

**Technická univerzita v Liberci**

**Hospodářská fakulta**



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**1998**

**Bc. RENÁTA KLUGAROVÁ**

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Obor:

Podniková ekonomika

Zavádění systému controllingu v a.s. Východočeská energetika

Hradec Králové

(The Introduction Of The Controlling To The Joint Stock Company

Východočeská energetika Hradec Králové)

DP - PE - KPE - 980 11

Bc. Renáta Klugarová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, KPE

Konzultant: Ing. Marcela Kantová, Východočeská energetika, a.s. Hradec Králové

Počet stran: 76

Počet příloh: 25

29. 5. 1998

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok: 1997/98

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

pro **Renátu Klugarovou**

obor 62-68-8 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990 Sb. o vysokých školách určuje tuto diplomovou práci

Název tématu: **Zavádění systému controllingu v a. s. Východočeská energetika  
Hradec Králové**

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika a. s. Východočeská energetika Hradec Králové
2. Systém controllingu
3. Aplikace systému controllingu v a. s. Východočeská energetika Hradec Králové
4. Analýza a zhodnocení dosažených výsledků při zavádění systému controllingu v a. s. VČE Hradec Králové

KPE/POZ  
96. 26. 9. 1998  
1/176/98 H  
(MA)



## PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucí a konzultantky.

V Liberci dne 24. května 1998

Děkuji Ing. Jaroslavě Syrovátkové z katedry podnikové ekonomiky za odborné vedení a za poskytnuté konzultace Ing. Marcele Kantové z podniku Východočeská energetika, a.s. Hradec Králové.



**Zavádění systému controllingu v a.s. Východočeská energetika Hradec Králové**Anotace:

Tato diplomová práce se zabývá problematikou controllingu jako účinného nástroje řízení podniku. Ve své práci popisují podnik Východočeská energetika, a.s. Hradec Králové, který má monopolní postavení v distribuci elektřiny v regionu východních Čech.

Hlavní pozornost věnuji zavádění nového vnitropodnikového systému řízení při uplatňování principů controllingu a realizaci v informačním systému SAP R/3 v tomto podniku. Další částí této diplomové práce je rozbor zúčtování výkonů mezi nákladovými středisky na konkrétním příkladu oblastního ředitelství Trutnov.

Cílem rozboru nového vnitropodnikového zúčtování je odhalení přínosů a výhod tohoto nového pojetí řízení pro podnik VČE.

Nový způsob vnitropodnikového řízení umožňuje podniku VČE snižovat režijní náklady, zvyšuje možnost kontroly nákladů, umožňuje určit odpovědnost každého nákladového střediska a vzájemné porovnání středisek podle dosažených výsledků.

Controlling se tak stává velice perspektivním a účinným prostředkem pro řízení podniku VČE a do budoucna se pravděpodobně stane nedílnou součástí řízení každé úspěšné firmy.

**The Introduction Of The Controlling To The Joint Stock Company Východočeská  
energetika Hradec Králové**

Annotation:

The Diploma Project is concerning with the problem of controlling, which is becoming an effective implement for running a firm.

This project contains description of the firm Východočeská energetika, joint - stock company Hradec Králové, which has the monopoly position in distribution of electricity in East Bohemia region.

The main attention is given to the introduction of the new intradepartemal running together with the application of the principles of the controlling and the implementation in the informing system SAP R/3 in this firm.

The analysis of the new intradepartemal system of accounting is the next part of the project. The analysis is carried out on the example of the area management Trutnov.

The aim of the analysis is to find out the contribution and advantages of the new system for the firm VČE.

The new way of the intradepartemal running a firm enables to reduce the overhead costs, increase possibility of checking costs and determine the responsibility of each cost center. The cost centers can be compared to each other according to their profits.

The controlling is an perspective branche and it will become a necessary part of running each success firm.



### Seznam použitých zkratk:

|          |                                               |
|----------|-----------------------------------------------|
| a.s.     | akciová společnost                            |
| C        | cena                                          |
| č.       | číslo                                         |
| čas.     | časově                                        |
| ČR       | Česká republika                               |
| D        | norma zásob                                   |
| DPH      | daň z přidané hodnoty                         |
| HS       | hlavní správa                                 |
| el.      | elektrická                                    |
| ext.     | externí                                       |
| kapitál. | kapitálové                                    |
| kg       | kilogram                                      |
| km       | kilometr                                      |
| kV       | kilovolt                                      |
| l        | litr                                          |
| m        | metr                                          |
| mil.     | milion                                        |
| nákl.    | náklady, nákladový                            |
| ND       | nákladový druh                                |
| NN       | nízké napětí                                  |
| NS       | nákladové středisko, norma spotřeby materiálu |
| obsl.    | obslužných                                    |
| odch.    | odchylka                                      |
| ost.     | ostatní                                       |
| plán.    | plánované                                     |
| pri      | přijímající                                   |
| rež.     | režijní                                       |
| rozl.    | rozlišení                                     |
| Sb.      | Sbírky                                        |
| skut.    | skutečné                                      |



|        |                                                                   |        |
|--------|-------------------------------------------------------------------|--------|
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným                                     |        |
| stř.   | středisko                                                         | Strana |
| techn. | technická                                                         | 7      |
| tis.   | tisíc                                                             | 8      |
| VČE    | Východočeská energetika                                           | 8      |
| ved.   | vedoucí                                                           | 9      |
| VÚ     | výrobní úkol                                                      | 13     |
| VN     | vysoké napětí                                                     | 15     |
| vykaz. | vykazované                                                        | 14     |
| zúčt.  | zúčtování                                                         | 15     |
| zvl.   | zvláštní                                                          | 16     |
|        | 2.4.1 Rozpočet výkonů                                             | 16     |
|        | 2.4.2 Kalkulace plánovaných nákladů                               | 19     |
|        | 2.4.3 Finanční plánování                                          | 21     |
|        | 2.4.3.1 Likvidita                                                 | 24     |
|        | 2.4.3.2 Pracovní kapitál                                          | 25     |
|        | 2.5. Roční plánování                                              | 26     |
|        | 2.6. Čtvrtletní plánování                                         | 28     |
|        | 2.7. Kontrola, srovnávání plánu se skutečností a analýza odchylek | 29     |
| 3.     | Charakteristika podniku VČP, a.s.                                 | 31     |
| 3.1    | Historie podniku                                                  | 31     |
| 3.2    | Charakteristika a činnost podniku                                 | 32     |
| 3.3    | Postavení na domácím a zahraničním trhu                           | 33     |
| 3.4    | Organizační struktura podniku                                     | 33     |
| 3.5    | Strategické hospodářské činnosti a celkové výhledy podniku        | 34     |
|        | Výkony, náklady, regulace                                         | 36     |
|        | Regulace výloh                                                    | 37     |
| 3.6    | Strategické hospodářské činnosti                                  | 38     |
|        | Kapitál, úvěry                                                    | 39     |
| 3.7    | Výroba, prodej, skladování                                        | 39     |
| 3.8    | Informační a výzkumná činnost                                     | 39     |

## **OBSAH:**

|                                                                       | Strana |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>1. Úvod</b>                                                        | 7      |
| <b>2. Controlling jako nástroj řízení podniku</b>                     | 8      |
| 2. 1. Vymezení pojmu controlling                                      | 8      |
| 2. 2. Filozofie controllingu                                          | 9      |
| 2. 3. Členění controllingu                                            | 13     |
| 2. 3. 1. Rozlišení strategického a operativního controllingu          | 14     |
| 2. 3. 2. Strategický controlling                                      | 14     |
| 2. 3. 3. Operativní controlling                                       | 15     |
| 2. 4. Nástroje operativního controllingu                              | 16     |
| 2. 4. 1. Rozpočet výkonů                                              | 16     |
| 2. 4. 2. Kalkulace plánovaných nákladů                                | 19     |
| 2. 4. 3. Finanční plánování                                           | 21     |
| 2. 4. 3. 1. Likvidita                                                 | 24     |
| 2. 4. 3. 2. Pracovní kapitál                                          | 25     |
| 2. 5. Roční plánování                                                 | 25     |
| 2. 6. Čtvrtletní plánování                                            | 28     |
| 2. 7. Kontrola, srovnávání plánu se skutečností a analýza odchylek .. | 29     |
| <b>3. Charakteristika podniku VČE, a.s.</b>                           | 31     |
| 3. 1. Historie podniku                                                | 31     |
| 3. 2. Charakteristika činností podniku                                | 32     |
| 3. 3. Postavení na domácím a zahraničním trhu                         | 33     |
| 3. 4. Organizační struktura podniku                                   | 33     |
| 3. 5. Strategie hospodářské činnosti a celkové vyhlídky podniku ..... | 34     |
| 3. 6. Výkony, náklady, regulace                                       | 36     |
| 3. 7. Kapitálový trh                                                  | 37     |
| 3. 8. Distribuce elektrické energie                                   | 38     |
| 3. 9. Řízení jakosti                                                  | 39     |
| 3. 10. Životní prostředí, ekologie                                    | 39     |
| 3. 11. Informační systém společnosti                                  | 39     |



#### **4. Nákladový a kalkulační systém na bázi controllingu**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| <b>v podniku VČE, a.s. Hradec Králové</b>        | 40 |
| 4. 1. Informační systém R/3 firmy SAP            | 40 |
| 4. 2. Výchozí situace                            | 43 |
| 4. 3. Nákladové druhy                            | 45 |
| 4. 4. Ekonomická struktura                       | 48 |
| 4. 4. 1. Nákladová střediska                     | 49 |
| 4. 4. 2. Nákladová střediska - vztažná veličina  | 52 |
| 4. 4. 3. Uzlová střediska                        | 53 |
| 4. 4. 4. Profitcentra                            | 53 |
| 4. 5. Vnitropodnikové zúčtování                  | 54 |
| 4. 6. Zakázky                                    | 56 |
| 4. 7. Plánování                                  | 57 |
| 4. 8. Controlling - specializovaný útvar podniku | 58 |

#### **5. Rozbor vnitropodnikového zúčtování**

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| <b>v podniku VČE, a.s. Hradec Králové</b>               | 60 |
| 5. 1. Hierarchické uspořádání podniku VČE a.s.          | 60 |
| 5. 2. Zúčtování vnitropodnikového výkonu mezi středisky | 60 |
| 5. 3. Nákladové středisko Řízení obslužných činností    | 61 |
| 5. 4. Nákladové středisko Stavby a montáže - řízení     | 63 |
| 5. 5. Nákladové středisko Pracovní četa 1               | 64 |
| 5. 6. Tarify druhů výkonů                               | 64 |
| 5. 7. Skutečný výkon střediska Pracovní četa 1          | 65 |
| 5. 8. Zakázka                                           | 67 |

#### **6. Shrnutí a zhodnocení nového vnitropodnikového systému řízení**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| <b>při uplatňování principů controllingu</b> | 70 |
|----------------------------------------------|----|

#### **7. Závěr**

Seznam použité literatury

Seznam příloh



## 1. Úvod

Jen málokdo se dnes pozastaví nad zázrakem jménem elektřina. Elektrická energie se stala nezbytnou součástí každodenního běhu života nás všech. Prvním využitím elektrické energie v českých zemích byla instalace šesti obloukových lamp pro osvětlení tkalcovny lnu v Moravské Třebové v roce 1878, tedy již před 120 lety.

Podniky se dnes musí vypořádat se značnými změnami ve svém podnikovém okolí a odvětví. Mnohem rychleji než dříve roste dynamika trhu a konkurenční boj je stále tvrdší. To vede k výběru mezi „životaschopným, do budoucnosti zaměřeným“ a „zastaralým, překonaným“. Aby se podnik udržel při životě je potřebná vlastní aktivita.

Odvětví energetiky je často diskutovaným tématem. V současné době na českém trhu panuje energetický gigant České energetické závody a.s. Rozvod a distribuce energie zajišťují regionální energetické společnosti.

Cena elektřiny je stanovena státem, a tak je vyvíjen značný tlak na náklady těchto energetických podniků. Hlavním cílem se proto stává zaměření se na snižování nákladů, a zajištění životaschopnosti a prosperity podniku. Koncepcí pro úspěšné podnikové řízení a zajištění trvalé existence podniku je controlling.

Cílem této diplomové práce je zpracování tohoto aktuálního tématu controlling, který se dnes stává důležitým nástrojem při plánování, řízení a kontrole nákladů v podniku. Diplomová práce obsahuje charakteristiku podniku Východočeská energetika, a.s. Hradec Králové, popis zavádění vnitropodnikového systému řízení s uplatněním principů controllingu v tomto podniku a rozbor tohoto nového vnitropodnikového řízení. Na závěr vyhodnotím přínos tohoto systému pro podnik VČE



## **2. Controlling jako nástroj řízení podniku**

V této kapitole se budu zabývat tématem controlling na teoretické úrovni.

### **2. 1. Vymezení pojmu controlling**

**Controlling** je řízení všech činností ve firmě (podniku), které je zaměřeno na dosažení podnikatelských záměrů, zejména na dosažení zisku. Původ slova je v anglickém výrazu “to control” - řídit, nikoli kontrolovat. Nejde tedy o kontrolování, ale o řízení, což je širší činnost než kontrolování (to je součást řízení).

Controlling zahrnuje:

- zjištění aktuálního stavu (analýzu),
- prognózování,
- stanovení cílů,
- plánování a rozpočtování,
- kontrolu a zjišťování odchylek od plánu,
- zjištění příčin odchylek,
- stanovení nových cílů.

Ve středních a velkých podnicích nezabezpečuje funkci controllingu jedna osoba, ale odborný útvar ve vedení podniku. Kde byl takový pracovník jmenován, neznamená to, že určuje cíle a plánuje, ale především poskytuje metodickou podporu a stará se o to, aby byly stanoveny doplňující cíle a vypracovány vzájemně odsouhlasené plány.

Kromě nových nástrojů (krizové manažerství, sestavování scénářů), zahrnuje controlling i podnikatelskou filozofii, tj. definuje veškeré hospodářské aktivity podniku jako vyvážené optimum zájmů odběratelů a podniku.



## **2. 2. Filozofie controllingu**

Controlling se soustřeďuje:

- na cíle,
- slabá místa,
- aktivity,
- rozvíjí nepřetržité analytické procesy v důsledku neustálého porovnávání skutečnosti a plánu,
- na budoucnost, o minulost se zajímá jen do té míry, do jaké může minulý vývoj ovlivnit vývoj budoucí,
- na získání impulsů pro budoucnost.

### **Stanovení cílů**

Bez písemného stanovení cílů neexistuje ekonomické řízení. Aby určení cíle bylo přijatelné pro řízení, musí odpovídat určitým kritériím. Jako prvky stanovení cíle se uvádí: obsah cíle, rozsah cíle, cílová oblast a cílová lhůta.

- obsah cíle: čeho má být dosaženo,
- rozsah cíle: v jakém rozsahu má být cíle dosaženo,
- cílová oblast: kde, tj. ve kterém regionu, případně ve které cílové skupině má být cíle dosaženo,
- cílová lhůta: kdy, případně během jaké doby, má být cíle dosaženo.

Cíle musí být tak konkretizovány, aby mohly sloužit jako měřítko úspěchu strategie a jako podklad pro rozvoj. Proto je třeba cíle strukturovat:

#### **1. Věcný cíl - formální cíle**

Za *věcný cíl* pokládáme vlastní účel podnikání, tj. funkce, pomocí kterých podnik vystupuje na trhu jako prodejce. *Formální cíle* jsou kvantifikovatelné cíle, přičemž se ekonomické řízení v oblasti nástrojů zabývá převážně rentabilitou, likviditou a hospodárností.



## 2. Taktické, operativní a strategické cíle

*Taktické cíle* jsou cíle s velmi krátkodobým horizontem pro jejich dosažení.

*Operativní cíle* jsou krátkodobé a střednědobé cíle, kterých může být dosaženo pomocí stávajících zdrojů podniku.

*Strategické cíle* zahrnují dlouhodobý úspěch, případně dlouhodobé přežití podniku na trhu. Abychom mohli takové cíle účelně formulovat, je nutné provádět podrobný rozbor, jehož výsledkem musí být formulace všech potřebných zdrojů pro podnik, které umožní podniku zjistit budoucí šance na trhu a snížit budoucí riziko podnikání na minimum.

## 3. Globální a oborové cíle

*Globální cíle* jsou cíle, které se týkají podniku jako celku, např. návratnost vložených investic, podíl na trhu, růst podniku.

*Oborové cíle* jsou dílčí cíle, které slouží k dosažení globálních cílů v jednotlivých oblastech podniku, např. marketing, výroba, nákup.

Cíle by měli formulovat ti, kterých se to bezprostředně týká.

## Rozbor slabých míst

Jako slabé místo podniku je definován ten faktor, který v konkrétním stadiu představuje v kladném vývoji nejslabší článek, tj. ten faktor, který se jako první stane nedostatkem.

Za slabá místa lze považovat kapitál, materiál, personál, odbyt a know-how. Ze zjištění slabého místa vyplývají následující důsledky:

- růst je možný pouze díky koncentraci sil na příslušné slabé místo,
- nezabývat se současně ostatními problémy,
- střídát slabá místa.

Faktory, které ovlivňují podnikatelské záměry jsou rentabilita a likvidita.



## Rentabilita

Při dalších úvahách platí jako rentabilita obrat, tj. zisk vztažený k obratu, případně k výkonům podniku.

Výnos je výsledkem hlavních komponentů - úspěchu na trhu a hospodárnosti. Pod pojmem úspěch na trhu chápeme všechny aktivity směřující mimo podnik, pod pojmem hospodárnost - všechny aktivity směřující dovnitř.

Úspěch na trhu se dělí na oblasti nákupu a prodeje, hospodárnost na hospodárnost při použití faktorů přípravných prací a na hospodárnost výkonů.

Pro jednotlivé faktory existují oddělené účetní nástroje. Kritérium „úspěch na trhu“ je v zásadě vytvářeno z výpočtu příspěvků na krytí nákladů s různou orientací, kritérium „hospodárnost“ s využitím účtování plánovaných nákladů a provozního účetnictví.

Možné členění příspěvků na krytí nákladů:

- příspěvek na krytí nákladů na druh zboží, skupinu zboží,
- příspěvek na krytí nákladů u zákazníka,
- příspěvek na krytí nákladů na distribuci.

Aby se zlepšila situace, musí podrobný rozbor uvedených faktorů z hlediska slabých míst ukázat, které slabé místo musí být odstraněno přednostně.

Po definování předpokládaného slabého místa musíme sestavit plán opatření na jeho odstranění.

## Likvidita

Likvidita je schopnost podniku dostát neomezeně v určitém okamžiku splatným platebním závazkům. Likviditě jako slabému místu se musí v controllingu věnovat mimořádná pozornost, protože výskyt tohoto slabého místa bezprostředně ohrožuje existenci podniku (např. zadlužení firmy, zatížení úroky atd.). Vývoj likvidity se kontroluje finančním plánem (podrobněji kapitola Finanční plánování).



Likviditu jako slabé místo ovlivňují kladně i záporně tyto faktory:

| SLABÉ MÍSTO - LIKVIDITA        |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Kladný vliv - zlepšení         | Záporný vliv - zhoršení     |
| Kladné saldo u příjmů a výdajů | Záporný cash flow           |
| Uvolnění prostředků            | Vázání prostředků           |
| Přílív kapitálu                | Odliv nebo vrácení kapitálu |
| Soukromé vklady                | Soukromé výběry             |

Pramen: Hofmeister, Stiegler: Controlling, Babtext, Praha 1991, strana 19

### **Aktivity**

Controlling je orientován na aktivity, tj. na následky, za které odpovídá nositel rozhodnutí. Proto nástroje vypracované v podniku musí být utvářeny tak, aby nositel rozhodnutí akceptoval jak jejich obsah, tak jejich formu.

### **Analytické procesy**

Provádíme analýzy v těchto směrech:

- porovnání plánu a skutečnosti nám umožňuje lépe poznat struktury vývoje a souvislosti,
- zjistíme vlastní chyby při hodnocení,
- zjistí se osobní záliby a antipatie,
- zjistí se chyby v podkladech pro prognózu,
- zjistí se vlastní tendence k optimistickému, pesimistickému nebo i v kladném případě k reálnému hodnocení.

### **Orientace na budoucnost**

Controlling určuje vývoj podniku, což z hlediska tohoto pojmu znamená orientaci na budoucnost. Z pohledu zásadní orientace musíme budoucí vývoj rozdělit na strategický, operativní a taktický.



## Impulsy pro budoucnost

Jednu z hlavních příčin pomalého a váhavého zavádění plánovacích systémů musíme hledat ve strachu z chybných závěrů. Na chyby bychom se měli dívat jako na šance do budoucna, jako na možnosti zlepšit dobré výsledky a korigovat špatné výsledky. Pro kvalitní plánování existují zásady, které je nutné dodržovat.

- úplnost - do plánu musíme zahrnout všechny údaje vztahující se k plánu
- jednoznačnost - všechny předpoklady a představy musí být realizovatelné
- kontinuita - plánování nesmí být používáno jako izolovaný, pouze příležitostně používaný nástroj
- pružnost - při vývoji, který se liší od plánu, je nutné plánovat alternativní cíle a s tím spojená opatření
- hospodárnost - závěry plánů a jeho použitelnost musí být v ekonomickém vztahu k nákladům na vypracování plánu,
- porovnávání plánu a skutečnosti -  
toto porovnání by mělo být prováděno tak rychle a bezprostředně po ukončení daného období, aby bylo možné na podkladě rozborů ještě přijmout účinná opatření.

Prognózy a plánování jsou dobré jedině tehdy, jestliže dávají impulsy a opatření pro budoucnost. To se dá očekávat tehdy, jestliže v podniku panuje myšlení orientované na budoucnost.

### 2. 3. Členění controllingu

- operativní
- strategický

### 2. 3. 1. Rozlišení strategického a operativního controllingu

Hlavní rozlišovací znaky strategického a operativního controllingu:

#### 1. **časový horizont**

- strategický - otevřený, bez časového omezení
- operativní - konkrétní časový horizont (např. 1 rok)

#### 2. **veličiny**

- strategický - nejširší spektrum veličin mající význam pro rozvoj podniku
- operativní - náklady, výnosy, příjmy, výdaje

#### 3. **okolí**

- strategický - zaměřuje se prioritně na okolí, které je pro podnik podstatné
- operativní - podniková orientace

#### 4. **tlak termínů**

- strategický - neexistuje tlak na přijímaná rozhodnutí
- operativní - bezprostřední tlak plynoucí z požadavku dodržování termínů

#### 5. **styl řízení**

- strategický - neexistuje strukturovaný tvar
- operativní - organizačním prostředkem jsou síťové plány

#### 6. **obsah cílů**

- strategický - dlouhodobá prosperita
- operativní - hospodářský výsledek, peněžní tok

### 2. 3. 2. Strategický controlling

Úkoly strategického controllingu:

- podněcování strategické filozofie podniku,
- zpracování analýz slabých a silných stránek podniku,
- formulace strategických cílů,
- institucionalizace strategického porovnání požadovaného a skutečného stavu,
- opatření pro řízení odchylek.



### Nástroje strategického controllingu

- plánování a vývoj zásobníku zakázek,
- rozbor strategických mezer a jejich vývoj,
- rozbor slabých a silných stránek a jejich vývoj,
- systémy včasného varování.

### 2. 3. 3. Operativní controlling

#### Úkoly operativního controllingu:

- vypracování orientačních vodítek získaných interně a externě jako podklad pro dílčí plánování,
- porovnání požadovaného a skutečného stavu,
- úprava odchylek,
- zavedení informačního systému ve vztahu k vnitropodnikovému plánování a výsledkům kontroly.

Operativní controlling usměrňuje a koordinuje rentabilitu, likviditu a hospodárnost krátkodobě, tj. s časovým horizontem 1 rok.

#### Nástroje operativního controllingu:

V tabulce jsou uvedeny hlavní nástroje operativního controllingu:

| Oblast       | Hlavní nástroj plánování         | Hlavní nástroj kontroly výsledků                                                      |
|--------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| rentabilita  | rozpočet výkonů                  | krátkodobé účtování zisku                                                             |
| likvidita    | finanční plán                    | - finančně-ekonomická kalkulace příjmů a výdajů<br>- souhrnná bilance pohybu kapitálu |
| hospodárnost | rozpočtování plánovaných nákladů | analýza odchylek                                                                      |

Pramen: Hofmeister, Stiegler: Controlling, Babtext, Praha 1991, strana 25

## **2. 4. Nástroje operativního controllingu**

- rozpočet výkonů,
- kalkulace plánovaných nákladů,
- finanční plánování,
- plánované bilance.

### **2. 4. 1. Rozpočet výkonů**

Rozpočet zahrnuje: - prognózu obrátů a výkonů podniku,  
- prognózu nákladů.

#### **Prognóza obrátů a výkonů podniku**

Jako obraty jsou označovány výkony za dané období. Výkon podniku se vypočítá podle následujícího vzorce:

Obrat + / - změny stavu

- \* nedokončené výroby
- \* hotového zboží
- \* nevyúčtovaných výkonů.

Při prognózování obratu musíme volit metody velmi pečlivě. Podnik žije z obratu a výnos je určen výší obratu. Při praktické realizaci prognostických metod je nutné dbát na to, aby

- vyhovovaly stávající nebo plánované struktury,
- byla možná kontrola dosažení nebo nedosažení cíle.

#### **Prognóza nákladů**

Jedná se o třídění tj. klasifikaci nákladových druhů dle potřeb controllingu. Tato klasifikace byla vypracována podle kritérií:



- prognózovatelnost, tj. s výchozími body pro max. spolehlivou prognózu,
- kontrolovatelnost, tj. jednoduchá evidence skutečných výdajů,
- působení na výdaje, tj. podle času a ovlivnitelnosti výdajů,
- rozsah rizika při chybných prognózách, tj. podle významu druhu nákladů v celkových nákladech podniku,
- modulární propojení s různými druhy účetnictví jako finanční a manažerské účetnictví, účtování nákladů, kalkulace příspěvků na krytí nákladů, výpočty likvidity, kalkulace plánovaných nákladů.

Za hlavní skupiny jsou pokládány:

1. náklady působící na výdaje, tj. náklady, které se v prognózovaném období nebo během krátké periody stanou výdaji,
2. náklady, které nepůsobí na výdaje, tj. náklady, jejichž působení na výdaje vzniká s časovým odstupem od prognózovaného období,
3. příležitostné náklady, tj. náklady, které ve vlastním smyslu nevznikají jako náklady, ale mají význam pro podnikatelská rozhodnutí.

Pro účely prognózování jsou klasifikovány tyto náklady působící na výdaje:

- jednicové náklady odbytu,
- jednicové náklady výroby,
- náklady, jejichž vznik, výše a zánik závisí na smluvních nebo zákonných ustanoveních,
- náklady, které vznikají v důsledku autonomních cílů v podniku,
- náklady, které závisí na vlastních a cizích platbách a na způsobu financování,
- náklady na vlastní dopravu,
- ostatní náklady působící na výdaje.

Praktický postup při prognóze nákladových druhů:

1. rozdělení kompetencí,
2. vypracování souhrnného rozpočtu z dílčích rozpočtů,
3. prověření zda tento rozpočet odpovídá cílům podniku,
4. zpětná vazba k dílčím rozpočtům za účelem změn rozpočtu,



5. schválení rozpočtu,
6. porovnávání a analýzy skutečného a požadovaného stavu.

Každý vedoucí nákladového střediska musí vědět:

- za jaké organizační jednotky a osoby nese odpovědnost ve vztahu k nákladům,
- jaké náklady a jakým způsobem budou účtovány jeho nákladovému středisku,
- jaké náklady mu budou účtovány formou odvodů nebo přírážek k režijním nákladům,
- jaký výkon je od něho očekáván,
- jakou zúčtovací sazbou může účtovat výkony jinému nákladovému středisku,
- jakou zúčtovací sazbou mu budou účtovány výkony jiných nákladových středisek,
- jakým způsobem bude měřen jeho výkon.

Opatření při odchylkách prognózy od cílů:

1. Podle rozpočtu nebyly dosaženy minimální podnikové cíle, nejsou kryty náklady anebo výdaje.

Opatření řídicího ekonomického pracovníka:

- analýza, které nákladové položky jsou záporné v porovnání s minulostí,
- zjištění kritických položek,
- návrhy odpovědným pracovníkům na nové poskytování nákladů.

Opatření vedení podniku:

- naplánovat opatření na vyplnění prognózovaných mezer.

2. Podle rozpočtu dosahujeme minimálních podnikových cílů kromě výnosů.

Opatření řídicího ekonomického pracovníka: viz 1.

Opatření vedení podniku: revize cílů.

3. Rozpočet prodeje ukazuje možnosti, pro které nemáme dostatečné kapacity.

Opatření řídicího ekonomického pracovníka:

- kontrola nákladů, rizik a doby potřebné na uvedení nových investic do provozu (tj. vyřízení kapacit),



- kontrola možností dalšího rozšíření využití kapacit (např. směnnost).

#### 4. Rozpočet prodeje signalizuje přetížení slabých míst a nedostatečné vytížení ostatních oblastí.

Opatření:

- koordinace činnosti vedoucího marketingu - vedoucího výroby,
- případně další marketingová aktivita pro nevytížené oblasti,
- prověřit, jak můžeme odlehčit přetížená slabá místa.

#### 2. 4. 2. Kalkulace plánovaných nákladů

Hlavními cíli plánovaných nákladů jsou účinná kontrola nákladů a zjišťování správných údajů o nákladech pro rozhodovací problémy.

##### Vymezení základních kalkulačních pojmů

Pojem **kalkulace** lze chápat jako činnost vedoucí k zajištění či stanovení nákladů na konkrétní výkon podniku, který je přesně druhově, objemově a jakostně vymezen (na tzv. kalkulační jednotici).

##### Vymezení předmětu kalkulace

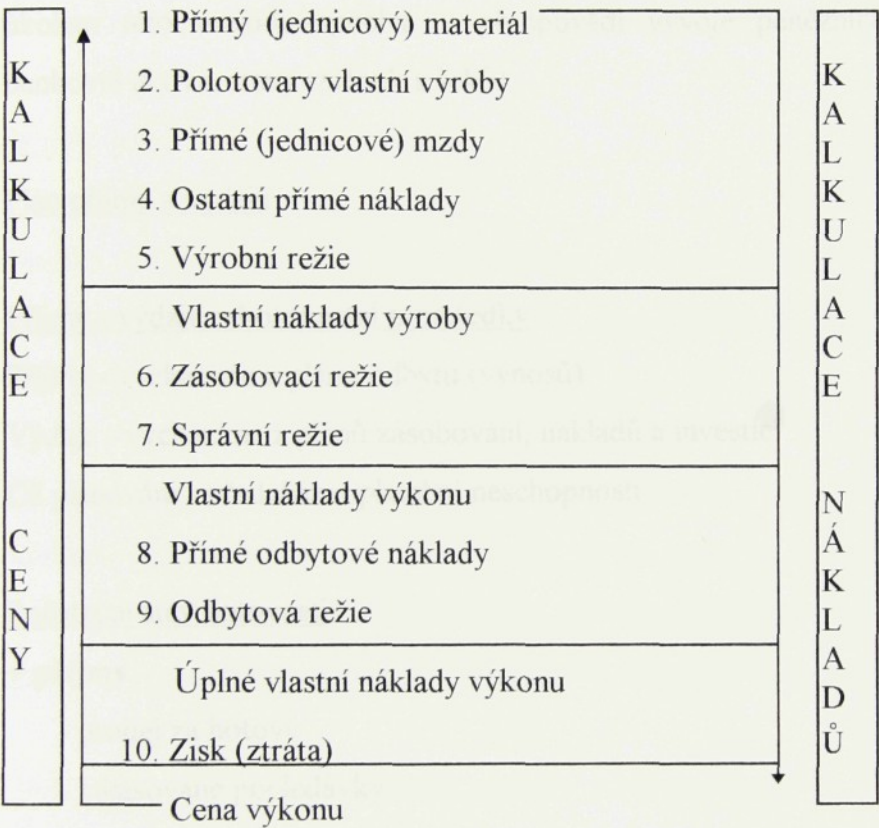
**Předmět kalkulace** je vymezen jednak kalkulační jednoticí, jednak kalkulačním množstvím. Předmětem kalkulace mohou být všechny druhy výkonů, které podnik vyrábí, resp. provádí. Prakticky se v podnicích kalkulují pouze nejdůležitější druhy výkonů nebo jejich skupiny.

**Kalkulační jednotice** je konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady. Příkladem kalkulační jednotice může být přikrývka v textilním průmyslu či výroba jedné gigawatthodiny elektřiny v elektrárnách apod.

**Kalkulační množství** zahrnuje určitý počet kalkulačních jednic, pro které se stanovují nebo zjišťují celkové náklady (celkový počet vyrobených příkrývek za období).

Struktura nákladů v kalkulaci

Struktura nákladů pro potřeby kalkulace je určena tzv. **kalkulačním vzorcem**.



Porovnání požadovaného a skutečného stavu

Jako nástroje tohoto porovnání v operativním controllingu jsou používány:

- krátkodobá kalkulace zisku a ztrát,
- finančněhospodářská kalkulace příjmů a výdajů,
- souhrnná bilance pohybu kapitálu,
- rozbor odchylek od kalkulace plánovaných nákladů jako kontrolu hospodárnosti.



### 2. 4. 3. Finanční plánování - základ operativního controllingu

Finanční plánování jsou podnikatelské propočty výhledu týkající se očekávaných příjmů a výdajů za období, příp. doplněné o vývoj stavu platebních prostředků a úvěrů. Finanční plánování je založeno na hodnotách plánů odbytu, výroby, zásobování, investic a nákladů.

**Finanční plán** - výhled příjmů a výdajů, stavu platebních prostředků a úvěrů. Hlavním úkolem této metody spočívá v předpovědi vývoje peněžních prostředků (pokladna, bankovní aktiva, stavy směnek a šeků).

#### Plán příjmů a výdajů

Příjmy - výdaje = hotovostní prostředky

Příjmy - vycházíme z plánu odbytu (výnosů)

Výdaje - vycházíme z plánů zásobování, nákladů a investic

Cíl plánování - předcházet platební neschopnosti

#### Počáteční stav hotovosti

##### **+ příjmy**

- prodej za hotové
- inkasované pohledávky
- prodej materiálu, strojů
- kapitálové vklady (emise akcií, obligací)
- úvěry od bank
- jiné příjmy (nájemné, úroky)

##### **- výdaje**

- za suroviny, materiál, energie
- za mzdy a platy
- na sociální účely
- na úroky, provize
- na dividendy

- na splátky úvěrů

- jiné (audit, poradenská činnost atd.)

#### = **konečný stav hotovosti**

- rychlá, snadná, přehledná metoda, neposkytuje však přehled o ostatních aktivech (základní prostředky, oběžný majetek), ani pasivech (vlastní jmění, dlouhodobé úvěry, krátkodobé závazky), ani přehled bilanční struktury, a tím i možnost podniku získat úvěr.

#### Peněžní tok

Peněžní tok (cash flow) podává informaci o peněžních tocích v průběhu účetního období. Peněžními toky se rozumí přírůstky (příjmy) a úbytky (výdaje) peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů.

Za peněžní prostředky se považují peníze v hotovosti. Peněžními ekvivalenty se rozumí krátkodobý likvidní majetek, který je snadno a pohotově směnitelný za předem známou částku peněžních prostředků. Za peněžní ekvivalenty se považují např. dlouhodobé peněžní úločky s nejvýše tříměsíční výpovědní lhůtou a likvidní a obchodovatelné cenné papíry.

Peněžní tok se vypočítá z bilančního zisku, po přičtení odpisů, nově vytvořených rezerv a dlouhodobých rezerv.

**cash flow** - čistý příliv peněžních prostředků vlastním podnikáním za určité období

- čistý zisk + odpisy (zjednodušené pojetí cash flow)

Nepřihlíží k prodejm i koupím na úvěr, změnám stavu zásob materiálu, nákupům a prodejm investičního majetku. U cash flow je nutné provést opravy a je zapotřebí brát ohled na doplňky, abychom postihli všechny finanční pohyby. Nejlepším způsobem této cesty je tzv. **bilance pohybů**.

#### Bilance pohybů



Bilance pohybů se nazývá dle určitých pravidel uspořádané znázornění rozdílů ( nebo vzniklých změn) existujících mezi dvěma bilancemi (stavů) podniku v číslech jednotlivých bilančních položek... Plánovaná bilance pohybu ukazuje na jedné straně, jaká je potřeba financí pro investice do růstu podniku, a na druhé straně, s jakým samofinancováním se dá počítat a zda jsou nutné další vlastní a cizí prostředky, kdy a v jaké výši.

### **Analýza bilančních pohybů (analýza financování)**

| <b>Bilance 1</b><br>Rozvaha 1 | <b>Potřeba financí</b><br>Použití prostředků | <b>Krytí financí</b><br>Získání prostředků | <b>Bilance 2</b><br>Rozvaha 2 |
|-------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|
| Stálá aktiva                  | + investice                                  | - odpisy                                   | = stálá aktiva                |
|                               | + podíl                                      | - dezinvestice                             |                               |
| Oběžný majetek                | + zvýšení zásob                              | - snižování zásob                          | = oběžný majetek              |
|                               | + pohledávky                                 | - pohledávky                               |                               |
|                               | + hotov. prostředky                          | - hotov. prostředky                        |                               |
| Vlastní jmění                 | - dividenda                                  | + čistý zisk                               | = vlastní jmění               |
|                               |                                              | + zvýšení jmění                            |                               |
| Dlouhodobé závazky            | - splátky úvěrů                              | + získání úvěru                            | = dlouhodobé závazky          |
|                               | - snižování důchod. rezerv                   | + zvýšení důchod. rezerv                   |                               |
| Krátkodobé závazky            | - bankovní úvěr                              | + bankovní úvěr                            | = krátkodobé závazky          |
|                               | -dodavatelský úvěr                           | + úvěr dodavatele                          |                               |
|                               | - jiné závazky                               | + jiné závazky                             |                               |
|                               | - rez. fondy                                 | + rez. fondy                               |                               |

Pramen: Kleinebeckel: Řízení financí a likvidita, Babtext, Praha 1993, strana 16

### 2. 4. 3. 1. Likvidita

LIKVIDITA je schopnost firmy uhrazovat své splatné závazky (k určitému okamžiku) přeměnou oběžného majetku na peníze.

Různý **stupeň likvidity** položek aktiv (směrem dolů se likvidita snižuje):

- peněžní prostředky
- cenné papíry, pohledávky
- zásoby (hotových výrobků, surovin...)
- málo likvidní - stálá aktiva

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{běžné závazky}}$$

$$\text{Likvidita 1. stupně} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{cenné papíry} + \text{pohledávky za zboží}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Likvidita 2. stupně} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{cenné papíry} + \text{pohledávky} + \text{suroviny}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Likvidita 3. stupně} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zajištění likvidity:

- zvýšit likviditu lze - zvýšením příjmů  
- snížením výdajů  
- obojím současně



#### 2. 4. 3. 2. Pracovní kapitál

Pracovní kapitál (Working capital) = z angličtiny převzatý pojem bilanční analýzy. Používá se v první řadě jako součást propočtů likvidity podniku a skládá se z oběžného majetku po odečtení krátkodobých závazků.

Working capital = stálá aktiva - stálá pasiva

nebo = oběžný majetek - krátkodobé závazky

#### 2. 5. Roční plánování

Postupuje podle jednotlivých položek bilance takto:

1. Naplánujeme stálá aktiva (zbytečného hmotného majetku se zbavíme, nové investice plánujeme vzhledem k možnostem financování a co nejhospodárněji).
2. Naplánujeme oběžný majetek (měl by být v optimální výši, tj. v takové, aby zabezpečil řádný chod firmy - např. plynulou výrobu s nízkými náklady).

Těmito dvěma kroky jsme zjistili nároky na zdroje (potřebu zdrojů). Dále hledáme zdroje financování.

3. Při plánování vlastních zdrojů vycházíme z nutnosti zajištění dlouhodobé likvidity a tím i důvěryhodnosti naší firmy pro banky.
  - vyjdeme z vlastních zdrojů samofinancování (zisk + odpisy),
  - stanovíme optimální podíl vlastního kapitálu (vzhledem k požadavkům bank i ceně kapitálu).
4. Stanovíme výši pracovního kapitálu tak, aby pro financování běžných potřeb nebyly třeba bankovní úvěry a směnky.
5. Výkyvy v potřebách (sezónní vlivy, mimořádné události) budeme financovat dispozičními úvěry.

Oběžný majetek financujeme takto:

- část trvale vázanou vlastními a dlouhodobými cizími zdroji,
- zbytek oběžného majetku do výše jeho plánovaného stavu krátkodobými závazky,
- sezónní aj. výkyvy dispozičními úvěry bank.

## Plánování stálých aktiv

- investiční plán
  - obnova opotřebovaného investičního majetku
  - trh (marketing) → dnešní kapacity → potřeba nových kapacit
  - propočty efektivnosti každé investiční akce
  - prodej nepotřebného majetku (dezinvestice)
- plán odpisů
  - odpisy dosavadního majetku
  - odpisy nových investic
- plán finančních aktiv (účasti, hypotéky)
  - vývoj stálých aktiv

plánování stálých aktiv = stav stálých aktiv v pořizovacích cenách

- oprávky

= zůstatková hodnota stálých aktiv

+ investice

- odpisy z investic

+ účasti a hypotéky

= zůstatková (účetní) hodnota stálých aktiv

## Plánování oběžného majetku

- rozhodující položky: náklady na suroviny, materiál, energii

$$VÚ \times NS \times C \times D$$

$$\text{Plánovaná zásoba materiálu} = \frac{\quad}{360 \text{ dnů}}$$

VÚ - výrobní úkol (kusy)

NS - norma spotřeby materiálu na jednotku (kg, l, m)

C - cena za jednotku materiálu v Kč

D - norma zásob ve dnech



- pohledávky - vycházíme z obvyklé doby inkasa (splatnosti pohledávek), přihlédneme k podílu exportu atd.

$$\text{Plánovaný stav pohledávek} = \frac{\text{plán prodeje} \times \text{doba inkasa}}{360 \text{ dnů}}$$

- peníze (pokladna, banka, směnky, šeky) - malý výnos, proto jen v nezbytně nutné výši

#### Plánování krátkodobých závazků

- u dodavatelů
  - využijeme skonta, které nám poskytují dodavatelé
  - vyjdeme z doby, po kterou stačí plánovaná zásoba materiálů a z termínů, v jakých budeme platit faktury, v tomto poměru snížíme plánované zásoby
- daně z příjmů a ost., DPH
  - podle zákonných předpisů

#### Plánování stálých pasiv

- podle dříve uvedených zásad - celá stálá aktiva a část oběžného majetku financujeme stálými pasivy
- zvýšit je lze:
  - zvýšením základního jmění
  - zadržením zisku
  - úvěrem
- vycházíme z investičního plánu a plánu oběžného majetku, z plánovaného (strategického) podílu vlastních zdrojů na celkových zdrojích, z dividendové politiky naší firmy, přihlížíme k ceně úvěru (úrokové míře) a dopadu výše úroků na čistý zisk z počátečního stavu dlouhodobých úvěrů, jejich splátek (-) a nového stavu úvěrů (+) stanovíme novou výši úvěrů.



Zjištěná potřeba dlouhodobých úvěrů spolu se základním jměním a rezervami tvoří stálá pasiva. Odečteme - li zjištěnou částku od stálých aktiv, dostaneme pracovní kapitál. Část oběžného majetku, kterou nepokryje pracovní kapitál, budeme financovat krátkodobými bankovními úvěry.

## **2. 6. Čtvrtletní plánování**

Roční plán tvoří celkový rámec a výchozí základnu pro čtvrtletní, měsíční příp. další plány. Pokud výroba a prodej jsou v průběhu roku rovnoměrné, popř. plynule rostoucí, je sestavení operativních plánů snazší.

Pokud dochází ke značným sezónním nebo jiným výkyvům, je nutno provést řadu dalších propočtů:

- propočítat čtvrtletní výnosy,
- zjistit jak se bude vyvíjet zisk,
- odhadnout výkyvy v zásobách (hotových výrobků, nedokončené výroby, materiálů),
- zjistit, jak se budou vyvíjet pohledávky.

### **Informace pro nás budou:**

- údaje o výnosech (výrobě a prodeji) a jejich výkyvech v průběhu roku v minulých letech,
- údaje o nákladech a jejich rozdělení a jejich rozdělení na fixní a variabilní část, (fixní rozdělíme rovnoměrně na jednotlivá období, variabilní vypočteme podle plánovaných výnosů),
- vliv inflace, cen, změny zákonů (např. sazba daně z příjmů).

Vypočte se předpokládaný zisk pro jednotlivá čtvrtletí ( $\text{zisk} = \text{výnosy} - \text{náklady}$ ). Zjistíme změny zásob (výrobních, hotových výrobků) a pohledávek (tržeb). Podobně jako v ročním plánu naplánujeme stav aktiv a stav pasiv pro každé čtvrtletí.



## **2. 7. Kontrola, srovnávání plánu se skutečností a analýza odchylek**

**= základ operativního controllingu**

Postup v krocích:

1. Zjistíme odchylky skutečnosti od plánu (překročení, resp. nesplnění plánu) v jednotlivých položkách.
2. Analyzujeme plnění investičního plánu, plánu výnosů, nákladů a zisku. Cílem je vyjasnit, kde dochází k rozdílu proti plánu, jaké záměry jsou ohroženy a naopak jaké je potřeba co nejrychleji dokončit v zájmu zajištění rychlé návratnosti.
3. Hledáme místa zodpovědná za odchylky.
4. Navrhujeme nápravná opatření, resp. aktualizujeme naše plány (jak krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé).

### **Obvyklá krátkodobá nápravná opatření**

- redukce investic
- snížení oběžného majetku
  - snížení zásob hotových výrobků
    - omezení výroby
    - hledání dalších možností odbytu
  - snížení ostatních zásob
  - snížení pohledávek (dbát na dodržování dohodnutých platebních podmínek)
- snížení nákladů
  - zavedení režimu všeobecné hospodárnosti, úspory režijních nákladových druhů
  - hledání levnějších dodavatelů
- zvýšení odbytu ( marketing - reklama - ceny).

### Plán opatření musí:

- přesně vymezit opatření,
- určit, kdo opatření provede,
- určit, kdy se opatření uskuteční (popř. etapy realizace),
- určit, jak realizace bude probíhat,
- stanovit prostředky a lidi, kteří budou k realizaci opatření nutní,
- jasně určit zodpovědnou osobu,
- určit odměnu resp. postih na nesplnění opatření.

Od opatření krátkodobých přecházíme k opatřením střednědobým a dlouhodobým - zde má místo tzv. strategický controlling.



### **3. Charakteristika podniku Východočeská energetika, a.s. Hradec Králové**

Název společnosti : Východočeská energetika, a.s.

Sídlo společnosti : Sladkovského 215,

501 03 Hradec Králové

Obchodní zkratka : VČE, a.s.

Společnost Východočeská energetika, a.s., byla založena Fondem národního majetku České republiky jako jediným zakladatelem ke dni 1. 1. 1994 a ke stejnému datu byla zapsána do obchodního rejstříku u Okresního soudu v Hradci Králové.

#### **3. 1. Historie podniku**

Právním předchůdcem společnosti byl státní podnik Východočeské energetické závody, vyčleněný jako jeden z osmi distribučních podniků z koncernu České energetické závody, Praha, v roce 1990. Východočeský region se i v minulosti významně podílel na rozvoji elektrifikace v Čechách. Za počátky organizované elektroenergetiky ve východních Čechách se považuje rok 1911, kdy vznikl Svaz hospodářských družstev pro konsum energie elektrické, společnost s ručením omezeným. Jeho nástupce, Svaz okresů, obcí, hospodářských družstev a jiných konsumentů energie elektrické, s.r.o., v Hradci Králové (tzv. Elektrárenský svaz ), založený v roce 1918, již mimo dalších subjektů zahrnoval i 17 východočeských okresů.

Trvale rostoucí spotřeba elektřiny v průmyslu i v domácnostech vedla v roce 1925 ke sloučení výše uvedeného elektrárenského svazu s Východočeskou elektrárnou v Trutnově a vzniku společnosti Východočeská elektrárna, akciová společnost v Hradci Králové.

Další rozvoj elektroenergetiky, v průběhu válečných let značně omezený nedostatkem materiálu i lidí a v poválečných letech, po zestátnění energetiky, ovlivněný řadou organizačních a strukturálních změn, byl vždy veden snahou zabezpečit stále rostoucí požadavky na dodávky elektřiny průmyslu, zemědělství i domácnostem.



Akciová společnost Východočeská energetika se hlásí k dobrým tradicím svých předchůdců a v roce 1996 si připomněla významné 85. výročí založení organizované elektroenergetiky ve východních Čechách. Také ve vztahu k tradicím a bohaté historii si VČE,a.s., vytkla svůj hlavní cíl: přeměnit společnost na zákaznický orientovanou firmu, připravenou uspokojit všechny reálné požadavky zákazníků na dodávku elektřiny v jí vymezeném regionu.

### 3. 2. Charakteristika činností podniku

Základní činností akciové společnosti Východočeská energetika je distribuce a prodej elektrické energie v regionu východních Čech, který má rozlohu 11 240 km<sup>2</sup> a žije zde téměř 1 250 tis. obyvatel. Společnost je výhradním vlastníkem a provozovatelem zařízení veřejného rozvodu elektřiny na napěťové úrovni 110 kV a nižší a dominantním prodejcem elektrické energie konečným spotřebitelům. Další aktivity společnosti jsou zaměřeny do oblastí podporujících základní činnost.

#### Hlavní předmět podnikání:

- nákup, rozvod a prodej elektřiny včetně poskytování služeb souvisejících s dodávkou, odběrem nebo používáním elektřiny,
- dispečerské řízení distribuční soustavy regionu,
- údržba, opravy, rekonstrukce a modernizace energetických zařízení a zařízení dispečerské řídicí techniky,
- stavebně montážní a strojně montážní činnost,
- výstavba energetických děl a zařízení potřebných pro jejich provoz včetně dispečerské řídicí techniky a technických prostředků k řízení spotřeby elektřiny,
- projektová činnost v rozsahu oprávnění,
- výroba elektřiny.



### 3. 3. Postavení na domácím a zahraničním trhu

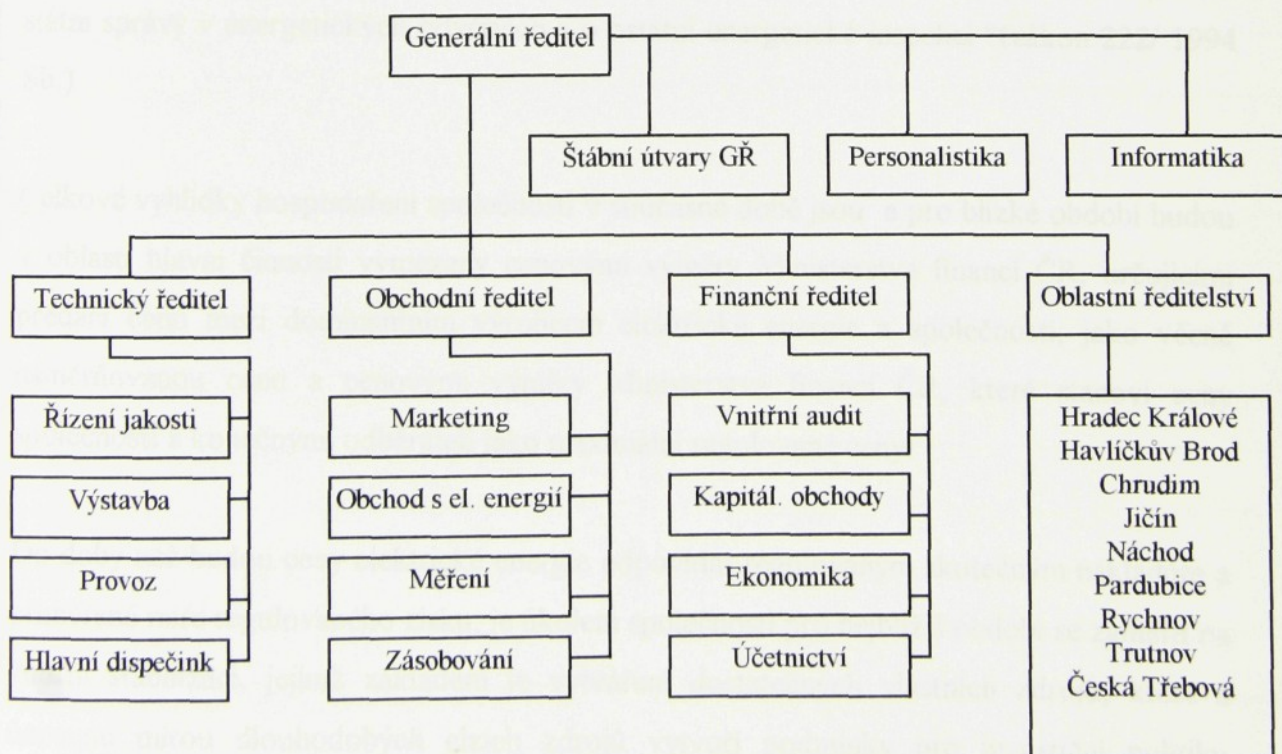
Společnost má přirozený monopol v rámci obhospodařovaného regionu. Rozsah regionu působnosti společnosti je vymezen Rozhodnutím o udělení autorizace na rozvod elektřiny podle § 7 zákona č. 222 - 1994 Sb. Činnost společnosti v oblasti rozvodu elektřiny podléhá státní regulaci podle § 11 zákona č. 222 - 1994 Sb. Aktivita Východočeské energetiky, a.s., jsou zaměřeny pouze na trhy v České republice.

### 3. 4. Organizační struktura podniku

Základní organizační strukturu společnosti tvoří:

- hlavní správa se sídlem v Hradci Králové,
- oblastní ředitelství se sídly v Hradci Králové, Havlíčkově Brodě, Chrudimi, Jičíně, Náchodě, Pardubicích, Rychnově n. Kn., Trutnově a v České Třebové,
- služebny v podřízenosti oblastních ředitelství.

Organizační schéma VČE, a.s.





Hlavní správa společnosti zahrnuje aktivity řízení společnosti formou přímého a odborného řízení a výkon společných a speciálních činností, které není účelné a hospodárné decentralizovat.

Oblastní ředitelství jsou výkonnými jednotkami, jejichž posláním je realizace výrobních, provozních, obchodních a dalších výkonných činností a služeb společnosti v územně vymezené oblasti.

Služebny jsou základními výkonnými jednotkami v podřízenosti oblastních ředitelství, zabezpečujícími provozně obchodní a výrobní aktivity a služby na vymezeném území.

Hlavní správa se dále člení na úseky (pouze hlavní správa), odbory, oddělení, referáty a výrobní nebo provozní jednotky.

### 3. 5. Strategie hospodářské činnosti a celkové vyhlídky hospodaření podniku

Legislativní a podnikatelské prostředí v oblasti distribuce elektrické energie, hlavní podnikatelské aktivity společnosti, vychází ze „Zákona o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích a o ostatní energetické inspekci“ (zákon 222/ 1994 Sb.).

Celkové vyhlídky hospodaření společnosti v současné době jsou a pro blízké období budou v oblasti hlavní činnosti vymezeny cenovými výměry Ministerstva financí ČR, určujícími prodejní cenu mezi dominantním výrobcem elektrické energie a společnostmi, jako věcně usměrňovanou cenu a cenovými výměry Ministerstva financí ČR, které stanoví ceny společností a konečnými odběrateli jako maximální regulované ceny.

Do doby než budou ceny elektrické energie odpovídat regulovaným skutečným nákladům a přiměřené míře regulovaného zisku, je úkolem společnosti pro nejbližší období se zaměřit na vnitřní stabilizaci, jejímž základem je vytváření dostatečných vlastních zdrojů, které s únosnou mírou dlouhodobých cizích zdrojů vytvoří podmínky pro investiční politiku



směřovanou na zlepšení stavu a rozvoj distribuční soustavy. Další zdroj vidí vedení společnosti v důsledných rozborech a snižování nákladů.

V současné době je v České republice vymezován model obchodu s elektrickou energií, na němž se chce společnost podílet tak, aby byla schopna na tomto trhu uspět. Konečným cílem společnosti je maximální míra výnosnosti základního kapitálu při zajišťování kvality dodávky elektřiny a souvisejících služeb zákazníkům.

Na hospodářský výsledek 1997 ( 250 687 tis. Kč) v porovnání s rokem 1996 (335 014 tis. Kč) mělo nejpodstatnější vliv zavedení účtování o odložené dani v celkové výši 130 552 tis. Kč.

#### Struktura nákladů (v mil. Kč)

| Položka               | 1997  | 1996  | Rozdíl |
|-----------------------|-------|-------|--------|
| Náklady celkem        | 9 048 | 8 446 | 602    |
| Náklady na distribuci | 7 607 | 7 539 | 68     |
| Finanční operace      | 28    | 15    | 13     |
| Ostatní náklady       | 1 413 | 892   | 521    |

Pramen: Interní materiál VČE

#### Struktura výnosů (v mil. Kč)

| Položka             | 1997  | 1996  | Rozdíl |
|---------------------|-------|-------|--------|
| Výnosy celkem       | 9 299 | 8 781 | 518    |
| Výnosy z distribuce | 8 147 | 7 914 | 233    |
| Finanční operace    | 21    | 73    | - 52   |
| Aktivace            | 357   | 364   | - 7    |
| Ostatní výnosy      | 774   | 430   | 344    |

Pramen: Interní materiál VČE



Ve struktuře výnosů došlo k významnému poklesu výnosů z finančních operací oproti roku 1996 z důvodu poklesu volných peněžních prostředků a nedostatku srovnatelně atraktivních produktů na kapitálovém trhu. Nárůst ostatních výnosů a nákladů je výsledkem spolupráce s firmou Czechpol. Ve struktuře ostatních výnosů a nákladů se dále projevují vlivy tvorby a zúčtování opravných položek, rezerv na opravy hmotného majetku a další podobná zúčtování.

### 3. 6. Výkony, náklady, regulace

#### Výnosy z prodeje elektřiny (bez DPH)

(údaje v tis. Kč)

| Položka                      | Tržby     |            |
|------------------------------|-----------|------------|
|                              | Běžný rok | Minulý rok |
| Velkoodběratelé              | 4 001 510 | 4 092 479  |
| Maloodběratel - podnikatelé  | 1 936 955 | 1 861 665  |
| Maloodběratel - obyvatelstvo | 2 051 889 | 1 760 428  |
| Ostatní                      | 156 639   | 172 549    |
| Celkem tržby                 | 8 146 993 | 7 887 121  |

Pramen: Interní materiál VČE

#### Výdaje na nákup elektřiny ( bez DPH)

| Položka                    | Běžný rok (v tis. Kč) | Minulý rok (v tis. Kč) |
|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| Nákup od ČEZ , a.s         | 5 752 490             | 6 118 909              |
| Nákup od ostat. dodavatelů | 528 292               | 195 412                |
| Celkem                     | 6 280 782             | 6 314 321              |

Pramen: Interní materiál VČE



Převážná většina elektrické energie (91,5 %) je nakupována od a.s. ČEZ na základě smlouvy. Zbývající elektrická energie byla nakoupena od drobných výrobců, sousedních rozvodných energetických akciových společností (např. Jihomoravská energetika, Jihočeská energetika či Severočeská energetika atd.), od dovozní společnosti Czechpol po vedení 110 kV a dále elektrická energie vyrobená ve vlastních vodních elektrárnách. Cena nakoupené elektrické energie v roce 1997 od jednotlivých dodavatelů byla smluvně dohodnuta a zakotvena v kupních smlouvách.

### Regulace konečných spotřebitelských cen

Ceny elektrické energie pro konečné odběratele kategorie velkoodběratel a maloodběratel zůstaly v roce 1997 beze změny. U kategorie maloodběratel - obyvatelstvo byly ceny zvýšeny v průměru o 15%. V dalším období se očekává zvýšení cen v kategorii maloodběratel - obyvatelstvo, a to postupně až na úroveň nákladů na výrobu, přenos a distribuci. U ostatních kategorií by ceny měly zhruba do roku 2000 zůstat beze změny.

### 3. 7. Kapitálový trh

#### Základní jmění - akcie emitované společností

Základní jmění společnosti činí 2 473 969 000 Kč a je rozděleno na 2 473 969 akcií s jmenovitou hodnotou 1000 Kč.

| Druh akcie             | Počet akcií |
|------------------------|-------------|
| Na majitele            | 1 600 657   |
| Na jméno města a obce  | 841 149     |
| Na jméno zaměstnanecké | 32 162      |
| Na jméno se zvl. právy | 1           |
| Celkem                 | 2 473 969   |

Pramen: Interní materiál VČE

Akcie na majitele jsou vydány v zaknihované podobě, mají plné právo a jsou veřejně obchodovatelné. Akcie na jméno (měst a obcí) jsou v zaknihované podobě, mají plné hlasovací právo a omezenou převoditelnost.



Akcie na jméno se zvláštními právy je spojena s hlasovacím právem a s právem rozhodovat o změnách stanov, o zvýšení a snížení základního jmění a o zrušení společnosti.

#### Kapitálová účast českých a zahraničních osob na podnikání společnosti

Struktura akcionářů společnosti uvádí následující tabulka.

| Akcionář                         | Podíl na základním jmění |
|----------------------------------|--------------------------|
| Fond národního majetku ČR        | 48,0                     |
| Města a obce - celkem            | 34,0                     |
| Zaměstnanci společnosti - celkem | 1,3                      |
| Ostatní subjekty - celkem        | 16,7                     |
| Celkem                           | 100,0                    |

Pramen: Interní materiál VČE

Akcie společnosti jsou obchodovány na hlavním trhu Burzy cenných papírů Praha, a. s.

#### 3. 8. Distribuce elektrické energie

Zabezpečení distribuce a spolehlivosti dodávky elektrické energie je posláním provozních útvarů společnosti. Hlavní aktivity proto byly v této oblasti zaměřeny na obnovu zařízení, jeho modernizaci nebo opravy a intenzivní preventivní údržbu. Výsledný efekt je zastavení postupného zvyšování průměrného stáří zařízení a zlepšení jeho provozní spolehlivosti, zejména v sítích a elektrických stanicích vysokého napětí.

U zařízení nízkého napětí s ohledem na jeho rozsah a problematiku nelze obměnu dostatečně urychlit a některá zařízení této napěťové úrovně jsou provozována blízko hranice fyzické životnosti. V rozvodu velmi vysokého napětí se mírně snížila četnost poruch s delší dobou trvání, ale vzrostl počet krátkodobých výpadků. V průběhu roku 1997 byla většina poruch způsobena atmosférickými vlivy, zejména povodněmi v červenci.



### 3. 9. Řízení jakosti

Vedení společnosti přijalo jako jednu z priorit při zkvalitňování chodu společnosti zavedení systému řízení jakosti v souladu s normami řady ISO 9000. Úvodní etapa procesu zavádění systému řízení jakosti byla realizována ve druhém pololetí 1996. Na základě jejich výsledků byla formulována politika jakosti jako nedílná součást podnikatelské strategie společnosti. Vedení společnosti chápe jakost komplexně ve smyslu Total Quality Management a prosazuje ji jako filozofii a metodu ve všech interních činnostech a na všech úrovních řízení.

### 3. 10. Životní prostředí, ekologie

Společnost věnuje značnou pozornost ochraně životního prostředí před negativními dopady z vlastní činnosti. Systematicky se pokračuje s opravami odlučovačů olejů, zachytných jímek stanovišť transformátorů a dekontaminaci zeminy a podzemních vod.

### 3. 11. Informační systém společnosti

Rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti podniku je reakce na požadavky zákazníků a trhu, a to v co nejkratší době. Na neustálé vnitřní a vnější změny musí vrcholové vedení podniku reagovat vytvářením dynamických strategií. Schopnost pohybovat se úspěšně v tržním prostředí předpokládá vybudování výkonné informační soustavy. To vedlo společnost k rozhodnutí provést zásadní změny v informačním systému VČE, a.s.

Ve druhém pololetí roku 1996 bylo realizováno interní výběrové řízení na dodávku a implementaci finančního informačního systému. Řešením se stal systém R/3 firmy SAP, s.r.o. Praha. Podle studií renomovaných firem pro výzkum trhu celosvětově je systém SAP R/3 nejrozšířenějším standardním softwarovým řešením pro řízení podniků a organizací. Implementací byla pověřena firma PC- DIR Brno. Vedení společnosti se dále rozhodlo pro zavedení nákladového a kalkulačního systému na bázi controllingu a jeho realizací modulem controlling v rámci systému SAP R/3.



#### 4. Nákladový a kalkulační systém na bázi controllingu v podniku VČE, a.s. Hradec Králové

Podnik VČE v rámci příprav pro implementaci nového ekonomického systému vnitropodnikového účetnictví důsledně uplatňuje principy controllingu s podporou informačního systému SAP.

##### 4. 1. Informační systém R/3 firmy SAP

V podniku VČE zaveden s účinností od 1. 1. 1998 finanční informační systém R/3 firmy SAP. Softwarová technologie společnosti SAP R/3 integruje veškeré podnikatelské a další aktivity podniku a stává se klíčovým nástrojem řízení.

Aplikační programové vybavení systému R/3 je uspořádáno modulárně. Jednotlivé moduly mohou být nasazeny jednotlivě, tak i kombinovány do výkonných komplexních integrovaných celků.

Jedním z nejvýraznějších rysů softwaru SAP je bezprostřední přenos všech transakčních dat do dalších aplikací. Data z jednotlivých transakcí jsou přímo po vytvoření přenesena do příslušných informačních okruhů, kde mohou být dále zpracována a vyhodnocena. Automatické propojení funkcí zrychluje a zprůhledňuje podnikatelské postupy.

Nespornou výhodou systému SAP R/3 je možnost pracovat v českém jazykovém a legislativním prostředí s lokální měnou a stejně tak i s jazyky a měnami zahraničními. Veškeré produkty společnosti SAP jsou nositeli certifikátů ISO 9000.

##### Nové pohledy na řízení podniku

Systém SAP R/3 poskytuje společnosti VČE nové nástroje a pohledy na řízení. Jako příklad je možno uvést sledování nákladů jednotlivých podnikatelských postupů a činností pomocí modulu Controlling, který je silnou devizou systémů SAP.



## Modularita

Modulární výstavba systému R/3 umožňuje jeho postupné zavádění ve smyslu požadavků zákazníka a jeho podnikatelského záměru. Základním prostředím pro běh aplikačních modulů je báze systému. Nad bází systému operují jednotlivé aplikační moduly:

- Ekonomika / Řízení / Účetnictví
- Logistika
- Odvětvová řešení

## Ekonomika / Řízení / Účetnictví systému R/3

Integrovaný standardní software pro ekonomiku, řízení a účetnictví R/3 realizuje ve svých vysoce výkonných aplikacích:

- Finanční účetnictví
- Treasury
- Hospodaření s investičním majetkem
- Controlling
- Investiční controlling
- Informační systém pro vrcholové řízení

Každá aplikace systému SAP R/3 je založena na jednotné struktuře dat. Každá transakce je zpracována samostatně s vysokým stupněm integrace v rámci celého systému. Tím je zajištěna automatická aktualizace účetní knihy a deníků.

## Účetnictví jako nástroj řízení podniku

Softwarový systém účetnictví SAP R/3 realizuje zvýšené požadavky na účetnictví jako na nástroj pro strategické podnikové rozhodování ve vysoce výkonných aplikacích pro Finanční účetnictví, Investiční majetek a Controlling. Tím se účetnictví vyvíjí v centrální nástroj controllingu celého podniku.



## Finanční účetnictví

Základem všech operací účtování ve finančním účetnictví systému R/3 jsou data z jednotlivých dokladů. Bezprostředně po jejich zaúčtování je možno si na obrazovce prohlédnout údaje příslušných účtů, seznamy položek, dokladů a sald a též vyhodnocení bilancí a výkazů.

## Controlling

Systém R/3 umožňuje kontinuální a aktuální řízení nákladů, výnosů, zdrojů a termínů. Modul aplikace controllingu je klíčovým nástrojem pro strategické plánování. Dokonalé zapojení obchodních případů do všech oblastí controllingu je předpokladem podrobných analýz plánu a skutečnosti. Základem toho je sladění plánování nákladů, výnosů a hospodářského výsledku pro všechny oblasti podnikového toku výkonů, z něhož se odvozují další diferenciace:

- účetnictví nákladových středisek a výkonů pro krátkodobou kontrolu nákladů,
- účetnictví nákladů na zakázky a projekty pro kontrolu a analýzu nasazení zdrojů,
- výrobní kalkulace pro analýzu výkonů spojených s výrobkem a výrobou,
- analýzu ziskovosti pro analýzu odevzdaných výkonů a jejich výsledků,
- účetnictví profitcenter pro zobrazení metody celkových nákladů,
- podnikový controlling pro přípravu klíčových informací.

Náklady a výnosy je možno sledovat v těsném časovém sledu pro všechny funkční oblasti. Odchytky jsou velmi brzy rozeznatelné a ovlivnitelné. Strategická rozhodnutí jsou zajištěna spolehlivými klíčovými informacemi. A realizaci schválených opatření je možno průběžně sledovat a řídit ve všech oblastech.

## Informační systém pro vrcholové řízení

Modul informačního systému pro řídicí pracovníky poskytuje vedoucím pracovníkům informace jak z interních podnikových zdrojů, tak z vnějších zdrojů. Špičkový řídicí pracovník je na základě těchto informací neustále informován o dění v organizaci a může se bezprostředně a efektivně rozhodovat.



#### 4. 2. Výchozí situace

Principy controllingu je možné charakterizovat v následujících tezích:

- Komplexní podchycení všech ekonomických, finančních a zejména nákladových událostí tak, aby byla vytvořena odpovídající báze pro řízení a kontrolu nákladů.
- Uplatnění objektivních a jednoznačných principů při vyhodnocování informací, jakož i zajištění vzájemné výměny informací, provázanosti informačních toků a vytvoření stabilní datové základny.
- Dosažení vysoké míry transparentnosti společnosti VČE, což lze považovat za výchozí situaci pro celou řadu podnikových činností a opatření:
  - zvýšení průhlednosti a kontroly nákladů ve všech oblastech činnosti,
  - zdokonalení kalkulace nákladů vytvořením podmínek pro přiřazování přímých a režijních nákladů podle skutečné příčinnosti jejich vzniku,
  - zdokonalení strategických rozhodnutí na základě odpovídajících informací o nákladech,
  - zabezpečení efektivního vynaložení zdrojů,
  - zajištění lepších informací o využití kapacit,
  - uplatnění benchmarkingu.

Základním cílem je dosažení vyšší vypovídací schopnosti nově navrženého ekonomického modelu, při maximálním využití systému SAP R/3. V souvislosti s uplatňováním nového informačního systému SAP R/3 je však třeba do ekonomického systému podniku promítnout některé změny a úpravy, které budou na jedné straně respektovat specifika distribuční společnosti a na druhé straně budou vyhovovat i zásadám moderního controllingu.

- prosazení principu kauzality při přiřazování nákladů na nositele nákladů (střediska, zakázky) a vytvoření jednoznačné vazby mezi místem a účelem vzniku nákladů,
- zavedení nových mechanismů vnitropodnikového zúčtování, umožňujících přesnou identifikaci bloku sekundárních nákladů,

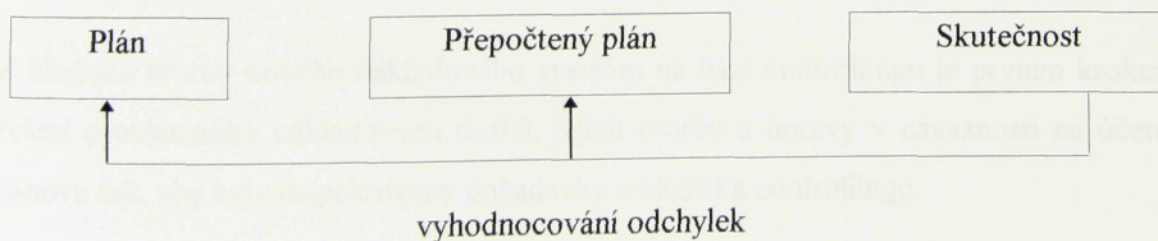


- využití nových metod pro ekonomické řízení, které usnadní a zpřesní manažerské rozhodování na různých úrovních řízení a které povedou ke zvýšení efektivnosti hospodaření společnosti,
- uplatnění nového pohledu na ekonomickou strukturu společnosti jako celku a na vztahy mezi interními jednotkami (nákladová střediska, uzlová nákladová střediska, provozy, oblastní ředitelství ...).

Vytvoření nového ekonomického systému je možné rozdělit do tří částí:

1. vybudování vhodné základny (nákladový a kalkulační systém),
2. nastavení standardního nástroje pro řízení na všech úrovních ekonomické struktury (controlling),
3. vybudování manažerského informačního systému - využití stávající datové základny a vytvoření různých pohledů na úrovni managementu.

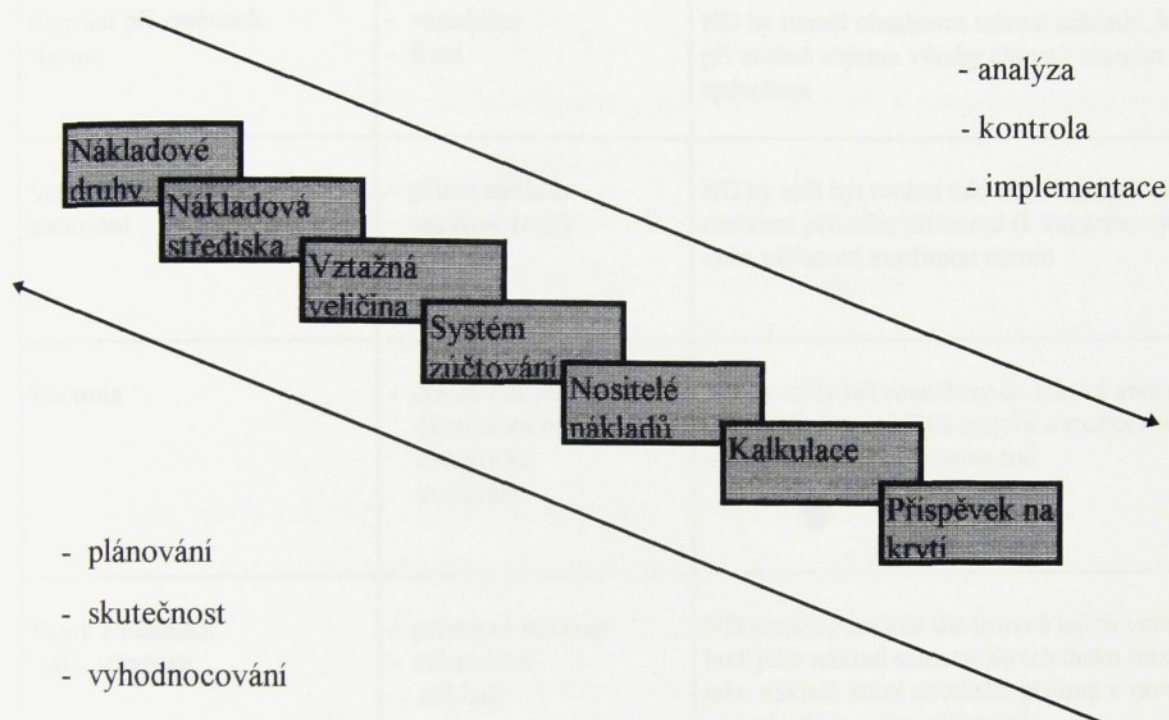
Uplatňování principů controllingu se ovšem nepromítá pouze do nákladového a kalkulačního systému, ale bude prolínat v podstatě i do celého systému řízení podniku. Cílovým stavem ve společnosti VČE bude dosažení třech časových úrovní pro sledování, vyhodnocování a řízení nákladů, které umožní okamžité vyhodnocení všech hlavních i vedlejších procesů uvnitř firmy. Předpokladem je uplatnění iterační metody pro stanovení plánovaných a skutečných kalkulačních sazeb pro nákladová střediska.



Tímto postupem lze získat neobyčejně širokou škálu možností hodnocení odchylek. Management společnosti tak dostane do ruky controlling jako mimořádně účinný nástroj pro řízení vnitropodnikové ekonomiky.



Zavedení moderního nákladového a kalkulačního systému předpokládá provedení dílčích úkolů, které umožní zachycení relevantních informací o nákladových událostech a budou garancí přesných výstupů. Jedná se o kontinuální proces, na jehož počátku stojí analýza a výstupem je realizace navržených opatření.



#### 4. 3. Nákladové druhy (účty)

Z hlediska tvorby nového nákladového systému na bázi controllingu je prvním krokem řešení problematiky nákladových druhů, jejich tvorby a úpravy v návaznosti na účetní osnovu tak, aby byly respektovány požadavky z hlediska controllingu.

**Nákladový druh** definujeme jako skutečný účelově vynaložený náklad nebo skupinu nákladů mající stejný resp. velmi podobný charakter, který je daný následujícími kritérii.



|                                  | Klasifikace nákladů                                                                                              | Poznámka                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Charakter spotřeby               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- osobní náklady</li> <li>- materiálové náklady</li> <li>- ...</li> </ul> | ND by měl zabezpečovat evidenci nákladů dle jejich prvotní spotřeby tak, aby nedocházelo k prolínání nákladů, které spolu věcně nesouvisí                                    |
| Chování při změnách objemu       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- variabilní</li> <li>- fixní</li> </ul>                                  | ND by neměl obsahovat takové náklady, které se při změně objemu výroby chovají různým způsobem                                                                               |
| Vztah k vnitropodn. zúčtování    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- přímé náklady</li> <li>- nepřímé (rež.) náklady</li> </ul>              | ND by měl být tvořen tak, aby respektoval buď možnost přímého přiřazení (k zakázce, výrobku) nebo přiřazení nepřímou cestou                                                  |
| Kontrola                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dostatečně jemné členění na úrovni analytické evidence</li> </ul>       | ND by měly být rozděleny do takové analytiky, aby bylo možné provádět kontrolu a rozborů již na úrovni účetní osnovy samotné                                                 |
| Vznik z hlediska nákl. středisek | <ul style="list-style-type: none"> <li>- primární náklady</li> <li>- sekundární náklady</li> </ul>               | ND je nutné rozlišit dle úrovně jejich vzniku, a to buď jako náklad samotného střediska /mzdy/ nebo jako náklad, který středisko přijímá v rámci vnitropodnikového zúčtování |

Pramen. Interní materiál VČE

Na základě ABC analýzy (viz. příloha č.1) primárních nákladů, která byla východiskem pro vytvoření nových nákladových druhů, můžeme konstatovat, že 17 nákladových účtů představuje 90 % nákladů společnosti (viz. příloha č.2). Tyto účty je třeba dále zkoumat, abychom mohli rozhodnout o jejich možné hloubce dalšího členění.

Zjemnění nejvíc zatížených účtů je demonstrováno v příloze č.3, na příkladu účtu 501 100, který je tímto krokem z nové účetní osnovy vyřazen. Současně byly jednotlivé nákladové druhy posuzovány ve vztahu k nákladovému středisku nebo zakázce, ve vztahu zda- li je možné u vybraného účtu použít pro potřeby analýzy technickou jednotku apod.



Proto, aby byl zachován čistě účelový vztah používaných nákladů k jednotlivým výstupům, je nutné některé položky (nákladové druhy) z účetní osnovy pro potřeby nákladového systému vyřadit nebo časově rozlišit. Jedná se o čtyři základní skupiny:

1. nevýrobní náklady v jejich finančním pojetí, které nejsou v žádném věcném vztahu k výkonům v daném období - náklady na konzervaci zařízení
  - ztráty z finančních investic
  - zůstatková cena likvidovaného nevýrobního hmotného investičního majetku
2. náklady, které sice souvisí s uskutečňovanými výkony, ale projevují se v jiném období
  - náhrada škod z minulých období
  - zůstatková cena likvidovaného výrobního HIM
  - tvorba rezerv
3. mimořádné náklady, které sice mohou souviset s uskutečňovanými výkony, ale vznikají nepravidelně a příležitostně - odpisy nedobytných pohledávek
  - škody ze živelných pohrom
  - placené sankce
4. položky, které ve finančním účetnictví odčerpávají vyprodukované vlastní jmění, ale jsou uhrazovány z hrubého výsledku hospodaření před zdaněním
  - daně z příjmů

#### Nové číslování analytické části primárních nákladových druhů

Na základě provedených analýz společnost VČE navrhla novou strukturu číslování analytické části primárních nákladových druhů, která má následující podobu.



## Analytická část účtu: XYZ

| První cifra X: |                      |                  | Druhá cifra Y: |            | Třetí cifra Z: |            |
|----------------|----------------------|------------------|----------------|------------|----------------|------------|
|                | Přímý/Nepřímý        | Fixní/Variabilní |                | Čas. rozl. | Techn.jednotka | 0-9 pořadí |
| 1-2            | P                    | V                | 1              | N          | A              | ND         |
| 3              | P                    | F                | 2              | A          | N              |            |
| 4-5            | N                    | V                | 3              | A          | A              |            |
| 6-7            | N                    | F                | 4-5            | Ostatní    |                |            |
| 9              | N                    | Nedaňový         |                |            |                |            |
| 0              | Nekalkulovaný náklad |                  |                |            |                |            |

x

y

z

501 114

(název účtu - transformátorový olej)

Na základě analýzy nákladových druhů byl připraven návrh účetní třídy 5. Část seznamu je uvedena v příloze č.4.

### 4. 4. Ekonomická struktura

Nová ekonomická struktura společnosti se skládá ze tří základních prvků - z nákladových středisek, z uzlových středisek a z profitcenter. Pro tyto jednotlivé skupiny prvků jsou vytvořeny hierarchie, a to jak standardní, které odpovídají organizační struktuře, tak alternativní, které mohou být nadefinovány podle potřeb uživatele.

Hlavním cílem nákladových středisek je zjemnění globální přirážky režijních nákladů a dále přesné sledování ostatních primárních a sekundárních nákladů a výkonů konkrétního střediska.

Těchto cílů může být dosaženo pouze za předpokladu, že existuje dostatečně podrobná struktura elementárních jednotek s přesným stanovením vztahů mezi definovanými prvky systému.



Uzlové středisko můžeme definovat jako objekt, na který se neprovádí účtování, ale slouží ke kumulaci nákladů nákladových středisek z určitého pohledu např. organizační struktury.

Profitcentra, jako prvek ekonomické struktury, slouží ke sledování nákladů a výnosů tj. ke zjištění hospodářského výsledku skupiny externích zakázek nebo jednotlivé externí zakázky, výjimečně i nákladových středisek.

Pro efektivní fungování ekonomické struktury a všech jejích prvků musí být velmi přesně definovány jednoznačné vazby mezi všemi částmi struktury a přesné organizační hierarchie jednotlivých prvků. Návrh nové ekonomické struktury společnosti VČE musí zabezpečit stávající informace a vytvořit kvalitativně novou datovou základnu, která umožní vytvořit nové nástroje pro řízení společnosti. Budou vytvořeny pohledy akceptující organizační strukturu, i pohledy orientované na činnosti (viz. příloha č. 5).

#### 4. 4. 1. Nákladová střediska

Při vytváření nových nákladových středisek společnosti VČE byly dodrženy čtyři základní principy, které jsou ovlivněny velikostí podniku, charakterem produkčního procesu, požadovanou přesností a strukturou kalkulací, strategií podniku, organizačním uspořádáním.

- homogenita      ⇒ prvky nákladového střediska (stroje a zařízení skupiny pracovníků) se musí stejnoměrně podílet na vzniklých nákladech nákladovém středisku, tzn. musí docházet ke stejnoměrnému vytížení strojů, pracovníků, pracovišť.
- ohraničení      ⇒ každému středisku musí být zcela jednoznačně přiřazen prostor, majetek a pracovníci a musí existovat možnost účtování vzniklých nákladů.



- vztažná veličina  $\Rightarrow$  pro každé nákladové středisko je možné určit měřítko zde vzniklých nákladů v podobě jedné nebo více vztažných veličin, přičemž vzniklé náklady se chovají proporcionálně k takto definované vztažné veličině.
- odpovědnost  $\Rightarrow$  nákladové středisko musí tvořit samostatnou oblast odpovědnosti s jasně definovaným vedoucím.

Dle podnikových funkcí a odpovědnostních okruhů, způsobu plánování, vnitropodnikového zúčtování a řízení nákladových středisek je možné rozlišit střediska pomocná a hlavní. Kritériem pro členění je potom vztah střediska k zakázce, službě nebo výrobku.

#### Pomocná nákladová střediska

Pomocná nákladová střediska mají obslužný charakter a jejich primární úlohou je vytvořit podmínky pro plynulý běh zhodnocovacího procesu. Činnost pomocných nákladových středisek je zaměřena interně. Většina výkonů je směřována ostatním pomocným a hlavním střediskům, často formou interní zakázky. Tato střediska se podílejí na realizaci externí zakázky jen výjimečně, většinou v případech jejich nedostatečné vytiženosti pro interní výrobu.

Pomocná nákladová střediska je možno dále klasifikovat na:

- NS s fixní vztažnou veličinou,
- NS s variabilní vztažnou veličinou,
- NS s možností externích výkonů.



## Hlavní nákladová střediska

Hlavní nákladová střediska se přímo podílejí na zhodnocovacím procesu, popřípadě zabezpečují hospodaření s materiálem, správu a odbyt. Výkony těchto středisek jsou potom přeúčtovány do příslušné zakázky, výjimečně na některé pomocné středisko.

Hlavní nákladová střediska je možné klasifikovat na:

- produkční nákladová střediska,
- materiálová nákladová střediska,
- správní nákladová střediska,
- odbytová nákladová střediska,
- ostatní (nekalkulovatelné) náklady.

Vytvoření nových nákladových středisek předcházela ABC analýza náběhu nákladů na stávající nákladová střediska, která byla základem pro nové rozdělení elementárních jednotek nákladového a kalkulačního systému. 15 nákladových středisek představuje 50 % nákladů VČE (viz. příloha č.6) a tudíž je potřeba jejich strukturu a definici věnovat mimořádnou pozornost.

Nově definovaná nákladová střediska vyvolala potřebu vytvoření nového číselníku nákladových středisek, který má následující strukturu. Je zachováno číslování na úrovni jednotlivých obcí, technologií, dopravních prostředků a budov.

- |        |                                                                                 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1. XX  | - číslo OŘ, u HS číslo původního střediska                                      |
| 2. X   | - typ střediska                                                                 |
| 3. X   | - číslo technologie                                                             |
| 4. XXX | - pořadí obce, číslo linky, číslo automobilu, pořadové číslo v rámci skupiny NS |



### Příklad číslování:

název střediska

Venk. vedení VN 312

číslo NS

58 4 1 312

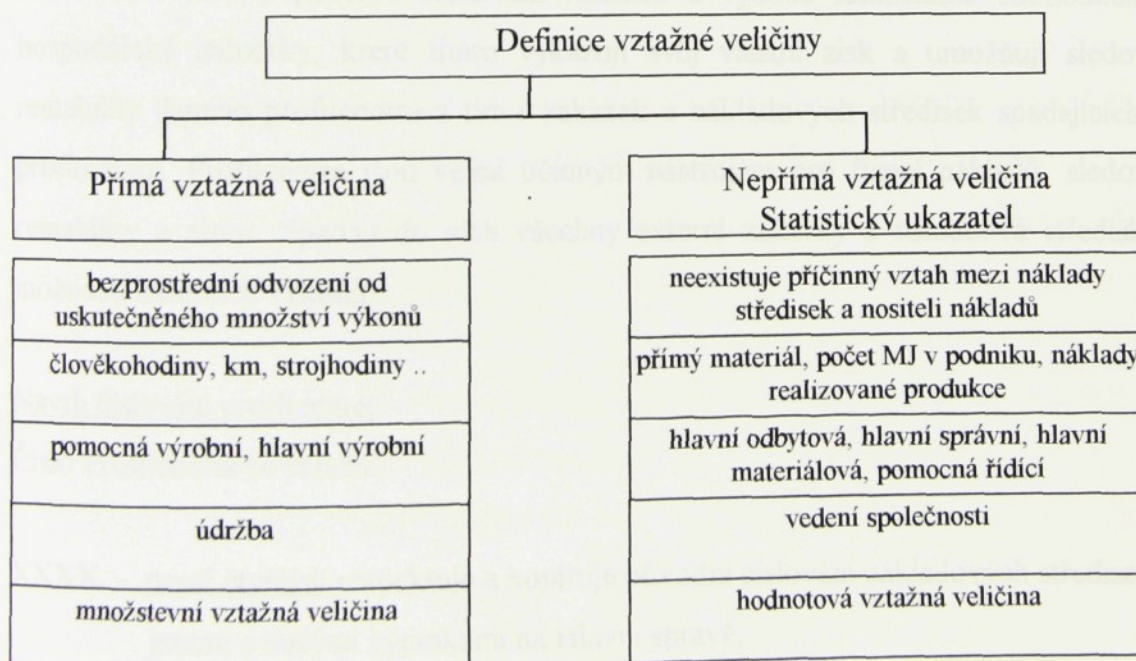
1. číslo OŘ
2. hlavní produkční NS
3. technologie Venk. vedení VN
4. zachováno pořadí číslování linek na OŘ

Část návrhu rozdělení nákladových středisek je uveden v příloze č. 7. Na úrovni jednoho oblastního ředitelství bylo vytvořeno cca 1200 nákladových středisek.

### 4. 4. 2. Nákladová střediska - vztažná veličina

Přesnost a výpovědní schopnost nákladového a kalkulačního systému na bázi controllingu je přímo závislá na tom, zda se podaří definovat **vztažnou veličinu** tak, aby se variabilní náklady chovaly proporcionálně k této vztažné veličině. Vztažná veličina vyjadřuje stupeň vytiženosti/ kapacity střediska a slouží k přeúčtování mezi středisky a k přiřazení nákladů hlavních nákladových středisek nositelům nákladů.

Vztažnou veličinou přitom rozumíme jasně identifikovatelnou a měřitelnou jednotkou výkonu střediska, přičemž pro kombinaci mezi vztažnými veličinami můžeme použít různých matematických kombinací.



Pramen: Interní materiál VČE



Vždy není možné pro jedno nákladové středisko definovat jen jednu vztažnou veličinu, protože v sobě nedokáže postihnout závislost na vyvolaných nákladech. Proto je vhodné zvolit kombinaci více vztažných veličin a každé z nich přiřadit váhu, aby se zvýšila výpovídací schopnost systému. Je třeba ovšem pamatovat, že někdy méně znamená více a volit vhodný kompromis mezi nákladovostí a přesností controllingu.

Alternativou kombinace dvou a více vztažných veličin pro jedno nákladové středisko může být definice více výkonů, kde každý výkon má dále svou vztažnou veličinu. Pro první etapu zavádění controllingu ve VČE je zvolena vždy jen jedna veličina k jednomu nákladovému středisku.

#### 4. 4. 3. Uzlová střediska

Uzlová nákladová střediska slouží ke kumulaci nákladů nákladových středisek z pohledu organizační struktury a jsou určena především pro controlling režijních nákladů.

#### 4. 4. 4. Profitcentra

Profitcentra jsou z pohledu sledování nákladů a výnosů samostatné ekonomicko - hospodářské jednotky, které tímto vykazují svůj vlastní zisk a umožňují sledování rentability daného profitcentra a tím i zakázek a nákladových středisek spadajících do profitcentra. Profitcentra jsou velmi účinným nástrojem pro řízení nákladů, sledování rentability a zisku. Spadají do nich všechny externí zakázky a nákladová střediska s možností externích výkonů.

#### Návrh číslování profitcenter

Číslo Profitcentra se skládá:

- XXXX - první čtyřčíslí respektuje a kopíruje původní číslování nákladových středisek, jenom s malými výjimkami na Hlavní správě,
- XX - poslední dvojčíslí udává pořadové číslo v rámci skupiny /uzlu/ profitcentra.



Část návrhu rozdělení a číslování profitcenter je obsažen v příloze č.8.

Přínos profitcenter pro řízení a kontrolu nákladů a výnosů je možno chápat z několika pohledů. U relativně větších zakázek (např. ext. opravy), kde chceme sledovat rentabilitu jednotlivých zakázek uplatníme 1. pohled, při kterém máme vztah 1 : 1 proti zakázce a vyhodnocujeme náklady na zakázce profitcentra. U menších zakázek (ext. servis) uplatníme 2. pohled - sledování a hodnocení skupiny zakázek k jednomu profitcentru.

Další možností organizace profitcenter je situace, kdy se jedna externí zakázka rovná jednomu profitcentru. Sledování rentability je potom přeneseno na nejnižší úroveň jednotlivé zakázky. Tento pohled je sice velmi podrobný a konkrétní, avšak velmi časově organizačně náročný. Je ale nutný v rámci účtování o nedokončené výrobě.

#### 4. 5. Vnitropodnikové zúčtování

Konkrétní systematika vnitropodnikového zúčtování v podniku VČE musí mít jasné definovaná pravidla.

- Nepřímé primární náklady vstupují z finančního účetnictví na příslušná pomocná a hlavní nákladová střediska.
- Díky jasně definovaným vztahům mezi hlavními středisky a nositeli nákladů potom dochází k přeúčtování celkových nákladů hlavních středisek na nositele nákladů.
- Celkové náklady hlavních středisek jsou tvořeny jejich primárními náklady a náklady sekundárními, které byly na střediska hlavní přeúčtovány ze středisek pomocných.
- Přímé náklady jsou pro účely kalkulace přeúčtovány přímo do nositelů nákladů (zakázek), nicméně z hlediska hospodárnosti je nutné sledovat, které přímé náklady jsou spotřebovány prostřednictvím jakého střediska.
- Na základě vnitropodnikového zúčtování jsou vypočteny kalkulační sazby pomocných nákladových středisek, což umožňuje vytvořit blok sekundárních nákladů na pomocných a hlavních střediscích.



V procesu vnitropodnikového zúčtování mohou nastat následující způsoby účtování sekundárních nákladových druhů:

1. Zúčtování vnitropodnikových výkonů mezi nákladovými středisky resp. z nákladových středisek na zakázky. Vnitropodnikový výkon se na straně odesílatele projeví na příslušném sekundárním nákladovém druhu ve formě vnitropodnikového výnosu, na straně příjemce se projeví jako vnitropodnikový náklad.
2. Rozúčtování režijních nákladů - pomocí cyklů, na základě předem nadefinovaného klíče a rozvrhové základny u příjemce (nákladové středisko nebo zakázka). Tato metoda rozúčtování umožňuje vybrané náklady upravovat a analyzovat jednou měsíčně.
3. Zúčtování vnitropodnikových zakázek - přeúčtování primárních a sekundárních nákladů ze zakázek, prostřednictvím jednoho nebo více nákladových druhů na jiný objekt.
4. Režijní přírážky - v rámci přírážkových schémat u vnitropodnikových zakázek. Základnou jsou opět vybrané skupiny účtů, na základě předem stanoveného procenta se vypočtou (1 x měsíčně) režijní přírážky, které jsou zúčtovány prostřednictvím nákladových druhů.

Proces vnitropodnikového zúčtování může být uskutečňován jak v plánovaných, tak i ve skutečných cenách, resp. hodnotách.

Obě možnosti mají své výhody a nevýhody. Základní výhodou účtování v plánovaných hodnotách je možnost přeúčtování sekundárních nákladů v ještě neskončeném účetním období, tzn. v průběhu období. Nevýhodou tohoto způsobu je velmi pravděpodobný vznik odchylek na nákladovém středisku z důvodu rozdílu hodnoty plánované od hodnoty skutečné.

Při účtování ve skutečných hodnotách, resp. cenách odchylka nevzniká, avšak vnitropodnikové zúčtování může být realizováno až na konci účetního období.



Vnitropodnikové zúčtování navazuje na účetnictví nákladových středisek a je nejdůležitější součástí nákladového a kalkulačního systému. Vnitropodnikové zúčtování zároveň vytváří základní bázi pro sestavení skutečné i plánované kalkulace. Jednotlivé položky zakázky si můžeme představit jako příspěvky nákladových středisek, resp. zakázek ve vztahu k zakázce, kterou plánujeme. Rozdělení správních středisek nám umožní využít jemně členěného příspěvku na krytí jako základní nástroje řízení.

#### 4. 6. Zakázky

Účetnictví nositelů nákladů má přímý vztah k účetnictví nákladových středisek, přičemž základním principem, na kterém je kalkulace nákladů na zakázku založena, je jasné definování vztahů mezi službou a hlavními nákladovými středisky a přesné stanovení pravidel zúčtování správních a odbytových nákladů.

Účtování nositelů nákladů na jeden kus (kalkulaci) lze poté rozčlenit do níže uvedených kroků:

- přeúčtování přímých nákladů (materiálových, mzdových i ostatních) přímo do příslušných zakázek, které vyvolání přímých nákladů způsobily. Současně je nezbytné sledovat efektivitu hospodaření přímým materiálem pro účely motivace a kontroly.
- přeúčtování celkových (primárních a sekundárních) nákladů hlavních středisek na nositele nákladů (výrobky) na základě jasné definovaných vztažných veličin.
- stanovení kalkulace, a to jednak na úrovni celkových nákladů, ale rovněž na bázi nákladů variabilních. Pro tyto účely je nezbytné zvolit vhodnou kombinaci jednotlivých kalkulačních postupů.
- hodnocení příčiny a místa vzniku nákladů, porovnání skutečných a plánovaných veličin, příprava podkladů pro rozhodování o cenové politice, hodnocení efektivnosti hospodaření, zpětná vazba do výrobního procesu.



Účtování na nositele nákladů (zakázku) vyžaduje jednoznačné definování nositelů nákladů vzhledem k činnostem společnosti VČE. Je třeba vytvořit takové skupiny nositelů nákladů, které mají homogenní strukturu a umožňují vhodné a dostačující sledování nákladů v produkční činnosti i hodnocení činnosti odbytového oddělení.

#### 4. 7. Plánování

Vlastní plánování v controllingu je kontinuální proces, který čerpá základní informace především ze systému technologických postupů (množství vztažné veličiny a přímý materiál) a z finančního účetnictví (primární náklady).

Plánování nákladů ve společnosti je nezbytné rozdělit do dvou základních částí:

- plánování zakázek
  - přímé náklady
  - nepřímé náklady (příspěvky hlavních nákladových středisek)
- plánování středisek
  - plánování primárních nákladů
  - plánování sekundárních nákladů

Pro každý typ nákladového střediska je třeba dodržet jednotlivé kroky a hierarchii v plánovacím mechanismu. Přesné a objektivní plánování je velmi složitý proces a je účelné jej realizovat ve vazbě na nákladový systém, který poskytuje základní informace o vztahu mezi technologickým postupem (vztažné veličiny) a vyvolanými náklady (plán nákladů).

Základním stavebním kamenem plánování je plán nositelů nákladů, tj. stanovení přímých nákladů produktu. Na základě požadavků na vztažnou veličinu od nositelů nákladů na nákladová střediska je možné definovat požadavky na množství vztažné veličiny pro hlavní produkční střediska.

Dále se definují požadavky na množství vztažné veličiny pro ostatní nákladová střediska, zejména pro hlavní materiálová střediska a tyto spolu s hlavními produkčními nákladovými středisky stanoví požadavky na výkony od pomocných nákladových



středisek, přičemž je nutné vycházet z plánovaného vytížení kapacit hlavních produkčních a materiálových nákladových středisek.

Plán nákladů správních a odbytových nákladových středisek je potom sestaven na základě rozpočtu, přičemž pro účely hodnocení oblasti odbytu je vhodné využít i příspěvek ke krytí fixních nákladů.

Jsou-li nadefinovány veškeré vazby jak mezi nositeli nákladů a středisky, tak mezi středisky navzájem, je možné provést plánované vnitropodnikové zúčtování.

Výsledkem jsou plánované kalkulační sazby, plán nákladů, přičemž je možné provést i revizi plánovaných hodnot ve vztahu k realizaci úspor ve vybraných oblastech a provést nový rozpočet. Celková systematika plánu nákladů je založena na plánování zajištění provozuschopnosti distribuční soustavy na základě kapacitního vytížení. Z plánu nákupu materiálů a služeb a kapacitního vytížení lze potom odvodit i plán nákladů jednotlivých nákladových středisek.

#### 4. 8. Controlling

Pro zajištění úkolů controllingu v užším smyslu byl vytvořen specializovaný útvar controlling. Náplň činnosti tohoto útvaru lze shrnout do následujících bodů:

##### 1. příprava a aktualizace systematiky controllingu

- definování účtové osnovy, včetně charakteristiky jednotlivých nákladových druhů ve vazbě na nákladová střediska a zakázky,
- spolupráce na definici výnosových druhů ve vazbě na profitcentra,
- definování ekonomické struktury (nákladová střediska, profitcentra...), charakteristika elementárních jednotek této struktury,
- definování vhodných vztažných veličin a způsobu jejich využívání,
- definování metodiky a postupů vnitropodnikového zúčtování,
- definování kalkulačních jednic a adekvátních kalkulačních postupů, včetně interních zakázek,



- definování všech interních číselníků pro potřeby controllingu,
- definování pravidel vnitropodnikového ek. řízení, včetně metodiky plánování, kontroly a hodnocení,
- definování návazností nákladového a finančního účetnictví,
- poskytování metodické a odborné podpory vnitropodnikovým jednotkám s využitím SAP R/3,
- školení uživatelů jak v oblasti controllingu, tak využívání SAP R/3.

## 2. zajištění a podpora procesu plánování, řízení a kontroly

- příprava podnikových plánů tvorby hospodářského výsledku, příspěvku na úhradu a cash flow,
- spoluúčast při přípravě dalších souvisejících plánů (investic), koordinace plánů vnitropodnikových jednotek,
- stanovení plánovaných kalkulačních sazeb, včetně interních zakázek,
- organizace sběru dat z jednotlivých podnikových oblastí rozhraní ze subsystémů mimo SAP (např. doprava, pracovní listky),
- provádění analýzy odchylek na bázi porovnávání plánu a skutečnosti, identifikace a signalizace nedostatků,
- příprava informací pro management, návrhy opatření pro rozhodování managementu.

3. příprava a podpora speciálních programů pro optimalizaci jednotlivých procesů realizovaných v podniku (snižování nákladů, organizační restrukturalizace, zavádění systému řízení jakosti).

Obdobné funkce - s podstatně operativnějším zaměřením - musí být zajišťovány i na úrovni oblastního ředitelství, kde však není nezbytně nutné vytvoření specializovaného útvaru.



## 5. Rozbor vnitropodnikového zúčtování při uplatňování principů controllingu a při využití informačního systému SAP R/3 v podniku VČE, a.s. Hradec Králové konkrétně na oblastním ředitelství Trutnov

### 5. 1. Hierarchické uspořádání podniku VČE

V příloze č.9 je znázorněno hierarchické uspořádání podniku VČE s podrobnějším pohledem na organizační strukturu oblastního ředitelství Trutnov. Základní charakteristikou oblastního ředitelství Trutnov je první dvojčíslí 58.

### 5. 2. Zúčtování vnitropodnikového výkonu mezi středisky (zúčtování z nákladových středisek na zakázky).

Pro následný rozbor pracuji s těmito vybranými nákladovými středisky:

- Řízení obslužných činností 5860030
- Stavby a montáže - řízení 5826000
- Pracovní čety 1 - 6 5836001-6

Pro názornost text doplňuji tabulkami (č.1-16), které jsou výstupem systému SAP R/3. Všechny tabulky jsou zároveň uvedeny jako přílohy.

Středisko Řízení obslužných činností je středisko režijní, rovněž tak středisko Stavby a montáže - řízení. Pracovní čety jsou střediska pomocná. Střediska Pracovní čety 1-6 jsou podřízena jak středisku Stavby a montáže - řízení (1. stupeň podřízenosti), tak i středisku Řízení obslužných činností (je nad střediskem Stavby a montáže - řízení). Na střediska (hlavní i pomocná) vstupují z finančního účetnictví primární náklady. Celkové náklady střediska Řízení obslužných činností (5860030) jsou rozúčtovány na podřízená pomocná nákladová střediska v poměru počtu pracovníků (statistický ukazatel). Celkové náklady střediska Řízení obslužných činností tvoří jeho primární a sekundární náklady (např. doprava apod.). Náklady střediska Stavby a montáže - řízení (5826000) jsou rozúčtovány dle počtu pracovníků na čety.



Vnitropodnikový výkon představuje ocenění práce plánovanou sazbou a je pro středisko čtyř vnitropodnikovým výnosem (středisko výkon provedlo). Vnitropodnikovým nákladem se daný výkon stává pro nákladové středisko, které výkon přijímá. To znamená, že u odesílatele se vnitropodnikový výkon zaúčtuje ve prospěch sekundárního nákladového druhu (úctu) a u příjemce na vrub stejného nákladového druhu.

### 5. 3. Nákladové středisko - Řízení obslužných činností

V tabulce č.1 jsou zachyceny celkové náklady a celkové výnosy nákladového střediska Řízení obslužných činností, a to v období březen 1998. Poslední řádek udává informaci o tom, zda dané středisko vykazuje zisk nebo ztrátu. V případě tohoto střediska celková ztráta činí 512,40 Kč.

Tabulka č.1

| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |               | Stav: 24.04.1998 |               | Strana: 2 / 2        |  |
|-------------------------------------|---------------|------------------|---------------|----------------------|--|
| Nákl.středisko/skupina              |               | 5860030          |               | Řízení obsl.činností |  |
| Odpovědná osoba:                    |               | ved.obsluž.čin.  |               | Sloupec: 1 / 2       |  |
| Výkaz.období:                       |               | 3 do 3 1998      |               |                      |  |
| Nákladové druhy                     | Skut.nákl.    | Plán.nákl.       | Odch (abs)    | Odch (%)             |  |
| * Účtování na vrub                  | 87,985.70     |                  | 87,985.70     |                      |  |
| * Účtování ve prospěch              | 87,473.30-    |                  | 87,473.30-    |                      |  |
| <b>** Nadměr/NedostKč</b>           | <b>512.40</b> |                  | <b>512.40</b> |                      |  |

Tabulka č.2 zachycejí nákladové druhy střediska Řízení obslužných činností za měsíc březen 1998.



Tabulka č.2

| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |            | Stav: 30.04.1998 | Strana: 2 / 3        |          |
|-------------------------------------|------------|------------------|----------------------|----------|
| Nákl.středisko/skupina              |            | 5860030          | Sloupec: 1 / 2       |          |
| Odpovědná osoba:                    |            | ved.obsluž.čin.  | Řízení obsl.činností |          |
| Výkaz.období:                       |            | 3 do 3 1998      |                      |          |
| Nákladové druhy                     | Skut.nákl. | Plán.nákl.       | Odch (abs)           | Odch (%) |
| 501110 Základní materiál/Z          |            |                  |                      |          |
| 501111 Benzin, nafta /Z             | 1,710.64   |                  | 1,710.64             |          |
| 501211 Př.spotř.nakup.m./Z          | 901.70     |                  | 901.70               |          |
| 501410 Základní materiál/N          | 6,227.95   |                  | 6,227.95             |          |
| 501511 Př.spotř.nakup.m./N          | 739.20     |                  | 739.20               |          |
| 512640 Výd.na prac.cesty t          | 150.00     |                  | 150.00               |          |
| 518145 Leasing auta /Z              | 10,137.60  |                  | 10,137.60            |          |
| 518440 Převravné - nepřímý          | 1,650.00   |                  | 1,650.00             |          |
| 518640 Telefony                     | 3,085.29   |                  | 3,085.29             |          |
| 518648 Ostatní služby               | 676.00     |                  | 676.00               |          |
| 521410 Základní mzdy                | 24,279.00  |                  | 24,279.00            |          |
| 521411 Dovolená a ost.              | 5,736.00   |                  | 5,736.00             |          |
| 521423 Odměny                       | 10,000.00  |                  | 10,000.00            |          |
| 524640 Pojistné soc.poj.            | 10,404.00  |                  | 10,404.00            |          |
| 524641 Poj.zdrav.poj.-nepř          | 3,602.00   |                  | 3,602.00             |          |
| 525940 Důchod.připoj.               | 217.00     |                  | 217.00               |          |
| 527645 Nákl.na záv.strav.           | 576.00     |                  | 576.00               |          |
| 528944 # Natur.požitky el.          | 348.00     |                  | 348.00               |          |
| 548349 Pojistné-zákon.odp/          |            |                  |                      |          |
| 548741 Zák.poj.při úrazech          | 161.00     |                  | 161.00               |          |
| 551641 Odpisy HJM                   |            |                  |                      |          |
| 551643 Odpisy DHJM                  |            |                  |                      |          |
| 815100 zúč.budovy-byty+uby          | 6,871.92   |                  | 6,871.92             |          |
| 833000 zúčt.NS dílen na OR          | 512.40     |                  | 512.40               |          |
| * Účtování na vrub                  | 87,985.70  |                  | 87,985.70            |          |
| 820010 zúčt.provozní režie          | 87,473.30- |                  | 87,473.30-           |          |
| * Účtování ve prospěch              | 87,473.30- |                  | 87,473.30-           |          |
| ** Nadměr/NedostKx                  |            | 512.40           | 512.40               |          |

Tabulka č.3 poskytuje pohled na detail vnitropodnikových výnosů (5. sloupec) střediska 5860030, které byly zúčtovány na vrub středisek 5836001-6, které výkon přijímají (3. sloupec).

Tabulka č.3

Nákl.střed. 5860030  
Řízení obslužných činností

ZáklSest

| Nákl.stř. | Nákl.druh | PriNáklstř | PriZakázka | skt (MěnaNO) | MěnaNO |
|-----------|-----------|------------|------------|--------------|--------|
| 5860030   | 820010    | 5836006    |            | 4.998,47-    | CZK    |
| 5860030   | 820010    | 5836005    |            | 7.497,71-    | CZK    |
| 5860030   | 820010    | 5836004    |            | 9.996,95-    | CZK    |
| 5860030   | 820010    | 5836003    |            | 9.996,95-    | CZK    |
| 5860030   | 820010    | 5836002    |            | 12.496,19-   | CZK    |
| 5860030   | 820010    | 5836001    |            | 12.496,19-   | CZK    |
| 5860030   | 820010    | 5834000    |            | 14.995,42-   | CZK    |
| 5860030   | 820010    | 5833000    |            | 7.497,71-    | CZK    |
| 5860030   | 820010    | 5832000    |            | 7.497,71-    | CZK    |



## 5. 4. Nákladové středisko - Stavby a montáže - řízení

Řízení staveb a montáží je rozúčtováno jako provozní režie podle počtu pracovníků na podřízená střediska (pracovní čety).

Tabulka č.4 ukazuje stav tohoto nákladového střediska za období březen 1998. V případě střediska Stavby a montáže - řízení byly na vrub nákladových druhů zaúčtovány náklady v celkové hodnotě 79 435,99 Kč a ve prospěch výnosy v celkové hodnotě 79 035,99 Kč. V tomto případě je středisko 582600 ztrátové, a to v hodnotě 400,- Kč. Tyto malé rozdíly jsou způsobeny výpočty.

Tabulka č.4

| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |            | stav: 24.04.1998 |            | Strana: 4 / 5  |  |
|-------------------------------------|------------|------------------|------------|----------------|--|
| Nákl.středisko/skupina              |            | 5826000          |            | SMČ - řízení   |  |
| Odpovědná osoba:                    |            | ved.SMC          |            | Sloupec: 1 / 2 |  |
| Výkaz.období:                       |            | 3 do 3 1998      |            |                |  |
| Nákladové druhy                     | Skut.nákl. | Plán.nákl.       | Odch (abs) | Odch (0)       |  |
| 833000 růst.WS dílen na oř          |            |                  |            |                |  |
| 880001 růst.dopravy - km            |            |                  |            |                |  |
| 880002 růst.dopravy - hod.          | 537.84     |                  | 537.84     |                |  |
| • Úctování na vrub                  | 79,435.99  |                  | 79,435.99  |                |  |
| • 820010 růst.provozní režie        | 79,035.99- |                  | 79,035.99- |                |  |
| Úctování ve prospěch                | 79,035.99- |                  | 79,035.99- |                |  |
| ** Nadměr/NedostKč                  |            | 400.00           |            | 400.00         |  |

Tabulka č.5 poskytuje podrobnější pohled na středisko Stavby a montáže - řízení. Přijímající nákladová střediska ve 3. sloupci jsou jednotlivé pracovní čety (5836001-6). Hodnota nákladů připadající na každou pracovní četě je v 5. sloupci a tato částka je vnitropodnikovým výnosem střediska Stavby a montáže - řízení (tj. 1. sloupec).

Tabulka č.5

Nákl.střed. 5826000  
Stavby a montáže - řízení

ZáklSest

| Nákl.stř. | Nákl.druh | PríNáklStř | PríZakázka | Skut (Měno) | MěnoNO |
|-----------|-----------|------------|------------|-------------|--------|
| 5826000   | 820010    | 5836006    |            | 6.872,69-   | CZK    |
| 5826000   | 820010    | 5836005    |            | 10.309,04-  | CZK    |
| 5826000   | 820010    | 5836004    |            | 13.745,39-  | CZK    |
| 5826000   | 820010    | 5836003    |            | 13.745,39-  | CZK    |
| 5826000   | 820010    | 5836002    |            | 17.181,74-  | CZK    |
| 5826000   | 820010    | 5836001    |            | 17.181,74-  | CZK    |



## 5. 5. Nákladové středisko - Pracovní četa 1

Pracovní četa je pomocné nákladové středisko. Pro potřeby vnitropodnikového zúčtování je nutné definovat odpovídající vztaznou veličinu, která je 1 odpracovaná hodina.

Tabulka č.6 je znázorněním skutečného množství nákladů a výnosů střediska Pracovní čety 1. Celkové výkony tohoto střediska od ledna do března 1998 činí 1 431,0 hodin.

Tabulka č.6

| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |              | Stav: 24.04.1998 | Strana: 2 / 4  |          |
|-------------------------------------|--------------|------------------|----------------|----------|
| Nákl.středisko/skupina              |              | 5836001          | SMČ-četa 1     |          |
| Odpovědná osoba:                    |              | ved.SMČ          | Sloupec: 2 / 2 |          |
| Výkaz.období:                       |              | 1 do 12 1998     |                |          |
| Nákladové druhy                     | Skutěmnož    | Plánmož          | Odch (abs)     | Odch (%) |
| 501110 Základní materiál/Z          |              |                  |                |          |
| 501111 Benzin, nafta /Z             |              |                  |                |          |
| 501112 WD a mat.pro elm./Z          |              |                  |                |          |
| 501113 Mazadla, tuky /Z             |              |                  |                |          |
| 501211 Př.spotř.nakup.m./Z          |              |                  |                |          |
| 501410 Základní materiál/M          |              |                  |                |          |
| 501413 Mazadla, tuky /MS            |              |                  |                |          |
| 501511 Př.spotř.nakup.m./M          |              |                  |                |          |
| 511442 Opravy ostatní /MS           |              |                  |                |          |
| 512440 Výd.na prac.ostaty t         |              |                  |                |          |
| 518145 Leasing auta /Z              |              |                  |                |          |
| 518648 Ostatní služby               |              |                  |                |          |
| 521410 Základní mzdy                |              |                  |                |          |
| 521411 Dovolena a ost.              |              |                  |                |          |
| 521420 Příplatky                    |              |                  |                |          |
| 521423 Odměny                       |              |                  |                |          |
| 521442 Jiný prac.poměr              |              |                  |                |          |
| 524640 Pojistné soc.poj.            |              |                  |                |          |
| 524641 Poj.zdrav.poj.-nepř          |              |                  |                |          |
| 527642 Spotřeba ODP                 |              |                  |                |          |
| 527645 Nákl.na záv.strav.           |              |                  |                |          |
| 528944 Š Matur.pošitky el.          |              |                  |                |          |
| 531120 Daň silniční /Z              |              |                  |                |          |
| 531420 Daň silniční /MS             |              |                  |                |          |
| 548349 Pojistné-zákon.odp/          |              |                  |                |          |
| 548741 Zák.poj.při drázech          |              |                  |                |          |
| 551641 Odpisy EM                    |              |                  |                |          |
| 802411 Vl.spotř.el.en.-EN1          | 3,020 KWH    |                  | 3,020 KWH      |          |
| 820010 růst.provozní režie          |              |                  |                |          |
| 833000 růst.MS dílen na OR          | 29.0 HOD     |                  | 29.0 HOD       |          |
| 834000 růst.řidičů na OR            | 20.0 HOD     |                  | 20.0 HOD       |          |
| 836801 TR-SMČ-četa 1                | 56.0 HOD     |                  | 56.0 HOD       |          |
| 880001 růst.dopravy - km            | 46 KM        |                  | 46 KM          |          |
| 880002 růst.dopravy - hod.          | 7.80 H       |                  | 7.80 H         |          |
| Účtování na vrub                    | #            |                  | #              | #        |
| 836801 TR-SMČ-četa 1                | 1,431.0- HOD |                  | 1,431.0- HOD   |          |
| Účtování ve prospěch                | 1,431.0- HOD |                  | 1,431.0- HOD   |          |
| ** Nadměr/NedostKč                  | 0            |                  | 0              | 0        |

## 5. 6. Tarify druhů výkonů

Každému typu výkonu (má vazbu k nákladovému středisku) v podniku je přiřazena konkrétní hodnota. V tabulce č.7 je např. středisku Pracovní četa 1, kde výkonu (tj. hodina) je přiřazen tarif v hodnotě 260,30 Kč.



Tabulka č.7

|                                     |         |      |       |                  |               |              |       |       |               |             |
|-------------------------------------|---------|------|-------|------------------|---------------|--------------|-------|-------|---------------|-------------|
| Nákl.střediska: Tarify druhů výkonů |         |      |       | Stand 24.04.1998 |               | Str. 1       |       |       |               |             |
| Nákladový okruh                     |         | VCE  | Verze |                  | 0             |              |       |       |               |             |
| Právní rok                          |         | 1998 | do    |                  | 3             |              |       |       |               |             |
| Období                              |         | 1    |       |                  |               |              |       |       |               |             |
|                                     |         |      |       | MěnaNáklad CZK   |               | Měna objektu |       |       |               |             |
| Náhl.střed                          | DruhVýk | EnT  | E     | Jedn.            | Celkový tarif | Fixní tarif  | MěchJ | Jedn. | Celkový tarif | Fixní tarif |
| 5836001                             | P36801  | 1    | B     | 1                | 260,30        | 260,30       | CZK   | 1     | 260,30        | 260,30      |

## 5.7. Skutečný výkon nákladového střediska Pracovní četa 1

Poskytnutý výkon střediska Pracovní četa 1 je za období leden - březen 1998 1 431,0 hodin (viz tabulka č.8) při počtu pěti pracovníků (viz tabulka č.9).

Tabulka č.8

|                                     |  |                  |            |               |                |
|-------------------------------------|--|------------------|------------|---------------|----------------|
| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |  | Stav: 24.04.1998 |            | Strana: 3 / 4 |                |
| Nákl.středisko/skupina              |  | 5836001          | SMČ-četa 1 |               | Sloupec: 1 / 2 |
| Odpovědná osoba:                    |  | ved.SMC          |            |               |                |
| Výkaz.období:                       |  | 1 do 12 1998     |            |               |                |
| Druhy výkonů                        |  | SkutVýkon        |            | PlánVýkon     |                |
| P36801 TR-SMČ-četa 1                |  | 1.431.0 HOD      |            | 1.431.0 HOD   |                |

Tabulka č.9

|                                     |  |                  |  |                |  |
|-------------------------------------|--|------------------|--|----------------|--|
| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |  | Stav: 24.04.1998 |  | Strana: 4 / 4  |  |
| Nákl.středisko/skupina              |  | 5836001          |  | SMČ-četa 1     |  |
| Odpovědná osoba:                    |  | ved.SMC          |  | Sloupec: 1 / 2 |  |
| Výkaz.období:                       |  | 1 do 12 1998     |  |                |  |
| Statistické ukazatele               |  | Skut.            |  | Plán           |  |
| POCPR Plánovaný počet prac          |  | 5 KS             |  | 5 KS           |  |

Při vynásobení skutečného výkonu nákladového střediska vyjádřeného vztaznou veličinou příslušným tarifem dostáváme hodnotu skutečného výkonu v korunách (viz tabulka č.10).

V případě střediska Pracovní četa 1 to znamená:

$$1\,431,0 \text{ hodin} \times 260,30 \text{ Kč} = 372\,489,30 \text{ Kč}$$



Tabulka č.10

| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |             | Stav: 24.04.1998 |             | Strana: 2 / 2  |  |
|-------------------------------------|-------------|------------------|-------------|----------------|--|
| Nákl.středisko/skupina              |             | 5836001          |             | SMČ-četa 1     |  |
| Odpovědná osoba:                    |             | ved. SMC         |             | Sloupec: 1 / 2 |  |
| Výkaz.období:                       |             | 1 do 12 1998     |             |                |  |
| Nákladové druhy                     | Skut.nákl.  | Plán.nákl.       | Odch (abs)  | Odch (%)       |  |
| * Účtování na vrub                  | 424,106.85  |                  | 424,106.85  |                |  |
| * Účtování ve prospěch              | 372,489.30- |                  | 372,489.30- |                |  |
| ** Nadměr/NedostKčr                 |             | 51,617.55        | 51,617.55   |                |  |

Přehled nákladových druhů Pracovní čety 1 za období od ledna do března 1998 je v tabulce č. 11. Zúčtování výkonů účtem 836801 nám dává výsledek, tj. ztrátu 51 617,55 Kč.

Tabulka č.11

| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |             | Stav: 24.04.1998 |             | Strana: 2 / 4  |  |
|-------------------------------------|-------------|------------------|-------------|----------------|--|
| Nákl.středisko/skupina              |             | 5836001          |             | SMČ-četa 1     |  |
| Odpovědná osoba:                    |             | ved. SMC         |             | Sloupec: 1 / 2 |  |
| Výkaz.období:                       |             | 1 do 12 1998     |             |                |  |
| Nákladové druhy                     | Skut.nákl.  | Plán.nákl.       | Odch (abs)  | Odch (%)       |  |
| 501110 Základní materiál/Z          | 398.05      |                  | 398.05      |                |  |
| 501111 Benzin, nafta /Z             | 7,877.10    |                  | 7,877.10    |                |  |
| 501112 ND a mat.pro elm./Z          | 340.12      |                  | 340.12      |                |  |
| 501113 Mazadla, tuky /Z             | 85.60       |                  | 85.60       |                |  |
| 501211 PŘ.spotř.nakup.m./Z          | 1,584.40    |                  | 1,584.40    |                |  |
| 501410 Základní materiál/N          | 11,588.43   |                  | 11,588.43   |                |  |
| 501413 Mazadla, tuky / NS           | 624.02      |                  | 624.02      |                |  |
| 501511 PŘ.spotř.nakup.m./N          | 17,264.70   |                  | 17,264.70   |                |  |
| 511442 Opravy ostatní /NS           | 13,903.90   |                  | 13,903.90   |                |  |
| 512640 Vyd.na prac.cesty t          | 8,404.00    |                  | 8,404.00    |                |  |
| 518145 Leasing auta /Z              | 60,053.40   |                  | 60,053.40   |                |  |
| 518648 Ostatní služby               | 640.00      |                  | 640.00      |                |  |
| 521410 Základní mzdy                | 89,968.00   |                  | 89,968.00   |                |  |
| 521411 Dovolená a ost.              | 16,746.00   |                  | 16,746.00   |                |  |
| 521420 Příplatky                    | 2,374.00    |                  | 2,374.00    |                |  |
| 521423 Odměny                       | 2,730.00    |                  | 2,730.00    |                |  |
| 521442 Jiný prac.poměr              | 592.00      |                  | 592.00      |                |  |
| 524640 Pojistné soc.poj.            | 29,226.00   |                  | 29,226.00   |                |  |
| 524641 Poj.zdrav.poj.-nepř          | 10,126.00   |                  | 10,126.00   |                |  |
| 527642 Spotřeba OOPP                | 6,222.46    |                  | 6,222.46    |                |  |
| 527645 Nákl.na záv.strav.           | 627.00      |                  | 627.00      |                |  |
| 528944 Matur.pokřtky el.            | 5,520.00    |                  | 5,520.00    |                |  |
| 531120 Daň silniční /Z              | 1,850.00    |                  | 1,850.00    |                |  |
| 531420 Daň silniční /NS             | 1,900.00    |                  | 1,900.00    |                |  |
| 548349 Pojistné-zákon.odp/          | 4,992.00    |                  | 4,992.00    |                |  |
| 548741 Zák.poj.při úrazech          | 451.94      |                  | 451.94      |                |  |
| 551641 Odpisy HMM                   | 4,205.00    |                  | 4,205.00    |                |  |
| 802411 Vl.spotř.el.en.-EM1          | 3,322.00    |                  | 3,322.00    |                |  |
| 820010 zúčt.provozní režie          | 90,110.29   |                  | 90,110.29   |                |  |
| 833000 zúčt.NS dílen na OR          | 7,429.80    |                  | 7,429.80    |                |  |
| 834000 zúčt.řidičů na OR            | 4,584.00    |                  | 4,584.00    |                |  |
| 836801 TR-SMČ-četa 1                | 14,576.80   |                  | 14,576.80   |                |  |
| 880001 zúčt.dopravy - km            | 1,813.00    |                  | 1,813.00    |                |  |
| 880002 zúčt.dopravy - hod.          | 1,976.84    |                  | 1,976.84    |                |  |
| * Účtování na vrub                  | 424,106.85  |                  | 424,106.85  |                |  |
| * 836801 TR-SMČ-četa 1              | 372,489.30- |                  | 372,489.30- |                |  |
| * Účtování ve prospěch              | 372,489.30- |                  | 372,489.30- |                |  |
| ** Nadměr/NedostKčr                 |             | 51,617.55        | 51,617.55   |                |  |



Analýza za měsíc březen střediska Pracovní četa 1 ukazuje ztrátu 19 168, 58 Kč (viz tabulka č.12).

Tabulka č.12

| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |             | Stav: 24.04.1998 | Strana: 4 / 6  |          |
|-------------------------------------|-------------|------------------|----------------|----------|
| Nákl.středisko/skupina              | 5836001     | SMČ-četa 1       | Sloupec: 1 / 2 |          |
| Odpovědná osoba:                    | ved.SMČ     |                  |                |          |
| Výkaz.období:                       | 3 do 3 1998 |                  |                |          |
| Nákladové druhy                     | Skut.nákl.  | Plán.nákl.       | Odeh (abs)     | Odeh (%) |
| 880001 zúčt.dopravy - km            |             |                  |                |          |
| * 880002 zúčt.dopravy - hod.        |             |                  |                |          |
| * Učtování na vrub                  | 127,453.38  |                  | 127,453.38     |          |
| 836801 TR-SMČ-četa 1                | 108,284.80- |                  | 108,284.80-    |          |
| * Učtování ve prospěch              | 108,284.80- |                  | 108,284.80-    |          |
| ** Nadměr/NedostKčr                 | 19,168.58   |                  | 19,168.58      |          |

## 5.8. Zakázka

Pomocná nákladová střediska (např. četa č.1) pracují na konkrétních zakázkách. Zúčtování výkonů nákladového střediska je zřejmé z tabulky č. 13.

Tabulka č.13

Nákl.střed. 5836001  
SMČ-četa 1

ZáklSest

| Nákl.stř. | Nákl.druh | PriNáklstř | PriZakázka | Skt (MěnaNO) | MěnaNO |
|-----------|-----------|------------|------------|--------------|--------|
| 5836001   | 836801    | 5815003    | 115841340  | 6.247,20-    | CZK    |
| 5836001   | 836801    |            |            | 2.082,40-    | CZK    |
| 5836001   | 836801    |            | 131000141  | 4.164,80-    | CZK    |
| 5836001   | 836801    |            | 131000621  | 20.824,00-   | CZK    |
| 5836001   | 836801    |            | 131000182  | 72.884,00-   | CZK    |
| 5836001   | 836801    |            | 201405930  | 2.082,40-    | CZK    |

Podrobnější pohled na konkrétní zakázku č. 131000621 zobrazuje tabulka č. 14, kde jsou zachyceny náklady a výnosy zakázky za měsíc březen.



Tabulka č. 14

| Zakázka: Skut./plán/odchylka         |            | Stav: 24.04.1998 |            | Strana: 2 / 3    |  |
|--------------------------------------|------------|------------------|------------|------------------|--|
| Skupina zakázek                      |            | 131000621        |            | Radeč-opr.VN 314 |  |
| Výkaz období                         |            | 3 do 3 1998      |            | do 1998          |  |
| Nákladové druhy                      | Skut.      | Plán             | Odch (abs) | Odch (%)         |  |
| 501110 Základní materiál/Z           | 8.726,66   |                  | 8.726,66   |                  |  |
| 501113 Mazadla, tuky a autooleje /Z  |            |                  |            |                  |  |
| 501211 Př.spotř.nakup.m./Z           | 625,00     |                  | 625,00     |                  |  |
| 510140 Práce,sl.nemat.pov/Z          |            |                  |            |                  |  |
| 834000 zúčtování výkonů řidičů OŘ    | 5.500,80   |                  | 5.500,80   |                  |  |
| 836001 TR-SMC-četa 1                 | 20.824,00  |                  | 20.824,00  |                  |  |
| 850010 zásobovací režie OŘ           | 1.003,34   |                  | 1.003,34   |                  |  |
| 850110 zásob.rež.NS-sklad            | 305,05     |                  | 305,05     |                  |  |
| 880001 zúčtování výkonů dopravy - km |            |                  |            |                  |  |
| 880002 zúčt.dopravy - hod.           | 5.729,60   |                  | 5.729,60   |                  |  |
| Účtování na vrub                     | 42.714,45  |                  | 42.714,45  |                  |  |
| 891310 Z-opravy jmenov. a kalamita   | 42.714,45- |                  | 42.714,45- |                  |  |
| Účtování ve prospěch                 | 42.714,45- |                  | 42.714,45- |                  |  |
| ** Zůstatek                          |            |                  |            |                  |  |

Z tabulky č.15 je možné zjistit skutečné množství nákladů a výnosů dané zakázky za měsíc březen.

Tabulka č. 15

| Zakázka: Skut./plán/odchylka         |          | Stav: 24.04.1998 |            | Strana: 2 / 3    |  |
|--------------------------------------|----------|------------------|------------|------------------|--|
| Skupina zakázek                      |          | 131000621        |            | Radeč-opr.VN 314 |  |
| Výkaz období                         |          | 3 do 3 1998      |            | do 1998          |  |
| Nákladové druhy                      | SkutMnož | PlánMnož         | Odch (abs) | Odch (%)         |  |
| 501110 Základní materiál/Z           |          |                  |            |                  |  |
| 501113 Mazadla, tuky a autooleje /Z  |          |                  |            |                  |  |
| 501211 Př.spotř.nakup.m./Z           |          |                  |            |                  |  |
| 510140 Práce,sl.nemat.pov/Z          |          |                  |            |                  |  |
| 834000 zúčtování výkonů řidičů OŘ    | 24,0     |                  | 24,0       |                  |  |
| 836001 TR-SMC-četa 1                 | 80,0     |                  | 80,0       |                  |  |
| 850010 zásobovací režie OŘ           |          |                  |            |                  |  |
| 850110 zásob.rež.NS-sklad            |          |                  |            |                  |  |
| 880001 zúčtování výkonů dopravy - km |          |                  |            |                  |  |
| 880002 zúčt.dopravy - hod.           | 22,00    |                  | 22,00      |                  |  |
| * Účtování na vrub                   | #        |                  | #          |                  |  |
| 891310 Z-opravy jmenov. a kalamita   | #        |                  | #          |                  |  |
| * Účtování ve prospěch               | #        |                  | #          |                  |  |
| ** Zůstatek                          | #        |                  | #          |                  |  |



Tabulka č.16 rozčleňuje náklady a výnosy této zakázky na jednotlivé nákladové druhy (účty). Zakázka je ztrátová za období leden - březen 1 043,50 Kč.

Tabulka č. 16

| Zakázka: Skut./plán/odchylka         |             | Stav: 24.04.1998    | Strana: 2 / 3    |          |
|--------------------------------------|-------------|---------------------|------------------|----------|
| Skupina zakázek                      |             | 131000621           | Radeč-opr.VN 314 |          |
| Výkaz.období                         |             | 1 do 3 1998 do 1998 |                  |          |
| Nákladové druhy                      | Skut.       | Plán                | Odch (abs)       | Odch (%) |
| 501110 Základní materiál/Z           | 211.521,15  |                     | 211.521,15       |          |
| 501113 Mazadla, tuky a autooleje /Z  | 222,43      |                     | 222,43           |          |
| 501211 Př.spotř.nakup.m./Z           | 625,00      |                     | 625,00           |          |
| 518148 Práce,sl.nemat.pov/Z          | 3.799,10    |                     | 3.799,10         |          |
| 834000 sčítování výkonů řidičů OŘ    | 31.629,60   |                     | 31.629,60        |          |
| 836801 TR-SMC-četa 1                 | 97.872,80   |                     | 97.872,80        |          |
| 850010 zásobovací režie OŘ           | 21.855,21   |                     | 21.855,21        |          |
| 850110 zásob.rež.NS-sklad            | 12.455,61   |                     | 12.455,61        |          |
| 880001 sčítování výkonů dopravy - km | 22.689,30   |                     | 22.689,30        |          |
| 880002 sčít.dopravy - hod.           | 12.508,90   |                     | 12.508,90        |          |
| * Účtování na vrub                   | 415.179,10  |                     | 415.179,10       |          |
| 891310 Z-opravy jmenov. a kalamita   | 414.135,60- |                     | 414.135,60-      |          |
| * Účtování ve prospěch               | 414.135,60- |                     | 414.135,60-      |          |
| ** Zůstatek                          | 1.043,50    |                     | 1.043,50         |          |



## **6. Shrnutí a zhodnocení nového systému vnitropodnikového řízení při uplatňování principů controllingu v podniku VČE, a.s. Hradec Králové**

V současné době jsou podniky vystaveny stále většímu tlaku na snižování (úspory) nákladů. Vzrůstající ceny vstupů působí společně s cenami konkurence. Na druhé straně výrazně vzrostl v posledních letech podíl režijních nákladů v rámci celkových nákladů, což je podmíněno změnou tržních podmínek.

Jako odpověď na tyto změny ve struktuře nákladů a zvýšený tlak ke snižování nákladů vznikly různé nástroje plánování, řízení a kontroly. Jedním z nástrojů je controlling jako systém podnikového řízení.

Uplatňování věcně usměrňované ceny energie vytváří tlak na průhlednost a prokazatelnost nákladů. Proto se vedení podniku VČE rozhodlo pro zavedení nového vnitropodnikového řízení s využitím controllingu, a to s účinností od 1. 1. 1998. Nový systém umožňuje rozbor a analýzy na snižování nákladů, zdokonaluje systém kalkulací a rozpočtování.

Zavedení nového pojetí vnitropodnikového řízení přineslo řadu nových prvků a změn. V podniku došlo ke změně útvarové organizace, dělbě kompetencí, zjednodušení struktury nákladů pro účely jejich rozpočtování a jednoznačného přiřazení jednotlivých druhů nákladů k jejich nositelům i k jednotlivým účtům.

Podnik VČE je vnitřně strukturován do samostatných hospodářských jednotek, které plně odpovídají za svou činnost a své náklady. Jednotlivá střediska si na základě plánu základních ukazatelů rozvoje sestavují plán nákladů. Za odchylky v čerpání zodpovídá vedoucí příslušného střediska.

S tím souvisí i odměňování vedoucích jednotlivých středisek v podniku VČE. Tento systém odměňování je závislý na dvou základních faktorech: na výkonech a na hospodářském výsledku.



Odměňování působí jako motivační prvek a podněcuje k efektivnímu, racionálnímu a iniciativnímu chování pracovníků podniku.

Podnik VČE uplatňuje principy operativního i strategického controllingu. Operativní controlling, charakteristický časovým horizontem do 1 roku, využívá moderní kalkulace nákladů a výkonů a systém kalkulace druhů nákladů, nákladových středisek a kalkulace nositele nákladů.

Pro strategické zaměření je v podniku VČE využíván controlling strategický s časovým horizontem 1 až 5 let. Především se jedná o analýzu odvětví (distribuční energetické společnosti) a konkurenci (např. srovnání s obdobnými podniky v Evropě).

Vzhledem k velikosti podniku VČE bylo zřízeno vlastní controllingové oddělení. Úkolem pracovníků tohoto oddělení není pouze odborné vedení, ale zároveň jsou na ně kladeny i personální požadavky: musí být schopni komunikovat a motivovat pracovníky.

Hlavním přínosem zavedení nového vnitropodnikové řízení s využitím principů controllingu v podniku VČE je snížení režijních nákladů. Tento nový systém také umožňuje získat přesnější informace o nákladech každého střediska a jeho výkonech, porovnání přínosů jednotlivých středisek a přiřazení zodpovědnosti za jednotlivá střediska vedoucím.

Podnik se díky přesné analýze nákladů může zaměřit na zisková střediska a zajistit jim dlouhodobý rozvoj. Naopak slabá místa - málo ziskové aktivity- odstranit.

Zavádění nového systému vnitropodnikového řízení podniku při uplatňování principů controllingu je zdoluhavý a náročný proces. Vyžaduje to proto větší pracovní nasazení a aktivní spolupráci nejen ze strany vedení, ale všech zaměstnanců podniku VČE. Protože je tento systém zaveden teprve od 1. 1. 1998, je zřejmé, že není prozatím možné provést hodnocení výsledků v konkrétních hodnotách za rok 1998 v době zpracování této diplomové práce.



## 7. Závěr

Tato diplomová práce se zabývá využitím controllingu jako nástroje pro řízení podniku. Popisuje současný stav podniku Východočeská energetika a.s. Hradec Králové a podrobněji pak rozebírá zavádění nákladového a kalkulačního systému na bázi controllingu a jeho realizaci v systému SAP R/3 tohoto podniku. Součástí této diplomové práce je rozbor vnitropodnikového zúčtování při uplatňování principů controllingu a při využití systému SAP R/3 na příkladu oblastního ředitelství v Trutnově. Jedná se o zúčtování vnitropodnikových výkonů mezi středisky a z nákladových středisek na zakázky.

Na základě rozboru celého vnitropodnikového systému jsou zřejmé výhody a přínosy tohoto nového pojetí řízení pro podnik VČE. Jedná se především o snížení režijních nákladů, zvýšení možnosti kontroly nákladů a přiřazení odpovědnosti konkrétnímu středisku, srovnání jednotlivých středisek a aktivit podniku podle ukazatele ziskovosti.

Z důvodu nedostatku číselných údajů o nákladech, výkonech a výnosech podniku (systém je uplatňován teprve od ledna 1998), nebylo možné provést porovnání a vyhodnocení v konkrétní číselné podobě.

Tato diplomová práce umožňuje pohlédnout na problematiku vnitropodnikového řízení a controllingu na konkrétním případě podniku VČE, a.s. Hradec Králové. Hlavním přínosem má tato diplomová práce pro mě, protože mi umožnila seznámit se hlouběji s řízením energetické akciové společnosti a zejména pak proniknout do problematiky controllingu.



## **SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:**

- /1/ Hofmeister, Stiegler: Controlling,  
BABTEXT Praha 1991
- /2/ Kleinebeckel, H.: Řízení financí a likvidita (Rukověť a receptář pro praktický  
controlling),  
BABTEXT Praha 1993
- /3/ Král, B. a kolektiv: Vnitropodnikové účetnictví,  
TRIZONIA Praha 1994
- /4/ Schroll, R. a kolektiv: Manažerské účetnictví v podmínkách tržního hospodářství,  
TRIZONIA Praha 1993
- /5/ Synek, M.: Ekonomika a řízení podniku,  
VŠE Praha 1994
- /6/ Synek, M.: Podniková ekonomika,  
ALEKO Praha 1992
- /7/ Synek, M., Kislingerová, E. : Základy controllingu,  
VŠE Praha 1994
- /8/ Interní materiál a.s. VČE
- /9/ „Jaký postoj zaujímáte k zavedení střediskového hospodaření, tedy tzv. profitcenter?“,  
EKONOM, č.16/1998, strana 71
- /10/ Účetnictví '98, Účetní závěrka '97,  
SAGIP Ostrava 1998



## **SEZNAM PŘÍLOH:**

příloha č. 1 : ABC analýza

příloha č.2 : Analýza náběhu primárních nákladů

příloha č. 3 : Zjemnění nejvíce zatížených účtů ( konkrétně účtu 501 100)

příloha č. 4 : Výřez návrhu číslování 5. účetní třídy

příloha č. 5 : Ekonomická struktura podniku VČE a.s.

příloha č. 6 : Analýza náběhu nákladů dle nákladových druhů na nákladová střediska

příloha č. 7 : Výřez návrhu rozdělení nákladových středisek - OŘ Trutnov

příloha č. 8 : Výřez návrhu číslování profitcenter - OŘ Trutnov

příloha č. 9 : Hierarchické uspořádání podniku VČE a.s. s příkladem OŘ Trutnov

příloha č.10: Tabulka č.1

příloha č.11: Tabulka č.2

příloha č.12: Tabulka č.3

příloha č.13: Tabulka č.4

příloha č.14: Tabulka č.5

příloha č.15: Tabulka č.6

příloha č.16: Tabulka č.7

příloha č.17: Tabulka č.8

příloha č.18: Tabulka č.9

příloha č.19: Tabulka č.10

příloha č.20: Tabulka č.11

příloha č.21: Tabulka č.12

příloha č.22: Tabulka č.13

příloha č.23: Tabulka č.14

příloha č.24: Tabulka č.15

příloha č.25: Tabulka č.16



## ABC analýza

Pro zpřesnění rozvrh režie se začala uplatňovat metoda ABC /Activity Based Costing/. Základní myšlenka spočívá v tom, že náklady obecně a režijní náklady zvláště nelze přičítat pouze podle měřítek vyjadřujících objem, ale je třeba je alokovat podle dílčích činností /aktiv, transakcí/. příklady aktiv:

- seřízení strojů,
- přesun materiálu a součástek,
- kontrolní operace,
- provádění změn /konstrukce, technologie, výkresu atd./.

Proto nestačí režii zachycovat podle útvarů/nákladových středisek/, ale podle dílčích činností. Ideální by bylo, kdyby v těchto dílčích činnostech byly vykazovány pouze homogenní náklady.

Základem rozlišení dílčích aktivit je určení příčiny vzniku nákladů. Tyto příčiny musí být vymezeny tak, aby bylo možno určit měrnou jednotku. Měrná jednotka bývá vymezena nepeněžními jednotkami. měří jednak rozsah dílčí aktivity během určitého období, jednak slouží k vymezení potřeby těchto jednotek na jednotlivé výrobky.

Z hlediska kalkulační terminologie měrná jednotka má funkci sazby, pomocí níž se režie alokuje.

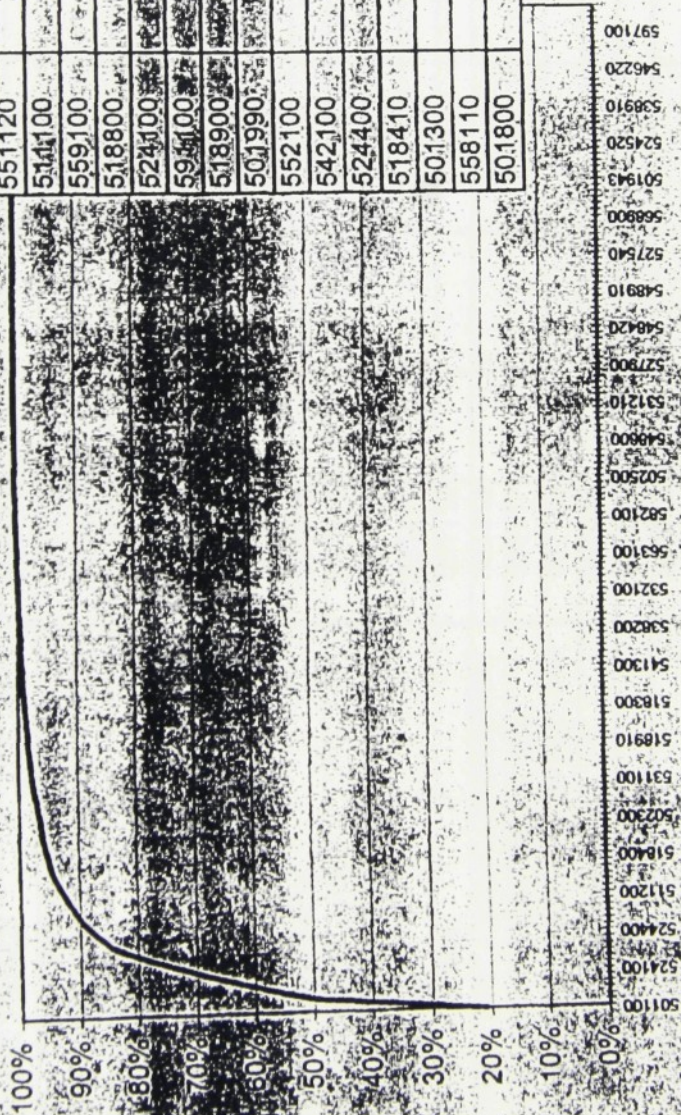
Metoda ABC má využití nejenom pro kalkulaci, ale i v rozpočtování režie, ve vnitropodnikovém útvarovém řízení a rozhodování. Použití metody ABC vede mimo jiné k>

- snižování počtu nestandardních (tedy drahých součástí),
- snižování technologických nákladů zejména v důsledku zjednodušování technologie,
- zjednodušení organizace a řízení výroby.



Analýza náběhu primárních nákladů

| ND     | Kč          | Kč kum.       | %      | % kumul. |
|--------|-------------|---------------|--------|----------|
| 501100 | 448 270 844 | 448 270 844   | 21,03% | 21,03%   |
| 521100 | 327 999 386 | 776 270 230   | 15,39% | 36,42%   |
| 551120 | 274 320 608 | 1 050 590 838 | 12,87% | 49,29%   |
| 511100 | 121 381 876 | 1 171 972 715 | 5,70%  | 54,99%   |
| 559100 | 94 612 278  | 1 266 584 992 | 4,44%  | 59,43%   |
| 518800 | 90 766 344  | 1 357 351 336 | 4,26%  | 63,69%   |
| 524100 | 87 576 255  | 1 444 927 591 | 4,11%  | 67,90%   |
| 591100 | 82 126 397  | 1 527 053 988 | 3,85%  | 71,65%   |
| 518900 | 81 631 092  | 1 608 685 079 | 3,83%  | 75,48%   |
| 501990 | 70 460 689  | 1 679 145 768 | 3,31%  | 78,78%   |
| 552100 | 65 200 000  | 1 744 345 768 | 3,06%  | 81,84%   |
| 542100 | 58 558 797  | 1 802 904 565 | 2,75%  | 84,59%   |
| 524400 | 30 067 485  | 1 832 972 050 | 1,41%  | 86,00%   |
| 518410 | 27 558 073  | 1 860 530 123 | 1,29%  | 87,29%   |
| 501300 | 26 659 549  | 1 887 189 672 | 1,25%  | 88,55%   |
| 558110 | 22 005 906  | 1 909 195 579 | 1,03%  | 89,58%   |
| 501800 | 18 148 367  | 1 927 343 946 | 0,85%  | 90,43%   |





| NP                        | Název                                   | NP     | Přímý | Neřímý | Nedělový | Nekalkula-<br>vatelný | Technická<br>jednotka | časové<br>rozlišení | fixní | Mayedle |
|---------------------------|-----------------------------------------|--------|-------|--------|----------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-------|---------|
| <b>Spotřební materiál</b> |                                         |        |       |        |          |                       |                       |                     |       |         |
| 501100                    | Spotřeba skladovaného materiálu         |        |       |        |          |                       |                       |                     |       | x       |
|                           | Hutní a spojovací materiál - přímý      | 501110 | x     |        |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Hutní a spojovací materiál - nepřímý    | 501410 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Stavební materiál                       | 501111 | x     |        |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Barvy a chemikálie - přímý              | 501112 | x     |        |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Barvy a chemikálie - nepřímý            | 501411 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Maziva a oleje                          | 501113 | x     |        |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Transformátorový olej - přímý           | 501114 | x     |        |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Transformátorový olej - nepřímý         | 501412 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Benzin, nafta                           | 501413 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
| 501500                    | Spotřeba pneumatik                      | 501414 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Tuhá a plynná paliva                    | 501415 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Elektromateriál - přímý                 | 501115 | x     |        |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Elektromateriál - nepřímý               | 501416 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Elektroměry                             | 501417 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Kabely a vodiče                         | 501116 | x     |        |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Materiál řídicí a dispečerské techniky  | 501418 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Materiál pro montáž elektroměru         | 501117 | x     |        |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Materiál pro montáž a oprav distr. traf | 501118 | x     |        |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Propagační materiál                     | 501419 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Kancelářské potřeby                     | 501510 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Vratné obaly - přímý                    | 501119 | x     |        |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Vratné obaly - nepřímý                  | 501511 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |
|                           | Ostatní materiál                        | 501512 |       | x      |          |                       | x                     |                     |       |         |



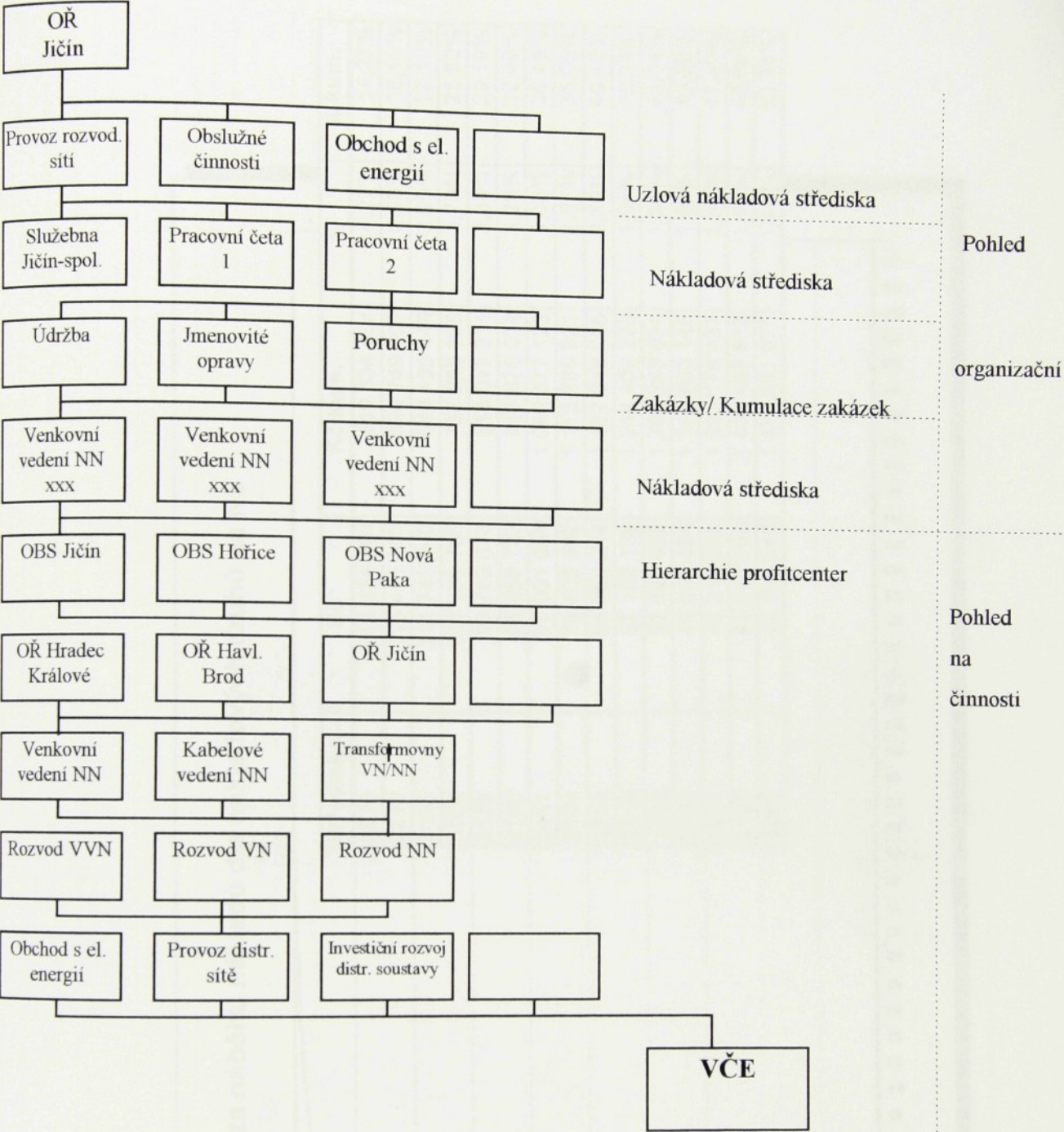
# Příloha č. 4

účetní účelní řády 8. pro společnost Východočeská energetika, a.s. Hradec Králové

|         | Název                                              | Číslo účtu | Měřítko | Ukazatel                   | Poznámka                 |
|---------|----------------------------------------------------|------------|---------|----------------------------|--------------------------|
| Průmysl | Ekonomika a správa OR                              | 860010     |         |                            |                          |
|         | Řízení provozu                                     | 860020     |         | přímé náklady zakázky      | Správní režie            |
|         | Řízení obslužných činností                         | 860030     |         |                            |                          |
|         | Fakturace MO                                       | 870010     |         | počet odb míst x váh koef  | Odbyt                    |
|         | Techn obch činnost (TDO)                           | 870020     |         |                            |                          |
|         | Stavební dozor                                     | 820000     |         | čih                        |                          |
|         | Služebna - řízení                                  |            |         |                            |                          |
|         | Stavby a montáže - řízení                          | 820010     |         | nákl podřízených středisek | Provozní režie           |
|         | Dopravní servis - řízení                           |            |         |                            |                          |
|         | Správa budov - řízení                              |            |         |                            |                          |
|         | Prodejní kancelář, sklad                           | 850010     |         | přímý materiál             | Zásobovací režie         |
|         | Pracovní četa 1 - elektromontérů                   | 839011     |         |                            |                          |
|         | Pracovní četa 2 - elektroměry                      | 839012     |         |                            |                          |
|         | Pracovní četa 1 - elektromontérů                   | 839021     |         | čih                        | Prac čety autoriz        |
|         | Pracovní četa 2 - elektroměry                      | 839022     |         |                            |                          |
|         | Pracovní četa 1 - elektromontérů                   | 839031     |         |                            |                          |
|         | Pracovní četa 2 - elektroměry                      | 839032     |         |                            |                          |
|         | Pracovní četa - elektromontérů                     | 839041     |         |                            |                          |
|         | Pracovní četa - elektroměry                        | 839042     |         |                            |                          |
|         | Pracovní četa I                                    | 836001     |         |                            |                          |
|         | Pracovní četa II                                   | 836002     |         | čih                        | Prac čety - ostatní      |
|         | Pracovní četa III                                  | 836003     |         |                            |                          |
|         | Pracovní četa IV                                   | 836004     |         |                            |                          |
|         | Pracovní četa V                                    | 836005     |         |                            |                          |
|         | Projekty                                           | 832000     |         | čih                        |                          |
|         | Řídiči                                             | 834000     |         | km (čih)                   |                          |
|         | Budovy                                             | 815000     |         | m2                         |                          |
|         | Dopr prostředky                                    |            |         |                            |                          |
|         | - interní                                          | 880001     |         | km                         |                          |
|         | - voz                                              | 880002     |         | hod                        |                          |
|         | - motohod                                          | 880003     |         | motohod                    |                          |
|         | Elektroměry                                        | 840030     |         | počet odb míst x váh koef  | % sazbou                 |
|         | Transformátory v rezervě na OR                     | 840020     |         | rozvrh VN                  |                          |
|         | RO Lipnice VN/VN                                   | 844010     |         | rozvrh VN                  | % sazbou                 |
| Průmysl | Venk. vedení VN                                    | 841310     |         | rozvrh VN                  |                          |
|         | Kabel vedení 10kV                                  | 842116     |         |                            |                          |
|         | Kabel vedení 35kV                                  | 842318     |         | rozvrh NN                  |                          |
|         | Venk. vedení NN                                    | 846101     |         | rozvrh NN                  |                          |
|         | Kabel vedení NN                                    | 847101     |         | rozvrh NN                  |                          |
|         | DTS                                                | 848101     |         |                            |                          |
|         | RO Pec p S                                         |            |         |                            |                          |
|         | RO Lomni                                           | 844128     |         | rozvrh VN                  |                          |
|         | RO 35/10 Šp mlyn                                   |            |         |                            |                          |
|         | RO 35/10 Vrchlabí                                  |            |         |                            |                          |
|         | RO Rudník                                          |            |         |                            |                          |
|         | RO Hostinné                                        |            |         | čih                        |                          |
|         | Prodej zboží s instalací                           | 840040     |         | čih                        |                          |
|         | Pracovníci dílen                                   | 833000     |         |                            |                          |
| Průmysl | Vrchojové vedení                                   | 860110     |         |                            |                          |
|         | Valná hromada (Zákonné orgány a s.)                | 860111     |         |                            |                          |
|         | Technické služby - vč BOZP, požár, TK a VTEI-návrh | 860112     |         | přímé náklady zakázky      | Správní režie            |
|         | Personalistika-vedení                              | 860113     |         |                            |                          |
|         | Školení                                            | 860114     |         |                            |                          |
|         | Ekologie                                           | 860117     |         |                            |                          |
|         | Metrologie                                         | 860118     |         |                            |                          |
|         | Odbor vystavby - vedení                            | 860119     |         |                            |                          |
|         | FIS                                                | 860116     |         |                            |                          |
|         | Ekonomika                                          | 860115     |         | přímé náklady zakázky      | Správní režie provozu HS |
|         | Vedení odd rozvoden                                | 860011     |         |                            |                          |
|         | Vedení provozu                                     | 860010     |         | 100% př na NS Vrch. vedení |                          |
|         | Oddělení ochrany společnosti (vrátnice)            | 810010     |         | 100% př na NS Tech. služby |                          |
|         | Časopis                                            | 810011     |         |                            |                          |
|         | Vedení odboru obchodu s el. energií                | 870110     |         | počet odb míst x váh koef  | Odbytová režie           |
| Průmysl | Plán odbytu a řízení nákupu el. energie            | 870113     |         |                            |                          |
|         | Měřicí zařízení VO                                 | 870114     |         |                            |                          |
|         | ZIS                                                | 870112     |         |                            |                          |
|         | Techn. zabezpečení prodeje                         | 870111     |         |                            |                          |

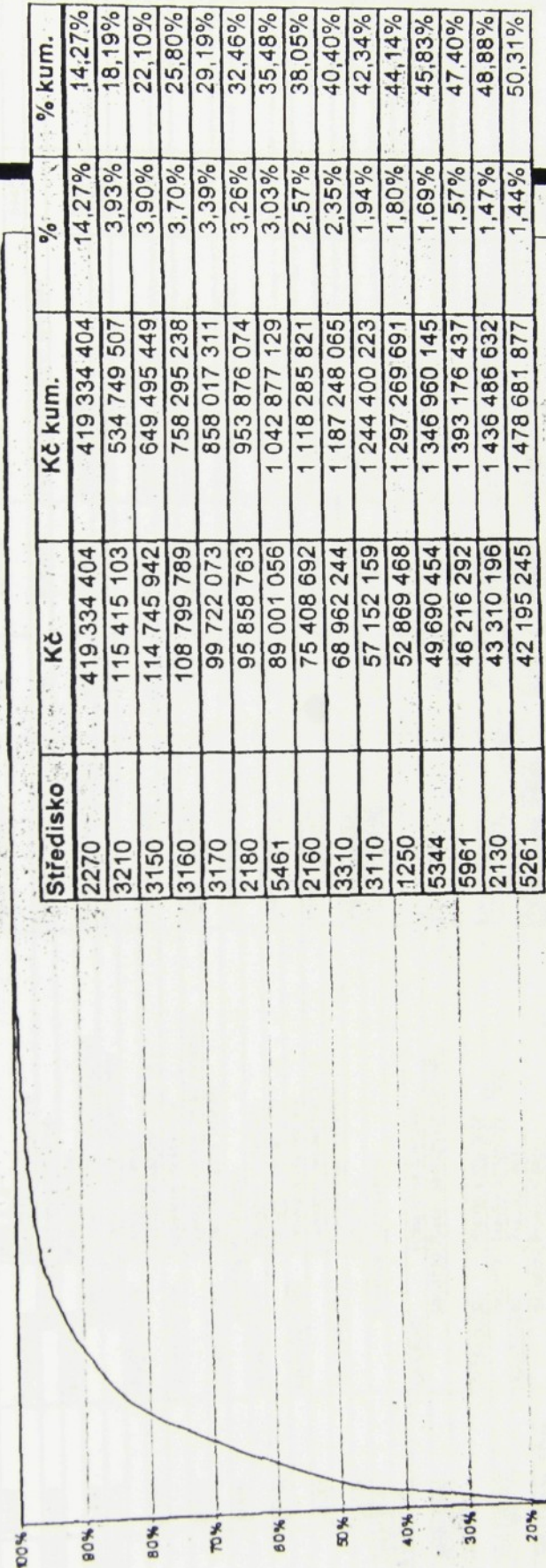


**Příloha č. 5**





Analýza náběhu nákladů dle nákladových druhů na NS





Návrh rozdělení nákladových středisek pro společnost Východočeská energetika, a. s., Hradec Králové

| Původní středisko | Původní KV   | Číslo NS   | Název NS                       | Typ NS                | Existence zakázky | Způsob účtování | Uvažovaná vztáhná veličina          | Číslo PC | Poznámka |
|-------------------|--------------|------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------|----------|----------|
|                   | 21200        |            | Kabelové vedení 10 kV Šp. Mlýn | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh VN                           |          |          |
|                   | 21200        |            | Kabelové vedení 35 kV Vrchlabí | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh VN                           |          |          |
|                   | 21400        | 580BS3TRVN | Transformovny VN/VN            |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   | 21400        | 5844322    | RO 35/10 kV Šp. Mlýn           | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh VN                           |          |          |
|                   | 21400        | 5844324    | RO 35/10 kV Vrchlabí           | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh VN                           |          |          |
|                   |              | 580BS3VVVN | Venkovné vedení NN             |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   | 22100        |            | Venkovní vedení NN 1..n        | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh NN                           |          |          |
|                   |              | 580BS3KVNN | Kabelové vedení NN             |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   | 22200        |            | Kabelové vedení NN 1..n        | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh NN                           |          |          |
|                   |              | 580BS3DTNN | Transformovny VN/VN            |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   | 22300        |            | DTS 1..n                       | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh NN                           |          |          |
|                   |              | OR580BS4   | SILUŽEBNA Hostinné             |                       |                   |                 |                                     |          |          |
| 5845              | 21400        | 5820040    | Služebna Hostinné              | Pomocné s var. VV     | ne                | středisko       | náklady podřízených středisek       | 584500   |          |
|                   |              | 580BS4PC   | Pracovní čety                  |                       |                   |                 |                                     |          |          |
| 5845              | 21400        | 5839041    | Pracovní četa - elektromontér  | Pomocné s ext. výkony | ano               | zakázka         | člověkohodiny                       | 584510   |          |
| 5845              | 21400        | 5839042    | Pracovní četa - elektromontér  | Pomocné s ext. výkony | ano               | zakázka         | člověkohodiny                       | 584511   |          |
|                   |              | 580BS4VVVN | Venkovní vedení                |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   | 21100        |            | Venkovní vedení VN 1..n        | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh VN                           |          |          |
|                   |              | 580BS4KVVN | Kabelové vedení VN             |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   | 21200        |            | Kabelové vedení 35 kV Hostinné | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh VN                           |          |          |
|                   |              | 580BS4TRVN | Transformovny VN/VN            |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   | 21400        | 5844568    | RO Rudník                      | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh VN                           |          |          |
|                   |              | 580BS4VVVN | Venkovní vedení NN             |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   | 22100        |            | Venkovní vedení NN 1..n        | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh NN                           |          |          |
|                   |              | 580BS4KVVN | Kabelové vedení NN             |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   | 22200        |            | Kabelové vedení NN 1..n        | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh NN                           |          |          |
|                   |              | 580BS4DTNN | Transformovny VN/VN            |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   | 22300        |            | DTS 1..n                       | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh NN                           |          |          |
| 5845              | 21400        | 5844058    | RO Hostinné                    | Hlavní produkční      | ano               | zakázka         | rozvrh VN                           |          |          |
| Obslužné činnosti |              |            |                                |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   |              | OR580C     | Obslužné činnosti              |                       |                   |                 |                                     |          |          |
| 5860              | 83000        | 5860030    | Rízení obslužných činností     | Hlavní správní        | ne                | zakázka         | Přímé náklady zakázky               | 586000   |          |
| Stavby a montáže  |              |            |                                |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   |              | OR580CSM   | Stavby a montáže               |                       |                   |                 |                                     |          |          |
| 5861              | 83000        | 5828000    | Stavby a montáže - řízení      | Pomocné s var. VV     | ne                | středisko       | náklady podřízených středisek       | 586100   |          |
|                   |              | 580CSMPC   | Pracovní čety                  |                       |                   |                 |                                     |          |          |
| 5861              | 30xxx, 37xxx | 5836001    | Pracovní četa I                | Pomocné s ext. výkony | ano               | zakázka         | člověkohodiny                       | 586110   |          |
| 5861              | 30xxx, 37xxx | 5836002    | Pracovní četa II               | Pomocné s ext. výkony | ano               | zakázka         | člověkohodiny                       | 586111   |          |
| 5861              | 30xxx, 37xxx | 5836003    | Pracovní četa III              | Pomocné s ext. výkony | ano               | zakázka         | člověkohodiny                       | 586112   |          |
| 5861              | 30xxx, 37xxx | 5836004    | Pracovní četa IV               | Pomocné s ext. výkony | ano               | zakázka         | člověkohodiny                       | 586113   |          |
| 5861              | 30xxx, 37xxx | 5836005    | Pracovní četa V                | Pomocné s ext. výkony | ano               | zakázka         | člověkohodiny                       | 586114   |          |
| Projekty          |              |            |                                |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   |              | OR580CPR   | Projekty                       |                       |                   |                 |                                     |          |          |
| 5862              | 40xxx        | 5832000    | Projekty                       | Pomocné s ext. výkony | ano               | zakázka         | člověkohodiny                       | 586200   |          |
| Dopravní servis   |              |            |                                |                       |                   |                 |                                     |          |          |
|                   |              | OR580CDS   | Dopravní servis                |                       |                   |                 |                                     |          |          |
| 5864              | 83000        | 5824000    | Dopravní servis - řízení       | Pomocné s var. VV     | ne                | středisko       | náklady všech podřízených středisek | 586400   |          |
| 5864              |              | 5834000    | Rídicí                         | Pomocné s ext. výkony | ano               | zakázka         | km (člověkohodiny)                  | 586410   |          |



## Příloha č. 8

Místní proficenter pro společnost Východočeská energetika, a.s., Hradec Králové

| Název položky (CZ-Číslo) |                       | Základní údaje (Kód)          |                                |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 94100                    | Provoz                | SI Trutnov                    |                                |
| 94100                    |                       |                               |                                |
| 94110                    |                       | Elektromontér                 | 512, 513, 522, 523, 1.1., 1.2. |
| 94111                    |                       | Elektroměry                   | 512, 513                       |
| 94200                    | SI Dvůr Králové       |                               |                                |
| 94210                    |                       | Elektromontér                 | 512, 513, 522, 523, 1.1., 1.2. |
| 94211                    |                       | Elektroměry                   | 512, 513                       |
| 94300                    | SI Vrchlabí           |                               |                                |
| 94310                    |                       | Elektromontér                 | 512, 513, 522, 523, 1.1., 1.2. |
| 94311                    |                       | Elektroměry                   | 512, 513                       |
| 94500                    | SI Hostinné           |                               |                                |
| 94510                    |                       | Elektromontér                 | 512, 513, 522, 523, 1.1., 1.2. |
| 94511                    |                       | Elektroměry                   | 512, 513                       |
| 95000                    | Obslužné činnosti     |                               |                                |
| 95100                    | Pracovní čety SMC     |                               |                                |
| 95110                    |                       | Pracovní četa I               | 521, 522, 523, 524, 512        |
| 95111                    |                       | Pracovní četa II              | 521, 522, 523, 524, 512        |
| 95112                    |                       | Pracovní četa III             | 521, 522, 523, 524, 512        |
| 95113                    |                       | Pracovní četa IV              | 521, 522, 523, 524, 512        |
| 95114                    |                       | Pracovní četa V               | 521, 522, 523, 524, 512        |
| 95200                    | Projekty              |                               | 521                            |
| 95400                    | Dopravní servis       |                               |                                |
| 95410                    |                       | Řidiči                        | 611, 621, 631                  |
| 95411                    |                       | Prac. dílen                   | 512                            |
| 95412                    |                       | Dopr. prostředky              | sk. 6                          |
| 95413                    |                       | Niva 2121                     |                                |
| 95414                    |                       | Š 136 LS                      |                                |
| 95415                    |                       | LIAZ                          |                                |
| 95416                    |                       | PV3S AD 80                    |                                |
| 95417                    |                       | IFA W60                       |                                |
| 95418                    |                       | Š 135 Forman Pr               |                                |
| 95419                    |                       | PV 3S AD 80                   |                                |
| 95420                    |                       | ROSS VIZA                     |                                |
| 95421                    |                       | Vybrační Pěch                 |                                |
| 95422                    |                       | CS BERGER                     |                                |
| 95423                    |                       | K - 162                       |                                |
| 95424                    |                       | HL-31K                        |                                |
| 95425                    |                       | DNP-750                       |                                |
| 95426                    |                       | Kempik                        |                                |
| 95427                    |                       | DAV-7                         |                                |
| 95500                    | Správa budov Pronájem |                               | sk. 7                          |
| 95510                    |                       | Trutnov Křížkova 188          |                                |
| 95511                    |                       | Trutnov Křížkova 65           |                                |
| 95512                    |                       | Trutnov Vápenka 246           |                                |
| 95513                    |                       | HSM Horská 625                |                                |
| 95514                    |                       | HSM Horská 626                |                                |
| 95515                    |                       | Dv. Králové Husova 136        |                                |
| 95516                    |                       | Dv. Králové Husova 138        |                                |
| 95517                    |                       | Vrchlabí B Čapků 123          |                                |
| 95518                    |                       | Vrchlabí B Čapků 124          |                                |
| 95519                    |                       | B. Třebešná 256               |                                |
| 95520                    |                       | B. Třebešná 255               |                                |
| 95521                    |                       | Úpice Palackého 608           |                                |
| 95522                    |                       | Hostinné 451                  |                                |
| 95523                    |                       | Svoboda nad Úpou Kostelní 162 |                                |
| 95524                    |                       | Žacléř Komenského 125         |                                |
| 95525                    |                       | Lipnice 83                    |                                |
| 95526                    |                       | Rudník 318                    |                                |



VCE-00

VCE a.s.

|   |            |                                |
|---|------------|--------------------------------|
| # | VCEHS      | Hlavní správa                  |
| # | VCEOR      | Oblastní ředitelství           |
| # | VCEOR51    | Hradec Králové                 |
| # | VCEOR52    | Havlíčkův Brod                 |
| # | VCEOR53    | Chrudim                        |
| # | VCEOR54    | Jičín                          |
| # | VCEOR55    | Náchod                         |
| # | VCEOR56    | Pardubice                      |
| # | VCEOR57    | Rychnov n. Kněžnou             |
| # | VCEOR58    | Trutnov                        |
| # | OR58EK     | Ekonomika a správa OŘ          |
|   | 5860010    | Ekonomika a správa OŘ Trutnov  |
| # | OR58OB     | Obchod s el. energií           |
|   | 5870010    | Fakturace MO                   |
|   | 5870020    | Tech.obchodní činnost          |
| # | OR58PR     | Provoz rozvodných sítí         |
| # | OR58PRRSR  | Provoz rozv.sítí-řízení provoz |
| # | OR58PRRS   | Provoz a rozvoj sítí           |
| # | OR58OBS1   | Služebna Trutnov I             |
|   | 58OBS1R    | Služebna Trutnov I-režie       |
|   | 58OBS1PC   | Pracovní čety                  |
|   | 58OBS1VVVN | Venkovní vedení VN             |
|   | 58OBS1KVVN | Kabelové vedení VN             |
|   | 58OBS1TRVN | Transformovny - RO             |
|   | 58OBS1VVNN | Venkovní vedení NN             |
|   | 58OBS1KVNN | Kabelové vedení NN             |
|   | 58OBS1DTNN | DTS                            |
| # | OR58OBS2   | Služebna Dvůr Králové          |
|   | 58OBS2R    | Služebna Dvůr Králové-režie    |
|   | 58OBS2PC   | Pracovní čety                  |
|   | 58OBS2VVVN | Venkovní vedení VN             |
|   | 58OBS2KVVN | Kabelové vedení VN             |
|   | 58OBS2VVNN | Venkovní vedení NN             |
|   | 58OBS2KVNN | Kabelové vedení NN             |
|   | 58OBS2DTNN | DTS                            |
| # | OR58OBS3   | Služebna Vrchlabí              |
|   | 58OBS3R    | Služebna Vrchlabí-režie        |
|   | 58OBS3PC   | Pracovní čety                  |
|   | 58OBS3VVVN | Venkovní vedení VN             |
|   | 58OBS3KVVN | Kabelové vedení VN             |
|   | 58OBS3TRVN | Transformovny - RO             |
|   | 58OBS3VVNN | Venkovní vedení NN             |
|   | 58OBS3KVNN | Kabelové vedení NN             |
|   | 58OBS3DTNN | DTS                            |
| # | OR58OBS5   | Služebna Hostinné              |
|   | 58OBS5R    | Služebna Hostinné - režie      |
|   | 58OBS5PC   | Pracovní čety                  |
|   | 58OBS5VVVN | Venkovní vedení VN             |
|   | 58OBS5KVVN | Kabelové vedení VN             |



**Příloha č. 9**

|   |            |                                |
|---|------------|--------------------------------|
| # | 58OBS5TRVN | Transformovny - RO             |
| # | 58OBS5VVNN | Venkovní vedení NN             |
| # | 58OBS5KVNN | Kabelové vedení NN             |
| # | 58OBS5DTNN | DTS                            |
| # | OR58OC     | Obslužné činnosti              |
| # | OR58OCR    | Obslužné činnosti-režie        |
|   | 5860030    | Řízení obslužných činností     |
| # | OR58OCSM   | Stavby a montáže               |
| # | 58OCSMR    | Stavby a montáže-režie         |
|   | 5826000    | Stavby a montáže - řízení      |
| # | 58OCSMPC   | Pracovní čety                  |
|   | 5836001    | SMČ-četa 1                     |
|   | 5836002    | SMČ-četa 2                     |
|   | 5836003    | SMČ-četa 3                     |
|   | 5836004    | SMČ-četa 4                     |
|   | 5836005    | SMČ-četa 5                     |
|   | 5836006    | SMČ-četa 6                     |
| # | OR58OCPR   | Projekty                       |
| # | OR58OCDS   | Dopravní servis                |
| # | 58OČDSR    | Dopravní servis-režie          |
| # | 58OČDSD    | Ridiči                         |
| # | 58OČSDP    | Dopravní prostředky oř TR      |
| # | OR58OCBS   | Správa budov                   |
| # | 58OCSBR    | Správa budov-režie             |
| # | 58OCSBS    | Správa budov-prostory víceúčel |
| # | 58OCSBB    | Správa budov-byty              |
| # | OR58OCMH   | Materiálové hospodářství       |
| # | OR58NK     | Nekalkulovatelné náklady       |
| # | OR58DUMMY  | Dummy                          |
| # | VCEOR59    | Česká Třebová                  |
| # | VCEDUMMY   | Dummy                          |



|                                     |            |                  |            |                      |  |
|-------------------------------------|------------|------------------|------------|----------------------|--|
| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |            | Stav: 24.04.1998 |            | Strana: 2 / 2        |  |
| Nákl.středisko/skupina              |            | 5860030          |            | Řízení obsl.činností |  |
| Odpovědná osoba:                    |            | ved.obsluž.čin.  |            | Sloupec: 1 / 2       |  |
| Výkaz.období:                       |            | 3 do 3 1998      |            |                      |  |
| Nákladové druhy                     | Skut.nákl. | Plán.nákl.       | Odch (abs) | Odch (%)             |  |
| * účtování na vrub                  | 87,985.70  |                  | 87,985.70  |                      |  |
| * účtování ve prospěch              | 87,473.30- |                  | 87,473.30- |                      |  |
| ** Nadměr/NedostKř                  | 512.40     |                  | 512.40     |                      |  |



| Nákladové druhy              | Skut. nákl. | Plán. nákl. | Odch (abs) | Odch (%) |
|------------------------------|-------------|-------------|------------|----------|
| 501110 Základní materiál/Z   | 1,710.64    |             | 1,710.64   |          |
| 501111 Benzin, nafta /Z      | 901.70      |             | 901.70     |          |
| 501211 Př.spotř.nakup.m./Z   | 6,227.95    |             | 6,227.95   |          |
| 501410 Základní materiál/N   | 739.20      |             | 739.20     |          |
| 501511 Př.spotř.nakup.m./N   | 150.00      |             | 150.00     |          |
| 512640 Výd.na prac.cesty t   | 10,137.60   |             | 10,137.60  |          |
| 518145 Leasing auta /Z       | 1,650.00    |             | 1,650.00   |          |
| 518440 Přepravené - nepřímý  | 3,085.29    |             | 3,085.29   |          |
| 518640 Telefon               | 676.00      |             | 676.00     |          |
| 518648 Ostatní služby        | 24,279.00   |             | 24,279.00  |          |
| 521410 Základní mzdy         | 5,736.00    |             | 5,736.00   |          |
| 521411 Dovolená a ost.       | 10,000.00   |             | 10,000.00  |          |
| 521423 Odměny                | 10,404.00   |             | 10,404.00  |          |
| 524640 Pojistné soc.poj.     | 3,602.00    |             | 3,602.00   |          |
| 524641 Poj.zdrav.poj.-nepř   | 217.00      |             | 217.00     |          |
| 525940 Důchod.připoj.        | 576.00      |             | 576.00     |          |
| 527645 Nákl.na záv.strav.    | 348.00      |             | 348.00     |          |
| 528944 # Natur.požítky el.   |             |             |            |          |
| 548349 Pojistné-zákon.odp/   | 161.00      |             | 161.00     |          |
| 548741 zák.poj.při úrazech   |             |             |            |          |
| 551641 Odpisy HJM            |             |             |            |          |
| 551643 Odpisy DHM            |             |             |            |          |
| 815100 zúč.budovy-byty+uby   | 6,871.92    |             | 6,871.92   |          |
| 833000 zúč.NS dílen na OK    | 512.40      |             | 512.40     |          |
| * Úctování na vrub           | 87,985.70   |             | 87,985.70  |          |
| * 820010 zúčt.provozní režie | 87,473.30-  |             | 87,473.30- |          |
| * Úctování ve prospěch       | 87,473.30-  |             | 87,473.30- |          |
| ** Nadměr/Nedostkr           | 512.40      |             | 512.40     |          |



Nákl.střed 5860030  
Řízení obslužných činností

ZáklSest

| Nákl.stř. | Nákl.druh | PrinÁklstř | Prizakázka | Skt (Měno) | Měno |
|-----------|-----------|------------|------------|------------|------|
| 5860030   | 820010    | 5836006    |            | 4.998,47-  | CZK  |
| 5860030   | 820010    | 5836005    |            | 7.497,71-  | CZK  |
| 5860030   | 820010    | 5836004    |            | 9.996,95-  | CZK  |
| 5860030   | 820010    | 5836003    |            | 9.996,95-  | CZK  |
| 5860030   | 820010    | 5836002    |            | 12.496,19- | CZK  |
| 5860030   | 820010    | 5836001    |            | 12.496,19- | CZK  |
| 5860030   | 820010    | 5834000    |            | 14.995,42- | CZK  |
| 5860030   | 820010    | 5833000    |            | 7.497,71-  | CZK  |
| 5860030   | 820010    | 5832000    |            | 7.497,71-  | CZK  |



| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |            | stav: 24.04.1998 |            | Strana: 4 / 5  |  |
|-------------------------------------|------------|------------------|------------|----------------|--|
| Nákl.středisko/skupina              |            | 5826000          |            | SMČ - řízení   |  |
| Odpovědná osoba:                    |            | ved.SMČ          |            | Sloupec: 1 / 2 |  |
| Výkaz.období:                       |            | 3 do 3 1998      |            |                |  |
| Nákladové druhy                     | skut.nákl. | Plán.nákl.       | Odch (abs) | Odch (%)       |  |
| 833000 zúčt.NS dílen na OŘ          |            |                  |            |                |  |
| 880001 zúčt.dopravy - km            | 537.84     |                  | 537.84     |                |  |
| * 880002 zúčt.dopravy - hod.        | 79,435.99  |                  | 79,435.99  |                |  |
| Učtování na vrub                    |            |                  |            |                |  |
| 820010 zúčt.provozní režie          | 79,035.99- |                  | 79,035.99- |                |  |
| * Učtování ve prospěch              | 79,035.99- |                  | 79,035.99- |                |  |
| ** Nadměr/Nedostkr                  | 400.00     |                  | 400.00     |                |  |



Nákl.střed. 5826000  
Stavby a montáže - řízení

Záklisest

| Nákl. střed. | Nákl. druh | Prináklisest | Prizakázka | Skc (Měno)   | Měno |
|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------|
| 5826000      | 820010     | 5836006      |            | 6. 872, 69-  | CZK  |
| 5826000      | 820010     | 5836005      |            | 10. 309, 04- | CZK  |
| 5826000      | 820010     | 5836004      |            | 13. 745, 39- | CZK  |
| 5826000      | 820010     | 5836003      |            | 13. 745, 39- | CZK  |
| 5826000      | 820010     | 5836002      |            | 17. 181, 74- | CZK  |
| 5826000      | 820010     | 5836001      |            | 17. 181, 74- | CZK  |



|                                     |                  |            |                |
|-------------------------------------|------------------|------------|----------------|
| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka | stav: 24.04.1998 |            | strana: 2 / 4  |
| Nákl.středisko/skupina              | 5836001          |            | sloupec: 2 / 2 |
| Odpovědná osoba:                    | ved.SMČ          |            |                |
| Výkaz.období:                       | 1 do 12 1998     | SMČ-četa 1 |                |

| Nákladové druhy             | skutčnost    | plánčnost    | odch (abs) | odch (%) |
|-----------------------------|--------------|--------------|------------|----------|
| 501110 Základní materiál/z  |              |              |            |          |
| 501111 Benzin, nafta /z     |              |              |            |          |
| 501112 HD a nat.pro el.m./z |              |              |            |          |
| 501113 Masadla, tuky /z     |              |              |            |          |
| 501211 př.spotř.nakup.m./z  |              |              |            |          |
| 501410 Základní materiál/m  |              |              |            |          |
| 501413 Masadla, tuky / m    |              |              |            |          |
| 501511 př.spotř.nakup.m./m  |              |              |            |          |
| 511442 Opravy ostatní /m    |              |              |            |          |
| 512640 Výd.na prac.cesty t  |              |              |            |          |
| 518145 Leasing auta /z      |              |              |            |          |
| 518648 Ostatní služby       |              |              |            |          |
| 521410 Základní mzdy        |              |              |            |          |
| 521411 Dovolená a ost.      |              |              |            |          |
| 521420 Příplatky            |              |              |            |          |
| 521423 Odměny               |              |              |            |          |
| 521442 Jiný prac.poměr      |              |              |            |          |
| 524640 Pojistné soc.poj.    |              |              |            |          |
| 524641 Poj.zdrav.poj.-nepř  |              |              |            |          |
| 527642 Spotřeba ODP         |              |              |            |          |
| 527645 Nákl.na záz.strav.   |              |              |            |          |
| 528944 # Natur.poklady el.  |              |              |            |          |
| 531120 Daň silniční /z      |              |              |            |          |
| 531420 Daň silniční /m      |              |              |            |          |
| 548349 Pojistné-zákon.odp/  |              |              |            |          |
| 548741 záz.poj.při úrazech  |              |              |            |          |
| 551641 Odpisy Hm            |              |              |            |          |
| 802411 VI.spotř.el.en.-EMI  | 3,020        | 3,020        | KWH        |          |
| 820010 zúč.provozni režie   | 29.0         | 29.0         | HOD        |          |
| 833000 zúč.mz dílen na OR   | 20.0         | 20.0         | HOD        |          |
| 834000 zúč.řidičů na OR     | 56.0         | 56.0         | HOD        |          |
| 836801 TR-SMČ-četa 1        | 46           | 46           | KM         |          |
| 880001 zúč.dopravy - km     | 7.80         | 7.80         | H          |          |
| 880002 zúč.dopravy - hod.   |              |              |            |          |
| * Úctovány na vřud          | #            | #            |            | #        |
| * 836801 TR-SMČ-četa 1      |              |              |            |          |
| * Úctovány ve prospěch      | 1,431.0- HOD | 1,431.0- HOD |            |          |
|                             | 1,431.0- HOD | 1,431.0- HOD |            |          |
| ** Nadměr/NedostK           | #            | #            | #          | #        |



| Nákl.střediska: Tarify druhů výkonů |         |     |   |                |               |             |       |                  |               |             |  |
|-------------------------------------|---------|-----|---|----------------|---------------|-------------|-------|------------------|---------------|-------------|--|
| Nákladový okruh<br>fiskální rok     |         |     |   | VCE<br>1998    |               |             |       | Stand 24.04.1998 |               |             |  |
| Období                              |         |     |   | Verze<br>do    |               |             |       | 0                |               |             |  |
|                                     |         |     |   | MěnaNáklad CZK |               |             |       | 3                |               |             |  |
| Nákl.střed                          | DruhVyk | ZmT | Z | Jedn.          | Celkový tarif | fixní tarif | Měobj | Jedn.            | Měna objektu  |             |  |
| 5836001                             | P36801  | 1   | B | 1              | 260,30        | 260,30      | CZK   | 1                | Celkový tarif | fixní tarif |  |
|                                     |         |     |   |                |               |             |       |                  | 260,30        | 260,30      |  |



|                                     |  |                  |  |                |  |
|-------------------------------------|--|------------------|--|----------------|--|
| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |  | stav: 24.04.1998 |  | Strana: 3 / 4  |  |
| Nákl.středisko/skupina              |  | 5836001          |  | sloupec: 1 / 2 |  |
| odpovědná osoba:                    |  | ved.SMČ          |  |                |  |
| výkaz.období:                       |  | 1 do             |  |                |  |
|                                     |  | 12 1998          |  |                |  |
| Druhy výkonů                        |  | skutvýkon        |  | plánvýkon      |  |
| P36801 TR-SMČ-četa 1                |  | 1,431.0 HOD      |  | Odch (abs)     |  |
|                                     |  |                  |  | 1,431.0 HOD    |  |
|                                     |  |                  |  | Odch (s)       |  |



|                                     |  |                  |  |                |  |
|-------------------------------------|--|------------------|--|----------------|--|
| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |  | stav: 24.04.1998 |  | Strana: 4 / 4  |  |
| Nákl.středisko/skupina              |  | 5836001          |  | SMČ-četa 1     |  |
| Odpovědná osoba:                    |  | ved.SMČ          |  | Sloupec: 1 / 2 |  |
| Výkaz.období:                       |  | 1 do             |  |                |  |
| Statistické ukazatele               |  | Skut.            |  | Plán           |  |
| POCPR Plánovaný počet prac          |  | 5 KS             |  | Odch (abs)     |  |
|                                     |  |                  |  | 5 KS           |  |
|                                     |  |                  |  | Odch (s)       |  |



| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |             | stav: 24.04.1998 |             | Strana: 2 / 2  |  |
|-------------------------------------|-------------|------------------|-------------|----------------|--|
| Nákl.středisko/skupina              |             | 5836001          |             | SMČ-četa 1     |  |
| Odpovědná osoba:                    |             | ved.SMČ          |             | Sloupec: 1 / 2 |  |
| Výkaz.období:                       |             | 1 do 12 1998     |             |                |  |
| Nákladové druhy                     | Skut.nákl.  | Plán.nákl.       | Odch (abs)  | Odch (%)       |  |
| * Účtování na vrub                  | 424,106.85  |                  | 424,106.85  |                |  |
| * Účtování ve prospěch              | 372,489.30- |                  | 372,489.30- |                |  |
| ** Nadměr/NedostKr                  | 51,617.55   |                  | 51,617.55   |                |  |



| Nákl. střediska: Skut./plán/odchylka |             | Stav: 24.04.1998 |             | Strana: 2 / 4  |  |
|--------------------------------------|-------------|------------------|-------------|----------------|--|
| Nákl. středisko/skupina              |             | 5836001          |             | SMČ-četa 1     |  |
| Odpovědná osoba:                     |             | ved. SMČ         |             | Sloupec: 1 / 2 |  |
| Výkaz období:                        |             | 1 do 12 1998     |             |                |  |
| Nákladové druby                      | Skut. nákl. | Plán. nákl.      | Odch. (abs) | Odch. (%)      |  |
| 501110 Základní materiál/z           | 398.05      | 398.05           |             |                |  |
| 501111 Benzin, nafta /z              | 7,877.10    | 7,877.10         |             |                |  |
| 501112 M a met. pro ojm./z           | 340.12      | 340.12           |             |                |  |
| 501113 Masadla, tuky /z              | 85.60       | 85.60            |             |                |  |
| 501211 Př. spotř. náryp. m./z        | 1,584.40    | 1,584.40         |             |                |  |
| 501410 Základní materiál/m           | 11,588.43   | 11,588.43        |             |                |  |
| 501413 Masadla, tuky / m             | 624.02      | 624.02           |             |                |  |
| 501511 Př. spotř. náryp. m./m        | 17,264.70   | 17,264.70        |             |                |  |
| 511442 Opravy ostatní /m             | 13,903.90   | 13,903.90        |             |                |  |
| 512640 Výd. na prac. cesty t         | 8,404.00    | 8,404.00         |             |                |  |
| 518145 Leasing auta /z               | 60,053.40   | 60,053.40        |             |                |  |
| 518648 Ostatní služby                | 640.00      | 640.00           |             |                |  |
| 521410 Základní mady                 | 89,968.00   | 89,968.00        |             |                |  |
| 521411 Dovolání a ost.               | 16,746.00   | 16,746.00        |             |                |  |
| 521420 Příplatky                     | 2,374.00    | 2,374.00         |             |                |  |
| 521423 Odměny                        | 2,730.00    | 2,730.00         |             |                |  |
| 521442 Jiný prac. poměr              | 592.00      | 592.00           |             |                |  |
| 526640 Pojistné soc. poj.            | 29,226.00   | 29,226.00        |             |                |  |
| 526641 Poj. zdrav. poj. - nepř       | 10,126.00   | 10,126.00        |             |                |  |
| 527642 Spotřeba odpř                 | 6,222.46    | 6,222.46         |             |                |  |
| 527645 Nákl. na sáv. strev.          | 5,520.00    | 5,520.00         |             |                |  |
| 528944 # Natur. poklady el.          | 1,850.00    | 1,850.00         |             |                |  |
| 531120 Daň silniční /z               | 1,900.00    | 1,900.00         |             |                |  |
| 531420 Daň silniční /m               | 4,992.00    | 4,992.00         |             |                |  |
| 548349 Pojistné-rákov. odp/          | 451.94      | 451.94           |             |                |  |
| 548741 Zak. poj. při úrazech         | 4,205.00    | 4,205.00         |             |                |  |
| 551641 Odplisy RMA                   | 3,322.00    | 3,322.00         |             |                |  |
| 602411 Vl. spotř. el. en. - EM1      | 90,110.29   | 90,110.29        |             |                |  |
| 620010 zúčt. provozní režie          | 7,429.80    | 7,429.80         |             |                |  |
| 630000 zúčt. kg dílen na OK          | 4,584.00    | 4,584.00         |             |                |  |
| 634000 zúčt. řídicí na OK            | 14,576.80   | 14,576.80        |             |                |  |
| 836801 TR-SMČ-četa 1                 | 1,813.00    | 1,813.00         |             |                |  |
| 880001 zúčt. dopravy - km            | 1,976.84    | 1,976.84         |             |                |  |
| 880002 zúčt. dopravy - hod.          | 424,106.85  | 424,106.85       |             |                |  |
| * Účtování na vrub                   |             |                  |             |                |  |
| * 836801 TR-SMČ-četa 1               | 372,489.30- | 372,489.30-      |             |                |  |
| * Účtování ve prospěch               | 372,489.30- |                  |             |                |  |
| ** Nadměr./Nedostatek                | 51,617.55   | 51,617.55        |             |                |  |



|                                     |             |                  |             |                |  |
|-------------------------------------|-------------|------------------|-------------|----------------|--|
| Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka |             | Stav: 24.04.1998 |             | Strana: 4 / 6  |  |
| Nákl.středisko/skupina              |             | 5836001          |             | SMČ-četa 1     |  |
| Odpovědná osoba:                    |             | ved.SMČ          |             | Sloupec: 1 / 2 |  |
| Výkaz.období:                       |             | 3 do 3 1998      |             |                |  |
| Nákladové druhy                     | Skut.nákl.  | Plán.nákl.       | Odch (abs)  | Odch (s)       |  |
| 880001 zúčt.dopravy - km            |             |                  |             |                |  |
| * 880002 zúčt.dopravy - hod.        | 127,453.38  |                  | 127,453.38  |                |  |
| Úctování na vrub                    |             |                  |             |                |  |
| * 836801 TR-SMČ-četa 1              | 108,284.80- |                  | 108,284.80- |                |  |
| Úctování ve prospěch                | 108,284.80- |                  | 108,284.80- |                |  |
| ** Nadměr/NedostKx                  | 19,168.58   |                  | 19,168.58   |                |  |



Nákl.střed.  
SMC-četa 1

5836001

| Nákl.stř. | Nákl.druh | Prináklistě | Prizakázka | skt (Měno) | MěnaNO |
|-----------|-----------|-------------|------------|------------|--------|
| 5836001   | 836801    |             | 115841340  | 6.247,20-  | CZK    |
| 5836001   | 836801    | 5815003     | 131000141  | 2.082,40-  | CZK    |
| 5836001   | 836801    |             | 131000621  | 4.164,80-  | CZK    |
| 5836001   | 836801    |             | 131000182  | 20.824,00- | CZK    |
| 5836001   | 836801    |             | 201405930  | 72.884,00- | CZK    |
| 5836001   | 836801    |             |            | 2.082,40-  | CZK    |



Zakázka: Skut./plán/odchylka

stav: 24.04.1998

strana: 2 / 3

Skupina zakázek  
výkaz.období131000621 3 1998  
do do Radeč-opr.VN 314  
do 1998

| základové druhy                      | skut.      | plán | odch (abs) | odch (%) |
|--------------------------------------|------------|------|------------|----------|
| 501110 Základní materiál/Z           | 8.726,66   |      | 8.726,66   |          |
| 501113 Mazadla, tuky a autoleje /Z   | 625,00     |      | 625,00     |          |
| 501211 Př. spotř. nakup.m./Z         |            |      |            |          |
| 518148 Přáče, sl.nemat.pov/Z         | 5.500,80   |      | 5.500,80   |          |
| 834000 zúčtování výkonů řidičů OŘ    | 20.824,00  |      | 20.824,00  |          |
| 836801 TR-SMC-četa 1                 | 1.003,34   |      | 1.003,34   |          |
| 850010 zásobovací režie OŘ           | 305,05     |      | 305,05     |          |
| 850110 zásob.rež.HS-sklad            |            |      |            |          |
| 880001 zúčtování výkonů dopravy - km | 5.729,60   |      | 5.729,60   |          |
| 880002 zúčt.dopravy - hod.           |            |      |            |          |
| Účtování na vrub                     | 42.714,45  |      | 42.714,45  |          |
| 891310 Z-opravy jmenov. a kalamita   | 42.714,45- |      | 42.714,45- |          |
| Účtování ve prospěch                 | 42.714,45- |      | 42.714,45- |          |
| zůstatek                             |            |      |            |          |



| Nákladové druhy                      | Skutčnož | Plánčnož | Odch (abs) | Odch (%) |
|--------------------------------------|----------|----------|------------|----------|
| 501110 Základní materiál/Z           |          |          |            |          |
| 501113 Mazadla, tuky a autooleje /Z  |          |          |            |          |
| 501211 Př. spotř. nakup. m./Z        |          |          |            |          |
| 518148 Práce, sl. nemat. pov./Z      | 24,0     |          | 24,0       |          |
| 8344000 zúčtování výkonů řidičů OŘ   | 80,0     |          | 80,0       |          |
| 836801 TR-SMC-četa 1                 |          |          |            |          |
| 850010 zásobovací režie OŘ           |          |          |            |          |
| 850110 zásob. rež. HS-sklad          |          |          |            |          |
| 880001 zúčtování výkonů dopravy - km |          |          |            |          |
| 880002 zúčt. dopravy - hod.          | 22,00    |          | 22,00      |          |
| * Účtování na vrub                   | #        |          | #          | #        |
| 891310 Z-opravy jmenov. a kalamita   | #        |          | #          | #        |
| * Účtování ve prospěch               | #        |          | #          | #        |
| ** Zůstatek                          | #        |          | #          | #        |



| Zakázka: Skut./plán/odchylka         |             | Stav: 24.04.1998 |             | Strana: 2 / 3    |  |
|--------------------------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|--|
| Skupina zakázek                      |             | 131000621        |             | Radeč-opr.VN 314 |  |
| Výkaz.období                         |             | 1 do 3           |             | 1998 do 1998     |  |
| Nákladové druhy                      | Skut.       | Plán             | Odch (abs)  | Odch (%)         |  |
| 501110 Základní materiál/Z           | 211.521,15  | 211.521,15       |             |                  |  |
| 501113 Mazadla, tuky a autooleje /Z  | 222,43      | 222,43           |             |                  |  |
| 501211 Př.spotř.nakup.m./Z           | 625,00      | 625,00           |             |                  |  |
| 518148 Práce, sl.nemat.pov/Z         | 3.799,10    | 3.799,10         |             |                  |  |
| 834000 Zúčtování výkonů fidecií OŘ   | 31.629,60   | 31.629,60        |             |                  |  |
| 836801 TR-SMC-četa 1                 | 97.872,80   | 97.872,80        |             |                  |  |
| 850010 Zásobovací režie OŘ           | 21.855,21   | 21.855,21        |             |                  |  |
| 850110 Zásob.rež.HS-sklad            | 12.455,61   | 12.455,61        |             |                  |  |
| 880001 Zúčtování výkonů dopravy - km | 22.689,30   | 22.689,30        |             |                  |  |
| 880002 Zúčt.dopravy - hod.           | 12.508,90   | 12.508,90        |             |                  |  |
| * Účtování na vrub                   | 415.179,10  | 415.179,10       |             |                  |  |
| 891310 Z-opravy jmenov. a kalamita   | 414.135,60- | 414.135,60-      |             |                  |  |
| * Účtování ve prospěch               | 414.135,60- |                  | 414.135,60- |                  |  |
| ** Zůstatek                          | 1.043,50    |                  | 1.043,50    |                  |  |