



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYUŽITÍ CONTROLLINGU V PODNIKU

APPLICATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN A BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jitka Pokorná

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žížlavský, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Jitka Pokorná
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití controllingu v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Controlling a jeho využití při řízení podniku

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení a jejich přínos

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka posoudí dosavadní stav controllingu ve zvoleném podniku. Na základě této analýzy navrhne opatření k lepšímu využívání controllingu jako podsystému řízení daného podniku podporujícího dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

Základní literární prameny:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2018. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je posouzení současného stavu controllingu a jeho funkce v reálném podniku. Teoretická část slouží jako východisko pro pochopení reálných procesů v podniku. Praktická část nejprve představí zvolený podnik a zanalyzuje současný stav zaměřený na oblast plánování (budgeting), vyhodnocování a reporting, předpovídání aktuálního vývoje (forecasting), manažerské účetnictví, metody stanovování režijních nákladů a metody kalkulací. V návaznosti na tuto analýzu je vytvořeno vlastní zhodnocení stavu controllingu v podniku a sestaveny návrhy na zlepšení v oblasti řízení nákladů.

Klíčová slova

Controlling, náklady, manažerské účetnictví, reporting, budgeting, forecasting, nákladové kalkulace.

Abstract

The aim of this thesis is to assess the current state of controlling and its function in a real company. The theoretical part serves as a starting point for understanding real processes in the company. The practical part first introduces the selected company and analyzes the current situation focused on planning (budgeting), evaluation and reporting, forecasting, managerial accounting, methods of determining overhead costs and methods of calculations. Following this analysis, an evaluation of the state of controlling in the company is created and suggestions for improvement in the area of cost management are compiled.

Keywords

Controlling, costs, managerial accounting, reporting, budgeting, forecasting, cost calculation.

Bibliografická citace

POKORNÁ, Jitka. *Využití controllingu v podniku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135047>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne: 8.5.2021

.....

Jitka Pokorná

Obsah

ÚVOD.....	9
VYMEZENÍ CÍLE A METODIKA PRÁCE	10
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
1.1. CONTROLLING	11
1.2. PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ	16
1.3. FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ	18
1.4. VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ.....	18
1.5. MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	19
1.6. REPORTING	20
1.7. ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	21
1.8. KALKULACE.....	23
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	26
2.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	26
2.1.1. Předmět podnikání	27
2.1.2. Historie společnosti.....	28
2.1.3. Schéma společnosti.....	29
2.1.4. Nákladová a výnosová střediska společnosti.....	32
2.2. CONTROLLING	35
2.2.1. Budgeting - rozpočtování nákladů a výnosů.....	35
2.2.2. Plánování rozvahy.....	37
2.2.3. Plánování cashflow	37
2.2.4. Vyhodnocování a forecasting	40
2.3. REPORTING PRO KONCERN SMB	40
2.4. REPORTING PRO STATUTÁRNÍ ORGÁNY A MANAGEMENT SPOLEČNOSTI.....	44
2.4.1. Reporting za celou společnost SAKO	44
2.4.2. Reporting Divize 2 SVOZ	46
2.4.3. Reporting Divize 3 ZEVO	52
2.5. MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	58
2.5.1. Manažerské účetnictví Divize 1 SPRÁVA.....	58

2.5.2. Manažerské účetnictví Divize 2 SVOZ	59
2.5.3. Manažerské účetnictví Divize 3 ZEVO	60
2.6. REŽIJNÍ NÁKLADY.....	62
2.7. KALKULACE.....	64
2.7.1. Vnitropodnikové ceny.....	64
2.7.2. Kalkulace prodejních cen.....	67
3. SOUHRN OBLASTÍ K ŘEŠENÍ.....	68
4. NÁVRHOVÁ ČÁST PRÁCE	70
4.1. REPORTING PRO STATUTÁRNÍ ORGÁNY	70
4.2. PLÁNOVÁNÍ ROZPOČTU V DIVIZI 2	71
4.3. MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	72
4.4. KALKULACE.....	73
4.5. KALKULACE NA SPALNÉ	73
4.6. KALKULACE HODINOVÉ PRÁCE STŘEDISKA 22 DÍLNY	74
4.7. ÚČTOVÁNÍ STŘEDISEK 122 MTZ A STŘEDISKA 22 DÍLNY	75
ZÁVĚR	76
POUŽITÉ ZDROJE	78
SEZNAM ZKRATEK	80
SEZNAM TABULEK.....	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

Úvod

Kvalita informací rozhoduje o úspěchu firmy či společnosti na trhu. Trh se dynamicky vyvíjí a management proto potřebuje reagovat na nastalou situaci okamžitě. Pro svá rozhodnutí proto potřebuje mít pravidelně vypracované podklady s relevantními informacemi. Informace o vnějším tržním prostředí získává, zpracovává a předkládá managementu společnosti oddělení marketingu. Informace z vnitřního prostředí, jejich získávání, zpracování a předání v transparentní formě vedení společnosti je klíčovým úkolem controllingového oddělení. Vhodně nastavený systém controllingu, který je dobře propojený s manažerským účetnictvím, pomáhá předávat přesně takové informace, aby podnik mohl být řízen efektivně, tedy nejen s důrazem na zisk, ale především na trvalou udržitelnosti společnosti na trhu.

V rámci controllingu je využíváno velké množství nástrojů a metod, které jsou provázány s mnoha firemními procesy. Každý podnik je svým postavením jedinečný, a proto i nastavení controllingu v rámci podniku je vždy individuální. Je třeba, aby toto nastavení co nejlépe vyhovovalo jeho vlastním potřebám a požadavkům a plnilo tak svoji funkci. Proto neexistuje jednotné nebo univerzální nastavení či doporučení.

Neobyčejného významu v současné době nabývá schopnost pracovat s velkým objemem informací, jímž podnik disponuje v rámci svých interních procesů a umění rozpoznání podstatných a méně podstatných informací. Pokud je jejich struktura rozklíčována správným způsobem, pak poskytuje kvalitní podklady pro řídicí pracovníky na všech úrovních řízení.

Controlling je proto při svém správném fungování velmi podstatnou součástí každého podniku. Významným úkolem je snaha o eliminaci nepodstatných a udržení vysoké kvality podstatných informací v návaznosti na neustálé zlepšování se.

Vymezení cíle a metodika práce

Hlavním cílem práce je podrobná analýza současného působení controllingového oddělení ve sledované společnosti. Na základě této analýzy jsou navrženy následná opatření k efektivnějšímu využívání controllingu jako podsystemu řízení a podporující dosažení dlouhodobě udržitelného rozvoje dané společnosti.

Pro dosažení tohoto cíle jsou v první části práce vypracovaná teoretická východiska zaměřená na pojmy controlling, reporting, manažerské účetnictví a kalkulace. Zde je primárně využita metoda deskripce neboli popisu a utřídění dané problematiky z odborných literárních publikací.

V druhé praktické části je, po základním představení společnosti, vlastní podrobná analýza současného stavu controllingu. Jde především o oblast rozpočtování - budgeting, vyhodnocování a předpovídání aktuálního vývoje - forecasting, reporting pro statutární orgány, manažerské účetnictví pro management společnosti, metody stanovování režijních nákladů a metody kalkulací.

Vlastní analýza probíhá formou představení současných metod práce na controllingovém oddělení. Metodologicky je zde zkombinována deskripce a metody analýzy, aby bylo možno na základě dílčích částí problematiku hlouběji prozkoumat. Díky hluboké znalosti interních procesů z důvodu pracovního poměru na pozici referent controllingu v dané společnosti, nemůže být nedostatek interních informací považován za limity této práce.

V poslední, návrhové části diplomové práce, jsou identifikovány problematické oblasti a slabá místa pomocí metody dedukce. Následně z těchto definovaných oblastí vycházejí vlastní návrhy na opatření pro zefektivnění práce controllingového oddělení dané společnosti do budoucnosti.

1. Teoretická východiska práce

V první části diplomové práce jsou vypracovány teoretická východiska zaměřená na pojmy controlling, reporting, manažerské účetnictví a kalkulace.

1.1. Controlling

Zajištění životaschopnosti celého podniku a schopnosti vytvářet hodnoty je hlavním cílem controllingu. Dosažení a uskutečnění těchto cílů podporuje pomocí funkcí, které jsou poskytovány prostřednictvím controllera a nástroji controllingu. (1)

V odborné literatuře existuje mnoho rozličných definic controllingu a každý autor má vlastní názor na danou problematiku. Přesto většina autorů vykazuje shodné znaky v oblasti chápání controllingu. Stále se však jedná o širokou škálu definic a koncepcí. Tento problém vystihl Preissler, kdy uvádí: „Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co znamenat má. Pouze tím každý míní něco jiného.“ (14)

Pro představu obsáhlosti odborné literatury v oblasti controllingu budou uvedeny některé definice od těchto významných autorů.

Controlling je důležitý řídicí nástroj překračující běžné funkce řízení, jehož účelem je podpořit podnikové vedení a řídicí pracovníky, aby mohli rychleji a lépe rozhodovat. (18)

Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření. (11)

Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku. (1)

Historie controllingu

Počátky controllingu lze sledovat již u známých amerických dopravních a výrobních podniků jako Atchison, Topeka and Santa Fé Railway System, General Electric, Ford Motor Company a další na přelomu 19. a 20. století. K největšímu rozvoji došlo v období

hospodářské krize v důsledku vyšších požadavků na řízení a plánování nákladů, analýzy a vyhodnocování informací pro investory. Vlivem těchto požadavků bylo nutné zřídit instituci, která sjednotila požadavky nejen na controlling, a především na pozici controllera a jeho úkoly. Roku 1931 vznikl Controller's Institute of America a roku 1944, vznikl první výzkumný institut Controllershship Foundation, který roku 1946 vydal studii zaměřenou na úlohy controllera s názvem „The place of The Controller's Office“, která obsahuje 23 funkcí požadovaných na tomto postu. Největšího rozvoje se dočkal v období 50. a 60. let, kdy byla náplň práce controllerů velmi široká a zahrnovala nejen oblast plánů, ale i daní, majetku podniku a jeho pojištění. Tato role byla do současné podoby finančního controllera transformována v 70. letech. (12)

V německy hovořících zemích se controlling začal rozvíjet po druhé světové válce, a to prostřednictvím přílivu zahraničních investic. V 70. letech 20. století zavedla většina německých firem pozici controllera a pojmy z anglického jazyka převzala. Jednalo se zde o pojetí controllingu jako porovnání plánu a skutečnosti. Odlišnost od vnímání v angloamerických oblastech spočívá například v tom, kdo je nositelem funkce controllera. V USA je to také management, ale v německy mluvících zemích je to controller, který je poradním orgánem managementu. (1)

Na vývoj koncepce controllingu v České republice má vliv zejména německá literatura, na což poukazuje i fakt, že většina českých odborných publikací je buď přeložena, nebo inspirována německými autory.

Průkopníkem v oblasti controllingu je Tomáš Baťa. Zaměřoval se nejen na kvalitu produktů, ale zejména na stránku propracovaného systému sdělování a vyhodnocování informací. Za zmínku stojí i další podniky jako Zbrojovka Brno nebo Škoda Auto, které vykazovaly shodné znaky jako například zainteresování zaměstnanců do chodu firmy. V období komunismu se ovšem některé složky controllingu téměř vytratily. Jednalo se o motivační systém hodnocení zaměstnanců nebo plánování, které bylo určeno státem. Dalšímu rozvoji v českých zemích se těší až kolem roku 1989, kdy do našich zemí začíná putovat zahraniční kapitál a s ním i názory a koncepce zahraničních společností. (12)

Funkce a cíle controllingu

Controlling znázorňuje samostatnou vědní disciplínu, jejíž název je původně odvozen od anglického slovesa „to control“, což v překladu znamená kontrola. Nejedná se však pouze

o kontrolu, ale o celý proces stanovení cílů, plánování a aktivní řízení v oblasti finančních výkonů podniku. (2)

Primárním cílem řízení podniku, a tedy základním cílem controllingu je zajištění životaschopnosti podniku. Zajištění schopnosti:

- anticipace a adaptace – poskytování informací o existujících a o možných budoucích změnách okolí,
- reakce – prostřednictvím zavedení informačního a kontrolního systému zachycuje vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem,
- koordinace – vytvoření předpokladů ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku,
- proveditelnost plánů – zajistit, aby byly prosazeny plány a záměry (strategické či operativní) v takovém rozsahu, jak bylo plánováno. (1)

Controlling je možné chápat také jako systém řízení s vlastní filozofií, který funguje na třech hlavních principech (cílech):

- orientace na cíl – controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů, na jejich kontrole a současně také pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování.
- orientace na úzké profily – smyslem je vybudování vhodného informačního systému, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže odkrýt a poté odstranit tzv. úzká místa, která jsou bariérou pro splnění podnikových cílů.
- orientace na budoucnost – pro řízení je minulost zajímavá jen v rozsahu, jak ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům. (15, 12)

Většina koncepcí je situována do oblasti informací. To znamená nejen získávání informací, ale také jejich analýzu a vyhodnocení pro podporu řízení. Druhou skupinu cílů tvoří cíle nepřímé neboli zprostředkované. Jedná se o cíle, jejichž splnění napomáhá dosažení hlavních cílů. Tyto tzv. dílčí cíle controlling podporuje, nijak se jich ale přímo neúčastní a neřídí je. Můžeme si zde představit očekávání investorů, zaměstnanců a okolí podniku. Důležitým úkolem je vybalancovat tyto rozdílné požadavky jednotlivých stakeholderů a rovnoměrné uspokojení jejich zájmů. (12)

Aby controlling mohl splnit jmenované cíle, přebírá v rámci systému řízení podniku následující cíle:

- Podpora řízení – poskytuje podniku servis potřebný k plnění jeho úloh, zodpovídá za správnost, včasnost a přiměřenost, plní tedy informační funkci.
- Doplnění řízení – vytváření instrumentária controllingových nástrojů a metod, které se pak závazně používají v jednotlivých podsystémech řízení, může přebírat rozhodování v krizových situacích dle předem definované rozhodovací koncepce, plní tedy inovační funkci.
- Koordinace – podílí se na vývoji jednotlivých podsystémů řízení, na vytváření struktury systémů, procesů a vztahů mezi nimi. Plní tedy funkci koordinační. (8)
- Racionalita řízení – koordinuje aspekty jakými jsou: emocionální řízení podniku, oportunistické chování řídicích pracovníků a neformální cesty získávání informací. Tato racionalizační funkce je důležitým předpokladem v době, kdy se ve velké míře pracuje s očekáváním, příležitostmi, riziky a psychologií. (2)

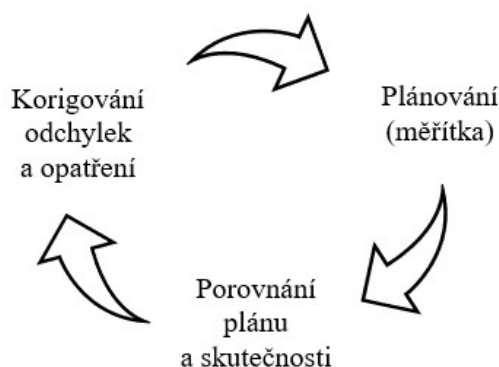
Systém controllingu na obrázku 1. zahrnuje strategickou a operativní úroveň. Od těchto úrovní se odvíjejí i konkrétní cíle, používané nástroje a dvě úrovně controllingu (strategický a operativní). Pro obě tyto oblasti mohou být používány různé nástroje, které mohou pomoci podnikovému vedení při řízení podniku. Strategické nástroje se používají především ke stanovování a zlepšování budoucích šancí a rizik podniku. Je třeba pohlídat, rozpracovat a osvojit si nové možnosti úspěchu. (6)



Obrázek 1: Systém controllingu (6)

Ke strategickým cílům náleží především vývoj nových výrobků a služeb, výstavba kapacit, použití nových technologií, otevírání nových trhů, získávání tržních podílů a mnohé jiné. Operativní nástroje se používají především k určování a sledování současné situace a řešení současných problémů. K nejpodstatnějším operativním cílům patří zvyšování rentability, zajištění likvidity či zvyšování hospodárnosti. (6)

Nejdůležitější součástí systému řízení, na které se zaměřuje práce controllingu, se odvíjí od základních cílů a funkcí controllingu. Tyto součásti probíhají v tzv. regulačním okruhu (obrázek 2.) (6)



Obrázek 2: Regulační cyklus controllingu (6)

V rámci zásad controllingu je potřeba, aby byl controlling v organizační struktuře nezávislý. V podnikové hierarchii musí mít controller přístup k podnikovému vedení a pravidelný kontakt s ním. Controllerovi musí být přiděleny určité pravomoci, aby mohl plnit vedoucí funkce. (19)

Controlling se zaměřuje na dvě základní oblasti a to:

- nákladový controlling, který se primárně zaměřuje na řízení faktorů, jež ovlivňují výši zisku a tím přirozeně i výši nákladů a výnosů.
- finanční controlling je zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a na řízení peněžních toků. (9)

1.2. Plánování a rozpočtování

Plánování je součástí operativního controllingu a chápeme ho jako podsystém řízení, který zahrnuje kratší časové úseky (zpravidla 1 rok) a který při neustálém porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu má možnost regulovaně zasahovat do průběhu podnikových činností a tím tyto činnosti optimalizovat. (12)

Prioritním operativním cílem každého podniku je dosažení potřebné úrovně zisku. Z tohoto důvodu jsou pečlivě plánovány a sledovány položky výnosů a nákladů. Zvyšování výnosů je úkolem marketingu, řízení nákladů a jejich optimalizace je úkolem controllingu.

Plánování jsou činnosti, které směřují k určení způsobu, pravidel a taktiky při realizaci strategie, jakož i určení disponibilních zdrojů představující určitá omezení. (16)

Plánem rozumíme lidmi vypracované a pak realizované zaměření na účel (cíle, poslání) řízeného procesu nebo organizované jednotky, a dále pak i stanovení cesty, jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout. (17)

Rozpočet – budgeting je hodnotově formulovaný plán daný jednotce s rozhodovacími pravomocemi na určité časové období a s určitým stupněm závaznosti. Činnosti podniku jsou v praxi podniku jsou rozděleny do dílčích a rozdílných procesů. Podstatnými znaky pro rozlišení je měřitelnost výstupu a stupeň známosti procesu. (6)

Rozpočetnictví je ze své podstaty zaměřené na budoucnost a modeluje budoucí průběh transformačního procesu podniku a následně slouží jako opora pro kontrolu stanovených cílů a úkolů. Jedná se o kvantitativní (číselné), v peněžních jednotkách vyjádřené údaje o očekávané (plánované) realitě (6)

Základními úkoly jsou:

- Zefektivnit řídicí proces, zejména proces plánování a rozhodování.
- Koordinovat podnikové činnosti
- Poskytnout podklad pro průběžnou kontrolu dle zjištěných odchylek reality od rozpočtu a možnost reagovat na tyto události v co nejkratším časovém úseku.
- Motivovat k dosažení cílů podniku (9)

Mezi základní funkce rozpočtu patří:

- plánovací – stanovuje cíle hodnotových veličin na konkrétní období (zpravidla jeden rok, který je rozložen do několika kratších časových období);
- koordinační – koordinuje jednotlivé činnosti středisek a řídicích pracovníků v návaznosti na jejich pravomoci a odpovědnosti;
- motivační – je motivátor řídicích pracovníků pro dosažení stanovených cílů;
- kontrolní – slouží jako kontrolní prostředek pro porovnání skutečně dosažených hodnotových veličin se stanoveným rozpočtem;
- měření výkonnosti – měří výkonnost a efektivnost jednotlivých středisek a řídicích pracovníků. (3)

Podnikové rozpočetnictví se člení na celopodnikové a střediskové rozpočty.

Celopodnikové rozpočty jsou sestavované za podnik jako celek, kam patří tři základní a nejdůležitější součásti, a to plánovaná rozvaha, výkaz zisků a ztrát (výsledovka) a rozpočet peněžních toků (cashflow).

Střediskové rozpočty se omezují na stanovení úkolů pro konkrétní středisko a na kontrolu plnění tohoto úkolu. Střediskům lze vedle rozpočtu režijních nákladů ukládat i výše jednicových nákladů. (7)

Rozpočty nákladů a výnosů, které představují objem penězi vyjádřené spotřeby ekonomických zdrojů v daném středisku či podniku za určité období (penězi vyjádřený objem výkonů vytvořených za dané období). Náklady a výnosy představují úbytky a přírůstky ekonomické užitečnosti na aktuální bázi (tj. ve věcné a časové souvislosti bez ohledu na tok peněžních prostředků). (7)

Rozpočty stavů (stavových veličin) zobrazují předpokládaný stav jednotlivých položek majetku a závazků k určitému okamžiku. Zpravidla jde o termín ke konci rozpočtovaného období. V agregované podobě za celý podnik nacházejí všechny položky svůj odraz v jednotlivých položkách rozvahy. (7)

Rozpočty příjmů a výdajů (peněžních toků – cashflow) obsahují rovněž údaje o plánovaném toku za období, ovšem ne aktuálně, nýbrž na tzv. peněžní bázi. Rozpočty příjmů a výdajů proto obsahují údaje o objemech přijatých a vydaných peněžních prostředků či jejich ekvivalentů. Hlavním cílem je informovat o plánované solventnosti a likviditě podniku. (7)

1.3. Finanční účetnictví

Finanční účetnictví sleduje informace o podniku jako celku, poskytuje přehled o pasivech a aktivech podniku, o jeho (účetních) nákladech, výnosech a o hospodářském výsledku za období 12 po sobě následujících měsících. Na rozdíl od manažerského účetnictví, určeného pro vlastní vedení firmy, slouží především pro externí potřebu firmy, tzn. vnějším uživatelům a partnerům, jako jsou banky, akcionáři, finanční úřad, pojišťovna a podobně, a má jim podávat obraz o finanční situaci podniku. Vzhledem ke svému významu pro celek hospodářství je finanční účetnictví řízeno zákony a nařízením ministerstva financí. (5)

1.4. Vnitropodnikové účetnictví

Finanční účetnictví se nezabývá otázkami řízení účetních jednotek jako celku ani jejich nižších organizačních složek, ani samo o sobě neřeší problém, jak dospět k údajům o množství a ceně vyprodukovaných, ale nerealizovaných zásob (nedokončené výroby, polotovarů, výrobků), které podnik vytvořil vlastní činností. Tyto údaje finanční účetnictví běžně neposkytuje. Proto je třeba v účetní jednotce organizovat ještě další evidenci, která sleduje hospodaření uvnitř účetní jednotky, zpravidla dle jednotlivých vnitropodnikových útvarů a v jejich rámci i podle jednotlivých podnikových výkonů. Tento úkol plní vnitropodnikové (provozní, nákladové) účetnictví. (10)

Vnitropodnikové účetnictví lze organizovat v analytické evidenci finančního účetnictví nebo je vést v samostatném účetním okruhu, případně kombinací obou uvedených možností. (10)

Vnitropodnikové ceny se používají pro zúčtování výnosů středisek. Zpravidla je stanoven útvar, který také určuje střediskům jejich závazné rozpočty. Zpracováváním vnitropodnikového účetnictví je pověřena provozní (výrobní, nákladová, vnitropodniková, případně jiné názvy) účtárna. (10)

Pro tvorbu vnitropodnikových cen je nutno zvolit úroveň ocenění vlastních výrobků, služeb a procesů. Zde záleží především na daném podniku. Rozhodnutí, zda budou výkony oceňovány pouze ve výši přímých nákladů, přímých nákladů plus výrobní (provozní) režie, či přímých nákladů plus výrobní i správní režie, je v plně kompetenci managementu dle vlastního strategického plánování. Postup oceňování je tedy závislé na cíli podniku, který může být maximalizace zisku, dobývání trhu zvyšováním tržního podílu, či upevňování pozice. Často se právě ze strategického hlediska dává přednost snížení realizační ceny a tím rozšíření trhu před neplánovaným zvýšením zisku. (10)

1.5. Manažerské účetnictví

Pro řízení podniku jsou nezbytné údaje, které umožní také plánování a kontrolu. Jsou to nezbytná data, která informují o důležitých cílových ukazatelích a která umožňují zjistit odpovědnost a budou sloužit bezprostředně k efektivnímu rozhodování. K tomu bohužel finanční účetnictví nestačí. (9)

Manažerské účetnictví navazuje na finanční účetnictví a jím poskytované údaje si přetváří pro své potřeby. Obsahuje navíc data, která finanční účetnictví nezobrazuje, jelikož finanční účetnictví se orientuje jen na minulost a zpravidla se podřizuje daňovým požadavkům. Kromě toho manažerské účetnictví není regulováno žádnými předpisy a je zcela fakultativní. To je dáno tím, že manažerské účetnictví slouží k vnitřním potřebám řízení, které jsou pro každý podnik specifické, a navíc se mění v čase. (9)

Přesto existují obecné informace, které by manažerské účetnictví mělo poskytnout, a to především:

- struktura nákladů, případně výnosů
- kalkulace výkonů
- útvarové informace
- rozpočty a rozhodovací úlohy, včetně cenových. (9)

Manažerské účetnictví poskytuje důležité finanční i nefinanční informace pro řízení firmy, zjišťuje vnitropodnikové činnosti a má na rozdíl od tradičního finančního účetnictví interní charakter. (4)

Informace manažerského účetnictví jsou řešeny individuálně podle konkrétního podniku. Ovlivňovány jsou především:

- charakterem činnosti podniku,
- velikostí a historickým vývojem podniku,
- organizační strukturou,
- stylem řízení,
- konkurenčním prostředím,
- pozicí na trhu. (5)

1.6. Reporting

Reporting je forma prezentace informací zpracovaných metodami manažerského účetnictví, manažerům na odpovídajících stupních podnikové hierarchie, a to pomocí zpravidla písemných výkazů či zpráv. (7)

Reporting reprezentuje ucelený systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro vedení podniku, ale i pro jednotlivé podnikové útvary. Podstatnou částí reportingu jsou i definovaná kritéria řízení výkonnosti a klíčové ukazatele výkonnosti, (KPI – key performance indicators), která se využívají pro zhodnocení skutečného vývoje v porovnání s cíli a úkoly, které si podnik stanovil. (3)

Nejčastějším modelem pro reporting je sledování odchylek plánovaných výkonů od skutečnosti. Kvalitativní odchylky jsou rozdílem mezi skutečnou a žádoucí hodnotovou veličinou způsobenou cenovým vlivem, např. rozdíl v pořizovací ceně jednicového materiálu, či rozdíl v jednotkové ceně prodávaných výkonů. Kvantitativní odchylky jsou způsobeny rozdílem objemu spotřeby nebo prodeje. (9)

Nezbytnou součástí reportingu jsou také poznámky neboli komentáře a zdůvodnění, jakožto důležité předpoklady pro hodnocení dosaženého vývoje a zejména pro potřeby přijetí případných účinných opatření. Uživatelů reportingu bývá velký počet, a navíc s

různými požadavky a z těchto důvodů jsou kladeny vysoké nároky na obsahovou a formální stránku reportingu. Nedílnou součástí je také výběr, zpracování, formální úprava a distribuce informací, které jsou určeny pro různé skupiny uživatelů. Každý řídicí pracovník by měl mít přístup k těm informacím, které souvisejí s jeho činností a může je ovlivnit, a to ve srozumitelné a přehledné podobě. Ke všem informacím by měl přístup pouze vrcholový management. (3)

Reporting můžeme rozdělit na tyto kategorie:

- Standartní reporting – což představuje zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech a mají jasně stanovenou strukturu, kde jsou zobrazeny informace o skutečných a plánovaných hodnotách, odchylkách apod. Výkazy jsou vyhotovovány obvykle v měsíčních intervalech, ale také čtvrtletně a ročně, záleží vždy na potřebách daného podniku, resp. konkrétní osobě vedoucího. Vždy je potřeba brát v úvahu nákladovou náročnost podávání informací a jejich využití a je třeba dbát o to, aby se dostali vždy osobě, které je k tomuto kompetentní. (3)
- Mimořádný reporting – představuje reportingové zprávy, které se vyhotovují na žádost, mohou se lišit z hlediska termínu, ale mají požadovanou strukturu. Může se, ale také jednat o reportingové zprávy, které nejsou běžné, ale zcela mimořádné, jako jsou analýzy rizika, analýza poskytovaných služeb apod., které nejsou vyhotovovány pravidelně. (3)

1.7. Členění nákladů

Druhové členění nákladů představuje nejznámější a nejčastěji využívané dělení nákladů. Podstatou této metody je klasifikovat náklad dle spotřebovávaného vstupu, který se během procesu výroby změní ve výstup. Druhy nákladů lze členit následovně:

- spotřeba materiálu a energií,
- spotřeba služeb (poradenství, kooperace, telekomunikace),
- mzdové náklady,
- odpisy DHM a DNM,
- ostatní finanční náklady. (13)

Účelové třídění nákladů je záležitostí vnitropodnikového účetnictví a dává podklady pro finanční účetnictví. Sleduje podle účelu jejich vynaložení:

- po linii výkonů – náklady a výnosy k daným výkonům
- po linii útvarů – zejména podle středisek, která jsou obvykle zřízena za účelem výkonu určité činnosti. (10)

Další možností členění nákladů jsou:

- prvotní náklady - materiál,
- externí náklady - služby, které podnik využívá,
- jednoduché náklady- jsou takové, které nemůžeme již nijak rozdělit. (9)

Toto rozdělení nákladů dle druhů má ovšem i jistá negativa. Nelze pomocí nich rozdělit náklady dle jednotky výkonu. Z tohoto důvodu je nutno členit náklady na jednicové a režijní.

Jednicové náklady jsou spojeny přímo s jednotkou produkce, často je jednotkou výrobek. Dokážeme je vyjádřit přímo na jednotku. V praxi se jedná například o materiál či přímé mzdy. Režijní náklady jsou takové, které nesouvisí přímo s výrobkem, ale jsou nezbytné pro jejich výrobu. Příkladem mohou být odpisy, mzdy údržbářů a administrativních pracovníků. (9)

Dalším typem členění nákladů je kalkulační členění. Náklady v rámci kalkulačního členění přiřazujeme podle typu na:

- přímé náklady – jsou náklady které lze jednoznačně přiřadit na výkon či středisko,
- nepřímé náklady – vztahují se k několika střediskům či výkonům a nelze je jednoduše přiřadit. Jsou přiřazovány dle rozvrhových základem (klíčů) jako například správní náklady a podobně. (10)

Přímé náklady mohou být náklady na jednicový materiál, mzdy dělníků, odpisy jednoúčelového stroje nebo náklady na manipulaci s produkty. Režijní náklady představují odpisy strojů, nájem, mzdy administrativních pracovníků, aj. (13)

Posledním významným členěním nákladů je jejich rozdělení v závislosti na objemu výkonů. Popisují, jak se změní výše nákladů, pokud se změní objem výkonu, což je počet kusů, počet vyřízených zakázek, počet hodin, aj. (9)

Variabilní náklady se mění při každé změně objemu produkce a lze je určit jednoduchým součinem celkového objemu výkonů a variabilních nákladů na jednotku. Tyto náklady můžeme členit do 3 skupin podle rychlosti růstu v závislosti na změně objemu produkce. Jedná se o proporcionální, nadproporcionální a podproporcionální. (9)

Fixní náklady se nijak nemění s růstem produkce. Jejich změna je náhlá. Lze se setkat i s označením kapacitní náklady. Mění se pouze podíl fixních nákladů připadajících na jednotku produkce. Tzn. čím vyšší objem produkce, tím jsou fixní náklady na jednotku nižší. (9)

1.8. Kalkulace

Na základě výrobních úkolů se rozpočtují a kalkulují náklady na jednotku produkce, na tzv. kalkulační jednici. Kalkulace je tedy stanovení nákladů na jednotku produkce. Sestavují se po skončení výroby, popřípadě koncem účetního období. Slouží ke kontrole hospodárnosti, k mezipodnikovému porovnávání, ke zjištění skutečné rentability jednotlivých druhů podnikových výkonů, ke stanovení prodejních cen a také ke kontrole předběžných kalkulací. (10)

Při sestavování výsledné kalkulace je třeba nejdříve zjistit skutečné náklady vynaložené na celkové množství dokončených výkonů. Podklady poskytuje vnitropodnikové účetnictví vedené podle výkonů a podle jednotlivých vnitropodnikových útvarů (středisek). Proto se má tato evidence organizovat tak, aby bylo možno kdykoliv sestavit výslednou kalkulaci kteréhokoliv podnikového výkonu, a to v členění podle používaného kalkulačního vzorce (kalkulační připravenost). (10)

Kalkulační vzorec je struktura, v níž se stanovují a zjišťují náklady a ostatní hodnotové veličiny výkonů, které jsou předmětem kalkulace. Pojem „vzorec“ však nelze chápat jako jednoznačně danou formu vykazování. Spíše naopak: podstatným rysem kalkulačního systému je to, že způsob řazení nákladových položek, podrobnost jejich členění, vztah ke kalkulaci ceny a dalších hodnotových veličin i struktura mezisoučtů se vyказuje variantně s ohledem na uživatele a rozhodovací úlohu, k jejíž řešení má kalkulace přispět. (9)

Způsob přiřazování nákladů předmětu kalkulace byl tradičně spjat s členěním nákladů na přímé a nepřímé. Nutnost reagovat na měnící se podmínky trhu se dnes projevují i jiná členění:

- dle způsobu stanovení nákladového úkolu – jednicové a režijní;
- dle závislosti na změnách objemu výkonů – variabilní a fixní
- dle toho, zda jejich výše bude ovlivněna konkrétním rozhodnutím o předmětu kalkulace, zejména zda rozhodování o existující kapacitě může být ovlivněno proporcí nákladů utopených a vyhnutelných. (9)

Obsah nákladů zjišťovaný ve výsledné kalkulaci na kalkulační jednici má být srovnatelný s předběžnou kalkulací. Proto se používají při výpočtu nákladů na kalkulační jednici tytéž způsoby (metody) jako v předběžné kalkulaci. Určení účtů, z nichž se čerpají údaje pro výslednou kalkulaci závisí na použitém způsobu evidence nákladů ve vnitropodnikovém účetnictví. (10)

Pokud rozhodovací úlohy vyžadují vyjádřit úroveň nepřímé variabilní režie, nebo průměrnou výši nepřímé fixní režie připadající na kalkulační jednici, pak se k jejímu rozvržení (alokaci) používají metody, které – oproti kalkulaci přímých nákladů – poskytují nižší potenciální kvalitu dané informace. Používají se zejména:

- kalkulace dělením (vyjadřují se kalkulační jednicí):
 - prostá (náklady jednoho druhu výkonu, či shodně náročnými výkony)
 - s poměrovými /ekvivalenčními čísly (dle příčinného vztahu k přepočtené jednici s rozdílnou náročností výkonů);
- kalkulace přiřázková (vyjadřují se rozvrhovou základnou)
 - sumační (jedna univerzální rozvrhová základna),
 - diferencovaná (různé rozvrhové základny - vztahové veličiny). (9)

U hodnotově vyjádřených základů se zpravidla zjišťuje procentní přírůžka nepřímých nákladů ve vztahu ke zvolené základně (jednicový materiál, osobní náklady) dle vztahu:

$$\text{Procento přírůžky} = \frac{\text{Nepřímé náklady}}{\text{Rozvrhová základna (Kč)}} * 100$$

Předností hodnotově vyjádřené základny je snadnější zjišťování, avšak podléhá častějším změnám. Ty jsou vyvolány nikoliv změnami v příčinné souvislosti či v relacích nákladů a výnosů, ale pouze změnou ocenění základny. (9)

Kalkulační vzorce můžeme rozdělit dle struktury nákladů.

- Retrogradní kalkulační vzorec je vztahem reálné kalkulace nákladů, průměrného zisku a dosažené ceny. Neobsahují reálné nákladové skutečnosti, jsou ovlivněny přijatelností dané informace pro zákazníka. Vycházejí např. z kalkulací konkurence, zvyklostních norem a inklinují k obhajobě prodejní ceny.
- Vzorce oddělující fixní a variabilní náklady
- Dynamická kalkulace dělí náklady na přímé a nepřímé a člení je dle fází reprodukčního procesu. Vypovídá, jak budou náklady v jednotlivých fázích ovlivněny změnami v objemu prováděných výkonů.
- Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů, které se v první fázi dělí na přímé přiřaditelné fixní náklady na výkon. Nepřiřaditelné náklady na výkon jsou připočítávány na principu úhrady nebo průměrování.
- Kalkulace relevantních nákladů jsou děleny na náklady, které mají vliv v daném období na peněžní toky (např. časové osobní náklady, nájemné) a které nikoliv (odpisy strojního zřízení, licenci, speciálních nástrojů, nákladů na propagaci konkrétního výrobku nebo účelových rezerv. (9)

2. Analýza současného stavu

V této části práce bude představena sledovaná společnost SAKO BRNO, a.s. s jejími podnikatelskými aktivitami, historií, firemní kulturou, strukturou a stakeholdery. V dalších částech pak bude popsáno využívání zavedeného controllingu a manažerského účetnictví, sestavování finančních plánů a kalkulace cen.



2.1. Základní údaje o společnosti

Název:	SAKO Brno, a.s.
Sídlo:	Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno
Právní forma:	akciová společnost
Akcionář:	Statutární město Brno 100%
Internet:	www.sako.cz
Datum vzniku:	01. 07. 1994
Identifikační číslo:	60 71 34 70
DIČ:	CZ 60 71 34 70
Rejstříkový soud:	Krajský soud v Brně
Číslo vložky u RS:	oddíl B, vložka č. 1371

Společnost SAKO Brno, a.s. nemá zřízenou žádnou pobočku v zahraničí a je členem koncernu SMB.

Společnost má k 1.1.2021 celkem 473 zaměstnanců, z toho je 90 technickohospodářských pracovníků a 383 pracovníků v dělnických profesích. (21)



Obrázek 3: Zařízení pro ekonomické využití odpadu Brno

2.1.1. Předmět podnikání

Společnost SAKO Brno, a. s. podniká v oblastech:

- nakládání s nebezpečnými odpady
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava
- výroba tepelné energie
- výroba elektřiny
- rozvod tepelné energie (21)

Hlavním předmětem podnikání a zdrojem příjmů je výroba elektrické a tepelné energie z odpadů a služby spojené se svozem tohoto odpadu ze statutárního města Brna, smluvních obcí a podnikatelů.

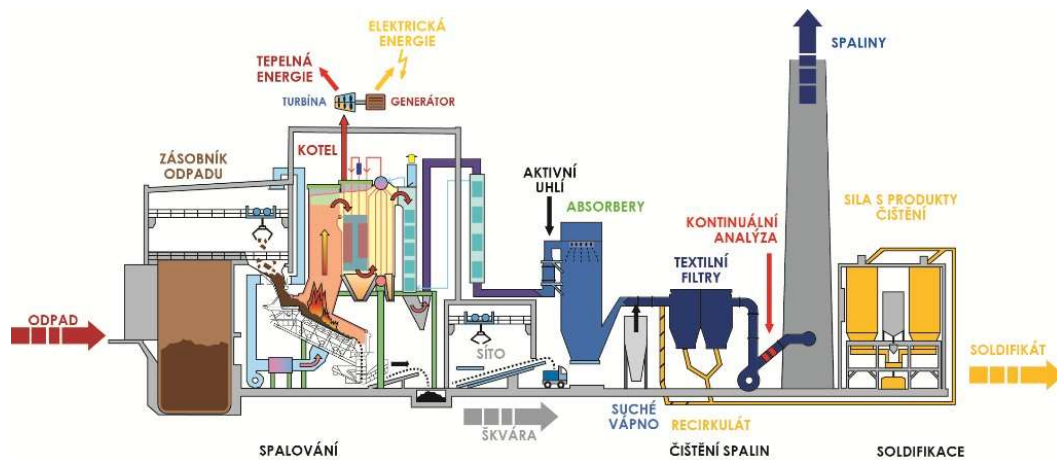
Zatímco běžná spalovna slouží pouze k likvidaci odpadů spálením, v ZEVO (zařízení pro energetické využití odpadů) dochází k využití termických reakcí k výrobě tepelné a elektrické energie. Na pomyslném žebříčku preferovaných řešení, jak s odpady nakládat, je tedy jejich energetické využití prostřednictvím ZEVO nadřazené pouhému odstranění, ať již spálením nebo uložením na skládku. Rozdíl v názvech „ZEVO“ a „spalovna“ vyplývá i ze Zákona o odpadech (č. 541/2020 Sb.). (20)

Pro ZEVO platí velmi přísná evropská a česká legislativa, která povoluje jen minimální hodnoty emisí do životního prostředí. V porovnání s klasickými zdroji (např. uhelné elektrárny) jsou ZEVO k lidskému zdraví a životnímu prostředí mnohem šetrnější. Energie vyrobená z odpadu navíc šetří neobnovitelné zdroje surovin, jako jsou uhlí či ropa. Zbytkový odpad po spalování (škvára) lze využít jako druhotné suroviny, například ve stavebnictví.

Energetické využití odpadu:

- Využívá smysluplně zbytkový odpad (takový, který nelze jinak zpracovat, např. recyklací nebo kompostováním)
- Vyrábí elektřinu a teplo technologií, která splňuje nejpřísnější ekologické parametry (emise, hluk, prašnost apod.)
- Přináší úsporu primárních paliv (uhlí, ropu, plyn) i surovin (železo, hliník, škvára)
- Významně snižuje objem odpadů (až o 90 %) určených k ukládání na skládce
- Odstraňuje nebezpečné vlastnosti odpadů

- Na rozdíl od skládek je pod neustálým dohledem a pečlivě kontroluje přivážené odpady (např. měří radiaci). (21)



Obrázek 4: Schéma výroby tepelné a elektrické energie spalováním odpadů

2.1.2. Historie společnosti

V roce 1904 bylo usnesením městského zastupitelstva v Brně rozhodnuto o zbudování spalovny odpadů. Byla to první spalovna na území Rakousko-Uherska postavená na základě ověřené technologie z německého Dortmundu a Hannoveru, kde byl použit moderní spalovací systém. Vlastní stavba započala na podzim roku 1904 a už 24. 8. 1905 vyrobila Spalovna zemského hlavního města Brna první elektrickou energii z odpadu. Spalovna pracovala denně 11 hodin, přičemž spalovala průměrně 27,45 tuny odpadu za den. Svému účelu spalovna sloužila do roku 1941 a v posledních dnech druhé světové války byla vybombardována. Snaha o znovuoživení spalovny ve městě Brně se datuje od roku 1946, avšak realizovat tento záměr trvalo více než 40 let. (21)

Spalovna 20. století

Stavba nové spalovny byla zahájena v roce 1984 a zkušební provoz byl zahájen v lednu roku 1989 a byla řešena jako uzavřený ucelený komplex s prvním stupněm čištění spalin. Pro všechny tři spalovací kotle byl navržen jeden komín s výškou 125 metrů. V roce 1994 byl dobudován další stupeň čištění spalin na bázi polosuché vápenné metody rozšířené o dávkování aktivního uhlí do proudu spalin. V říjnu 2004 byla instalována technologie čištění spalin pro snížení oxidu dusíku metodou selektivní nekatalytické redukce oxidu dusíku (SNCR). (21)

Novodobé zařízení na energetické využívání odpadu

ZEVO získalo své parametry realizací projektu Odpadové hospodářství Brno (OHB), který byl spolufinancován Evropskou unií, Státním fondem životního prostředí, Statutárním městem Brnem a společností SAKO Brno, a.s. Účelem a cílem projektu bylo vybudovat s optimálním využitím stávajících zařízení a budov spalovny, včetně dopravních (příjmových) kapacit, komplex třídění, recyklace a energetického využití komunálního odpadu s kogenerací, tj. kombinovanou výrobou tepelné a elektrické energie tak, aby zařízení splňovalo emisní limity a stanovené technické podmínky provozu. Cílem společnosti je zajistit pro vyprodukovanou škváru výrobní certifikát tak, aby vyhověla podmínkám pro využití ve stavebnictví a při rekultivaci. Instalací dotřídňovací linky je umožněno materiálové dotřídění separovaných složek komunálního odpadu. (21)

2.1.3. Schéma společnosti

Jak bylo již výše zmíněno společnost SAKO Brno a.s. je akciovou společností s jediným akcionářem, kterým je Statutární město Brno.

Spadá do koncernu 9 městských firem společně se společnostmi:

- Brněnské komunikace a.s.,
- Dopravní podnik města Brna a.s.,
- Lesy města Brna a.s.,
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna a.s.,
- STAREZ-SPORT a.s.,
- Teplárny Brno a.s.,
- Technické sítě Brno a.s.,
- Veletrhy Brno a.s.

Společnost se zodpovídá valné hromadě města Brna. Statutárními orgány jsou dozorčí rada, představenstvo společnosti a výbor pro audit. Na obrázku 4. je znázorněno celé schéma společnosti.



Obrázek 5: Schéma společnosti

Hlavním programem společnosti SAKO Brno a.s. je výroba elektrické a tepelné energie z odpadů. Ty do zařízení přivážejí vozidla divize SVOZ, která svážejí komunální a separovaný odpad od občanů města Brna, ale i z okolních smluvních obcí a od podnikatelů. Do zařízení ZEVO odpady přivážejí i další svozové společnosti a obce. Separovaný odpad se poté na třídící lince přetřídí na dále využitelné suroviny jako je sklo, papír a plast a následně prodají nasmlouvaným odběratelům. Nepoužitelný separovaný a komunální odpad je následně využit pro výrobu energií ve spalovacích kotlích.

DIVIZE 1 – SPRÁVA zajišťuje celkový chod organizace s ekonomickým oddělením (účetárna, mzdová účetárna, personální oddělení a controlling), s obchodním oddělením (obchod a PR) a s investičním oddělením. Její výnosy jsou pouze z drobných pronájmů, či prodeje služeb a finanční výnosy.

DIVIZE 2 – SVOZ svým každodenním sběrem a svozem komunálního odpadu od občanů, podnikatelů, živnostníků a firem je nepostradatelná pro úroveň života ve městě Brně. Cílem je čisté město bez viditelného zatížení veřejných prostor města shromažďováním a svozem odpadu.



Obrázek 6: Vozidlo pro svoz odpadu

Vozový park je postupně obnovován ekologickými vozy poháněným stlačeným CNG. Všechny vozy využívají GPS navigaci, což umožňuje pružně optimalizovat trasy a časové harmonogramy svozu odpadu. Flotila vozidel divize zahrnuje celkem 36 vozidel pro svoz směsného komunálního odpadu, 19 vozidel pro svoz tříděného odpadu jako je plast, papír a sklo, dále 19 vozidel pro odvoz velkoobjemových kontejnerů, 2 vozidla pro svoz textilu a 2 speciální vozidla pro mytí nádob.

Tato divize se tedy stará o svoz komunálního, separovaného, velkoobjemového odpadu a o komplexní odpadové hospodářství (KOH) v areálu Brněnských veletrhů.

DIVIZE 3 – ZEVO je nejziskovější divizí společnosti. Její výnosy se skládají z poplatků za likvidaci odpadů a z prodeje tepelné a elektrické energie do rozvodné sítě v městě Brně.



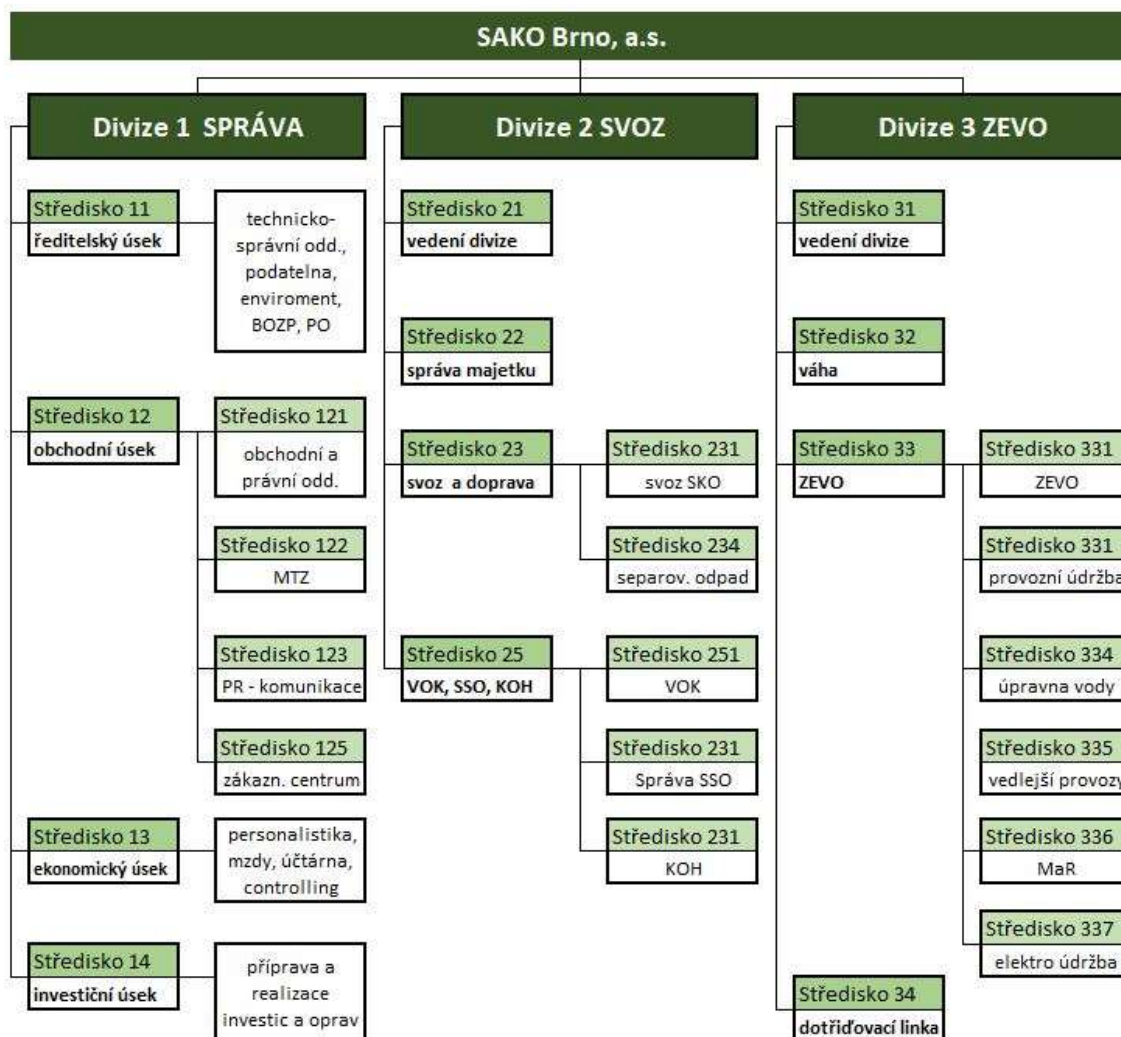
Obrázek 7: ZEVO

V roce 2020 proběhla v ZEVO pouze jedna rozsáhlá technologická odstávka zařízení, narozdíl od předchozích let. To bylo způsobeno vládními omezeními z důvodu šíření Covid 19. Proto byly v jednom termínu provedeny nejen pravidelné opravy a údržby, ale opraveny a vyváženy technologická zařízení jako jsou přehříváky a turbogenerátor, které se jinak provádí během dvou plánovaných odstávek. Disponibilita zařízení se výrazně zvýšila. Výsledkem je rekordní množství zpracovaného odpadu a současně vyrobené elektrické energie a tepla.

Zároveň tato divize provozuje linku na dotřídění separovaného odpadu, který je následně prodáván společností zabývajícími se recyklací.

2.1.4. Nákladová a výnosová střediska společnosti

V rámci divizí je společnost rozčleněna na menší jednotky - střediska, kde se plánují a vyhodnocují jak náklady, tak výnosy. Na obrázku 8 vidíme jejich členění v rámci společnosti.



Obrázek 8: Členění nákladových a výnosových středisek

Každé středisko s vlastními výkony, by mělo pokrýt nejen své vlastní náklady, ale i správní a provozní režii, tedy náklady celé správní divize 1 a správního střediska 21 na divizi 2 a střediska 31 na divizi 3, které se procentuálně přepočítávají dle výše tržeb. Jednotlivá střediska nepracují jen a pouze pro zákazníky a tím pro tržby zveňší, ale i vzájemně jedno pro druhé. Proto jsou v rámci kalkulací pravidelně stanovovány nejen ceny pro zákazníky, ale i vnitropodnikový ceník. Podle něj se jednou měsíčně, či v jiných periodách, přefakturuji vnitro-náklady na podrozvahové účty.

Náklady jsou dále pro možnost vyhodnocování a kalkulací děleny na akce a zakázky. Každá položka nákladové faktury je před zavedením do ekonomického informačního systému zkontrolována odpovědnou osobou a je u ní uveden příznak zakázky a akce.

Tabulka 1 představuje zkrácený příklad ekonomické směrnice číselníku akcí. Podle kódu akce ekonomický úsek účtuje položky na přidělené analytické účty, pro pozdější vyhodnocování.

Tabulka 1: Ekonomická směrnice – číselník akcí (zkrácený příklad)

Esmer č. 12/2020 Číselníky akcí		
Číselníky evidence majetku a účetních operací 2020		
AKCE	Název akce	Pozn.
PROJEKTY A DOTACE		
AAAF	Projekt OHB II	projekt
TACR1	Projekt TACR -plytvání potravinami	projekt
...
INVESTIČNÍ AKCE		
IDM	Faktury za investice HIM, NIM - drobný majetek	investice
IHM	Faktury za investice HIM - hmotný majetek	investice
...
MATERIÁLOVÉ AKCE		
SAD	Spotřeba materiálu - ND k opravám dopravních prostředků	sklad
SAU	Spotřeba materiálu - aktivní uhlí	sklad
...
OPRAVY A SERVISY		
OAD	Opravy a udržování - dopravní prostředky	opravy
OE	Opravy a udržování - elektroopravy	opravy
...
SLUŽBA		
AI	Audit ISO	služba
PPS	Studie, poradenská činnost	služba
...
TRŽBY, VÝNOSY A NÁKLADY SPOJENÉ SE SLUŽBOU		
LBIO	Svoz, likvidace bioodpadu - pilotní projekt Brno-střed	tržby,náklady
LCS	Likvidace černých (nelegálních) skládek	tržby,náklady
...
OSTATNÍ		
ENV	Náklady a výnosy spojené s ENVI centrm	ENVI centrum
AAA	Nespecifikovaná akce	nespecifikovaná
...

V tabulce 2. vidíme zkrácený příklad ekonomické směrnice členění číselníku zakázek pro přesnou evidenci nákladů a výnosů. Kódy zakázek slouží k podrobnějšímu sledování a vyhodnocování nákladů na jednotlivé stroje, zařízení, vozidla, části technologií a podobně.

Tabulka 2: Ekonomická směrnice – číselník zakázek (zkrácený příklad)

Esmer č. 3/2008 Číselníky zakázek				
Číselníky evidence majetku a účetních operací 2020				
zakázka	Název	pozn.	Divize	Středisko
01 - Palivové hospodářství				
01BUV	Bunkrová vrata		D3	335
02 - Příjem paliva / manipulační stroje				
02DRL2	Drtič odpadu - pořízení 2020		D3	335
02LIE	Liebherr nakladač	B03 12 65	D3	335
03 - Kotelna a tepelné rozvody turbostrojů				
03AEK	Aerokondenzátor		D3	331-337
03APS	Automatická parní předávací stanice D3		D3	331-337
14 - Svozová technika				
140000	Manipulátor MERLO	B03 15 52	D2	254
140165	Mercedes Benz	2BI 01 65	D2	251
15 - Referentská vozidla				
158028	Škoda Yeti	1BL 80 28	D1	121
16 - Výpočetní a kancelářská technika				
16DOS	Docházkový systém		D1,D2,D3	11 - 34
16ISS	Informační systém pro osvoz odpadu		D1,D2,D3	11 - 32
17 - Budovy (dílny, sklady, laboratoře)				
17HDO	Hala dotřídování odpadu Jedovnická 4		D1	11, 14
17GUM	Gumárna - budova + stroje divize 2		D2	22
18 - Areály				
18REN	Retenční nádrž		D3	331,334
18ZVL	Železniční vlečka		D3	31
19 - Podzemní kontejnery				
19PKS	Podzemní kontejnery		D1,D2	11-13,234
20 - Sběrná střediska odpadu				
20SSO04	SSO Videňská		D2	253
21 - Ostatní zakázky				

2.2. Controlling

Oddělení controllingu spadá pod ekonomický úsek na středisko 13 divize 1 a má za úkol vytvářet reporting pro vedení společnosti a statutární orgány společnosti, sestavuje rozpočty, kalkulace vlastních nákladů a výkonů, průběžnou kontrolu dosahovaných výsledků, analýzu odchylek od rozpočtované skutečnosti, připravuje analýzy hospodaření. Koordinuje plánování a rozpočtování s kontrolou doplněnou o informování manažerů o aktuálních výsledcích hospodaření podniku a jeho jednotlivých částí.

Oddělení je personálně obsazeno 2 referentkami controllingu a vedoucím, který podléhá ekonomickému náměstkovi. Každý ze tří pracovníků má na starosti jednu divizi se všemi středisky. Vedoucí oddělení navíc spravuje celopodnikové výstupy.

Plánování oprav, a především investic, vychází z nutnosti dostatečného cashflow na všechny projekty. Během roku se pravidelně konají 2 odstávky spalovacích kotlů kvůli opravám. Finanční náklady těchto oprav se pohybují kolem 60 milionů korun ročně. Také investice do majetku jsou každý rok ve výši do 300 milionů korun. Pro následující roky 2022 až 2024 se budou realizovat plánované investice ve výši 2 miliard korun na výstavbu nového třetího spalovacího kotle a turbogenerátoru.

Investiční plánování je úkolem investičního oddělení střediska 14 a je rozděleno na investice dle divizí a středisek. Plánování oprav je určováno vedením jednotlivých divizí a je děleno na jednotlivá střediska.

Investiční akce a finančně nákladné opravy se rámcově plánují na 10 let dopředu (strategické plánování) a každý rok se upravují podle aktuální situace na čerpání po jednotlivých měsících následujícího roku (operativní plánování).

Veškerá data a hodnoty uváděné v následujících tabulkách jsou z důvodu citlivosti pozměněna tak, aby společnost nebyla ohrožena jejich případným budoucím zneužitím.

2.2.1. Budgeting - rozpočtování nákladů a výnosů

Úkolem oddělení controllingu je plánovat tržby a náklady na jednotlivá střediska po měsících na celý následující rok. Tyto náklady a výnosy se následně sčítají do divizí a poté do celé společnosti.

Plánování se děje každoročně v období říjen – listopad na základě podkladů vedoucích z jednotlivých středisek, nových odběratelských a dodavatelských smluv, ale i dle skutečností současného roku i let minulých.

Součástí tohoto procesu jsou také statutárními orgány odsouhlasené investiční plány a plány oprav, které vypracovává investiční oddělení.

Rozpočtování nákladů a výnosů se podobně jako investiční plánování plánuje strategicky na 10 let dopředu a operativně po měsících na následující kalendářní rok.

Celkové plánování je na bázi rozšířeného výkazu zisků a ztrát o položky, které jsou z provozního hlediska významné pro vedení společnosti. Jedná se o detailní rozbor celkem 235 položek na jednotlivých 23 střediscích.

Plánují se podrobněji jednotlivé položky tržeb z vlastních výrobků jako jsou:

- tepelná energie,
- elektrická energie,
- separovaný odpad,

z prodeje služeb jako například:

- svoz a přeprava komunálního a separovaného odpadu,
- provozování sběrných středisek pro město Brno,
- spalné za likvidaci odpadů,
- a jiné provozní výnosy,

do nákladových plánů patří výkonová spotřeba:

- spotřeba materiálu,
- energií,
- služeb.

Osobní náklady jsou rozdělené na dělnické profese a THP pracovníky.

Dále se plánují odpisy, daně a poplatky, změny rezerv a jiné provozní náklady.

Finanční náklady a výnosy jsou nedílnou součástí plánování včetně výsledku hospodaření.

Do plánování nespádají vnitropodnikové výnosy a náklady, které jsou sledovány na podrozvahových účtech. Následně se ale projevují ve vyhodnocování.

Podrobný seznam plánu výnosových a nákladových položek naleznete v příloze č.1.

Rozpočet (plán nákladů a výnosů) pro celou společnost sestavený z jednotlivých středisek podléhá připomínkovému řízení statutárními orgány. Po zpracování všech připomínek je dokument schválen statutárním orgánem a následně se pravidelně vyhodnocují ekonomické výsledky společnosti. V případě nenadálých skutečností, které se během roku mohou vyskytnout, jako například neplánované navýšení investic, či výrazná neplánovaná změna cen z důvodu rozhodnutí regulačního úřadu a podobně, se přehodnocuje celý plán, který musí být opět schválen statutárními orgány.

Pro potřeby reportingu pro SMB se vypracovává plán tržeb také dle jednotlivých koncernových společností. Blíže bude tento proces popsán v kapitole 2.3. Reporting pro koncern SMB.

2.2.2. Plánování rozvahy

Pro potřeby reportingu pro vlastníka akcií statutárního města Brna se vypracovává také plánovaná rozvaha po jednotlivých měsících zejména pro účely sestavování cashflow.

Sestavení výkazu rozvahy vychází ze stavu majetku a vypracovaného rozpočtu příjmů a výdajů. Reflektuje rozpočet potřeby zdrojů krátkodobého financování.

V plánované rozvaze je zjevný stav a změna dlouhodobého majetku i stav pracovního kapitálu. Na straně pasiv je vyjádřena struktura financování tak, aby výše zdrojů odpovídala výši majetku.

2.2.3. Plánování cashflow

Cashflow se sestavuje pro interní potřeby dostatku finanční hotovosti na investiční výdaje a finanční rozhodování o zhodnocení peněžních prostředků.

Vychází se z plánovaného předvídaného výkazu zisků a ztrát pro nejbližší desetiletí a z měsíčních podrobných plánů na následující rok ihned po odsouhlasení představenstvem společnosti. Během roku se při každoměsíční aktualizaci doplňují hodnoty dle forecastu výkazu zisků a ztrát a forecastu investičního plánu. O forecastingu a vyhodnocování se budeme bavit dále v kapitole 2.2.4. Vyhodnocování a forecasting.

Cashflow se skládá ze všech předpokládaných příjmů a výdajů. Obsahuje tedy položky plánované ve VZZ (příjmy provozní, náklady provozní, mzdy a odvody z nich, daně a

ostatní finanční příjmy a výdaje), DPH, investice a nedaňové položky jako jsou zálohové faktury, které nespádají do příjmů z hlediska VZZ.

Cashflow zahrnuje příjmy z tržeb dle VZZ posunuté do následujícího měsíce z důvodu splatnosti faktur. Tyto tržby jsou rozdělené do kategorií dle výše DPH. V případě fakturačních řad s různými výšemi daně z přidané hodnoty jsou tyto příjmy počítány poměrem dle dlouhodobého sledování. Výše těchto poměrů se pravidelně každoročně upravuje. Tyto hodnoty jsou stanoveny u každé fakturační řady zvlášť.

Pro společnost platí snížená sazba DPH ve výši 15 % na sběr přepravu a likvidaci komunálního odpadu a 10 % na dodávky tepelné energie. Ostatní fakturace je daněna základní sazbou 21 %.

Dále zahrnuje všechny plánované finanční příjmy jako daně, poplatky, dotace a ostatní finanční příjmy jako například splátky poskytnutého úvěru pro koncernovou společnost.

Výdaje pro cashflow jsou opět posunuty do dalšího měsíce z důvodu splatnosti. Ve dvou řadách přijatých faktur (nákup separovaného odpadu a opravy a udržování) je zde opět vytvořen procentuální přepočítání kvůli přenesené daňové povinnosti na dodavatele.

Zásadním výdejem pro společnost jsou investice, které jsou do cashflow počítány včetně DPH a opět s měsíčním zpožděním z důvodu splatnosti faktur.

Časový nesoulad v peněžních tocích mezi odváděným a přijatým DPH cashflow zohledňuje v řádku DPH ve výdajích.

V závěru jsou uvedeny všechny vázané finanční prostředky na účtech. Zkrácenou podobu jednotlivých položek cashflow je vidět v tabulce 3.

Tabulka 3: Příklad položek plánovaného cashflow

CASH FLOW	
Počáteční stav peněžních prostředků k 1. v měsíci	
Příjmy (vč. DPH)	Pozn.
Prodej tepelné energie	10% DPH
- zálohové faktury TB	
- vyúčtování TB	
Prodej nevratného kondenzátu	15% DPH
Prodej elektrické energie	21% DPH
Svoz, přeprava a sběr KO	15% i 21 % DPH poměr 90:10
Spalné SKO	15% i 21 % DPH poměr 35:65
Odvoz separovaných složek odpadu	15% i 21% DPH poměr 97:3
Odvoz odpadu SSO vč. správy	15% i 21% DPH poměr 20:80
Prodej kovového odpadu	21% DPH
Dotace	
Příjmy od pojišťovny	
Bonusy, dary	bez DPH
Úroky a podobné příjmy – ostatní	BV všechny
DFM Splátka úvěru BVV	bez DPH
Výdaje (vč. DPH)	
Nákup separovaného odpadu	bez DPH-přenesená povinnost
Spotřeba materiálu a energií	
Opravy a udržování	přenesená povinnost 45:55
Servisní služby	
Cestovné a reprezentace	bez DPH
Ostatní služby	
Mzdy	bez DPH
Zákonné soc. +zdrav. pojištění	bez DPH
Ostatní výdaje spojené se mzdami	bez DPH
Silniční daň	bez DPH
Daň z nemovitostí	bez DPH
Daň z příjmů	bez DPH
DPH	
Poplatky	bez DPH
Mýtné	bez DPH
Daň z nabytí majetku	
Vyplacení dividendy	
Úroky a podobné výdaje – ostatní	
Investice (vč. DPH)	
Konečný stav peněžních prostředků	
Vázané finanční prostředky	
Pokladny (vč. EUR)	
Mzdový účet banka B1	
Běžné účty banky B2-B3	
Termínovaný vklad banka B4	
Depozitní účet B5 (tvorba rezerv)	
Volné finanční prostředky na začátku měsíce (odpovídá běžnému účtu KB)	
VOLNÉ FINANČNÍ PROSTŘEDKY na konci měsíce (odpovídá běžnému účtu KB)	
Peněžní tok v měsíci (příjem/výdej)	

2.2.4. Vyhodnocování a forecasting

Každý měsíc po účetní uzávěře oddělení controllingu vyhodnocuje plnění rozpočtovaných položek nákladů a výnosů formou porovnávání plánovaných hodnot se skutečností. Pro významné rozdíly mezi plánem a skutečností vypracovává důvodovou zprávu pro vedení divize, kde a z jakého důvodu tento rozdíl nastal.

Současně s vyhodnocením daného období, oddělení vypracovává pro každou položku nákladů, výnosů, a hlavně investičních akcí také forecasting. Tyto forecastované hodnoty obsahují skutečnost daného ukončeného období a odrážejí aktuální změny ve smluvních vztazích, obchodní dohody, dění na trhu, nebo jakékoliv jiné změny, kterou mohou mít vliv na výsledek hospodaření, plánované pro zbytek kalendářního roku. Promítají se zde také investiční položky, které byly časově odsunuty, zrušeny, či finančně navýšeny po odsouhlasení statutárními orgány. Následně je tento forecast porovnán s plánem na celý daný rok.

2.3. Reporting pro koncern SMB

Controllingové oddělení společnosti SAKO Brno a.s. vypracovává každý měsíc reporting za celou společnost pro koncernový výbor města Brna, který má danou jednotnou strukturu pro všechny podniky.

Koncernový reporting se sestavuje po účetně uzavřeném měsíci na základě požadavků Statutárního města Brna.

Tabulka 4: vyhodnocení plánovaných výnosů dle koncernových společností

Kumulativní stav k:	Plán	Skutečnost
	01-12 2021	01-12 2021
Výnosy celkem	1 332 209	1 350 500
<i>vlastní výkony</i>	174 053	193 896
<i>SMB</i>	450 671	450 696
<i>společnosti se 100% maj. účastí SMB celkem</i>	308 425	309 045
<i>Z toho:</i>		
Brněnské komunikace a.s.	239	259
Dopravní podnik města Brna a.s.	1 587	1 623
Lesy města Brna a.s.	192	241
Pohřební a hřbitovní služby města Brna a.s.	93	101
STAREZ a.s.	309	396
Techvické sítě Beno a.s.	105	111
Teplárny Brno a.s.	299 000	299 323
Veletrhy a výstavy Brno a.s.	6 900	6 991
<i>dotace EU</i>	0	0
<i>dotace JMK</i>	0	0
<i>jiné dotace</i>	4 246	4 350
<i>ostatní</i>	394 815	392 513

Skládá se z rozvahy, výkazu zisků a ztrát, RUO (Rámcová Účetní Osnova – pro společnosti koncernu). Dále se plánují a vyhodnocují výnosy v členění dle jednotlivých koncernových společností (tabulka 4).

Finanční prostředky se vyhodnocují z hlediska výše bankovních poplatků, výše výnosových úroků a měsíčních zůstatků na jednotlivých účtech (tabulka 5.).

Tabulka 5: Vyhodnocení bankovních zůstatků, poplatků a úroků

Název banky	účel	01-12 2020
Banka 1	bankovní poplatek	46
	<i>z toho poplatky za platební karty</i>	12
	ostatní závazky	
	výnosové úroky	359
Banka 2	bankovní poplatek	7
	<i>z toho poplatky za platební karty</i>	
	ostatní závazky	
	výnosové úroky	1167
Banka 3	bankovní poplatek	27
	<i>z toho poplatky za platební karty</i>	
	ostatní závazky	
	výnosové úroky	297
Banka 4	bankovní poplatek	6
	<i>z toho poplatky za platební karty</i>	
	ostatní závazky	
	výnosové úroky	585

	Měna	Produkt	Sazba v % p.a.	01-12 2020
Banka 1	CZK	provozní účet	0,05%	701 409
	CZK	mzdový účet	0%	130
Banka 2	CZK	termínovaný vklad	0,50%	102 162
	CZK	depozitní účet -rezervy	0,25%	123 068
Banka 3	CZK	běžný účet	0%	24
	CZK	termínovaný vklad	0,61%	152 751
Banka 4	CZK	bežný účet	0,1%	384 518
Pokladna	CZK		0%	371
Pokladna	EUR		0%	0,4

Další položkou pro reporting jsou plánované a po měsících vyhodnocované uskutečněné investiční akce (tabulka 6.).

Tabulka 6: Plánování a vyhodnocování investic

Název investice	Plán	Skutečnost	Zdroje		
	01-12 2020	01-12 2020	Odpisy majetku	Vlastní zdroje	Úvěr
Divize 1 - Správa					
1.01	Výpočetní a kancelářská technika, software	46 250	41 220		
1.03	Dodávkový automobil	1 700	1 500		
1.04	Zelená střecha adm. budovy A, FV panely	55 500	1 459		
1.06	Ostatní inv. akce s pořizovací cenou do 500 tis. Kč	3 500	3 400		
	Σ	106 950	47 579	5 263	-52 087
Divize 2 - Svoz					
2.01	Speciální vozidla pro svoz SKO - 6 ks	128 000	115 000		
2.07	Informační systém svoz	25 000	21 000		
2.09	Nástavby ústřední budovy a sociálního přístavku	31 500	30 000		
2.12	Ostatní inv. akce s pořizovací cenou do 500 tis. Kč	1 600	1 600		
	Σ	186 100	167 600	30 405	-133 055
Divize 3 - ZEVO					
3.01	Drtič odpadu	139 000	128 000		
3.13	Rekonstrukce vjezdového oblouku do ZEVO	2 700	2 500		
3.14	Budova C (přípravné a projektové práce)	33 500	13 000		
3.16	Ostatní inv. akce s pořizovací cenou do 500 tis. Kč	125 951	124 951		
	Σ	301 151	268 451	94 988	6 742
Celkem :		594 201	483 630	130 655	-178 401

Vyhodnocování pohledávek a závazků z obchodního styku je další položkou nezbytnou pro reportování (tabulka 7).

Tabulka 7: Vyhodnocení pohledávek a závazků z obchodního styku

Pohledávky brutto	01-12 2020	Závazky	01-12 2020
Pohledávky ve splatnosti	829 986	Závazky ve splatnosti	361 200
Pohledávky po splatnosti	10 130	Závazky po splatnosti	1 147
1-30 dní	71 959	1-30 dní	1 147
31-60 dní	38	31-60 dní	
61-90 dní	30	61-90 dní	
91-180 dní	149	91-180 dní	
181-360 dní	71	181-360 dní	
více jak 1 rok	1 883	více jak 1 rok	
CELKEM Brutto	110 116	CELKEM	361 347
CELKEM Opravné položky	-1 902		
CELKEM Netto	982 114		
		Průměrná doba úhrady závazků	16
Průměrná doba úhrady pohledávek	17		

Kromě dalších položek jako například počty zaměstnanců, odměny členům představenstva a dozorčí rady je významnou částí souhrnné vyhodnocení vybraných položek VZZ, rozvahy a investic (tabulka 8).

Tabulka 8: Vyhodnocení vybraných položek z VZZ a rozvahy

SAKO Brno, a.s.	sledované období - MĚSÍC						OD POČÁTKU roku					ROK	
	minulý měsíc	skutečnost	rozpočet	minulý rok	odchylka %		skutečnost	rozpočet	minulý rok	odchylka %		skutečnost	rozpočet
	11/2020	12/2020	12/2020	12/2019	skut/rozp. 12/2020	12/2020-12/2019	01-12/2020	01-12/2020	01-12/2019	skut/rozp. 12/2020	12/2020-12/2019	2019	2020
Tržby, výkony	744 614	690 819	668 514	650 515	103%	106%	8 312 613	7 726 717	7 718 811	108%	108%	7 718 811	7 726 717
Výkonová spotřeba	238 213	237 812	86 819	148 518	274%	160%	2 102 951	2 199 552	234 008	96%	90%	2 340 081	2 199 516
Osobní náklady-dělníci	159 611	183 318	15 900	17 847	115%	103%	2 104 661	2 032 641	200 850	104%	105%	200 850	2 032 614
Osobní náklady - THP	108 716	76 214	6 300	6 430	121%	119%	924 452	884 242	83 645	105%	111%	836 415	884 215
Provozní výsledek hospodaření bez odpisů (EBITDA)	238 516	91 212	342 112	37 315	0%	0%	301 504	260 717	267 883	116%	113%	267 883	260 717
Odpisy	112 112	10 080	11 173	10 654	90%	95%	129 203	130 665	126 561	99%	102%	126 561	130 665
Provozní výsledek hospodaření (EBIT)	126 414	-9 989	230 620	266 611	-43%	-37%	172 301	130 051	141 322	132%	122%	141 322	130 051
Finanční výsledek hospodaření	27 101	-13 861	6 801	11 731	-204%	-118%	4 817	9 214	10 686	52%	45%	10 686	9 214
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)	129 114	-113 751	237 120	271 834	-48%	-41%	177 118	139 265	152 008	127%	117%	1 520 118	1 392 165
Krátkodobý finanční majetek	8 417 717	8 088 119	7 755 112	7 282 002	104%	111%	808 819	775 511	728 201	104%	111%	728 201	775 511
Stav pracovníků-dělníci	3 872	3 814	3 911	3 913	98%	98%	3 862	3 911	3 911	99%	99%	3 911	3 911
Stav pracovníků-THP	918	919	1 010	917	99%	103%	912	1 001	917	99%	102%	917	1 001
Investiční výdaje	103 014	433 319	360 715	145 112	120%	299%	250 878	280 475	63 540	89%	395%	63 540	309 056

Jak již bylo řečeno tento reporting pro SMB se vypracovává každý měsíc. V březnu následujícího roku jsou po finančním auditu opraveny některé položky na základě závěrů auditorů, účetní závěrka je odsouhlasena statutárními orgány a vypracovává se závěrečná zpráva, kde jsou v příloze uvedeny všechny výše zmiňovaná vyhodnocení.

2.4. Reporting pro statutární orgány a management společnosti

Reporting pro statutární orgány a management společnosti je vypracováván na měsíční bázi, je rozsáhlejší a obsahuje kromě finančního hodnocení také hodnocení procesů jednotlivých divizí.

Společnost SAKO Brno a.s. má 3 divize, z toho divize 1 je správa celé společnosti, proto nemá významné příjmy. Spadají sem pouze zanedbatelné příjmy z pronájmů. Z tohoto důvodu jsou náklady divize 1 rozpočítávány jako správní režie do ostatních divizí a středisek. Samotná metodika přepočtu bude blíže rozebrána v kapitole 2.6. Režijní náklady.

2.4.1. Reporting za celou společnost SAKO

Reporting je vypracováván každý měsíc po účetní závěrce a obsahuje výkaz zisků a ztrát v nezkrácené podobě, rozvahu a základní cashflow za uplynulé období.

Zásadním a prvním bodem reportování je porovnání výsledků hospodaření v čase jak za celou společnost, tak za jednotlivé divize. U divize 2 a 3 v tabulce 9 se zohledňuje výsledek hospodaření redukováný o správní režii, tedy o záporný výsledek hospodaření neziskové divize 1 procentuálně rozčleněný dle výše výnosů na obou ostatních divizích. V reportingu jsou uvedeny i graficky zpracované výsledky hospodaření pro lepší přehlednost vývoje pro každou divizi i celou společnost.

Tabulka 9: Reporting – výsledky hospodaření v čase dle divizí

POLOŽKA	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost
	2016	2017	2018	2019	2020
SAKO Brno, a.s.					
Náklady [tis. Kč]	6 487 416	6 121 118	6 343 611	6 793 213	7 158 165
Výnosy [tis. Kč]	7 011 815	7 027 715	7 529 014	8 025 915	8 592 169
VH [tis. Kč]	524 318	906 517	1 185 413	1 232 712	1 434 104
DIVIZE 1 - správa					
Náklady [tis. Kč]	910 141	1 053 591	925 231	1 012 719	1 198 514
Výnosy [tis. Kč]	251 108	281 120	76 145	151 611	163 124
VH [tis. Kč]	-659 331	-770 138	-848 791	-861 191	-1 031 531
DIVIZE 2 - svoz					
Náklady [tis. Kč]	1 862 311	1 769 251	2 106 651	2 432 491	2 519 108
Výnosy [tis. Kč]	2 201 164	2 159 112	2 532 131	2 781 217	2 916 465
VH [tis. Kč]	331 933	389 187	461 561	314 968	373 157
VH redukováný o správní režii [tis. Kč]	121 462	143 125	177 122	45 141	9 415
DIVIZE 3 - ZEVO					
Náklady [tis. Kč]	3 711 475	3 291 834	3 315 186	3 314 795	3 316 902
Výnosy [tis. Kč]	4 515 913	4 585 142	4 912 047	5 019 217	5 416 480
VH [tis. Kč]	844 138	1 281 708	1 561 861	1 741 423	2 019 578
VH redukováný o správní režii [tis. Kč]	399 177	761 332	1 001 821	1 187 131	1 421 459

Druhým bodem reportingu je stav a vývoj finančních prostředků společnosti (tabulka 10).

Tabulka 10: Reporting – stavy a vývoj finančních prostředků v čase

POLOŽKA	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost
	2016	2017	2018	2019	2020
Banka A [tis. Kč]	1 083 281	236 631	743 118	1 250 511	1 458 817
Banka B [tis. Kč]	119 190	1 968 161	1 314 115	116 075	1 172 142
Banka C [tis. Kč]	1 000 103	81	13	41	5 011 163
Banka D [tis. Kč]	1 302 183	501 124	180 608	383 933	1 861 143
Banka E [tis. Kč]	0	5 190 141	1 503 710	1 512 548	3 031 947
Celkem Kč	350 604	276 560	5 367 814	777 612	8 078 131
Pokladna [tis. Kč]	2 091	3 411	3 212	2 413	2 614
CELKEM Přepočít na Kč	3 508 131	2 761 901	5 371 017	7 778 542	8 080 915

Další položkou reportingu je vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti za posledních 5 let (tabulka 11)

Tabulka 11: Reporting – vývoj počtu zaměstnanců v čase

POLOŽKA	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost
	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrný přepočítaný stav	400,3	408,9	441,9	471,6	470,5
THP	83,0	81,2	82,4	86,9	88,8
D	317,3	327,7	359,5	384,8	381,7
Fyzický stav	402,0	430,0	452,0	472,0	473,0
THP	83,0	81,0	88,0	87,0	90,0
D	319,0	349,0	364,0	385,0	383,0

Poslední položkou pravidelně reportovanou statutárním orgánům je vývoj pohledávek v čase jak ve splatnosti, tak i po splatnosti, jmenovitý výčet největších dlužníků, počty žalob, platebních rozkazů, exekucí a insolvenčí.

Reporting pro statutární orgány za celou společnost je jasný, zřetelný a obsahuje položky v nezbytně nutné podobě.

Vyhodnocování dalších výrobních ukazatelů je členěno dle činností na jednotlivé divize

2.4.2. Reporting Divize 2 SVOZ

Reporting pro divizi SVOZ je více rozsáhlý, obsahuje 12 tabulek a 3 grafy. Z důvodu rozsáhlosti zde proto nebudeme uvádět všechny tabulky a grafy.

První položkou reportingu je porovnání vývoje počtu výklopů odpadových nádob pro komunální odpad, o které se stará středisko 231 SKO. Ekvivalentní výklopy představují přepočtená náročnost manipulace s jednotlivými velikostmi nádob. Pro příklad můžeme uvést, že nádoby o velikosti 1100 litrů mají koeficient 4,7 náročnosti nádoby o velikosti 120 litrů.

Zde se porovnává forecast se skutečností minulých let (tabulka 12) a ve druhé tabulce se porovnává dané období roku se stejným obdobím let minulých.

Tabulka 12: Reporting – počty svozů komunálního odpadu SKO

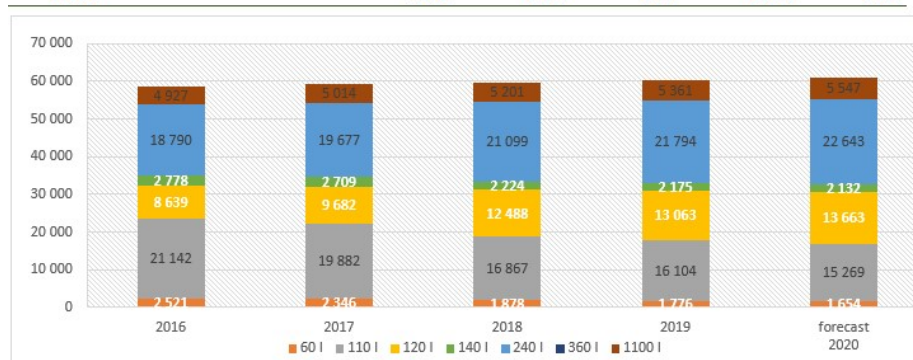
POČTY SVOZŮ SKO	2016	2017	2018	2019	forecast 2020
Počet výklopů SMB	3 593 727	3 615 764	3 637 361	3 648 816	3 681 994
Počet výklopů ostatní	303 509	320 291	397 886	421 789	455 770
Počet výklopů celkem	3 897 235	3 936 054	4 035 247	4 070 606	4 137 765
Počet ekvivalentních výklopů SMB	5 754 489	5 846 012	5 949 202	5 968 022	6 078 787
Počet ekvivalentních výklopů ostatní	469 573	506 855	623 441	693 350	758 601
Počet ekvivalentních výklopů celkem	6 224 062	6 352 868	6 572 644	6 661 372	6 837 388



Další reportovanou položkou je vývoj počtu nádob na komunální odpad dle jejich objemu za posledních 5 let (tabulka 13) pro oblast občanů města Brna, tedy bez živnostníků a okolních obcí. I zde se porovnává jak forecast se skutečností minulých let, tak daná období za posledních 5 let.

Tabulka 13: Reporting – počty umístěných nádob na komunálního

POČTY NÁDOB SKO	2016	2017	2018	2019	forecast 2020
60 l	2 521	2 346	1 878	1 776	1 654
110 l	21 142	19 882	16 867	16 104	15 269
120 l	8 639	9 682	12 488	13 063	13 663
140 l	2 778	2 709	2 224	2 175	2 132
240 l	18 790	19 677	21 099	21 794	22 643
360 l	0	0	0	0	1
1100 l	4 927	5 014	5 201	5 361	5 547



Vývoj počtů nádob dle četnosti svozů komunálního odpadu za uplynulá období jsou uvedeny tabulce 14. Zde se položky neporovnávají za období a za celý rok, ale jen vše v jedné tabulce.

Tabulka 14: Reporting – počty nádob na SKO dle četnosti svozů

POČTY NÁDOB SKO DLE ČETNOSTI SVOZU - OBLAST SMB	2016	2017	2018	2019	skutečnost 1 - 11 / 2020	forecast 2020
60	2 361	2 189	1 734	1 640	1 552	1 548
1x týdně	2 359	2 187	1 732	1 638	1 550	1 546
2x týdně	2	2	2	2	2	2
1x za 14 dnů	0	0	0	0	0	0
110	20 843	19 239	16 515	15 783	15 125	15 095
1x týdně	19 180	17 788	15 415	14 757	14 193	14 166
2x týdně	1 663	1 451	1 100	1 026	932	929
3x týdně	0	0	0	0	0	0
120	8 039	9 005	11 726	12 280	12 695	12 715
1x týdně	7 200	8 170	10 911	11 472	11 920	11 940
2x týdně	839	835	815	807	776	774
5x týdně	0	0	0	0	0	0
140	2 568	2 621	2 140	2 092	2 060	2 058
1x týdně	2 504	2 553	2 083	2 040	2 006	2 004
2x týdně	65	68	57	52	54	54
240	17 110	17 898	19 214	19 782	20 394	20 419
1x týdně	9 926	10 373	11 455	11 927	12 336	12 356
2x týdně	7 118	7 405	7 691	7 782	7 982	7 988
3x týdně	66	121	68	74	76	76
1100	4 546	4 598	4 708	4 770	4 828	4 831
1x týdně	1 152	1 132	1 136	1 138	1 135	1 135
2x týdně	2 963	2 950	3 033	3 089	3 148	3 150
3x týdně	431	516	539	542	546	546
Celkový součet	55 467	55 551	56 037	56 347	56 654	56 666

Separovaný odpad, o který se stará středisko 234 - Separát, je v reportingu samostatně vyhodnocovaným ukazatelem v oblastech počtu nádob na každou komoditu (tabulka 15).

Tabulka 15: Reporting – počty nádob na separovaný odpad

POČTY NÁDOB NA SEPAROVANÝ ODPAD BEZ SSO	2016	2017	2018	2019	skutečnost forecast	
					1-11/2020	2020
PLAST	1 341	1 842	2 247	2 428	2 607	2 642
240 l	141	504	799	902	994	1 009
1100 l	1 033	1 176	1 293	1 383	1 503	1 542
2500 l	24	23	21	19	12	8
3000 l	104	99	93	86	65	54
5000 l	39	40	40	38	32	31
PAPÍR	1 386	1 848	2 221	2 388	2 526	2 546
240 l	143	492	759	847	929	942
1100 l	1 243	1 357	1 462	1 541	1 597	1 605
SKLO	1 860	1 653	1 476	1 428	1 350	1 345
sklo čiré	926	722	516	204	107	108
240 l	365	382	402	101	0	0
900 l	0	0	0	0	0	0
1300 l	56	28	0	0	0	0
1500 l	330	165	114	103	107	108
1550 l	123	122	0	0	0	0
2500 l	53	25	0	0	0	0
3500 l	1	1	0	0	0	0
sklo směsné	933	715	513	738	761	755
240 l	357	377	400	637	657	650
900 l	20	1	0	0	0	0
1300 l	52	26	0	0	0	0
1500 l	331	165	112	100	104	105
1550 l	122	122	0	0	0	0
2500 l	52	24	0	0	0	0
3500 l	1	1	0	0	0	0
1125 -zvon (čiré + směsné)	0	216	448	486	482	482
PODZEMNÍ KONTEJNERY	13	15	16	18	19	20

Stejně tak se reportují počty svozů separovaného odpadu jak od občanů města Brna, tak od živnostníků a svážených obcí v okolí (tabulka 16). Zde je již opět porovnáván jak forecast se skutečností minulých let, tak daná období za posledních 5 let.

Tabulka 16: Reporting – počty svozů separovaných složek odpadu

POČTY SVOZŮ SEPAROVANÝCH SLOŽEK	2016	2017	2018	2019	forecast
					2020
PLAST - SMB	125 311	171 188	205 650	225 914	244 669
PLAST - OSTATNÍ	3 422	7 278	16 315	21 061	25 853
PLAST CELKEM	128 733	178 466	221 965	246 975	270 523
SKLO - SMB	31 131	36 534	32 227	50 040	53 240
SKLO - OSTATNÍ	neevidováno	neevidováno	1 878	2 554	4 381
SKLO CELKEM	31 131	36 534	34 105	52 594	57 620
PAPÍR - SMB	127 890	166 803	204 834	230 880	246 675
PAPÍR - OSTATNÍ	6 724	10 886	18 605	24 420	30 583
PAPÍR CELKEM	134 614	177 689	223 439	255 300	277 257

Střediska 251 VOK (Velkoobjemové Kontejnery) a 253 SSO (Sběrné Středisko odpadů) jsou určeny pro ukládání ostatních druhů odpadů jak od občanů města Brna, tak od živnostníků. Zde se reportuje vývoj ukládaných odpadů v tunách tříděných dle druhů odpadu. V tabulce 17 je pouze zkrácená ukázka reportingu.

Tabulka 17: Reporting – vývoj ostatních druhů odpadů

ODVOZY ODPADU Z VOK A SSO [t]	2016	2017	2018	2019	skutečnost	forecast
					1 - 11 / 2020	2020
Barva, tisk. barva, lepidlo, pryskyřice	97	102	98	102	96	105
Biologicky rozložitelný odpad	2 660	2 886	2 676	3 307	3 680	4 278
Jedlý olej a tuk	6	9	11	25	34	37
Kovové obaly - hliník	2	2	2	3	2	2
Kovy	881	887	930	1 091	1 132	1 237
Kyseliny	12	13	11	13	10	11
Lednice - zpětný výrobek	491	443	432	463	359	376
Malé a velké elektrospotřebiče	499	456	439	501	466	502
Objemný odpad	9 950	10 727	11 285	12 819	13 122	14 354
Olej a tuk neuvedený pod číslem 200125	20	19	15	17	17	19
Papír a lepenka	584	575	566	598	554	596
Celkový součet	17 101	20 457	22 315	25 709	26 068	28 756

Divize svoz disponuje flotilou vozidel a sledování nákladů a ujetých km těchto vozidel je z hlediska nákladového controllingu důležité. Reporting proto obsahuje i vývoj ujetých km dle jednotlivých druhů odpadů (tabulka 18).

Tabulka 18: Reporting – počty ujetých km dle jednotlivých druhů odpadů

POČTY UJETÝCH KM SMB + ŽIVNOSTNÍCI	2016	2017	2018	2019	skutečnost 1 - 11 / 2020	forecast 2020
SKO	319 658	369 610	452 397	483 660	396 441	455 860
SEPAROVANÝ ODPAD	192 295	232 250	246 152	270 313	283 547	308 635
- papír	90 175	103 355	100 050	96 270	102 848	112 329
- plast	81 309	95 234	94 450	101 788	107 116	116 332
- sklo	20 811	33 661	51 652	62 321	54 494	59 560
- podzemní kontejnery*	nevidováno	6 036	15 905	9 935	19 089	20 415
- BIO**	48 957	58 952	58 652	69 727	66 226	74 462
- VOK ostatní	293 550	319 930	321 443	398 468	425 721	465 502
VOK*	342 507	384 918	396 000	468 195	491 947	539 964

* 2017-2018 podzemní kontejnery po střediskem VOK, od 2019 středisko separovaný odpad

** BIO odpad SSO + BIO z kuchyní a jídelen

Z hlediska osobních nákladů na zaměstnance je proto také zajímavý vývoj počtu zaměstnanců. V reportingu se počty zaměstnanců reportují za celou společnost, pro divizi 2 je potom stanoven pravidelný report vývoje počtu svozových osádek na jednotlivé druhy odpadů (tabulka 19).

Tabulka 19: Reporting – vývoj počtu posádek dle svozu jednotlivých druhů odpadů

PRŮMĚNÝ PŘEPOČET OSÁDEK	2016	2017	2018	2019	skutečnost 1 - 11 / 2020	forecast 2020
SKO	20	26	26	26	26	26
SEPAROVANÝ ODPAD	8	8	14	16	16	16
- papír	3	3	3	3	3	3
- plast	4	4	3	3	3	3
- papír/plast	1	2	3	5	5	5
- sklo*	0	1	4	4	4	4
- podzemní kontejnery	nevidováno	1	1	1	1	1

*1 x nádoby 240 l, 2 x kontejnery DUO, 1 x kontejnery EKOKOM

Poslední ale neméně důležitou položkou reportingu jsou podněty občanů a případné reklamace (tabulka 20).

Tabulka 20: Reporting – počty podnětů od občanů

REKLAMACE	skutečnost 1 - 11 / 2020
Celkem přijaté reklamace a podněty	3 914
- žádost o výměnu nádob	1438
- nevyvezeno v termínu	575
- zamčeno	17
- ztráta nádoby	986
- nedostupná nádoba	85
- závadný odpad	13
- nepořádek po svozu	13
- nevracení nádob na místo	54
- ostatní (mimořádné svozy, tříděný odpad,...)	733
Vyřízeno	3 914

Závěrem bychom mohli říct, že reporting je obsáhlý. Obsahuje velmi podrobné informace, ve kterých se mohou členové statutárních orgánů špatně orientovat.

2.4.3. Reporting Divize 3 ZEVO

Reporting pro divizi 3 ZEVO se skládá z 23 rozsáhlých tabulek a 19 grafů při tisku na porady pro statutární orgány je to 9 stran A4 plné čísel a grafů. V následující analýze budou proto vybrány pouze významné položky jako vzor.

První položkou porovnávanou a pravidelně vyhodnocovanou je množství navezeného odpadu a spáleného odpadu. Tyto dvě položky se srovnávají za období v kumulaci za uplynulé období s budgetem na daný rok a skutečností v období, ale také se stejným obdobím čtyř předcházejících let. Dále se porovnává jejich forecasting za současný rok se skutečností čtyř minulých období. V reportingu jsou tak uvedeny jak hodnoty v tabulce, tak pro lepší názornost grafy. Příklad porovnání hodnot v grafu je vidět v tabulce 21.

Tabulka 21: Reporting – porovnání návozu a spáleného odpadu v čase

ODPAD	skutečnost 2016	skutečnost 2017	skutečnost 2018	skutečnost 2019	plán 2020	skutečnost 2020
Návoz odpadu [t]	225 226	220 652	224 246	232 860	224 000	244 564
Spálený odpad [t]	228 915	220 261	223 046	233 060	224 000	240 864
% spáleného	101,64%	99,82%	99,46%	100,09%	100,00%	98,49%



Další položkou pro reportování je porovnání čtrnácti největších dodavatelů odpadu v tunách a jejich vývoj za poslední 4 roky. Data jsou opět zpracována ve formě tabulky (tabulka 22 ve zkrácené podobě) a dvou grafů.

Tabulka 22: Reporting – vývoj dodávek odpadů od významných partnerů v čase [t]

DODAVATELÉ ODPADU	skutečnost 2016	skutečnost 2017	skutečnost 2018	skutečnost 2019	01 - 11 2020
Návoz celkem	225 226	220 260	224 246	232 860	222 753
Odpad SMB	75 999	76 569	78 611	79 280	74 306
Odpad SMB vůči návozu celkem	33,74%	34,76%	35,06%	34,05%	33,36%
Živnostenský odpad SAKO	5 218	5 803	6 336	6 832	6 673
Smlouvy a objednávky	144 009	137 889	139 300	146 748	141 775
Významní partneři	108 653	104 278	117 514	117 491	114 015
AVE CZ	4 116	26 324	28 931	32 037	27 375
Brnie	0	3 591	5 518	4 017	5 789
CTS Kuřim	803	2 548	2 711	3 143	3 025
FCC	23 473	12 466	14 031	13 308	10 943
Kaiser servis	3 538	3 135	3 406	3 687	2 776

Příspěvek na dopravu je položka, kterou společnost SAKO motivuje společnosti a tím obce, které mají větší dojezdovou vzdálenost, aby využívali služby ZEVO raději než vozit odpad na skládky v blízkém okolí. Zjednodušeně se dá říct, že se jedná o kompenzaci rozdílu ceny skládkového s případnou dopravou na větší vzdálenost a spalného v ZEVO. Historicky (poslední 4 roky) tuto dotaci využívalo 10 svozových společností, poslední 2 roky z důvodu uzavírání skládek pouze jedna společnost. Z důvodu státních regulací skládek v novém Zákoně o odpadech (č. 541/2020 Sb.) nebude nutno svozové společnosti a obce nadále tímto způsobem motivovat. Reporting obsahuje dvě samostatné tabulky o vývoji vyplaceného příspěvku za poslední 4 roky (tabulka 23).

Tabulka 23: Reporting – vývoj příspěvku na dopravu v čase

Přehled příspěvků na dopravu	skutečnost 2016	skutečnost 2017	skutečnost 2018	skutečnost 2019	skutečnost 2020
Společnost A	310 793	0	8 466	0	0
Společnost B	122 238	0	0	0	0
Společnost C	0	672 209	944 070	600 618	938 179
Společnost D	951 848	1 046 854	15 710	0	0
Společnost E	192 076	125 300	0	0	0
Společnost F	151 064	174 548	0	0	0
Společnost G	261 455	0	0	0	0
Společnost H	0	813 633	0	0	0
Společnost I	17 723	0	0	0	0
Společnost J	0	56 857	0	0	0
Společnost K	257 213	0	0	0	0
Celkem	2 264 411	2 889 400	968 246	600 618	938 179

Významnou položkou pro reportování je výroba a dodávka tepla. Reportuje se zde výroba a prodej tepla v GJ, dodávky tepla v GJ pro všech deset odběratelů, dále prodej neboli tržby za dodané teplo a vlastní vývoj cen.

V tabulce 24 je vidět rozsah reportovaných skutečností. Reporting ještě obsahuje druhou tabulku o stejné velikosti s daty za aktuální období (v našem případě 1-11) za všechny předcházející roky a dva grafy.

Tabulka 24: Reporting – vývoj výroby a prodeje tepla v čase

TEPLO	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	plán	skutečnost
	2016	2017	2018	2019	2020	2020
Výroba tepla [GJ]	2 200 927	2 226 272	2 303 184	2 406 432	2 219 000	2 511 403
Prodej tepla [GJ]	1 045 819	998 944	1 028 868	1 054 465	1 035 315	1 159 064
% prodaného z výroby	47,52%	44,87%	44,67%	43,82%	46,66%	46,15%
poměr tepla na spálený odp.	9,61%	10,11%	10,33%	10,33%	9,91%	10,43%
počet tun na 1 GJ	0,104	0,099	0,097	0,097	0,101	0,096
Dodávky tepla [GJ]						
Teplárny Brno	963 028	946 135	991 928	1 022 610	1 005 000	1 126 956
Zetor Tracotrs	82 077	51 997	33 794	22 630	21 425	22 936
Zetor Kovárna	0	0	1 394	3 537	3 600	3 629
CT Park Líšeň II	0	0	0	0	0	4 136
CT Park West	0	0	0	0	0	618
RD Park	0	0	0	167	1 070	306
Fichema	0	0	0	167	1 070	326
MTC	0	0	0	0	0	157
Energzet / Vendys Petrol	714	812	622	1 652	0	0
Zetor LM6	0	0	1 130	3 869	3 150	0
Tržby z prodeje tepla [Kč]						
Teplárny Brno	1 805 086 236	1 769 527 245	2 065 321 024	2 127 502 464	2 090 540 000	2 344 500 192
Zetor Tracotrs	177 592 454	117 586 649	75 557 570	4 707 040	4 456 400	4 836 749
Zetor Kovárna	0	0	2 895 952	7 355 696	7 458 800	7 554 832
CT Park Líšeň II	0	0	0	0	0	8 561 119
CT Park West	0	0	0	0	0	1 258 544
RD Park	0	0	0	0	2 225 560	1 159 340
Fichema	0	0	0	356 016	2 252 560	657 600
MTC	0	0	0	0	0	326 556
Energzet / Vendys Petrol	1 175 917	1 365 513	1 195 632	3 538 000	0	0
Zetor LM6	0	0	2 355 040	8 504 752	6 555 200	0
Vývoj cen [Kč / GJ]						
Teplárny Brno	1 857	1 875	2 058	2 058	2 058	2 058
Zetor Tracotrs	2 154	2 154	2 350	2 058	2 058	2 058
Zetor Kovárna	0	0	0	2 058	2 058	2 058
CT Park Líšeň II	0	0	0	0	0	2 058
CT Park West	0	0	0	0	0	2 058
RD Park	0	0	0	0	2 058	3950
Fichema	0	0	0	2 058	2 058	208
MTC	0	0	0	0	0	208
Energzet / Vendys Petrol	1 655	1 656	1 857	2 058	0	0
Zetor LM6	0	0	0	2 058	2 058	0

Výroba a prodej elektrické energie je v reportingu opět zastoupena dvakrát, a to historická skutečnost v porovnání s forecastem (tabulka 25) a porovnání kumulace daného období v předchozích letech s kumulací současnou.

Tabulka 25: Reporting – vývoj výroby a prodeje elektrické energie v čase



Produkce surovin, tedy suroviny, které po spálení odpadu zůstanou, jsou reportovány ve 2 tabulkách porovnávající hodnoty celých let a forecast - tuny v tabulce 26 a peněžité vyjádření a další 2 tabulky porovnávající hodnoty daných období opět tuny a peněžité vyjádření a tomu odpovídajících grafů.

Tabulka 26: Reporting – vývoj produkce surovin v čase



Z tabulky Reporting – vývoj produkce surovin v čase v peněžitém vyjádření (shodná s tabulkou 26, pouze vyjádřená v Kč) není zřejmé, že u surovin železný šrot a neželezné kovy jsou tyto částky tržbami, které dostaneme po odvozu do výkupy. Suroviny jako škvára a end produkt (což je jemný škvárový popílek) musí být ukládány na skládkách za úplatu, a proto jsou tyto částky nákladem na výrobu energií.

Pro spalování odpadu a následnou neutralizaci škodlivin vypouštěných do ovzduší je nezbytné používat chemikálie jako je močovina, vápno a aktivní uhlí. Spotřeba těchto surovin je také bodem reportingu. Report obsahuje opět 4 tabulky porovnání spotřeby v tunách (tabulka 27) a peněžním vyjádření a také dle období a forecasting celého roku.

Tabulka 27: Reporting – vývoj spotřeby surovin v čase

Spotřeba surovin	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	plán	01 - 11	forecast
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2020
Močovina [t]	496	530	753	1 080	1 130	1 077	1 188
Poměr vůči spálenému odpadu	0,22%	0,24%	0,34%	0,46%	0,50%	0,49%	0,50%
Aktivní uhlí [t]	30	34	40	45	37	39	42
Poměr vůči spálenému odpadu	0,01%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
Vápenný hydrát [t]	281	478	498	323	215	370	390
Poměr vůči spálenému odpadu	0,12%	0,22%	0,22%	0,14%	0,10%	0,17%	0,16%
Vápno mleté [t]	2 019	1 746	2 140	1 864	1 899	1 747	1 918
Poměr vůči spálenému odpadu	0,88%	0,79%	0,96%	0,80%	0,85%	0,80%	0,81%

Další významnou položkou v reportingu je provoz dotřídovací linky, kde se třídí papír, obaly Tetrapack - kartony, různé druhy plastu a hliník. Zde se porovnává vývoj vstupů, vyříděných komodit a výmětů, forecast a předchozí roky (tabulka 28) a v další tabulce opět jen dané období roku s se stejným obdobím předchozích let.

Tabulka 28: Reporting – vývoj vyříděného odpadu v čase

ODPAD Z DOTŘÍDOVACÍ LINKY	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	plán	01 - 11	forecast
	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2020
PLASTY							
Množství na vstupu [t]	2 524	3 516	4 212	4 583	4 500	4 029	4 404
Množství na výstupu [t]	774	862	726	730	790	508	574
Výstup v %	30,66%	24,53%	17,24%	15,94%	17,55%	12,61%	13,03%
Výměty [t]	1 750	2 653	3 486	3 853	3 710	3 521	3 830
Výměty v %	69,34%	75,47%	82,76%	84,06%	82,45%	87,39%	86,97%
Produkce							
PET modré [t]	147	166	163	162	180	109	124
PET zelené [t]	158	169	168	174	150	117	130
PET čiré [t]	219	244	218	236	270	185	207
PET hnědé / mix [t]	45	60	31	11	30	3	5
PET CELKEM [t]	570	639	580	583	630	414	466
PET z množství na výstupu [t]	73,62%	74,10%	79,82%	79,82%	79,79%	81,48%	81,29%
PET z množství na vstupu [t]	22,57%	18,18%	13,76%	12,72%	14,00%	10,27%	10,59%
Kartony [t]	95	96	40	23	20	0	2
Hliník [t]	6	9	4	3	5	1	1
Tvrký plast [t]	100	112	96	113	120	93	103
Igelit [t]	3	7	6	9	14	0	2
Polystyren [t]	0	2	4	4	0	4	4
PAPÍR							
Množství na vstupu [t]	4 799	2 609	5 955	6 523	6 400	6 983	7 516
Množství na výstupu [t]	4 465	2 696	6 068	6 533	5 900	6 091	6 583
Výstup v %	93,05%	103,35%	101,90%	100,14%	92,20%	87,23%	87,58%

Poslední položkou v reportingu ZEVO je vývoj provozních hodin na turbogenerátoru, který vyrábí elektrickou energii a provozních hodin dvou spalovacích kotlů a opět v porovnání roků (tabulka 29) a daného období.

Tabulka 29: Reporting – provozní hodiny kotlů a turbogenerátoru

Provozní hodiny	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	01 - 11
	2016	2017	2018	2019	2020
Turbogenerátor	8 350	8 098	7 652	6 872	5 745
Kotel K2	8 208	8 156	7 928	7 993	7 563
Kotel K3	8 021	8 164	8 036	7 934	7 676
Provoz kotlů	16 229	16 320	15 964	15 927	15 239



Pokud jsme o reportingu divize 2 SVOZ hovořili jako o obsáhlém dokumentu, kde se nemusí členové statutárních orgánů dobře orientovat, potom o reportingu divize 3 ZEVO je se svými 9 stranami tabulek a grafů musíme říct, že je s jistotou neúměrně rozsáhlý

2.5. Manažerské účetnictví

Oddělení controllingu pravidelně každý měsíc vypracovává a aktualizuje manažerské účetnictví. Je to soubor vybraných finančních i nefinančních ukazatelů pro každou z divizí, které následně porovnává aktuální stav s plánem, forecastem i skutečností předcházejících období dle druhu ukazatele.

Manažerské účetnictví je vedeno v MS Excel se síťovým přístupem a je dostupné pouze pro manažera dané divize, či náměstka daného oddělení. Generální ředitel společnosti má pak přístup ke všem manažerským účetnictvím.

2.5.1. Manažerské účetnictví Divize 1 SPRÁVA

Manažerské účetnictví divize 1 je možno zobrazit ve verzi za jednotlivé měsíce nebo kumulativně a zároveň si jej rozdělit na celou divizi, případně jednotlivá střediska. Obsahuje 4 základní moduly:

Vyhodnocení hospodaření – zde se se porovnávají jednotlivé plánované položky z VZZ, o kterém jsme hovořili v kapitole 2.2.1. plánování výnosů a nákladů, ve třech oblastech:

- skutečnost za dané období s plánem na období
- skutečnost za období se skutečností za stejné období předcházejícího roku
- rozpočet na daný celý rok s forecastem na daný rok

Stav peněžních prostředků – zde je zobrazen vývoj po měsících na jednotlivých bankovních účtech a hotovostních pokladnách.

Mzdové náklady a průměrné mzdy – jsou rozděleny na mzdy pro THP pracovníky a mzdy pro dělnické profese a zároveň jsou průměrovány na jednotlivá střediska, divize i celofiremní průměr. Zde se také porovnává skutečnost daného roku se stejným obdobím roku loňského.

Počty zaměstnanců – jsou stejně jako mzdy rozděleny na THP a dělnické profese, je zde uveden jak fyzický stav, tak průměrný přepočtený stav pracovníků na jednotlivých střediscích a při porovnání se stavem za stejné období předcházejícího roku je vidět pokles či nárůst na jednotlivých střediscích.

Pro náměstkyni obchodního oddělení je vytvořen samostatný modul s daty z celkové divize a je přidán modul:

Výrobní ukazatelé – sleduje měsíčně či v kumulaci za posledních 5 let ukazatele jako jsou:

- návozy odpadů
- množství spáleného odpadu
- množství vyrobeného tepla a elektrické energie
- množství jednotlivých surovin vznikající po spálení odpadů
- spotřeba jednotlivých činidel na neutralizaci škodlivin ze spalování
- množství prodaného tepla nejvýznamnějším odběratelům
- množství vyrobené, spotřebované a prodané elektrické energie

2.5.2. Manažerské účetnictví Divize 2 SVOZ

Manažerské účetnictví divize 2 je také možno zobrazit buď za jednotlivé měsíce, nebo v kumulaci a dle jednotlivých středisek, či za celou divizi společně. Obsahuje 11 modulů:

Vyhodnocení hospodaření – zde se se porovnávají jednotlivé plánované položky z VZZ, jako u divize 1, ve třech oblastech:

- skutečnost za dané období s plánem na období
- skutečnost za období se skutečností za stejné období předcházejícího roku
- rozpočet na daný celý rok s forecastem na daný rok

Nádoby SKO – modul sleduje vývoj počtu nádob s komunálním odpadem svážených od občanů města dle jejich velikosti v čase za posledních 5 let v měsíčním intervalu.

Počty svozů SKO – modul porovnává vývoj počtu výklopů a ekvivalentních výklopů (v závislosti na velikosti nádoby) odpadových nádob pro komunální odpad, po měsících za posledních 5 let.

Nádoby separát - modul sleduje vývoj počtu nádob se separovaným odpadem svážených od občanů města dle jejich velikosti v čase za posledních 5 let

Počty osádek – zde je vidět vývoj počtu osádek na jednotlivé svážené komodity po měsících za posledních 5 let.

Počty zaměstnanců - jsou rozděleny na mzdy pro THP pracovníky a mzdy pro dělnické profese a zároveň jsou průměrovány na jednotlivá střediska i celou divize. Zde se také porovnává skutečnost daného roku se stejným obdobím roku loňského.

Mzdové náklady a průměrné mzdy - jsou rozděleny na mzdy pro THP pracovníky a mzdy pro dělnické profese a zároveň jsou průměrovány na jednotlivá střediska i celou divizi. Zde se také porovnává skutečnost daného roku se stejným obdobím roku loňského.

Finanční náklad na nákup nádob – v tomto modulu je zohledněn finanční náklad na pořízení jednotlivých druhů odpadových nádob (SKO, separovaný odpad, BIO odpad, sklo VOK) včetně časového rozlišení v daném kalendářním roce.

Opravy – je asi nejrozsáhlejší modul, který porovnává výši uskutečněných oprav s plánem jak v kumulaci, tak po měsících. Modul ukazuje, jak vysokou částku na opravy (vyjma nepředvídatelných havárií) je ještě možno čerpat do konce roku. A dále tyto opravy dělí na:

- Vozidla jednotlivých středisek (SKO, separát, VOK, KOH, SSO, vozidla správního střediska, referentská vozidla)
- Kontejnery včetně podzemních
- Výpočetní a kancelářskou techniku
- Budovy (dílny, laboratoře, sklady)
- Areály
- Opravy SSO (sběrná střediska odpadů)
- Ostatní

Ujeté km – zde se sleduje vývoj ujetých km na jednotlivé druhy komodit SKO, separát (papír, plast, sklo, podzemní kontejnery), VOK (velkoobjemové kontejnery, Bio odpad a statní) za poslední 3 roky po měsících

Podněty a reklamace – modul sleduje vývoj podnětů a reklamací po měsících za poslední 3 roky.

2.5.3. Manažerské účetnictví Divize 3 ZEVO

Manažerské účetnictví divize 3 je možno zobrazit buď za jednotlivé měsíce, nebo v kumulaci a dle jednotlivých středisek, či za celou divizi společně. Obsahuje 6 modulů.

Vyhodnocení hospodaření – zde se se porovnávají jednotlivé plánované položky z VZZ, jako u předchozích divizí, ve třech oblastech:

- skutečnost za dané období s plánem na období
- skutečnost za období se skutečností za stejné období předcházejícího roku
- rozpočet na daný celý rok s forecastem na daný rok

Počty zaměstnanců - jsou rozděleny na mzdy pro THP pracovníky a mzdy pro dělnické profese a zároveň jsou průměrovány na jednotlivá střediska i celou divize. Zde se také porovnává skutečnost daného roku se stejným obdobím roku loňského.

Mzdové náklady a průměrné mzdy - jsou rozděleny na mzdy pro THP pracovníky a mzdy pro dělnické profese a zároveň jsou průměrovány na jednotlivá střediska i celou divizi. Zde se také porovnává skutečnost daného roku se stejným obdobím roku loňského.

Výrobní ukazatele – porovnává měsíčně či v kumulaci za 5 let následující ukazatele:

- návozy odpadů
- množství spáleného odpadu
- množství vyrobeného tepla a elektrické energie
- množství jednotlivých surovin vznikající po spálení odpadů
- spotřeba jednotlivých činidel na neutralizaci škodlivin ze spalování
- množství prodaného tepla nejvýznamnějším odběratelům
- množství vyrobené, spotřebované a prodané elektrické energie

Opravy - modul porovnává výši uskutečněných oprav s plánem jak v kumulaci, tak po měsících. Modul ukazuje, jak vysokou částku na opravy je ještě možno čerpat do konce roku. A dále tyto opravy dělí na:

- Palivové hospodářství
- Příjem paliva / manipulační stroje
- Kotelna a tepelné rozvody turbostrojů
- Škvárové hospodářství
- Spalinovody
- CHUV - chemická úprava vody
- Rozvod a rozvodny napětí – velín
- Čistění spalin
- Soudržnost – neutralizace škodlivin

- Nákladní vozidla spalovny
- Budovy (dílny, sklady, laboratoře)
- Komín
- Technologie váhy
- Referentská vozidla
- Výpočetní a kancelářská technika
- Areály

Opravy dle zakázek – sleduje plnění čerpání financí na opravy dle zakázek, které jsou podrobnějším nástrojem při sledování nákladů. Tyto jednotlivé položky skutečného čerpání jsou porovnávány s rozpočtem a je zde uvedeno, kolik zbývá dočerpat a procento vyčerpané částky.

2.6. Režijní náklady

Nepřímé náklady jsou nezbytnou položkou pro kalkulace nákladových cen. Díky striktnímu členění nákladů i výnosů je možno v účetnictví snadno oddělit tyto nepřímé náklady a rozpočítat režijní přírážku stanovenou v %.

Při účtování nákladů na jednotlivá střediska se důsledně využívá nástrojů jako je číselník akcí pro rozčlenění na analytické účty a číselník zakázek pro členění dle jednotlivých druhů nákladově sledovaných položek, a proto je potom možno dobře stanovit přímé neboli jednicové náklady.

Kontrola tohoto účtování a opravy případných chyb je také každý měsíc úkolem controllingového oddělení.

Režijní náklady jsou děleny na správní režii a provozní režii.

Správní režii pro celou společnost jsou veškeré náklady spojené se všemi středisky divize 1- SPRÁVA, respektive záporný výsledek hospodaření této divize, protože jsou zde odečítány výnosové položky za pronájmy, finanční výnosy a jiné výnosy. Hospodářský výsledek této divize se pohybuje každoročně ztrátou do 100 milionů korun.

Pro účely vyhodnocování divizí a jednotlivých středisek se rozpouští tato správní režie na střediska procentuálně dle klíče na bázi tržeb:

$$\text{Správní režie rozpuštění v \%} = \frac{\text{tržby daného střediska}}{\Sigma \text{ tržeb všech středisek s kladným ziskem}}$$

Nevyšší procento správní režie (kolem 75 %) potom získává nejvýnosnější středisko 33 – ZEVO. Střediska 34 - třídící linka, 32 - váha a 254 - KOH jsou z důvodu záporného zisku s nulovou správní režii. Tyto „nevýnosné“ služby jsou provozovány z důvodu strategie akcionáře Statutárního města Brna o dlouhodobý udržitelný rozvoj města a regionu.

Pro kalkulace se stanovuje % správní režie dle klíče:

$$\text{Správní režie kalkulace v \%} = \frac{- \text{výsledek hospodaření divize 1}}{\text{tržby celé společnosti}}$$

Výše správní režie pro kalkulace se pohybuje v rozmezí 5,5 – 8 %

Provozní režie divize 2 jsou náklady spojené s režijními středisky 21 - vedení divize a středisko 22 - správa majetku.

Pro účely vyhodnocování ziskovosti jednotlivých středisek se provozní režie rozpouští na jednotlivá střediska dle klíče na bázi nákladů:

$$\text{Provozní režie rozpuštění v \%} = \frac{\text{náklady daného střediska}}{\Sigma \text{ nákladů neprovozních středisek}}$$

Pro kalkulace se stanovuje % provozní režie dle klíče:

$$\text{Provozní režie kalkulace v \%} = \frac{-\Sigma \text{ výsledek hospodaření středisek 231 a 22}}{\text{náklady divize D2}}$$

Výše provozní režie na divizi 2 se pro kalkulace pohybuje v rozmezí 11 – 13,5 %

Provozní režie divize 3 má režijní náklady nakumulované na středisku 31 – vedení divize.

Pro účely vyhodnocování ziskovosti jednotlivých středisek se provozní režie rozpouští na jednotlivá střediska dle klíče na bázi nákladů:

$$\text{Provozní režie rozpuštění v \%} = \frac{\text{náklady daného střediska}}{\Sigma \text{ nákladů neprovozních středisek}}$$

Pro kalkulace se stanovuje % provozní režie dle klíče:

$$\text{Provozní režie kalkulace v \%} = \frac{- \text{výsledek hospodaření střediska 31}}{\text{náklady divize D3}}$$

Výše provozní režie na divizi 3 se pro kalkulace pohybuje v rozmezí 5,5 - 13,5 %

2.7. Kalkulace

Kalkulace ceny slouží ke zjištění nákladů a dalších faktorů na jednici produktu či služby ovlivňujících cenu. Tato cena slouží jako podklad pro tvorbu ceníků dle marketingové strategie v tržním prostředí, pro kontrolu státem regulovaných cen v energetické oblasti, a především pro uskutečňování zájmů a strategií akcionáře. Tím je Statutární město Brno, jehož primárním úkolem není pouze zisk společnosti, ale dlouhodobá udržitelnost a rozvoj celého regionu po stránce ekonomické i ekologické a na to navazující spokojenost obyvatel.

Informační systém společnosti spolu s MS Office je schopen velmi dobře rozlišit přímé náklady. Je to díky detailnímu členění společnosti na jednotlivá střediska, pravidelnému a kvalitnímu přiřazování nákladů i výnosů na tyto střediska, využívání číselníků akcí pro členění na analytické účty a číselníku zakázek pro pravidelné sledování nákladů důležitých položek, vyhodnocování nepravidelných, případně jednorázových zakázek. Kontrola přiřazování těchto nákladů se uskutečňuje pravidelně každý měsíc při účetní závěrce.

Nepřímé náklady jsou následně ke každé kalkulaci připočítávány procentuálně dle výše popsaných vzorců na výpočet správní a provozní režie.

2.7.1. Vnitropodnikové ceny

Pro účely vyhodnocování ekonomické výkonnosti jednotlivých středisek, se pro každý kalendářní rok sestavuje vnitropodnikový ceník. Ten vychází z nákladů daných výkonů z předcházejícího kalendářního roku.

Nákladová střediska jsou personálně i strojovým vybavením členěna tak, aby bylo středisko co nejsoběstačnější. To znamená, že ke svým nákladům má také výnosy směrem k zákazníkům a většina výkonů tohoto střediska také náklady na toto středisko náleží. Výkony zaměstnanců, strojů atd. pro jiná střediska, jsou sice méně častá a nepravidelná,

avšak v závislosti na okolnostech mohou dosáhnout i významných hodnot, díky kterým pak dané středisko nesplní plán.

Jedná se většinou o zapůjčení pracovníků pro jiné středisko v době nemoci, vozidel z důvodu neplánovaných oprav, cena za energetické využití výmětů z dotříd'ovací linky plastového odpadu, který není vhodné dál využít jako surovinu, členění materiálu nakupovaného na centrální sklad MTZ, či jiné výjimečné události. Tyto vnitropodnikové ceny se na podrozvahových účtech 901 až 999 přeúčtovávají při uzávěrkách daného měsíce.

Nákladová cena pro práci vozidel

Ceny pro práci vozidel se stanovují součtem všech přímých nákladů na vozidla stejného typu (druh vozidla, nosnost atd.) v daném středisku za dané období. Do těchto nákladů se nepočítají skutečné účetní odpisy, ale odpisy přepočítané na 10 let z nákupní ceny vozidla (+ částka případné dotace na nákup). Mnohá vozidla jsou již odepsána a mají tedy nulovou účetní zůstatkovou hodnotu. Účelem těchto desetiletých odpisů je naspoření peněžních prostředků na obnovu vozového parku. Poslední položkou do kalkulace je procentuálně stanovená režie správní i provozní. Tyto náklady se pak přepočítají na jednici, tedy počtem všech ujetých km vozidel tohoto typu za dané období.

Další jednicí je nákladová cena za 1 hodinu (respektive ¼ hodinu) práce pro účely manipulace s kontejnery. Ta se stanovuje z výše uvedených nákladů přepočtených na počet pracovních hodin v roce všech vozidel.

Nákladová cena práce pracovníků střediska 22 – dílny

Cena práce pracovníků dělnických profesí na dílnách střediska 22 je stanovena dle následujícího kalkulačního vzorce. Suma veškerých mzdových nákladů dělnických profesí na daném středisku navýšená o zákonné odvody na sociální a zdravotní pojištění ve výši 34 %. Dále jsou zde zahrnuty veškeré ostatní osobní náklady dle kolektivní smlouvy jako jsou například vyplacená životní pojištění, poukázky, dětské rekreace a stravenky. Vše je následně přepočteno na jednici - tedy odpracovanou hodinu. Počet pracovních hodin je stanoven z počtu pracovních dnů v roce, odečteno 25 dnů dovolené a vynásobeno 7,5 pracovními hodinami na den.

Nákladová cena pro práci ostatních jednotlivých profesí

Ceny práce se stanovují z průměrné hrubé roční mzdy skupiny pracovníků se stejným pracovním zařazením, na daném středisku, za předchozí kalendářní rok, navýšené o povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění ve výši 34 %. Dále zahrnují procento správní a provozní režie a také průměrnou částku na jednoho pracovníka poskytnou na vybrané ostatní osobní náklady dle kolektivní smlouvy (stravenky a vánoční poukázky na nákup zboží). Tyto celkové roční náklady na daný okruh pracovníků se následně přepočítají na jednici, která je 1 kilometr v případě že pracovník byl řidičem vozidla, nebo 1 hodina (případně ¼ hodina) práce.

Nákladová cena za likvidaci výmětů separovaných složek

Cena za likvidaci výmětů, tedy spalné vytríděných separovaných složek papíru a plastu, které nelze dále využít, je shodná s cenou spalného veškerého odpadu. Stanovuje se dle následujícího vzorce. Je to suma veškerých nákladů (přímých, nepřímých, variabilních i fixních) na středisko 32 – váha a středisko 33 – ZEVO (s podstředisky 331-337). K těmto nákladům jsou podle kalkulačního vzorce režii dopočítány správní režie (divize 1) a provozní režie středisko (středisko 31). Celá tato částka je ponížena o výnosy z tržeb snižující náklady na spalné v tabulce 30. Takto vzniklá nákladová cena je přepočtena na jednici, tedy na 1 tunu veškerého navezeného odpadu.

Tabulka 30: Položky tržeb snižující náklady na spalné

Tržby snižující náklady na spalné	
- prodej výrobků	
- prodej tepla	
- prodej el.energie	
- prodej NK	
- prodej služeb	
- odměna za separaci žel. a nežel. kovů	
- ostatní služby (NS, VOK, váha, nájem apod)	
- ostatní tržby	
- odměna KVET	
- prodej žel a nežel.kovů	
- prodej majetku	
- ostatní	

Nákladová cena pro práci střediska 122 MTZ

Středisko č. 122 – MTZ (materiálové a technické zabezpečení) je výnosově nesamostatné, protože pracovníci skladu pracují pro všechna střediska a spadají pod divizi 1 správní režie. Pro vlastní výkony jsou však stanoveny vlastní procentuální náklady velmi komplikovaným, a ne zcela přehledným kalkulačním klíčem. Procentuální hodnoty jsou 1,5 % pro sklad č. 201, 5,6 % pro sklad č. 202 a 10,9 % pro sklady 300+331 pro rok 2021.

V současnosti jsou vnitro cenami přefakturovány následující střediska:

1. 231-234 náklady mezi svozem komunálního a separovaného odpadu;
2. středisko 22 dílny je přefakturováno dle skutečnosti na ostatní střediska;
3. středisko 122 MTZ je přefakturováno opět dle skutečnosti na ostatní střediska,
4. středisko 254 KOH opět dle skutečnosti na ostatní střediska (v současné době koronaviru a nemožnosti konání plánovaných veletržních akcí jsou tyto přefakturace ve vyšších hodnotách blížících se 90 %);
5. středisko 251 VOK fakturuje vnitro cenami spalné na středisko 331 ZEVO;
6. středisko 34 třídící linka fakturuje vnitro cenami spalné výmětů z tříděného odpadu na středisko 331 ZEVO.

2.7.2. Kalkulace prodejních cen

Kalkulace prodejních cen vychází z kalkulací pro vnitropodnikové účetnictví, kde je přidána adekvátní marže dle druhu služby. Jedná se o přímé i nepřímé náklady (variabilní i fixní) a režijní náklady stanovované procentem dle výše uvedeného vzorce a následný přepočet těchto nákladů na jednici daného produktu či služby. Většina prodejních cen je ovšem stanovována obchodním a marketingovým oddělením dle možností trhu, ceny energií jsou přímo regulovány Energetickým regulačním úřadem (ERÚ).

Z tohoto důvodu je výpočet skutečných nákladů z oddělení controllingu chápán jako nástroj pro hodnocení rentability těchto výkonů, vyhledávání úzkých míst a možností pro snižování nákladů.

Prodejní cena by se měla pohybovat nad stanovenou nákladovou cenou, která zahrnuje jak variabilní, tak fixní náklady včetně režii. Neměla by být nižší než variabilní náklady, tedy měla by vytvářet příspěvek na úhradu. Z titulu rozvoje a dlouhodobé udržitelnosti regionu je v zájmu Statutárního města Brna provozovat i aktivity bez tvorby příspěvku na úhradu. Jedná se především o třídící linku separovaného odpadu.

3. Souhrn oblastí k řešení

Analýza současného stavu vykázala silná zavedená pravidla daná dlouholetou existencí controllingového oddělení i certifikátem kvality ISO 9001. Systémy plánování, reportování, forecastu a kalkulací nastavené na controllingovém oddělení vykazují vysokou odbornou znalost nejen ekonomických a finančních ukazatelů ale i výrobních a provozních procesů společnosti.

Společnost má zaveden striktní informační systém, pomocí něhož probíhá podrobné plánování, vykazování a řízení nákladů a výnosů. Při podrobnější analýze však byla rovněž zjištěna místa, ve kterých se nachází prostor pro další možná zlepšování a zkvalitňování toku informací z oddělení controllingu směrem k managementu společnosti i statutárním orgánům.

V této kapitole jsou shrnuty oblasti práce oddělení controllingu z výše uvedené analýzy současného stavu, kde se nachází prostor pro neustálé zlepšování se.

- 1) **Reporting pro statutární orgány** je v mnohých položkách velmi obsáhlý. Členové představenstva a dozorčí rady mohou být zahlceni velkým množstvím dat, které celkový výsledek významně zkreslí a podstatné informace pro rozhodování proto mohou zaniknout.
- 2) **Plánování rozpočtu v divizi 2** (na rozdíl od plánování divize 3) se neřídí jednotlivými interními zakázkami definovanými v číselníku ekonomické směrnice, ale ve většině případů pouze reaguje na globální vývoj z minulých let. Jedná se především o položky na opravy a údržbu rozsáhlého vozového parku. Ve vyhodnocování je také uvedena jen odchylka od celkové skutečnosti, a nikoliv specificky vyhodnocená vozidla (či skupiny vozidel stejného druhu) s nadměrnými náklady, tedy neekonomická vozidla, která tuto odchylku způsobují.
- 3) **Manažerské účetnictví** je a musí být ve většině položek obsáhlejší než reporting pro statutární orgány vzhledem k nutnosti okamžitého rozhodování se. Manager musí znát strukturu a chápat dané informace, vědět jakým způsobem byla vytvořena a co sdělují, případně si sám stanovovat, které informace chce sledovat a s jakou frekvencí. Zároveň by mohlo být pro management užitečné

při prvním otevření souboru vidět ty nejzákladnější data a informace přehledně na jedné straně. Za tyto data jsou považovány KPI (key performance indicators) ukazatele měření výkonnosti a aktivity společnosti a jsou každoročně stanovovány pro jednotlivé managery jako podklad pro hodnocení jejich úspěšné práce.

- 4) **Kalkulace** nemají stanovený přesný časový a věcný plán vypracování a vyhodnocování. Vytváří se podle potřeby obchodního, či jiných oddělení. Při stanovení pravidelného časového a druhového (nákladové i cenové kalkulace) harmonogramu mohou být tyto informace pravidelně vyhodnocovány a předkládány managementu společnosti a tím lépe přispívat k následným kvalifikovaným rozhodováním.
- 5) **Kalkulace na spalné** (jednotková cena) je v současné době nastavena tak, že náklady tvoří necelou polovinu tržeb. Marže při aplikaci tohoto výkonového kalkulačního vzorce je neúměrně vysoká, což neodpovídá skutečnosti. Nadměrně vysoká marže není žádoucí a značí významné rezervy v kalkulačním vzorci.
- 6) **Kalkulace hodinové práce střediska 22 dílny** má odlišný kalkulační vzorec než výkony pracovníků jiných profesí na ostatních střediscích. Není proto vhodný pro porovnávání nákladů na práci napříč jednotlivých středisek. Tento vzorec by bylo vhodné upravit tak, aby výpočet byl shodný u všech pracovních profesí a celkové vyhodnocování by poté získalo větší vypovídající hodnotu.
- 7) **Účtování středisek 122 MTZ a 22 dílny ve vnitro cenách.** Náklady střediska 122 MTZ spadají svým kalkulačním vzorcem pro výpočet režii do správních režii divize 1, náklady střediska 22 dílny spadají do provozních režii divize 2. Obě tyto nákladová střediska jsou ještě následně přefakturována vnitro cenami na dotčená střediska celé společnosti. Při vyhodnocování je proto nutné brát zřetel na tuto skutečnost a při kalkulacích na jednotlivé výkony je nutno tuto skutečnost zvláště zohlednit

4. Návrhová část práce

Následující kapitola bude předkládat vlastní návrhy a možná vylepšení současného stavu vymezených úzkých míst v předcházející kapitole.

4.1. Reporting pro statutární orgány

Jak již bylo řečeno je reporting pro statutární orgány svými 18 stranami A4 (38 tabulek a 27 grafů) velmi rozsáhlý. Mnohé tabulky a grafy dávají pohled na shodná data jen z různých pohledů. Různé úhly pohledu na stejná čísla jsou žádoucí při detailním plánování a rozhodování pro management. Statutární orgány se však zajímají o společnost jako celek. Zvláště reporting divize 3 dává pohled neúměrně rozsáhlý. Jako neefektivní vidím tabulky a grafy v porovnání jak za celé období daných let, tak za stejné části těchto let.

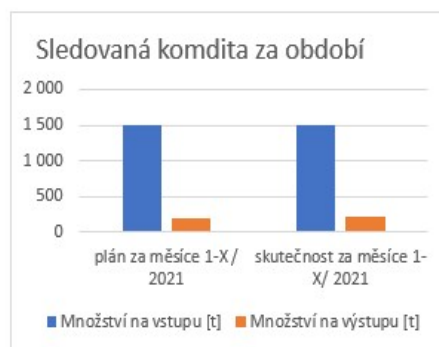
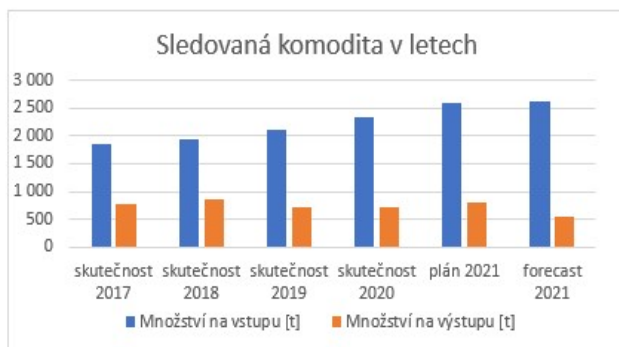
Navržená nová struktura prezentovaných dat se skládá ze skutečnosti předchozích 4 let, plánu na aktuální rok, forecastu na daný rok, plánu za dané období a skutečnosti daného období. Zároveň graficky je nejvhodnější znázornění pouze skutečnosti předchozích let a forecastu daného období, kde bude jasně patrný časový vývoj. Plán a skutečnost za dané období navrhuji buď nezobrazovat graficky vůbec, nebo jen jako dvě samostatné položky dalšího grafu (viz tabulka 31). Zavedením této úpravy se reportovaná data zkrátí o 35 % – 45 %, získají větší přehlednost a vypovídací hodnotu.

Další položkou, která nemá v současné době vypovídající hodnotu je reportovaná skutečnost vývoje příspěvku na dopravu. Jak již bylo řečeno byl tento příspěvek v roce 2020 přiznáván pouze jedné společnosti z původních 8 v roce 2016. V současnosti se tento příspěvek neplánuje vůbec. Zrušením této položky se reportovaná data opět zkrátí a zpřehlední.

Tato drobná doporučení byla po konzultaci s managementem vyhodnocena jako vhodná pro zapracování do stávajícího velmi dobře fungujícího systému pravidelného reportování.

Tabulka 31: Návrh struktury prezentovaných dat pro reporting

Sledovaná komodita	skutečnost 2017	skutečnost 2018	skutečnost 2019	skutečnost 2020	plán 2021	forecast 2021	plán za měsíce 1-X / 2021	skutečnost za měsíce 1-X / 2021
Množství na vstupu	1 850	1 925	2 100	2 350	2 590	2 620	1 500	1 511
Množství na výstup	774	862	726	730	790	556	190	211



4.2. Plánování rozpočtu v divizi 2

Jak již bylo zdůrazněno v souhrnu oblastí k řešení, plánování rozpočtu v divizi 2 se neřídí jednotlivými interními zakázkami, ale ve většině případů pouze reaguje na globální vývoj z minulých let. Jedná se především o položky na opravy a údržbu rozsáhlého vozového parku čítající 120 vozidel, která jsou členěná do skupin dle užití (svoz SKO, separované složky odpadu, vozidla pro podzemní kontejnery, VOK a údržbová vozidla)

Návrh vychází z potřeby průběžného sledování nákladů na jednotlivá vozidla z důvodu jejich rentability a následného přepočtu těchto nákladů na jednici, tedy na 1 ujetý km. Vzhledem k rozdílnosti jednotlivých typů vozidel (nosnost, spotřeba atd) je nutno porovnávat tento jednicový náklad s průměrem za skupiny vozidel stejných typů, nosností a druhů sváženého odpadu. Náklady na tyto vozidla jsou možné sledovat každý měsíc díky striktnímu užívání interních zakázek (tedy přiřazování nákladů na správné vozidlo).

Vlastní sledování vychází z pravidelného měsíčního získávání dat z EIS (ekonomický informační systém) ACONTO a z IS PROTANK, který sleduje pohyby vozidel (počet ujetých km a tankování pohonných hmot). Tyto data se dále zpracovávají v MS Excel, kde přiřadí kontingenční tabulkou k jednotlivým vozidlům dle jednotlivých druhů analytických nákladových účtů. Jedná se následující analytické účty:

531-100	Silniční daň
548-120	Pojištění – Flotila vozidel
538-120, 110	Mýtné
501-500	Pohonné hmoty

501-114,115	Náhradní díly pro vozidla
501-123, 145, 900	Náhradní díly ostatní
511-115, 212, 216	Opravy vozidel
518-213, 314, 315, 55, 572, 900	Služby
548-881, 817	Ostatní náklady

K těmto nákladům se také přiřadí odpisy za dané vozidlo dle klíče pro dané období – daný počet měsíců provozu dle klíče: nákupní cena dělená 10 let životnosti a 12 měsíci v roce.

Po přepočtení těchto nákladů (s odpisy i bez) na 1 ujetý km získáme informace, kde můžeme okamžitě sledovat náklady jednotlivých vozidel a porovnávat je s ostatními a činit tak relevantní rozhodnutí o možnostech dalšího využívání vozidla. Návrh tabulky po zpracování dat je možno ve zkrácené formě sledovat v příloze č.2.

Tato data následně další kontingenční tabulkou převedeme do kategorií dle typu vozidla a druhu sváženého nákladu viz příloha č. 3. Zde vidíme průměrné náklady na skupinu vozidel a při porovnání s jednotlivými vozidly okamžitě vidíme, pokud náklady daného vozidla významně převyšují průměr.

Data z těchto dvou rozsáhlejších tabulek lze následně využít i při rozpočtování nákladů na opravy vozidel na jednotlivá střediska. Dále jsou data také vhodná pro kalkulace jak vnitro cen, tak kalkulací pro zákaznické ceníky, pro kontrolu nákladů jednotlivých vozidel i skupin vozidel stejného druhu, porovnávání rentability udržování tak rozsáhlého vozového parku a podobně.

Navrhované vyhodnocování vozidel bylo po konzultaci s vedoucím oddělení začleněno do pravidelné náplně controllingového oddělení.

4.3. Manažerské účetnictví

Jak již bylo řečeno jednotlivé položky manažerského účetnictví by měly být závislé na potřebách jednotlivých managerů. Současný stav manažerského účetnictví je dostatečně obsáhlým materiálem obsahujícím velké množství informací, ve kterých se musí manažer umět orientovat a vědět, která data jsou relevantní pro dané rozhodování. Zároveň ale neobsahuje jednotnou formu všech nejpodstatnějších ukazatelů, tedy KPI (key performance indicators) přehledně na jednom místě. Tyto ukazatele jsou každoročně

stanovovány pro jednotlivé managery. Ti si následně jejich plnění musí vyhledávat na několika listech daného dokumentu.

Úkolem manažerského účetnictví by mělo být tyto zásadní informace pravidelně zveřejňovat a každý měsíc aktualizovat jejich plnění. Jsou totiž zásadním identifikátorem zdraví společnosti. I z tohoto důvodu byl návrh shledán managementem jako zajímavý a vyvolal diskusi o jeho možné budoucí podobě.

4.4. Kalkulace

Časový harmonogram vypracování všech druhů kalkulací pro kontrolu nákladů jednotlivých výkonů i kontrolu ceníkových cen výstupů je nezbytnou součástí efektivní práce controllingového oddělení.

Možným návrhem na zlepšení je vypracování následné detailní analýzy kalkulačních procesů, která z důvodu rozsáhlosti není řešena v této práci, ale může být sestavena v případě zájmu jako doplňková analýza pro management společnosti napříč všemi odděleními a jejich potřebami.

Všeobecně lze ale říct, že kalkulační vzorce by měly být aktualizovány pro vnitřní náklady jednou ročně s následným vytvořením nejen vnitřního ceníku, ale i zákaznického ceníku. Náklady ostatních vnitřních procesů společnosti je možno sledovat měsíčně, či čtvrtletně s pravidelnými výstupy pro management, který by měl na základě těchto dat reagovat svými rozhodnutími. Harmonogram by měl obsahovat popis sledovaného procesu, popis kalkulačního vzorce a termíny plnění.

4.5. Kalkulace na spalné

Jednotková cena kalkulací na náklady spalného je v současné době velmi nízká a nadměrně vysoká marže neodpovídá skutečnosti. To značí významné rezervy v současném kalkulačním vzorci.

Kalkulace na spalné se stanovuje odpočtem veškerých tržeb snižující náklady na spalné dle tabulky 30. Není zde stanoven žádný přiměřený zisk těchto tržeb. Odpočítává se celá hodnota tržby včetně marže. Pokud je vzorec nastaven tímto způsobem vyplývá z toho, že tržby tohoto typu mají náklady ve výši 100 % a není zde žádný zisk, což neodpovídá

skutečnosti. Možným poměrným snížením těchto tržeb o marži, zvýšíme náklady na jednicové spalné (1 tuna), které jsou v současné době extrémně nízké.

Dále se jednicový náklad počítá z celkově navezeného množství odpadu. Pokud bychom ale z celkových návozů odečetli množství vyseparovaného odpadu určeného k dalšímu prodeji, jako jsou plasty, papír, železné a neželezné kovy atd., ponížíme tím čitatele v kalkulačního vzorce. Náklady v tomto případě rozpočítáváme na jednici skutečným množstvím tun spáleného odpadu. Tato změna kalkulačního klíče přinese další jednicové navýšení nákladů na spalné, které je v tomto případě žádoucí.

Tento návrh v oblasti změny kalkulačního vzorce vyvolal interní debatu controllingového oddělení nad možností dopracování a zefektivnění nejen tohoto kalkulačního vzorce

4.6. Kalkulace hodinové práce střediska 22 dílny

Kalkulace hodinové práce střediska 22 dílny má odlišný kalkulační vzorec než výkony pracovníků jiných profesí na ostatních střediscích. A při porovnávání nákladové ceny práce napříč ostatními středisky nemá ideální vypovídací hodnotu.

Náklady na středisku 22 jsou počítány z celkových osobních nákladů včetně speciálních odměn dle kolektivní smlouvy jako jsou: výročí, dětská rekreace a podobně. Tyto odměny se neopakují každoročně u všech zaměstnanců, a i hodnoty se liší dle dohod v kolektivní smlouvě. U jiných středisek nejsou tyto položky začleněny v kalkulačním vzorci, protože je velmi složité tyto položky alokovat na příslušné profese. Středisko 22 má zaměstnance pouze jedné profese, a proto je to zde možné.

Navrženým opatřením by proto mohlo být vypuštění těchto nepravidelných ostatních osobních nákladů, které nejsou určeny pro všechny zaměstnance, ale jen pro ty, kteří získají na tyto příspěvky nárok, ze všech kalkulací. Nárokem pro všechny zaměstnance je pak příspěvek na stravné, poukázky, případně příspěvek na životní pojištění po odpracování jednoho roku. Tyto náklady by pak mohly vstupovat do kalkulací pro všechny profese, ostatní náklady by bylo vhodnější rozpustit v režích tak, aby celková výše hodinového nákladu na zaměstnance byla mezi středisky lépe porovnatelná.

4.7. Účtování středisek 122 MTZ a střediska 22 dílny

Náklady střediska 122 MTZ spadají svým kalkulačním vzorcem pro výpočet režii do správních režii divize 1, náklady střediska 22 dílny spadají do provozních režii divize 2. Obě tyto nákladová střediska jsou ještě následně přefakturována vnitro cenami na dotčená střediska celé společnosti. Při vyhodnocování je proto nutné brát zřetel na tuto skutečnost a při kalkulacích na jednotlivé výkony je nutno tuto skutečnost zvláště zohlednit. V opačném případě může hrozit, že vypočtené kalkulace výkonů mohou být zbytečně navýšené o tyto zdvojené položky.

Návrh na zefektivnění práce obsahuje dvě varianty. Prvním variantou je vyřazení daných nákladů z kalkulačních vzorců pro přepočet správní a provozní režie a ponechání pravidelné měsíční přefakturace skutečných nákladů. Druhou variantou je naopak zrušení pravidelné měsíčního přefakturace vnitro nákladů a ponechání daných nákladů pouze v režijních položkách.

Oba tyto návrhy mohou vést ke zpřesnění výpočtů kalkulací, což by v konečném důsledku mohlo vést k vyšší vypovídající hodnotě dané kalkulace.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo posoudit současný stav controllingu ve vybraném podniku a navrhnout opatření k lepšímu využívání controllingu jako pod systému řízení podporujícího dosahování podnikatelských cílů akcionářů dané společnosti ve stále se měnícím tržním prostředí, životaschopnost a úspěšnou dlouhodobou existenci podniku.

První, teoretická část práce byla založena na vysvětlení základních pojmů souvisejících s controllinem, reportingem, manažerským účetnictvím a kalkulacemi.

Analytická část práce nejdříve představila zvolenou společnost z hlediska základních údajů včetně oboru podnikání a organizační struktury. Následně popsala současnou situaci fungování controllingového oddělení, jeho úkolů a metod práce. Byly detailně popsány systémy sestavování finančních plánů, kalkulačních vzorců pro výpočet režii a ostatních provozních i nákladových kalkulací všeobecně, způsoby reportování ekonomických dat i provozních a výrobních procesů v manažerském účetnictví.

Systém řízení a controllingu zjištěný v analýze současného stavu vykázal silná a kvalitně zavedená pravidla daná dlouholetou existencí controllingového oddělení i certifikátem kvality ISO 9001. Společnost má zaveden striktní informační systém, pomocí něhož probíhá podrobné plánování, vykazování a řízení nákladů a výnosů. Při podrobnější analýze však byla rovněž zjištěna místa, ve kterých se nachází prostor pro další možná zlepšování a zkvalitňování toku informací z oddělení controllingu směrem k managementu společnosti i statutárním orgánům. Kvalitně, rychle a s vysokou vypovídající hodnotou zpracované podklady a výstupy pomohou řídicím pracovníkům zkvalitnit rozhodovací procesy při řízení společnosti a vylepšit tak své finanční výsledky a v neposlední řadě i postavení na trhu a sociální odpovědnost ke všem stakeholderům.

Mezi formulovaná doporučení patří omezení dat a zkvalitnění jejich vypovídající hodnoty v reportovaných skutečnostech pro statutární orgány, které bylo managementem vyhodnoceno jako vhodné pro zpracování. Návrh efektivnějšího řešení pro plánování a kalkulace nákladových cen vozidel z rozsáhlého vozového parku, bylo přijato controllingovým oddělením jako součást zpracovávání dat. Některá doporučení v oblasti manažerského účetnictví čekají na zpracování do praxe. Návrhy a upozornění na některé zavedené kalkulační vzorce, účtování vnitro nákladů a režii vyvolalo interní diskusi nad možnostmi jejich zkvalitnění a dopracování.

Cíle diplomové práce bylo dosaženo provedením analýzy a následným navržením nových řešení, která po své praktické implementaci zvýší efektivitu práce controllingového oddělení a v neposlední řadě zjednoduší rozhodovací procesy managementu společnosti.

Případné pokračování práce by se mohlo zaměřit na detailní analýzu vypracování kalkulací jednotlivých procesů a jejich časový harmonogram.

Použité zdroje

- (1) ESCHENBACH, Rolf a kol. 2004. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, s 814. ISBN 80-7357-035-1.
- (2) ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, s. 396. ISBN 978-80-7357-918-0.
- (3) FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, 2010. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2013., s. 360. ISBN 978-80-247-2759-2.
- (4) FIBÍROVÁ, Jana a kol. 2015. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2. aktualizované a přepracované vydání, Praha: Wolters Kluwer, s. 404. ISBN 978-80-7478-743-0.
- (5) FIBÍROVÁ, Jana. 2003. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualizované vydání, Praha: GRADA Publishing a.s., s. 116. ISBN 80-247-0482-X.
- (6) HORVÁTH & PARTNERS. 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- (7) HRADECKÝ, Mojmir, LANČA, Jiří, ŠIŠKA, Ladislav. 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: GRADA Publishing a.s., 259 s. ISBN: 978-80-247-2471-3
- (8) KISLINGEROVÁ, Eva. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1.vyd. Praha: C. H. BECK, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- (9) KRÁL, Bohumil a kol. 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, s. 791. ISBN 978-80-7261-568-1.
- (10) LAZAR, Jaromír. 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, s. 280. ISBN 978-80-247-4133-8.
- (11) MANN, Rudolf, MAYER, Elmar. 1992. *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. 1. vyd. Praha: Průmysl a obchod, Profit, 358 s. ISBN 80-85603-20-9.
- (12) MIKOVCOVÁ, Hana. 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

- (13) POPESKO, Boris, Šárka, Papadaki. 2016. *Moderní metody řízení náklad. Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., s. 264. ISBN 978-80-247-5773-5.
- (14) PREISLER, Peter R., 2020. *Controlling*. 15.vydání. Mnichov: Oldenbourg-Verlag, s 315. ISBN 978-3-8006-6235-7
- (15) SEDLÁČEK, Jaroslav. 2003. *Cash Flow*. 1 vydání. Brno: Computer Press, 190 s. ISBN 80-7226-875-9.
- (16) SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 2. aktualizované vydání, Praha: GRADA Publishing a.s., 480 s. ISBN: 978-80-247-3494-1
- (17) VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. doplněné vydání, Praha: GRADA Publishing a.s, 480 s. ISBN: 978-80-726-1232-1
- (18) VOLLMUTH, Hilmar J. 2004. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- (19) VOLLMUTH, Hilmar J. 1998. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess, 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

ONLINE ZDROJE:

- (20) Skupina ČEZ, 2021, *Co je ZEVO*. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/zevo/co-je-zevo.html>
- (21) Výroční zprávy společnosti SAKO Brno a.s. (2019 – 2020). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-%24firma?ico=60713470&jenPlatne=VSECHNY>

Seznam zkratek

EIS Ekonomický informační systém

ERÚ Energetický regulační úřad

IS Informační systém

KOH Kompletní odpadové hospodářství pro společnost Veletrhy Brno, a.s.

KPI (key performance indicators) ukazatele měření výkonnosti a aktivity společnosti

MTZ Materiálové a technické zabezpečení - sklad

OHB Odpadové hospodářství Brno

PR Public relation

RUO Rámcová účetní osnova

SKO Sběr komunálního odpadu

SMB Statutární město Brno

SSO Sběrné středisko odpadů

THP Technickohospodářský pracovník

VOK Velkoobjemové kontejnery

VZZ Výkaz zisků a ztrát

ZEVO Zařízení pro energetické využívání odpadu

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ekonomická směrnice – číselník akcí (zkrácený příklad).....	33
Tabulka 2: Ekonomická směrnice – číselník zakázek (zkrácený příklad).....	34
Tabulka 3: Příklad položek plánovaného cashflow	39
Tabulka 4: vyhodnocení plánovaných výnosů dle koncernových společností.....	40
Tabulka 5: Vyhodnocení bankovních zůstatků, poplatků a úroků.....	41
Tabulka 6: Plánování a vyhodnocování investic	42
Tabulka 7: Vyhodnocení pohledávek a závazků z obchodního styku	42
Tabulka 8: Vyhodnocení vybraných položek z VZZ a rozvahy	43
Tabulka 9: Reporting – výsledky hospodaření v čase dle divizí	44
Tabulka 10: Reporting – stavy a vývoj finančních prostředků v čase	45
Tabulka 11: Reporting –vývoj počtu zaměstnanců v čase.....	45
Tabulka 12: Reporting – počty svozů komunálního odpadu SKO	46
Tabulka 13: Reporting – počty umístěných nádob na komunálního odpad	47
Tabulka 14: Reporting – počty nádob na SKO dle četnosti svozů	47
Tabulka 15: Reporting – počty nádob na separovaný odpad.....	48
Tabulka 16: Reporting – počty svozů separovaných složek odpadu	49
Tabulka 17: Reporting – vývoj ostatních druhů odpadů.....	49
Tabulka 18: Reporting – počty ujetých km dle jednotlivých druhů odpadů	50
Tabulka 19: Reporting – vývoj počtu posádek dle svozu jednotlivých druhů odpadů...	50
Tabulka 20: Reporting – počty podnětů od občanů	51
Tabulka 21: Reporting – porovnání návozu a spáleného odpadu v čase	52
Tabulka 22: Reporting – vývoj dodávek odpadů od významných partnerů v čase [t] ...	53
Tabulka 23: Reporting – vývoj příspěvku na dopravu v čase.....	53
Tabulka 24: Reporting – vývoj výroby a prodeje tepla v čase	54

Tabulka 25: Reporting – vývoj výroby a prodeje elektrické energie v čase.....	55
Tabulka 26: Reporting – vývoj produkce surovin v čase	55
Tabulka 27: Reporting – vývoj spotřeby surovin v čase	56
Tabulka 28: Reporting – vývoj vyříděného odpadu v čase	57
Tabulka 29: Reporting – provozní hodiny kotlů a turbogenerátoru	57
Tabulka 30: Položky tržeb snižující náklady na spalné.....	66
Tabulka 31: Návrh struktury prezentovaných dat pro reporting.....	71

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém controllingu (6).....	14
Obrázek 2: Regulační cyklus controllingu (6).....	15
Obrázek 3: Zařízení pro ekonomické využití odpadu Brno.....	26
Obrázek 4: Schéma výroby tepelné a elektrické energie spalováním odpadů.....	28
Obrázek 5: Schéma společnosti	30
Obrázek 6: Vozidlo pro svoz odpadu	31
Obrázek 7: ZEVO	31
Obrázek 8: Členění nákladových a výnosových středisek.....	32

Seznam příloh

Příloha č. 1: Seznam plánu výnosových a nákladových položek

Příloha č. 2: Zkrácená podoba vyhodnocení nákladů na jednotlivá vozidla

Příloha č. 3: Vyhodnocení nákladů na vozidla po skupinách

Příloha č. 2: Zkrácená podoba vyhodnocení nákladů na jednotlivá vozidla

zakázka	RZ	skupina	nákl. střed.	datum pořízení	odpis / měsíc	ukončení odepisování	nák. cena vozu	odpisy při 10 letech/ měsíc	ujeto km	odpisy při 10 letech /období	silniční daň 531-100	pojištění flotila 548-120	mýtné 538-120, 110	PHM 501-500	ND -svoz auta 501-114, 115	Opravy 511-115, 212, 216	ND ostatní 501-123, 145, 900	služby 518-213, 314,315, 572, 900, 550	ostatní 548-881, 817	náklady celkem za období	náklady na 1 km vč. odpisů	náklady na 1 km bez odpisů
140165	2BI 0165	malý hák	251	30.11.2019	72	30.11.2025	2 105 000	17 542	24 853	210 500	9 256	17 778	37 494	170 226	3 782	8 780	2 583	0	0	460 400	18,53	10,06
140763	2BI 0763	velký hák	251	30.11.2019	72	30.11.2025	3 150 000	26 250	34 412	315 000	10 660	50 453	68 663	326 014	14 046	17 703	11 391	2 388	0	816 320	23,72	14,57
140764	2BI 0764	podzemák	234	30.11.2019	72	30.11.2025	1 815 000	15 125	24 685	181 500	4 212	15 130	1 015	142 143	5 892	0	2 857	2 388	0	355 138	14,39	7,03
140843	2BA 0843	PAP/PET	234	31.08.2018	72	31.08.2024	2 985 733	24 881	29 506	298 573	9 256	17 107	4 326	199 345	43 125	20 119	4 079	1 240	0	597 170	20,24	10,12
141276	2BA 1276	myčka nádob	231	31.08.2018	72	31.08.2024	4 143 000	34 525	3 559	414 300	6 448	17 269	72	70 748	1 662	66 377	2 017	10 000	0	588 893	165,47	49,06
141339	2BA 1339	SKO	231	31.08.2018	72	31.08.2024	3 937 390	32 812	16 059	393 739	10 660	40 683	4 791	226 935	2 215	102 770	2 520	0	0	784 313	48,84	24,32

Příloha č. 3: Vyhodnocení nákladů na vozidla po skupinách

aktuální období počet osádek (251-řidiči)	středisko: 231				středisko: 234						středisko: 251						středisko: 254					Celkový součet		
	26				3		3		5		2		1		4		20		1					
	231 SKO	231 myčka nádob	231 valník - údržba	231 mob.díln a-master	PET/PAP	PAP	PET	234 úklid	234 k	234 SKLO	251 malý hák	251 valník	251 velký hák	251 textil- CNG	251 dodávka	251-254 vlek	254 SKO	254 KOH- stroj	254 prac. traktor	254 master	254 KOH pronájem			
Počet vozidel ve skupině	37	2	1	1	11	3	4	2	2	5	6	4	13	2	1	7	1	6	1	1	1	111		
Celkem ujeto km	396 452	6 872	13 740	15 678	97 747	64 709	68 930	24 079	21 106	60 147	162 575	28 274	299 403	19 146	18 489	18 650	2 632	1 925	989	5 726	525	1 309 066		
Odpisy (10 let) za období	13 729 172	1 085 644	175 954	59 185	3 585 245	1 140 650	1 416 197	738 897	666 742	959 865	967 354	577 843	3 127 856	4 352	61 560	405 061	397 678	708 480	56 600	14 796	0	29 879 129		
PHM účet 501-500	6 088 612	141 303	65 844	27 998	1 254 710	838 351	871 924	166 833	183 123	408 965	776 062	147 373	2 041 823	61 764	42 078	0	79 210	116 899	1 975	12 327	12 397	13 339 572		
Opravy účty 511- 115, 212, 216	3 324 649	81 377	2 388	5 862	263 868	266 381	382 881	98 460	376 095	414 160	216 545	130 512	224 646	40 420	5 052	16 137	99 650	73 533	1 314	0	0	6 023 931		
Náhradní díly účty 501-114, 115	1 211 677	96 744	10 342	7 832	227 285	131 762	107 751	95 185	34 485	71 942	195 935	32 971	251 972	7 600	9 254	1 251	8 444	89 359	0	0	0	2 591 790		
Pojištění flotila účet 548-120	776 767	34 575	16 143	7 799	161 283	50 764	71 185	28 680	48 824	79 822	87 253	71 783	296 264	27 851	17 658	4 130	16 862	29 844	6 524	5 640	0	1 839 650		
Ostatní účty 548-881, 817	68 678	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	68 678		
Mýtné účty 538-120, 110	29 389	458	501	0	6 219	4 302	3 235	776	297	2 752	22 991	2 076	221 644	1 013	1 500	250	177	3 500	0	800	0	301 881		
Silniční daň účet 531-100	445 012	26 094	4 320	3 600	103 478	35 956	58 481	15 300	27 056	37 867	37 440	18 132	141 111	0	1 872	73 043	20 500	7 563	0	3 000	0	1 059 825		
Služby účty 518-213, 314,315, 572, 900, 550	95 662	10 000	0	1 200	3 795	2 388	4 777	0	2 480	3 628	0	0	7 257	0	1 200	907	0	17 000	0	0	0	150 294		
Náhradní díly ostatní účet 501-123, 145, 900	206 949	11 525	20 092	1 015	40 309	9 337	13 779	7 234	13 799	15 943	36 704	5 363	70 767	1 788	2 084	61	4 620	5 929	446	2 547	0	470 291		
Přímé náklady vč. odpisů celkem	25 976 567	1 487 720	295 584	114 491	5 646 192	2 479 892	2 930 210	1 151 365	1 352 901	1 994 945	2 340 284	986 053	6 383 339	144 788	142 258	500 840	627 140	1 052 107	66 859	39 109	12 397	55 725 040		
Náklad na 1 km bez režie bez odpisů	30,9	58,5	8,7	3,5	21,1	20,7	22,0	17,1	32,5	17,2	8,4	14,4	10,9	7,3	4,4	5,1	87,2	178,5	10,4	4,2	23,6	19,7		
Náklad na 1 km bez režie vč. odpisů	65,5	216,5	21,5	7,3	57,8	38,3	42,5	47,8	64,1	33,2	14,4	34,9	21,3	7,6	7,7	26,9	238,3	546,5	67,6	6,8	23,6	42,6		
Nepřímé náklady (správní + provozní režie) 18,8%	4 883 595	279 691	55 570	21 524	1 061 484	466 220	550 879	216 457	254 345	375 050	439 973	185 378	1 200 068	27 220	26 744	94 158	117 902	197 796	12 570	7 353	2 331	10 476 308		
Náklady celkem	30 860 162	1 767 411	351 154	136 016	6 707 676	2 946 111	3 481 089	1 367 821	1 607 246	2 369 995	2 780 257	1 171 431	7 583 407	172 009	169 002	594 997	745 043	1 249 903	79 429	46 462	14 728	66 201 348		
Náklad na 1 km vč. režie a odpisů	77,8	257,2	25,6	8,7	68,6	45,5	50,5	56,8	76,2	39,4	17,1	41,4	25,3	9,0	9,1	31,9	283,1	649,3	80,3	8,1	28,1	50,6		