabezpečená nadradenosť cieľov podniku ako celku nad cieľmi jednotlivých stredísk,
- dlhodobého prevádzania prieskumov na trhu s orientáciou na progresívne smery podnikania v danom odbore.

V spomínanej oblasti riadiacej činnosti podnikateľského subjektu zohráva významné miesto správne zostavený rozpočet. Charakteristika vnútropodnikových rozpočtov spočíva v tom, že rozpočty sa zostavujú buď za celý podnik a sú tvorené súčtom vnútropodnikových rozpočtov, pričom vnútropodnikové rozpočty sa zostavujú na určité druhy činností, ktoré vykonáva stredisko. Zatiaľ čo podnikové rozpočty zachytávajú celú ekonomickú činnosť podniku za rozpočtované obdobie, v stredisku sú rozpočtované len tie ekonomické javy, ktoré sú priamo, či nepriamo ovplyvniteľné ich ekonomickou činnosťou.

Za organizáciu sú rozpočtované prvotné a druhotné náklady, finančné výdavky, zmeny stavu zásob a nedokončených výrobkov a tržby a výnosy. Strediská rozpočtujú minimálne prvotné a druhotné náklady, stav zásob a nedokončených výrobkov, tržby a výnosy vrátane druhotných. Druhotné výnosy a náklady ovplyvňujú výsledky strediska, ale druhotné náklady a výnosy z hľadiska rozpočtovaného výsledku hospodárenia neovplyvňujú podnikové rozpočty. Rozpočty sa zostavujú podľa činnosti výrobných odborov a stredísk a vnútropodnikové rozpočty sa zostavujú podľa činnosti. Formálna úprava rozpočtu strediska je zabezpečovaná podnikom a obsahuje:

- celkové náklady strediska na jeho činnosť,
- priame prvotné náklady na činnosť v kalkulačnom členení,
- nepriame prvotné náklady v príslušnom členení,
- druhotné prevody priamych a nepriamych nákladov,
- rozpočtované výnosy strediska podľa činností,
- výsledok hospodárenia strediska,
- rozdiel medzi skutočnými a plánovanými nákladmi.

Pri rozpočtovaní sa vychádza z dvoch základných podnikových štruktúr (výrobová a útvarová), v ktorých sa uskutočňujú toky nákladov. Výrobová štruktúra súvisí s technológiou výroby a so sortimentom vyrábaných výrobkov. Vyznačuje sa relatívnou premenlivosťou. Útvarová štruktúra je na rozdiel od výrobkovej stabilnejšia a predstavuje organizačne vyčlenené a potrebnými zdrojmi vybavené zložky podniku. Medzi výrobkovou a útvarovou štruktúrou je vzájomný vzťah. Zatiaľ čo výrobová štruktúra je nositeľom podnikovej aktivity, útvarová štruktúra je priestorom realizácie tejto aktivity. Tvorba rozpočtu výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia strediska sa môže organizovať tak po línii výrobkovej štruktúry, ako aj po línii útvarovej štruktúry.

Rozpočet strediska a jeho obsah závisí od stupňa riadenia, na ktorom je stredisko situované, od činností, ktoré uskutočňuje a najmä od jeho druhu. Obsahom rozpočtu sú všetky náklady vznikajúce pri činnosti strediska, pričom je dôležité členenie týchto nákladov na náklady ovplyvniteľné a neovplyvniteľné strediskom. Rozpočty stredísk sledujú najmä tie položky, ktoré môžu byť bezprostredne alebo sprostredkovane strediskami ovplyvňované a teda sú zodpovedné za hospodárnosť v danej oblasti, ale aj pri vypracovaní podnikateľských projektoch pri prepočtoch výhodnosti daného projektu zohrávajú svoj význam.

Podnikateľský projekt, ktorý developérska organizácia realizuje na trhu nehnuteľností je spojený s rizikami [2]. Včasným poznaním, definovaním a analýzou rizík je možné minimalizovať ich účinok. Súčasná situácia núti developérske organizácie prehodnotiť svoje firemné stratégie a určiť nové realistickejšie ciele, kde správne zostavený rozpočet tiež môže pomáhať minimalizovať riziká v danom procese. Silná konkurencia a slabý dopyt donútili

developerov, aby prehodnotili ceny a znížili svoje marže. Prieskum za rok 2010 vo vybraných developerských spoločnostiach poukázal na skutočnosti, že záujemcovia o kúpu bytu si ešte stále môžu s developermi dojednať ďalšie samostatné cenové zľavy, prípadne sa ponúkajú rôzne bonusy, alebo dodatočné akcie. Napríklad pri dňoch otvorených dverí boli v určitej nemenovanej bratislavskej novostavbe byty pri okamžitej kúpe o 15 až 30 percent lacnejšie, v závislosti od polohy bytu. Predaj nových bytov v River Parku sa rozkýbal až po štyridsaťpercentnej zľave. Z pôvodných plánov zľavila aj spoločnosť Ballymore, keď na Slovensku rozhodla sa urobiť výnimku a v projekte Eurovea, začala ponúkať aj žiadanejšie holobyty. Očakávané oživenie trhu motivuje developerov aj k odloženiu ponuky na vhodnejší čas. Túto taktiku zvolili predajcovia luxusných bytov v City Gate v rekonštruovanej budove v centre Bratislavy. Aby sa obchodovanie s nehnuteľnosťami posunulo dopredu, pri niektorých projektoch developeri uvažujú aj o prechode na nájomné byty. Ľudia by si byt hneď nekúpili, zaplatili by vopred časť ceny a zvyšok by splácali vo zvýšenom nájomnom.

Všetky spomínané zmeny v projektoch developerských zámeroch, prípadné upravy predajných cien, môžu kvalitnejšie a rýchlejšie uskutočňovať organizácie aj pri fungujúcom vnútropodnikovom riadení, ktoré im poskytuje najmä ekonomické informácie potrebné v manažérskej činnosti, čo bolo spomenuté aj v danom článku.

Záver.

Na vývoj realitného trhu vplýva nielen finančná kríza, ale aj celková neistota medzi investormi. Situáciu na trhu neľahčuje ani spomalenie hospodárskeho rastu slovenskej ekonomiky a nepomer medzi dopytom a ponukou po realitách. V konečnom dôsledku dlhodobejšie faktory, ako napríklad atraktivita miest v budúcich stratégiách expanzie najmä veľkých zahraničných firiem a s nimi súvisiaci dopyt po developerských projektoch tiež ovplyvňujú realitný trh. Opatrenia musia zaistiť stabilitu finančného systému a zabezpečiť, aby tento systém slúžil rozvoju ekonomiky. Treba nevyhnutne vytvoriť podmienky na rozvoj existujúcich aj nových finančných produktov a služieb, ktoré budú prístupné nielen veľkým firmám, ale aj malým subjektom. Situácia si vyžaduje zlepšenie regulačného a dozorného rámca, ktorý umožní efektívnu alokáciu zdrojov v ekonomike a súčasne napomôže rozvoj aj v menej vyspelých regiónoch. Ďalej treba vytvoriť stimuly na podporu investícií do výroby s vysokou pridanou hodnotou, s dôrazom na malé a stredné inovatívne firmy. Rozvoj výroby so sebou prináša aj záujem o bývanie v oblastiach, kde noví investori rozvíjajú svoje výrobné kapacity. Z hľadiska možnosti čerpania fondov EÚ v dôsledku realizácie štátnych, či regionálnych infraštruktúrnych projektov nemusia byť výrazne poškodené stavebné firmy.

Pre developerov môže byť situácia zložitejšia, mnohí developeri sa zdráhajú radikálne zlacňovať nové byty. Obávajú sa, že takáto politika povedie k ešte väčšej stagnácii na trhu. Zájemcov o byty v novostavbách na Slovensku ubudlo spolu s krízou. Mnohí kúpu odložili, pretože začali klesať ceny starých bytov a pri novostavbách sa začali objavovať nákupné zľavy. V prípade predražených luxusných projektov trh zamrzol už na začiatku roka 2010. Na rozdiel od vlastníkov starých bytov developeri stále nechcú pripustiť, že ceny treba plošne znížiť. Obávajú sa, že by to trh ešte viac zneistilo, predaj by sa celkom zastavil a museli by zľavovať čoraz viac. Na druhej strane treba počítať s tým, že v poslednom čase sa veľa nových projektov nezačalo realizovať a tak nové domy, byty, podnikateľské priestory začnú byť o niekoľko rokov nedostatkovým tovarom.

V súčasnosti je veľmi ťažké oddeliť, aký vplyv má na vývoj realitného trhu finančná kríza a aký panika medzi investormi. Iba firmy, ktoré sú schopné pružne na túto situáciu sebakriticky reagovať, zavádzať nové metódy do riadenia, budú schopné finančnú krízu ustáť.

Použitá literatúra

- [1] ĎURIŠOVÁ, M.: Diagnostický test- integrální súčasť diagnostického procesu, Diagnostika podniku controlling a logistika, Žilina 2004, ISBN 80-8070-208-X str.58
- [2] IVANIČKA, K. a kol. : Trh nehnuteľností a developerský proces, , vyd. STU Bratislava, 2007 , ISBN 978-80-227-2661-0, str. 63
- [3] JACKOVÁ, A: Využitie konkurencie v stavebnej firme, Ekonomické a riadiace procesy v stavebníctve a investičných projektoch., 6. medz. symp. Vyd. 2002 STU,ISBN 80-227-1737-1,str. 139
- [4] CHODASOVÁ, Z.: Developerské organizácie na Slovenskom trhu nehnuteľností, Sborník príspevků Lidé, stavby a příroda 2007, Sešit 5., konference s mezinárodní účastí, Brno, 2007, vydalo akademické nakladatelství Brno CERM, 2007, s.34-36. ISBN 978-80-7204-545-7. /1,0/
- [5] GOZORA, V: Podnikový manažment. Nitra: SPU, 2005, s. 36. ISBN 80-8069-462-1.
- [6] PILKOVÁ, A.: Basel 2 as a driver of changes in the commercial bank strategic management , Comenius Management Review. - ISSN 1337-6721. - Č. 1 (2009), s. 47-64
- [7] SZEKERES, K.: Mesto, ako účastník developerskeho procesu. In: Manažment rizika developerskeho procesu : Zborník z medzinárodného vedeckého seminára, Bratislava, 25.11.2005. - Bratislava : STU v Bratislave SvF, 2005. - ISBN 80-227-2327-4. - S. 113-118

<http://www.asb.sk/2009/01/13/asb/analyzy/stavebnictvo-a-spolocnost/financna-kriza-verzus-reality-trh.html>

<http://www.asb.sk/2009/01/14/asb/analyzy/stavebnictvo-a-spolocnost/kriza-plni-aj-funkciu-nastolenia-rovnovahy.html>