



**metROSTAV**



## Případová studie

### Základní profil subjektu

Obchodní jméno společnosti	Metrostav a. s.	Info E-mail	info@metrostav.cz
Sídlo společnosti	Koželužská 2246, Praha 8	Počet zaměstnanců	V průměru 3520 osob
Web	<a href="http://www.metrostav.cz">http://www.metrostav.cz</a>	Obrat 2008	22 670 000 000 Kč

## Obsah:

<b>1. O společnosti METROSTAV a.s. ....</b>	<b>2</b>
<b>2. Historie spolupráce se společností Metrostav a.s.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Přínosy implementace MIS pro společnost Metrostav a.s. ....</b>	<b>3</b>
<b>4. Podnikový controlling v BNS.....</b>	<b>3</b>
<b>5. Řízení developerských projektů.....</b>	<b>5</b>
<b>6. Řízení a controlling investic.....</b>	<b>6</b>
<b>7. Kapitálové účasti a vrcholový controlling skupiny Metrostav a.s. ....</b>	<b>7</b>
<b>8. Strategické rozhodování dle metodiky Balanced Scorecard a BNS SX.....</b>	<b>8</b>

## 1. O společnosti METROSTAV a.s.

Metrostav a.s. je univerzální stavební společnost, která řídí a uskutečňuje náročné stavební projekty a s její pomocí mohou veřejní a soukromí investoři převést své vize o vyspělém životním prostoru do reality běžného života. Metrostav a.s. patří mezi nejlépe hospodařící stavební společnosti ve střední Evropě, to lze prokázat růstem výrobního výkonu a tržní hodnoty při zachování úrovně řízení dle evropských standardů.

Společnost se může pochlubit univerzálností svého zaměření, přičemž její aktivity je možné sledovat na celém území naší republiky, na Slovensku i v zahraničí. Do jejího produktového portfolia patří činnosti v oblasti občanské, bytové a průmyslové výstavby, dopravních staveb, metro a další podzemní stavby. Společnost v rámci své organizační struktury kontroluje 11 divizí a disponuje kapitálovými podíly v řadě dalších stavebních společnostech (mimo jiné např. Metrostav SK a.s., Subterra, a.s., Metrostava Development a.s., atd.).

Od roku 1998 je Metrostav a.s. držitelem mezinárodně platného certifikátu řízení jakosti dle ISO 9001 na generální dodávku staveb, jenž uděluje BVQI se sídlem v Londýně. Může se ucházet o významné armádní zakázky a realizovat investiční záměry jiných bezpečnostních složek ČR i zemí NATO, neboť mu byl udělen certifikát NBÚ (Národního bezpečnostního úřadu).

## 2. Historie spolupráce se společností Metrostav a.s.

**1997** – dodávka systému pro finanční plánování Cash Flow Management.

**2001** – dodávka první verze manažerského informačního systému (MIS).

**2003** – převod původního manažerského systému na platformu Business Navigation (BNS) pro oblast podnikového controllingu.

**2004** – BNS rozšířen o řešení pro řízení developerských projektů, controlling investic a řízení procesů.

**2005** – řešení BNS pro oblast podnikového controllingu a investic rolloutováno na dceřiné společnosti Subterra a.s. a Metrostav SK a.s.

**2005** – řešení BNS rozšířeno o oblast kapitálových účastí skupiny Metrostav.

**2006** – aplikační řešení pro řízení prodeje bytů a dalších prostor určené realitní kanceláři Metrostavu (ISOC – informační systém obchodního centra).

**2006** - rozvoj investičního controllingu v BNS v oblasti řízení strojní základny.

**2007** – konzultace v oblasti strategie společnosti a implementace postupů Balanced Scorecard, následné využití BNS SX pro řízení strategie.

**2008** – konzultace v oblasti řízení divizního Cash Flow a vrcholového controllingu skupiny Metrostav.

### 3. Přínosy implementace MIS pro společnost Metrostav a.s.

Implementace jednotného plánovacího a analytického systému dává společnosti Metrostav a.s. do ruky silný nástroj podporující každodenní řízení a rozhodování.

Implementace takto nastaveného systému řízení skýtá následující hlavní výhody:

- přímé propojení MIS se základním IS pro porovnání skutečných výsledků s plánovanými – korektní a jednotná data pro hodnocení,
- možnost analýzy časových řad,
- pyramidové rozpady vybraných finančních ukazatelů (ROA, ROI, atd.),
- provázanost jednotlivých modulů postihujících dané oblasti řízení (Finance, Personalistika, atd.), výstupy jednoho modulu mohou být vstupem do modulu dalšího,
- upevnění firemních standardů týkajících se manažerských informačních a rozhodovacích procesů - plánování, controlling, atd.,
- možnost tvorby verzí plánu a jejich průběžná aktualizace,
- možnost simulace a modelování výsledků hospodaření a budoucího vývoje společnosti, sestavení ročního plánu,
- získávání hodnot plánovaných ukazatelů kombinací formalizovaných metod (automatické výpočty) a metod intuitivních (ruční vstup dat),
- využití pracovního prostředí MS Excel, které umožňuje uživatelsky snadnou přizpůsobivost a další potenciální rozvoj.

### 4. Podnikový controlling

Řešení se zabývá analýzou celkových výsledků podniku a výsledky jednotlivých divizí. Podrobně jsou analyzovány a plánovány náklady na úrovni režijních středisek. Hlavními uživateli je oddělení podnikového controllingu, finanční ředitel a porada vedení.

K sestavování plánů slouží jednotlivé plánovací panely v režimu jenž podporuje plánování. Tyto panely jsou uspořádány tak, aby na sebe systematicky navazovaly, každý z panelů představuje jeden krok plánovacího postupu v logickém pořadí. Některé kroky (panely) lze v postupu vynechat a některé kroky lze opakovat s dopadem na plánovaná data dle funkční logiky aktuálního kroku a kroků doposud provedených. K následné analýze sestaveného plánu a dosažené skutečnosti slouží druhý režim, který umožňuje analyzovat a vyhodnocovat prostřednictvím unifikovaných panelů (státních



## 5. Řízení developerských projektů

Řešení je zaměřeno především na rozpočtování, finanční plánování a upřesňování výhledu jednotlivých developerských projektů realizovaných společnostmi Metrostav a.s. Dále jsou zde sledovány a analyzovány výsledky v porovnání s dosaženou skutečností. Důležitou součástí řešení je oblast předpovědí peněžních toků pro developerské aktivity a mnoho dalších analytických a plánovacích funkcí. Systém se sestává z několika modulů postihujících konkrétní oblasti řešení, například řízení prodeje, rozpočet nebo kalkulační model. Mimo řady běžných finančních ukazatelů operuje tento systém i s řadou ukazatelů nefinančních, charakteristických právě pro oblast prodeje bytových a nebytových jednotek. Jmenujeme za všechny kupříkladu výměru v m<sup>2</sup>, množství v ks, apod. V modulech lze plánovat v časových řadách několika let s detailem jednotlivých měsíců tak, aby každý developerský projekt mohl být přesně rozvržen v čase.

**Kontakt:** Ing. Pavel Jelínek – ekonomický ředitel divize developerských aktivit

Modelace rozpočtu CF-roční		Subjekt: Metrostav Rezident a.s.	Rok: 2005	Verze: rozpočet 1									
Hromadné úpravy	Rok celkem	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
<b>VÝDAJE</b>	154 746	35 000	35 000	31 750	14 000	0	0	0	0	0	0	0	38 996
<b>Výdaje na IMAJ</b>	11 211	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11 211
Výdaje na pořízení pozemku	11 211	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11 211
Výdaje na pořízení budovy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výdaje na pořízení IMAJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daně ( z nemovitostí )	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výdaje na IMAJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Projektové a inženýrské práce</b>	2 608	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 608
Průzkumy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PD - návrh stavby	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 000
PD - projekt k územnímu řízení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PD - projekt pro stavební povolení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PD - dokumentace pro výběr dodavatele	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PD - projekt pro provedení stavby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PD - dokumentace skutečného provedení	1 608	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 608
PD - autorský dozor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interiéry	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inženýrská činnost spojená s projektovou č.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní projektové práce	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Investorské výkony, TDI</b>	13 195	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13 195
Řízení projektu	6 597	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6 597
Developerská činnost - Metrostav	6 598	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6 598
Developerská činnost - cizí	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Řízení reklamací - Metrostav	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Řízení reklamací - cizí	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TDI - technicko - inženýrský dozor investor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Stavební práce</b>	89 000	25 000	25 000	25 000	14 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Zádržné 5%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stavební objekty 5%	89 000	25 000	25 000	25 000	14 000	0	0	0	0	0	0	0	0

## 6. Řízení a controlling investic

Řešení pokrývá celý proces investičního rozhodování a plánování. Začíná se plánováním investičního rámce pro jednotlivé skupiny investic. Následují procesy spojené s rozhodováním o realizaci jednotlivých investičních akcí, které se zaměřují na jejich posouzení například přes NPV, či diskontované Cash Flow. Jednotlivé plány se po schválení a realizaci investice stávají základem pro vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých investičních akcí. Na investice lze odděleně nahlížet z pohledu jejich charakteristiky a tedy i odděleně plánovat a analyzovat, např. strojní investice, investice do nehmotného majetku, investice v oblasti provozních či komerčních nemovitostí nebo kapitálové investice. Pro tvorbu korektního plánu lze například využít převodu minulosti nebo jiné verze plánu s následnou korekcí vybraných hodnot, jejich rozvržením ve vybraném období, apod.

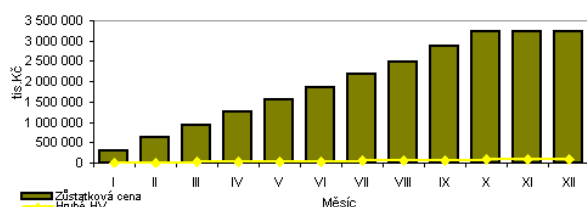
**Kontakt:**

Ing. Hana Jelínková – náměstkyně finančního ředitele

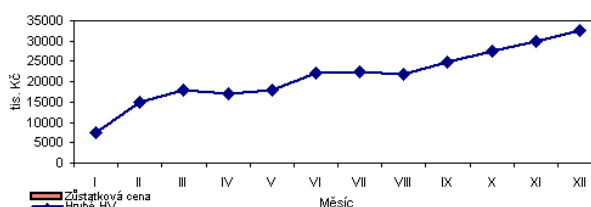
### Posouzení efektivity investic

 Měsíc:  Rok:  Verze plánu: 

Zůstatková cena	3 965 132
Hrubý HV	-4 177 139
Rentabilita	-105,3%

**Strojní investice**


Zůstatková cena	763 643
Hrubý HV	32 500
Rentabilita	4,3%

**Provozní nemovitosti**


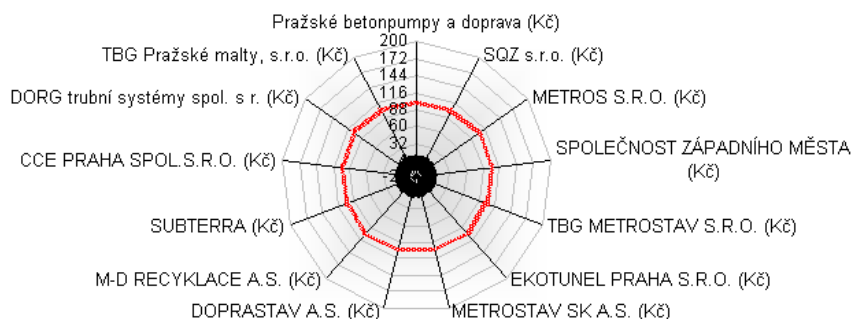
## 7. Kapitálové účasti a vrcholový controlling skupiny Metrostav a.s.

Kapitálové účasti a vrcholový controlling řeší informační tok v oblasti obchodních, výrobních i ekonomických procesů. Jednotlivé oblasti poskytují dostatek informací pro řízení a rozhodování o budoucnosti a výsledcích skupiny i jednotlivých firem skupiny Metrostav a.s. Řešení postihuje taktický (měsíční) i strategický (roční) horizont z hlediska výkonnosti jednotlivých kapitálových účastí společnosti Metrostav a.s. (obchodní, výrobní a developerské dceřiné společnosti). Systém umožňuje pohled na běžné finanční výkazy (Rozvaha, Výsledovka, Cash Flow) ve výše jmenovaných časových horizontech, dále pak přehled o klíčových finančních ukazatelích. Součástí jsou i konsolidované pohledy na dceřiné společnosti a řada grafických výstupů (Spider grafy).

**Kontakt:**

Ing. Hana Jelínková – náměstkyně finančního ředitele

### Hodnocení plánu

 Období: září Rok: 2009 Typ hodnot: kumulované  
 Verze: plán 1 Ukazatel: + Přidaná hodnota


	Skutečnost 2009	Plán 2009		Skutečnost 2009	Plán 2009
M-D RECYKLACE A.S. (Kč)	0	0	Pražské betonpumpy a doprava (Kč)	0	0
SUBTERRA (Kč)	0	0	SQZ s.r.o. (Kč)	0	0
CCE PRAHA SPOL.S.R.O. (Kč)	0	0	METROS S.R.O. (Kč)	0	0
DORG trubní systémy spol. s r. (Kč)	0	0	SPOLEČNOST ZÁPADNÍHO MĚSTA (Kč)	0	0
TBG Pražské malty, s.r.o. (Kč)	0	0	TBG METROSTAV S.R.O. (Kč)	0	0
			EKOTUNEL PRAHA S.R.O. (Kč)	0	0
			METROSTAV SK A.S. (Kč)	0	0
			DOPRASTAV A.S. (Kč)	0	0

