

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina MICHKOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**  
Název tématu: **Rozbor podnikových nákladů (ČEZ Měření, s.r.o.)**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Základní struktura společnosti
2. Struktura primárních nákladů, Paretova analýza
3. Struktura nákladových objektů a základní vazby mezi nimi
4. Sekundární náklady společnosti, vnitropodnikové účetnictví
5. Produkty, jednotkové kalkulace produktů
6. Optimalizace nákladové struktury společnosti
7. Závěr a shrnutí

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

BUCHTA, Miroslav. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 168 s. ISBN 978-80-7395-072.

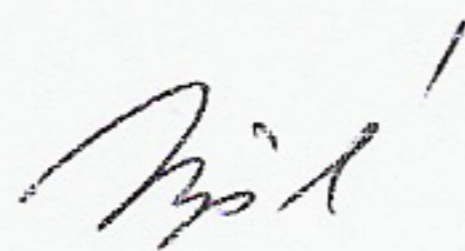
KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika : teorie pro praxi. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 978-80-7179-673.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví : kontrola a řízení nákladů v praxi. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-985-3.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

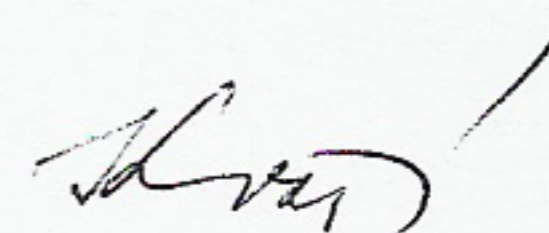
Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Alexandr Šenec  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. září 2009  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. října 2009

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko - správní**

**Rozbor podnikových nákladů (ČEZ Měření, s.r.o.)**

**Kateřina Michková**

**Bakalářská práce**

**2010**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 4. 2010

Kateřina Michková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce, PaedDr. Alexandru Šenci, za cenné rady, připomínky a odborné konzultace. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti ČEZ Měření, s.r.o. a zaměstnancům z oddělení Controllingu za poskytnutý materiál, podklady a informace.

## **ANOTACE**

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje základní pojmy důležité pro rozbor nákladů, jako jsou primární a sekundární náklady, členění nákladů, Paretova analýza, kalkulace, nákladový objekt či vnitropodnikové účetnictví. Praktická část se týká optimalizace nákladů, jsou zde rozdělovány primární náklady podle nákladových druhů standardní účetní osnovy, kde analytická část účtů určuje upřesnění v rámci jednotlivých typů nákladových druhů. Tyto náklady jsou účtovány přímo na nákladová střediska. Poté je porovnána významnost nákladů pomocí Paretovy analýzy. Třetí kapitola se též zabývá primárními náklady, avšak jejich účtováním na nákladová střediska, nadřazenými a podřazenými objekty, rozúčtováním režii a hodinovými sazbami. Následně jsou zkoumány sekundární náklady společnosti, které spadají do 8. účtové třídy. Jde zde hlavně o poměrové náklady, hodinové sazby a pomocný přepočít k kalkulace. Předposledním bodem jsou produkty a jejich jednotkové kalkulace, které vychází ze sekundárních nákladů. Zde se zabýváme montáží a demontáží, odběry a jejich časovým oceněním. Posledním bodem je optimalizace nákladové struktury, kde jsou hledány možnosti jak uspořít finanční prostředky, snížit náklady a zlepšit efektivnost prováděných výkonů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Primární náklady, sekundární náklady, Paretova analýza, produkt, kalkulace, nákladový objekt, nákladové středisko, vnitropodnikové účetnictví.

## **TITLE**

Analysis of business costs (ČEZ Měření, s.r.o.)

## **ANNOTATION**

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines basic concepts relevant to the analysis of costs, such as primary and secondary costs, breakdown costs, Pareto analysis, calculation, cost object, or internal accounting. The practical part is the optimization of costs, are distributed primary types of costs under the cost standard chart of accounts, where the analytical accounts of the precision in determining the different types of costs involved. These costs are charged directly to cost centers. Then

the significance of costs compared with Pareto analysis. The third part also deals with the primary costs, but their billing to cost centers, superior and subordinate objects billing overhead and hourly rates. Subsequently examined the secondary costs to society, falling to 8<sup>th</sup> account class. The focus here is mainly on cost ratios, hourly rates and the instrumental conversion calculations. The penultimate point of the products and their unit calculations, based on the secondary costs. Here we deal with assembly and disassembly, sampling time and their appreciation. The last point is to optimize the cost structure where we are looking for ways to save money, reduce costs and improve the effectiveness of interventions carried out.

### **KEYWORDS**

Primary costs, secondary costs, Pareto analysis, product, calculation, cost object, cost centre, internal accounting.

## Obsah

Úvod.....	8
1. Základní struktura organizace.....	9
1.1 ČEZ Měření, s. r. o.....	9
1.1.1 Podnik.....	9
1.1.2 Společnost ČEZ Měření .....	9
1.1.3 Společnost s ručením omezeným .....	10
1.2 Organizační struktura .....	11
1.3 Ekonomická struktura .....	13
2. Struktura primárních nákladů, Paretova analýza .....	14
2.1 Náklady .....	15
2.1.2 Druhové třídění nákladů .....	15
2.3 Primární náklady .....	16
2.3 Paretova analýza.....	22
2.4 Paretova analýza v podniku .....	23
3. Struktura nákladových objektů a vazby mezi nimi.....	31
3.1 Nákladový objekt .....	31
3.2 Základní vazby mezi nákladovými objekty .....	32
3.2.1 Účtování na nákladová střediska .....	33
4. Sekundární náklady společnosti, vnitropodnikové účetnictví .....	36
4.1 Náklady druhotné .....	36
4.1.1 Druhotné interní náklady .....	36
4.2 Cena.....	37
4.2.1 Vnitropodniková cena .....	37
4.3 Vnitropodnikové účetnictví.....	38
4.4 Princip zaúčtování.....	39
4.4.1 Zakázky .....	41
4.4.2 Profitcentra .....	43



5. Produkty, jednotkové kalkulace produktů .....	44
5.1 Produkt .....	44
5.2 Kalkulace.....	44
5.2.1 Jednotková kalkulace produktu .....	45
5.2.2 Kalkulační vzorec .....	45
5.4 Kalkulace produktu v praxi .....	46
5.4.1 Výkony .....	46
5.4.2 Kalkulace .....	46
6. Optimalizace nákladové struktury .....	49
6.1 Redukce nákladů .....	49
6.2 Optimalizace nákladů v ČEZ Měření, s. r. o. ....	49
6.3 Optimalizace nákladových středisek.....	51
Závěr .....	52
Seznam použitých zdrojů	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam zkratk	
Seznam příloh	

## Úvod

V této práci bych ráda rozebrala náklady společnosti ČEZ Měření, s.r.o, konkrétně náklady primární a sekundární, s nimiž úzce souvisí kalkulace produktů. Cílem práce je tedy rozbor a optimalizace nákladů společnosti.

Osobně jsem se setkala s náklady společnosti na praxi v této společnosti, v oddělení Controllingu, které spadá pod odbor Správa dat. Zaznamenávání a účtování nákladů zde probíhá v programu SAP, s kterým jsem byla ve zkratce seznámena, avšak pro mě, jako pro laika, je průběh takto zaznamenávaných nákladů hůře pochopitelný, proto jsem se rozhodla s náklady seznámit blíže, ale bez programu. Nyní již k samotnému obsahu práce.

Nejprve bude představen podnik a přiblížena jeho organizační a ekonomická struktura, poté bude možno pokračovat s analyzováním primárních nákladů společnosti s užitím Paretovy analýzy, tzn. ověření, zda v podniku platí Paretovo pravidlo, že 20 % účtů tvoří 80 % nákladů. Následující kapitola bude zaměřena na účtování primárních nákladů na nákladová střediska a vazby mezi nákladovými objekty. Taktéž zde bude přiblížena problematika účtování provozní a správní režie. Na to bude navázáno sekundárními náklady, které spadají do vnitropodnikového účetnictví. Sekundární náklady úzce souvisí s tvorbou produktů, jejich účtováním na zakázky a profitcentra. Toho se týká i časové ocenění produktu, jeho kalkulace a postup při tvorbě prodejní ceny. Závěr bude zaměřen na optimalizaci nákladové struktury, kde budou hledány způsoby jak uspořít finanční prostředky, snížit náklady a zlepšit efektivnost prováděných výkonů. Budou zde navrhována možná řešení.

V teoretické části budou použity např. výklady z knih Manažerské účetnictví od Bohumila Krále, z Manažerské ekonomiky od Miloslava Synka či ze skript Manažerská ekonomika od Miroslava Buchty. Praktická část bude vycházet z informací, uvedených ve Výroční zprávě společnosti ČEZ Měření, s.r.o. za rok 2008 a v části účtování bude stěžejním dokumentem Přehled nastavení Controllingového oddělení 2009.

## **1. Základní struktura organizace**

### **1.1 ČEZ Měření, s. r. o.**

#### **1.1.1 Podnik**

Podnik je definován v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů jakou soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Cílem podniku je vyrábět výrobky či poskytovat služby, o které někdo stojí a jejichž prodej či poskytování přináší zisk. [1, str. 9]

#### **1.1.2 Společnost ČEZ Měření**

Společnost ČEZ Měření byla založena 1. 7. 2000 Východočeskou energetikou, a.s., pod obchodní firmou VČE – měřicí technika, s.r.o. Dne 9. 2. 2005 byl do obchodního rejstříku zapsán převod 100% obchodního podílu jediného společníka Východočeská energetika, a.s., Hradec Králové, na společnost ČEZ, a.s., IČ: 452 74 649, se sídlem Praha 4, Duhová 2/1444, PSČ 140 53 a dne 16. 2. 2005 byla provedena změna obchodní firmy společnosti na ČEZ Měření, s. r. o. Výše základního kapitálu je 216 000 000 Kč (zapsáno do OR 18. dubna 2005).

ČEZ Měření, s.r.o. má sídlo v Hradci Králové, Riegrovo náměstí 1493, kde je umístěno i vedení společnosti. Výkonné složky jsou rozmístěny na pracovištích dle procesů po celém území působnosti distribuční společnosti Skupiny ČEZ v České republice. Společnost zahájila svoji činnost v plném rozsahu 1. 6. 2005.

Hlavním posláním a nosným programem společnosti ČEZ Měření, s. r. o. jsou veškeré činnosti v oblasti měření elektrické energie, včetně zajišťování přístrojů pro elektroměrovou činnost.

Společnost zajišťuje u všech konečných zákazníků připojených z distribučních sítí VVN, VN a NN odečty spotřebované elektrické energie, montáže, demontáže, výměnu k pravidelnému ověřování, ověřování a údržbu měřicí techniky a její nákup. Další

významnou činností je komplexní zajišťování vyhledávání, řešení, prevence a minimalizace neoprávněných odběrů.

Vizí společnosti je vybudovat stabilní, profesionální a rozvíjející se společnost s vysokou úrovní komplexních služeb v rámci skupiny ČEZ s expanzí poskytovaných špičkových služeb a know-how ve střední a východní Evropě. [17]

### **1.1.3 Společnost s ručením omezeným**

Obecně pro společnost s ručením omezeným (spol. s.r.o., s.r.o.) platí, že její základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do Obchodního rejstříku.

Společenská smlouva musí obsahovat alespoň:

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků,
- předmět podnikání,
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka,
- jméno a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti; jednatele jsou statutárním orgánem,
- nejvyšším orgánem je valná hromada společníků. [1, str. 13]

V souladu se zakládací listinou ČEZ Měření, s.r.o. jsou statutární orgány společnosti:

- valná hromada,
- jednatele,
- dozorčí rada.

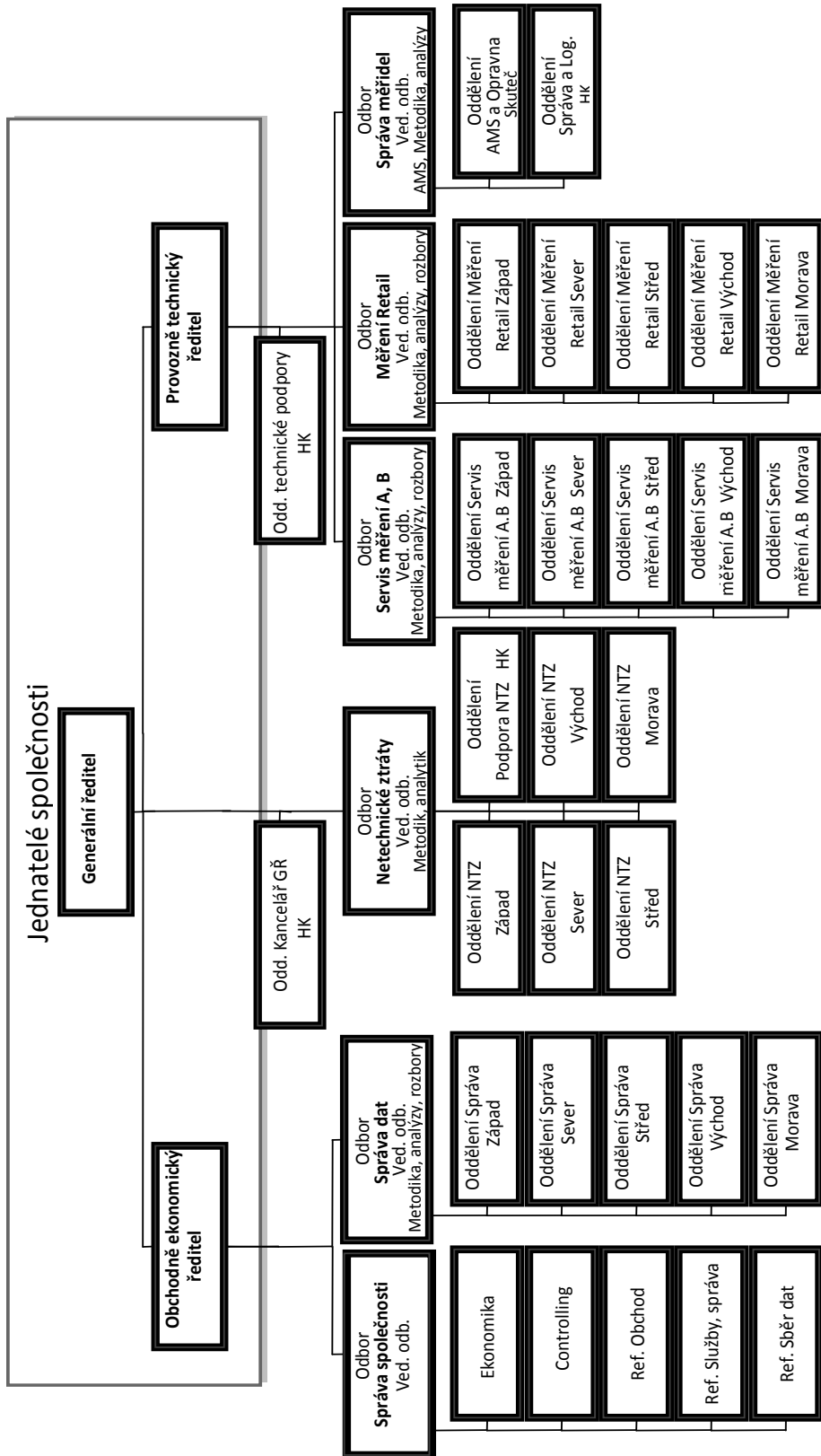
Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která jmenuje a odvolává členy dozorčí rady a jednatele. Působnost valné hromady vykonává jediný společník ČEZ, a.s., IČ: 45274649, se sídlem Praha 4, Duhová 2/1444, PSČ 140 53.

Statutárním orgánem společnosti jsou tři jednatele, kteří po předchozím souhlasu dozorčí rady jmenují generálního ředitele a po informování dozorčí rady i další vedoucí zaměstnance společnosti. [17]

## 1.2 Organizační struktura

Jak už bylo výše zmíněno, společnost ČEZ Měření je společnost s ručením omezeným, kde práva vlastníka zastupuje tříčlenná dozorčí rada a kde statutárním orgánem společnosti jsou tři jednatelé. Výkonným orgánem společnosti jsou generální ředitel, obchodně ekonomický ředitel a provozně technický ředitel. Společnost je rozdělena do tří samostatných úseků – úsek generálního ředitele se skládá z Kanceláře generálního ředitele a odboru Netechnických ztrát, úsek obchodně ekonomického ředitele se dělí na Správu společnosti a Správu dat a do úseku provozně technického ředitele patří Servis neprůběhového a průběhového měření a Správa měřidel.

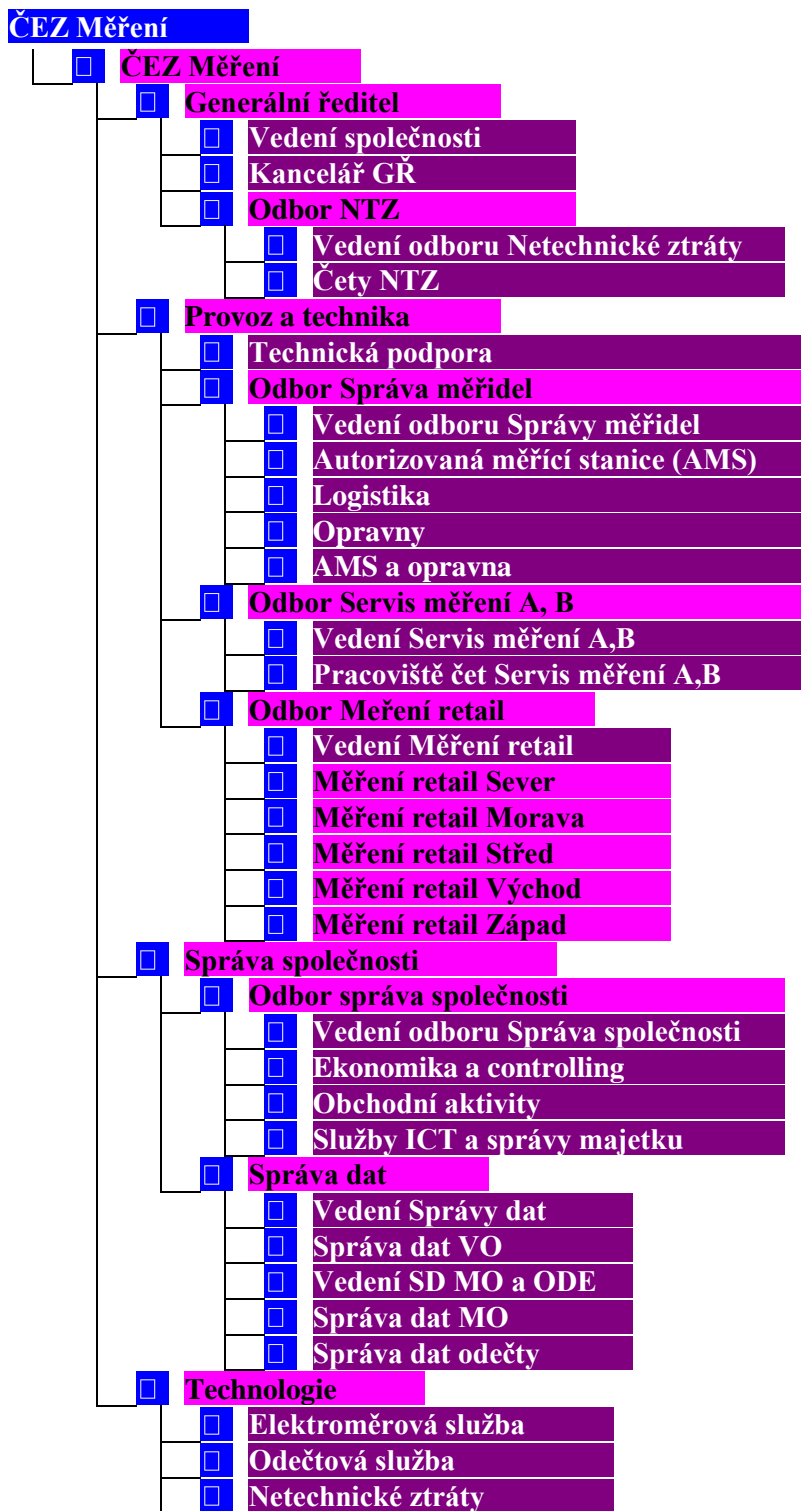
Kancelář společnosti je centrálním útvarům, který zajišťuje projektové řízení, řídicí dokumenty, požární ochranu, BOZP nebo např. bezpečnost práce. Správa společnosti zajišťuje ekonomiku, účetnictví, správní činnosti a obchodní agendu společnosti. Správa dat se stará o odečty, zpracování a předávání dat z obchodního i technického měření. Průběhové a neprůběhové měření se zabývá montáží a údržbou průběhového měření. Správa měřidel zajišťuje logistiku, opravnu měřidel a činnost – výkon autorizovaného metrologického střediska. Odbor netechnických ztrát se zabývá prevencí netechnických ztrát a odhalováním neoprávněných odběrů. Kancelář generálního ředitele a Správa společnosti jsou útvary z působností v pěti bývalých krajích – ve Středočeském, Západočeském, Východočeském, Severočeském a Severomoravském. Toto platí i pro ostatní odborné útvary.



Obrázek 1 Organizační struktura k 31.12.2008 [18]

### 1.3 Ekonomická struktura

Z hlediska zaúčtování nákladů je důležitá ekonomická struktura, tj. soubor nákladových a ekonomických středisek, která má vazbu na organizační strukturu společnosti.



Obrázek 2 Ekonomická struktura [19]

Pro efektivní fungování ekonomické struktury společnosti a využití pro manažerské řízení všech jejích prvků musí být velmi přesně definovány jednoznačné vazby mezi všemi částmi struktury a přesné organizační hierarchie jednotlivých prvků.

Zaměstnanci společnosti jsou přiřazeni pouze a jenom na nákladových střediscích.

Konsolidace nákladů se provádí sečtením všech nákladů na nákladová střediska. Konsolidace výnosů je sečtením všech výnosů na profitcentra. Účetní závěrky se tvoří měsíčně pro jednotlivé společnosti Skupiny ČEZ. Postup tvorby účetní závěrky je následující:

- 1) zaúčtování všech nákladů,
- 2) vytvoření dohadných položek,
- 3) rozúčtování provozních režii,
- 4) odúčtování produktů,
- 5) rozúčtování správní režie,
- 6) fakturace.

Konsolidovanou účetní závěrku tvoříme z výsledků účetních závěrek jednotlivých společností, ve kterých ČEZ, a.s. vlastní více jak 50 % podíl.



## **2. Struktura primárních nákladů, Paretova analýza**

### **2.1 Náklady**

Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu proto je usměrňovat je a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění. [2, str. 76]

Nákladem je v peněžním vyjádření účelné a účelové využití zdrojů, či v penězích vyjádřená spotřeba výrobních faktorů (výrobních činitelů).

Náklady vznikají v určitých organizačních celcích. Pak mluvíme o třídění nákladů podle místa vzniku. V této souvislosti je účelné objasnit pojmy hospodářské středisko a nákladové středisko.

Hospodářské středisko (HS) je samostatně hospodařící útvar (úsek, provoz) s určitou ekonomickou činností, která se samostatně plánuje a vyhodnocuje. Jednotlivá HS mají své vlastní náklady a výnosy. Zjišťuje se u něho hospodářský výsledek. Lze stanovit zodpovědnost.

Nákladové středisko (NS) je organizační útvar nižšího stupně v rámci hospodářského střediska, který je řízen operativním plánem výroby a plánem režijních nákladů. Zjišťuje se nikoliv hospodářský výsledek, nýbrž pouze rozdíl mezi plánovanými a skutečnými náklady.

Útvar je neutrální označení určité organizační jednotky (složky) podniku, bez ohledu na jeho význam či velikost. [1, str. 82]

#### **2.1.2 Druhové třídění nákladů**

Druhové třídění nákladů je jejich soustředování do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek).

Základními nákladovými druhy jsou:

- spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek,

- odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,
- mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, sociální pojištění),
- finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky aj.),
- náklady na služby (opravy a udržování, dopravné, cestovné).

Nákladové druhy představují externí náklady. Jsou to náklady prvotní, které vznikají stykem podniku s jeho okolím (např. spotřeba materiálu) nebo s jeho zaměstnanci (mzdové náklady). Jsou to náklady jednoduché, protože je dále nelze členit. Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (např. výroba páry a el. energie pro vlastní spotřebu, výroba nářadí atd.), jsou to interní náklady, které mají komplexní charakter (dají se rozložit na původní nákladové druhy). Projevují se až při zúčtování nákladů podle středisek.

Účelové třídění nákladů je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- Náklady třídíme podle útvarů. Základními vnitropodnikovými útvary, ve kterých se sledují náklady, výnosy a výsledek hospodaření, jsou hospodářská střediska. Člení se obvykle na hospodářská střediska hlavní činnosti, ostatních činností, správy, zásobování a odbytu. Účetnictví, které toto postihuje, se označuje jako střediskové (odpovědnostní) účetnictví.
- Náklady třídíme podle výkonů (kalkulační třídění nákladů). Toto hledisko je pro podnik rozhodující, umožňuje zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků a řídit výrobovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Pro řízení režijních nákladů je důležité i primární třídění nákladů podle útvaru.

Kalkulační třídění nákladů slouží ke zjišťování nákladů na jednotlivé výkony, má dvě hlavní skupiny nákladů – jednicové (přímé) a režijní (nepřímé). [2, str. 76-77]

### **2.3 Primární náklady**

Primární náklady jsou počátečními náklady. Ve finančním účetnictví jsou předplaceny a odtud převedeny do výpočtu nákladů. Jsou to příslušné náklady výrobních faktorů, které podnik vykazuje v zadávání veřejných zakázek na trhu. Jsou to např. mzdové náklady,

materiálové náklady, nebo náklady navenek podle dosažených výsledků (např. telekomunikace, energetika, stavební úklid, právní poradenství). Jsou jednoznačně převoditelné dle výše.

Příklady primárních kategorií nákladů jsou:

- mzdové náklady (mzdy a platy, sociální náklady),
- materiálové náklady (náklady na suroviny, pomocné jednorázové náklady, náklady na palivo),
- provozní náklady kapitálu (provozní náklady kapitálu, vozového parku, ostatní provozní náklady kapitálu),
- investiční náklady,
- zahraniční výkonnostní náklady,
- rizikové náklady.

Primární náklady se vyvíjejí tak, že se cokoliv z vnějšku započítá do nákladových výdajů (nákladové středisko, vnitropodnikové objednávky, procesy apod.) nebo na náklady objektivních výsledků. Primární náklady pocházejí z postupů ve finančním účetnictví, aby se tak vždy předplatily. To může být:

- výpočet předplacení s pomocí zaúčtování například na nákladové středisko (primární náklady na nákladové středisko),
- v procesu výroby polotovarů pro výrobní příkazy jsou uvedeny ze skladu. Ve finančním účetnictví zboží doručeno s pomocným zaúčtováním na výrobní zakázky. [3]

Primární náklady ČEZ Měření, s.r.o. tvoří účtová třída 50 tj. spotřebované nákupy, které zde zastupuje spotřebovaný materiál a spotřeba dlouhodobého majetku. Další významnou položkou je účtová třída 51 služby, kde nalezneme opravy, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby. Následuje účtová třída 52 osobní náklady, jejíž významnou položkou jsou mzdy, dále pak odměny či pojištění. Účtová třída 53 daně a poplatky a 54 jiné provozní náklady nejsou z hlediska podílu na nákladech tak výrazné. Totéž platí i pro zbývající účtové třídy 55 odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů, 56 finanční náklady a výnosy a účtovou třídu 57 daně z příjmů a převodové účty.

Tím jakou část nákladů zaujmají jednotlivé účtové třídy či jejich podíly na celkových primárních nákladech a jejich členění budeme zkoumat následně při Paretově analýze.

### **50 - Spotřebované nákupy**

- spotřeba materiálu předaného ze skladu do výroby,
- hodnota zboží, které bylo prodáno,
- spotřeba energií,
- spotřeba neskladovatelných dodávek.

### **51 - Služby**

- nakupované služby od externích dodavatelů,
- vč. nákladů na reprezentaci (i ve vlastní režii),
- pořízení nehmotného majetku, pokud není vymezen jako dlouhodobý nehmotný majetek.

### **52 – Osobní náklady**

- veškeré náklady spojené se závislou prací zaměstnanců, společníků a členů družstev,
- veškeré požitky s touto prací spojené,
- vč. mzdy vyplácené v naturální formě (je zdanitelným plnění podle zákona o dani z příjmů).

### **53 – Daně a poplatky**

- daně, odvody a obdobné platby,
- výjimku tvoří daň z příjmů firmy, která se účtuje na účty účtové skupiny 59 (daň z příjmů zaměstnanců se účtuje na US 53),
- účtují se zde i doměrky daní, vč. doměrek spotřební daně.

#### **54 – Jiné provozní náklady**

- zůstatková cena prodaného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- prodaný materiál,
- dary,
- smluvní pokuty a penále, ostatní pokuty a penále (tj. ty, co vycházejí z právních předpisů),
- odpis pohledávek (vč. účtování o postoupení pohledávek),
- manka a škody provozního charakteru.

#### **55 – Odpisy, rezervy, komplexní náklady příštích období a opravné položky provozních nákladů**

- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- tvorba a použití rezerv,
- náklady příštích období,
- odpisování opravné položky k majetku a goodwillu,
- vše zde účtované se musí vztahovat k provozní činnosti (ne finanční či mimořádné činnosti).

#### **56 – Finanční náklady**

- úbytek cenných papírů,
- platební povinnost z úroků vůči bankám (úvěry),
- kursové rozdíly (ztráty),
- náklady z operací s cennými papíry,
- náklady peněžního styku.

### **57 – Rezervy a opravné položky fin. nákladů**

- tvorba a použití rezerv týkající se finančních nákladů (s výjimkou rezervy na daň z příjmů),
- opravné položky k finančnímu majetku dlouhodobému i krátkodobému.

### **58 – Mimořádné náklady**

- operace neobvyklé povahy vzhledem k běžné činnosti účetní jednotky,
- mimořádné události, které nelze obvykle očekávat,
- náklady na změnu metody (ze změny způsobu ocenění majetku),
- škody, vzniklé za mimořádných okolností,
- rezervy na mimořádné náklady (náklady na restrukturalizaci),
- opravné položky k majetku, pokud se vztahují k mimořádným nákladům,
- opravy nákladů příštích období (významné částky).

### **59 – Daně z příjmů, převodové účty a rezerva na daň z příjmů**

- daň z příjmů z běžné činnosti,
- daň z příjmů z mimořádné činnosti,
- odložená daň (běžná i mimořádná činnost),
- vratky daně za minulá léta,
- rezerva na daň z příjmů,
- účty pro převody nákladů pro vyčíslení hospodářského výsledku. [19]

V následující tabulce jsou uvedeny veškeré primární náklady společnosti ČEZ Měření, s.r.o. a jejich vyjádření v Kč (viz příloha č. 1 CEZ\_Profit centrum: Plán/skut./odchylka (S\_ALR\_87013340)).

CEZGPRIM-NAK	Primární náklady	1 472 935 665,05 Kč
CEZGN50	Spotřebované nákupy	290 806 451,50 Kč
CEZGN501	Spotřeba materiálu	285 700 698,24 Kč
CEZGN5013	Spotřeba DHM	5 105 753,26 Kč
CEZGN51	Služby	555 487 910,99 Kč
CEZGN511	Opravy a udržování	2 156 236,35 Kč
CEZGN512	Cestovné	23 065 606,27 Kč
CEZGN513	Náklady na reprezentaci	875 365,08 Kč
CEZGN518	Ostatní služby	529 390 703,29 Kč
CEZGN52	Osobní náklady	524 359 457,89 Kč
CEZGN521	Mzdové náklady	346 583 146,00 Kč
CEZGN523	Odměny člen.org.spol.a družstev	326 600,00 Kč
CEZGN524	Zákonné soc. pojištění	123 016 012,12 Kč
CEZGN527	Zákonné soc. náklady	41 059 033,20 Kč
CEZGN528	Ostatní soc. náklady	13 374 666,57 Kč
CEZGN53	Daně a poplatky	1 426 054,17 Kč
CEZGN531	Daň silniční	290 400,00 Kč
CEZGN538	Ostatní daně a poplatky	1 135 654,17 Kč
CEZGN54	Jiné provozní náklady	4 242 638,18 Kč
CEZGN541	ZC prodaného DNM a DHM	31 312,65 Kč
CEZGN543	Dary	3 808 501,00 Kč
CEZGN544	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	136 850,00 Kč
CEZGN545	Ostatní pokuty a penále	-358 660,00 Kč
CEZGN546	Odpis pohledávky	
CEZGN548	Ostatní provozní náklady	570 908,18 Kč
CEZGN549	Manka a škody	53 726,35 Kč
CEZGN55	Odpisy,rezervy a opr.pol.provoz.nákladů	28 017 911,72 Kč
CEZGN551	Odpisy DNM a DHM	10 998 088,00 Kč
CEZGN554	Tvorba ostatních rezerv	17 012 000,00 Kč
CEZGN558	Tvorba zákonných opravných položek	7 928,50 Kč
CEZGN559	Tvorba opravných položek	-104,78 Kč
CEZGN56	Finanční náklady a výnosy	330 986,49 Kč
CEZGN563	Kurzové ztráty	239 761,32 Kč
CEZGN568	Ostatní finanční náklady	91 225,17 Kč
CEZGN59	Daně z příjmů a převodové účty	68 264 254,11 Kč
CEZGN591	Daň z příjmů z běžné činnosti-splatná	93 256 680,00 Kč
CEZGN592	Daň z příjmů z běžné činnosti-odložená	-3 264 535,89 Kč
CEZGN596	Rezerva na splatnou daň z příjmu	-21 727 890,00 Kč

**Tabulka 1 Primární náklady**

## 2.3 Paretova analýza

Paretova analýza je kvantitativní analýza příčin a následků. Relativní rozdělení příčin a následků se zobrazuje v Paretově diagramu. [4]

Analýze se také říká pravidlo 80/20. Znamená to, že 20% příčin vyřeší až 80% ztrát.

Paretovu analýzu definoval italský ekonom Vilfredo Pareto. V roce 1897 přišel na to, že 80% bohatství země je v rukou 20% lidí. Byl tvůrcem sociologického systému a tvrdil, že vůdčí postavení mají elity. Elity, které existují ve všech oblastech společenského života. Základem pro zařazení do elity byl statisticky zjistitelný úspěch. Pareto se také věnoval teoriím tržní rovnováhy. Pokusil se definovat ekonomické optimum. Optima se mohlo dosáhnout, když funguje tržní mechanismus dokonalou konkurencí. V praxi to mělo znamenat, že žádná firma nebo jiný subjekt nemůže zvýšit svůj blahobyť tak, aby zároveň nesnížil blahobyť někoho jiného.

### Popis Paretovy analýzy

Většina lidí předpokládala, že 50% úsilí vede k přibližně k 50% výsledků (nebo 50% vstupů vytváří 50% výstupů). To však Vilfredo Pareto vyvrátil. Ve svém pravidle vyvrátil základní rovnováhu mezi vynaloženým úsilím a následnou odměnou. Paretova analýza vychází z principu, který říká:

***20% všech našich činností přináší 80% zisku.***

Je-li tomu tak, pak nemá smysl se stejně důsledně zabývat všemi činnostmi. Vhodnější je zaměřit se na ty činnosti, které mají největší efekt.

### Využití Paretovy analýzy

Paretovo pravidlo našlo uplatnění v mnoha různých oblastech, nejen v ekonomice. Dnes jeho podoba může vypadat např.:

- 80% zisku vytváří 20% produktů,
- 20% našich činností přináší 80% zisku,
- 80% zmetků ve výrobě způsobuje 20% příčin,



- 80% znalostí jsme získali za prvních 20% vynaloženého času.

Paretovu analýzu je možné také využít ve SWOT analýze při identifikování významných silných nebo slabých stránek nebo příležitostí a hrozeb.

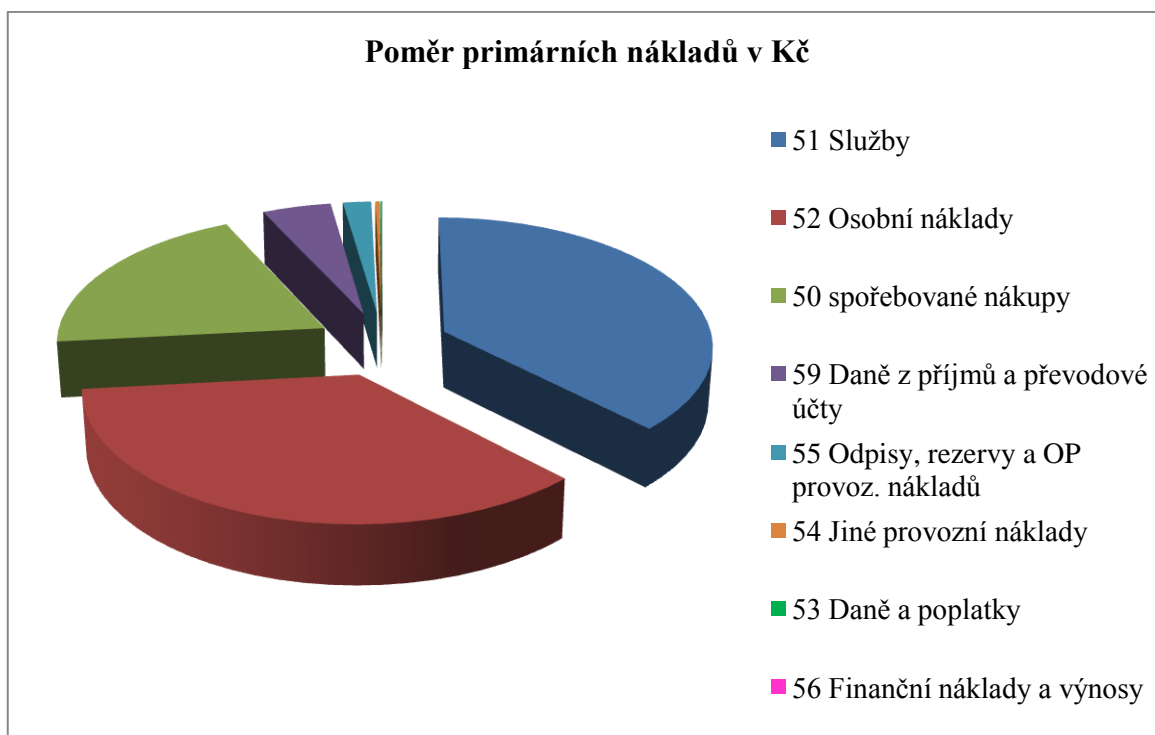
Paretovu analýzu je možno využít např. při výrobě a službách, při zajišťování kvality/jakosti, v ekonomii, managementu či marketingu. [5]

#### **2.4 Paretova analýza v podniku**

V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny primární náklady podniku v procentuelním vyjádření, seřazeny podle poměru jednotlivých účtových skupin na celkových primárních nákladech.

CEZGPRIM-NAK	Primární náklady	1 472 935 665,05 Kč	100,00%
<b>CEZGN51</b>	<b>Služby</b>	<b>555 487 910,99 Kč</b>	<b>37,71%</b>
CEZGN511	Opravy a udržování	2 156 236,35 Kč	0,15%
CEZGN512	Cestovné	23 065 606,27 Kč	1,57%
CEZGN513	Náklady na reprezentaci	875 365,08 Kč	0,06%
CEZGN518	Ostatní služby	529 390 703,29 Kč	35,94%
<b>CEZGN52</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>524 359 457,89 Kč</b>	<b>35,60%</b>
CEZGN521	Mzdové náklady	346 583 146,00 Kč	23,53%
CEZGN523	Odměny člen.org.spol.a družst.	326 600,00 Kč	0,02%
CEZGN524	Zákonné soc. pojištění	123 016 012,12 Kč	8,35%
CEZGN527	Zákonné soc. náklady	41 059 033,20 Kč	2,79%
CEZGN528	Ostatní soc. náklady	13 374 666,57 Kč	0,91%
<b>CEZGN50</b>	<b>Spotřebované nákupy</b>	<b>290 806 451,50 Kč</b>	<b>19,74%</b>
CEZGN501	Spotřeba materiálu	285 700 698,24 Kč	19,40%
CEZGN5013	Spotřeba DHM	5 105 753,26 Kč	0,35%
<b>CEZGN59</b>	<b>Daně z příjmů a převodové účty</b>	<b>68 264 254,11 Kč</b>	<b>4,63%</b>
CEZGN591	Daň z příjmů z běžné činn.-splatná	93 256 680,00 Kč	6,33%
CEZGN592	Daň z příjmů z běžné činn.- odlož.	-3 264 535,89 Kč	-0,22%
CEZGN596	Rezerva na splatnou daň z příjmu	-21 727 890,00 Kč	-1,48%
<b>CEZGN55</b>	<b>Odpisy,rezervy a OP provoz.N</b>	<b>28 017 911,72 Kč</b>	<b>1,90%</b>
CEZGN551	Odpisy DNM a DHM	10 998 088,00 Kč	0,75%
CEZGN554	Tvorba ostatních rezerv	17 012 000,00 Kč	1,15%
CEZGN558	Tvorba zákonných OP	7 928,50 Kč	0,00%
CEZGN559	Tvorba opravných položek	-104,78 Kč	0,00%
<b>CEZGN54</b>	<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>4 242 638,18 Kč</b>	<b>0,29%</b>
CEZGN541	ZC prodaného DNM a DHM	31 312,65 Kč	0,00%
CEZGN543	Dary	3 808 501,00 Kč	0,26%
CEZGN544	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	136 850,00 Kč	0,01%
CEZGN545	Ostatní pokuty a penále	-358 660,00 Kč	-0,02%
CEZGN546	Odpis pohledávky		0,00%
CEZGN548	Ostatní provozní náklady	570 908,18 Kč	0,04%
CEZGN549	Manka a škody	53 726,35 Kč	0,00%
<b>CEZGN53</b>	<b>Daně a poplatky</b>	<b>1 426 054,17 Kč</b>	<b>0,10%</b>
CEZGN531	Daň silniční	290 400,00 Kč	0,02%
CEZGN538	Ostatní daně a poplatky	1 135 654,17 Kč	0,08%
<b>CEZGN56</b>	<b>Finanční náklady a výnosy</b>	<b>330 986,49 Kč</b>	<b>0,02%</b>
CEZGN563	Kurzové ztráty	239 761,32 Kč	0,02%
CEZGN568	Ostatní finanční náklady	91 225,17 Kč	0,01%

**Tabulka 2 Poměr primárních nákladů v %**



**Obrázek 3 Poměr primárních nákladů v Kč**

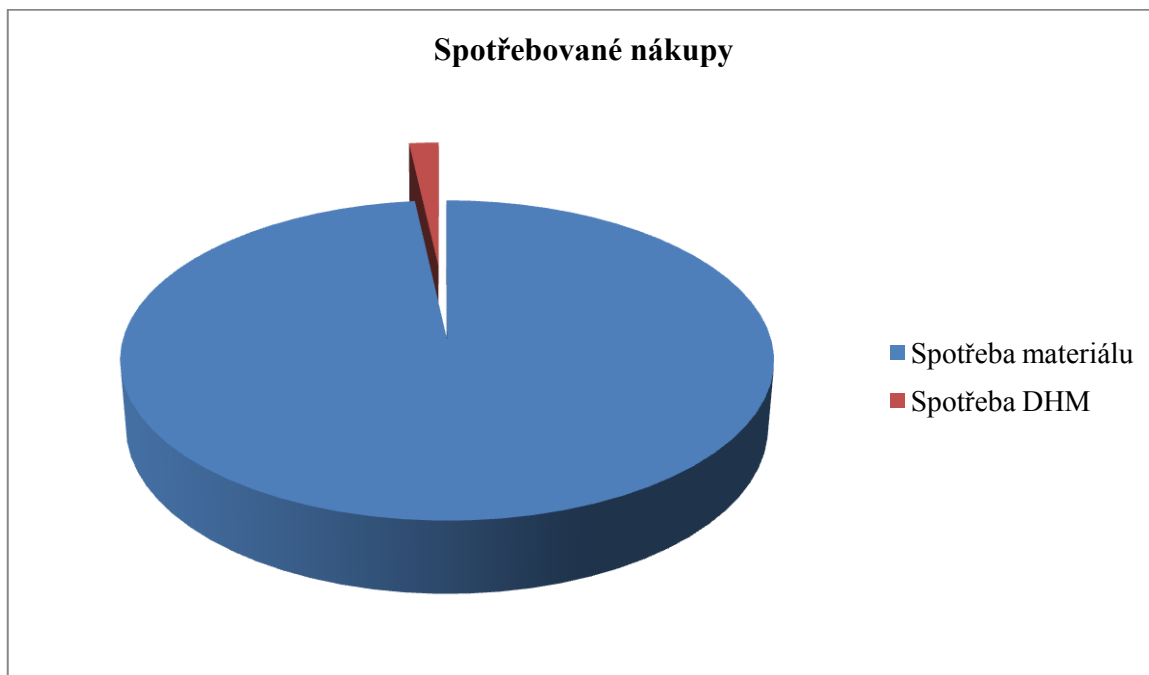
Jak již bylo možno výše vidět, nejvýznamnější část nákladů tvoří účtová třída 51 a 52. Každá z tříd zaujímá přes 30 % nákladů a dohromady tvoří necelých 74 % nákladů. Spotřebované nákupy, tj. účtová třída 50 zaujímá ještě výrazných 20 %. Z toho vyplývá, že na zbylé třídy 53, 54, 55, 56 a 59 zbývá pouze necelých 7 % nákladů. Jak se ukázalo, v tomto případě Paretova analýza jistě platí. 74 % nákladů zaujímají pouze 2 účtové třídy, zbývajících 6 tříd tvoří 26 % primárních nákladů, z toho se na 20 % podílí pouze jedna třída, které lze díky jejímu nezanedbatelnému podílu přiřadit střední pozici. Účtové třídy 54, 53 a 56 jsou v grafu vidět jen nepatrně, jelikož zabírají jen desetiny či setiny procenta všech primárních nákladů.

Účtovými třídami 50, 51 a 52 se budeme zabývat i nadále. Zaměříme se na to, které jejich skupiny jsou nejvýznamnější a tvoří největší podíl nákladů právě dané účtové třídy.

Účtová třída 50 spotřebované nákupy se umístila na střední pozici v podílu nákladů, avšak je nutné poukázat na to, že její hlavní složkou je spotřeba materiálu, protože spotřeba dlouhodobého hmotného majetku zaujímá pouhá 2% ze spotřebovaných nákupů.

CEZGN50	Spotřebované nákupy	290 806 451,50 Kč	100,00%
CEZGN501	Spotřeba materiálu	285 700 698,24 Kč	98,24%
CEZGN5013	Spotřeba DHM	5 105 753,26 Kč	1,76%

**Tabulka 3 Spotřebované nákupy**

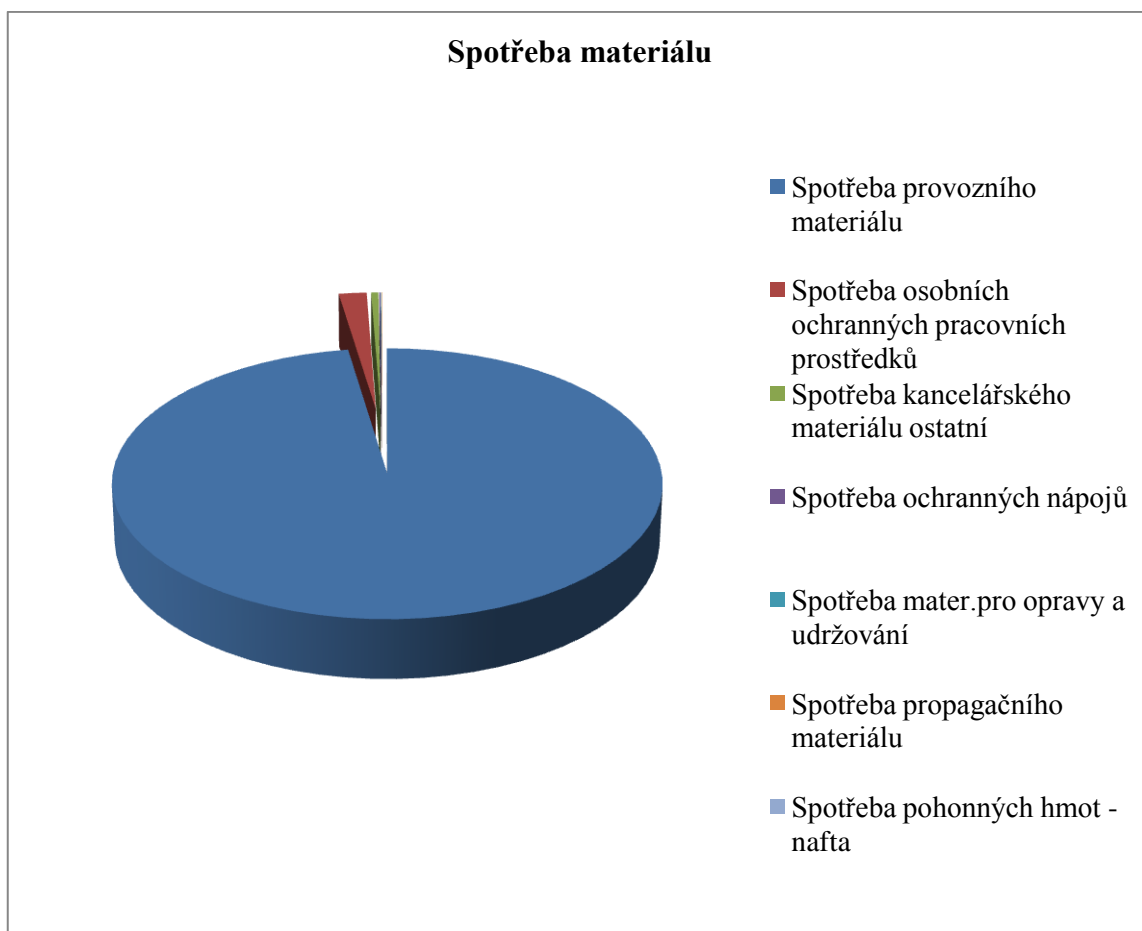


**Obrázek 4 Spotřebované nákupy**

Většinu spotřeby materiálu tvoří spotřeba materiálu provozního, který z větší části zajišťuje ČEZ Logistika, tj. téměř 96 %. Na druhém místě je spotřeba osobních ochranných pracovních prostředků, kde také většinu dodává ČEZ Logistika.

Spotřeba materiálu	285 700 698,24 Kč	100,00%
Spotřeba provozního materiálu	278 752 321,65 Kč	97,57%
Spotřeba osobních ochranných pracovních prostředků	5 203 919,28 Kč	1,82%
Spotřeba kancelářského materiálu ostatní	1 349 483,96 Kč	0,47%
Spotřeba ochranných nápojů	188 348,55 Kč	0,07%
Spotřeba propagačního materiálu	98 097,20 Kč	0,03%
Spotřeba ochranných nápojů	188 348,55 Kč	0,07%
Spotřeba mater.pro opravy a udržování	105 528,86 Kč	0,04%
Spotřeba propagačního materiálu	98 097,20 Kč	0,03%
Spotřeba pohonných hmot - nafta	2 998,74 Kč	0,00%

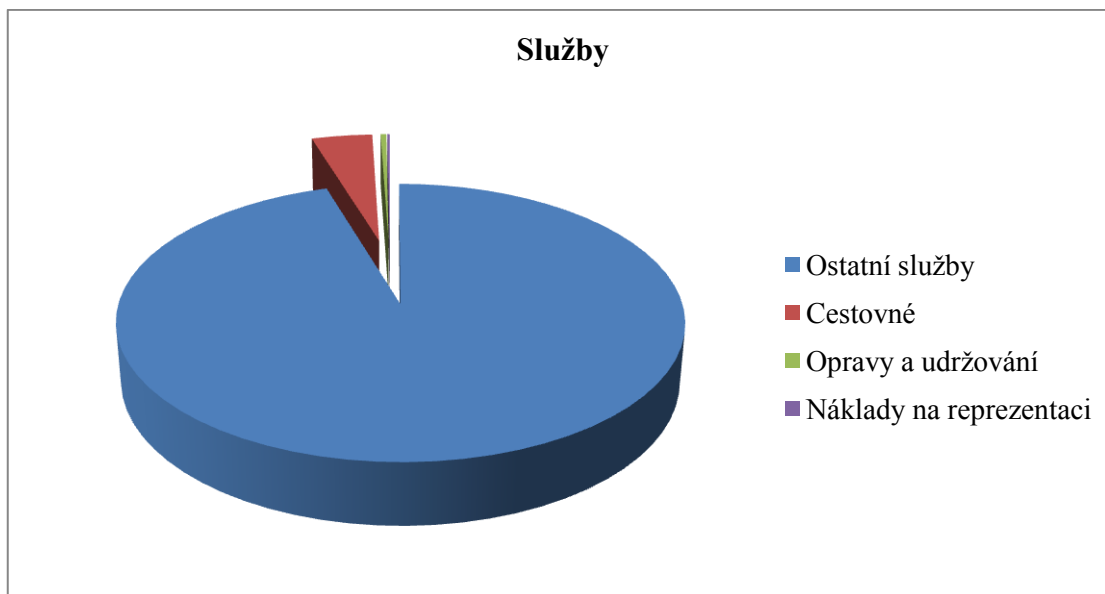
**Tabulka 4 Spotřeba materiálu**



**Obrázek 5 Spotřeba materiálu**

CEZGN51	Služby	555 487 910,99 Kč	100,00%
CEZGN518	Ostatní služby	529 390 703,29 Kč	95,30%
CEZGN512	Cestovné	23 065 606,27 Kč	4,15%
CEZGN511	Opravy a udržování	2 156 236,35 Kč	0,39%
CEZGN513	Náklady na reprezentaci	875 365,08 Kč	0,16%

**Tabulka 5 Služby**

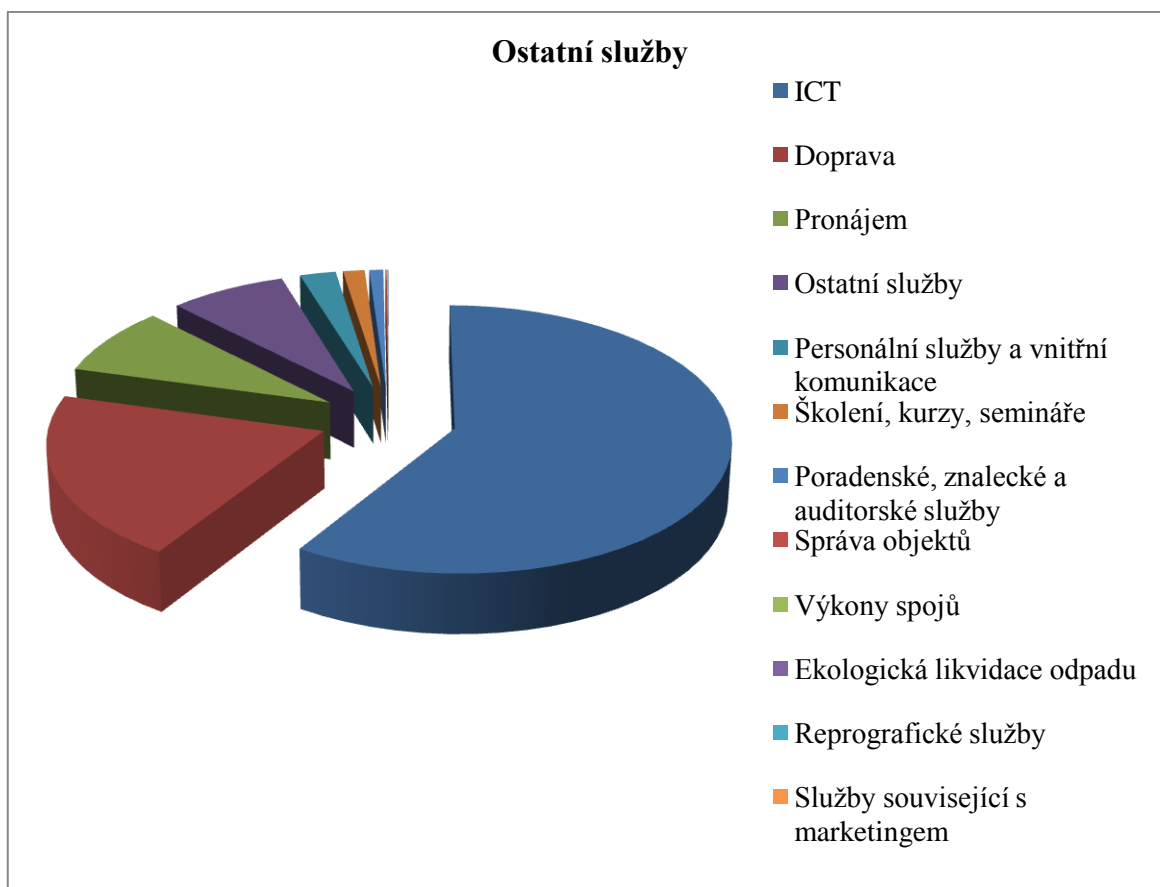


**Obrázek 6 Služby**

V účtové třídě 51 zaujímají převážnou většinu s 95,3 % ostatní služby, proto si jejich členění níže rozebereme.

Služba	Číslo	Podíl (%)
Ostatní služby	483 381 232,97 Kč	100,00%
ICT	266 753 110,04 Kč	59,08%
Doprava	106 964 089,25 Kč	20,21%
Pronájem	44 120 597,81 Kč	8,33%
Ostatní služby	40 071 198,48 Kč	7,57%
Personální služby a vnitřní komunikace	12 326 740,00 Kč	2,33%
Školení, kurzy, semináře	7 426 914,23 Kč	1,40%
Poradenské, znalecké a auditorské služby	4 831 490,01 Kč	0,91%
Správa objektů	397 235,51 Kč	0,08%
Výkony spojů	382 057,60 Kč	0,07%
Ekologická likvidace odpadu	63 746,55 Kč	0,01%
Reprografické služby	42 283,49 Kč	0,01%
Služby související s marketingem	1 770,00 Kč	0,00%

**Tabulka 6 Ostatní služby**

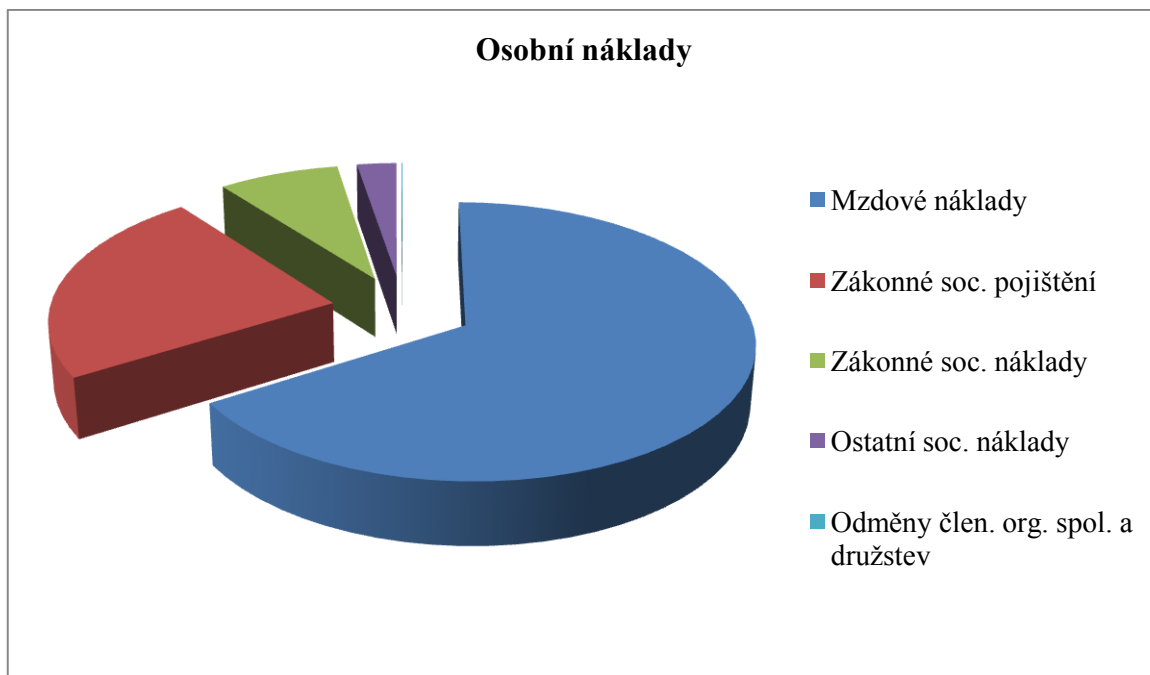


**Obrázek 7 Ostatní služby**

Již z prvního pohledu je zřejmé, že ze všech ostatních služeb zde největší podíl zaujímají informační a komunikační technologie, ať už to jsou pronájmy softwarů či hardwarů nebo hlasové a datové služby. Doprava a pronájem vozidel je na druhém místě s 20 %.

CEZGN52	Osobní náklady	524 359 457,89 Kč	100,00%
CEZGN521	Mzdové náklady	346 583 146,00 Kč	66,10%
CEZGN524	Zákonné soc. pojištění	123 016 012,12 Kč	23,46%
CEZGN527	Zákonné soc. náklady	41 059 033,20 Kč	7,83%
CEZGN528	Ostatní soc. náklady	13 374 666,57 Kč	2,55%
CEZGN523	Odměny člen.org.spol.a družst.	326 600,00 Kč	0,06%

**Tabulka 7 Osobní náklady**



**Obrázek 8 Osobní náklady**

Účtovou třídu 52 osobní náklady tvoří z větší části mzdy, které následuje zákonné sociální pojištění a s ním spojené náklady. Odměny členům orgánů společnosti a družstva tvoří jen necelé procento z celé částky.

Na závěr lze říct, že v případě primárních nákladů Paretovo pravidlo převážně platí. Na základě výše provedených rozborů lze konstatovat, že na 10-30 % nákladových skupin spadá 70-90 % nákladů.

Primárními náklady se budeme zabývat i nadále a to při účtování na nákladová střediska.



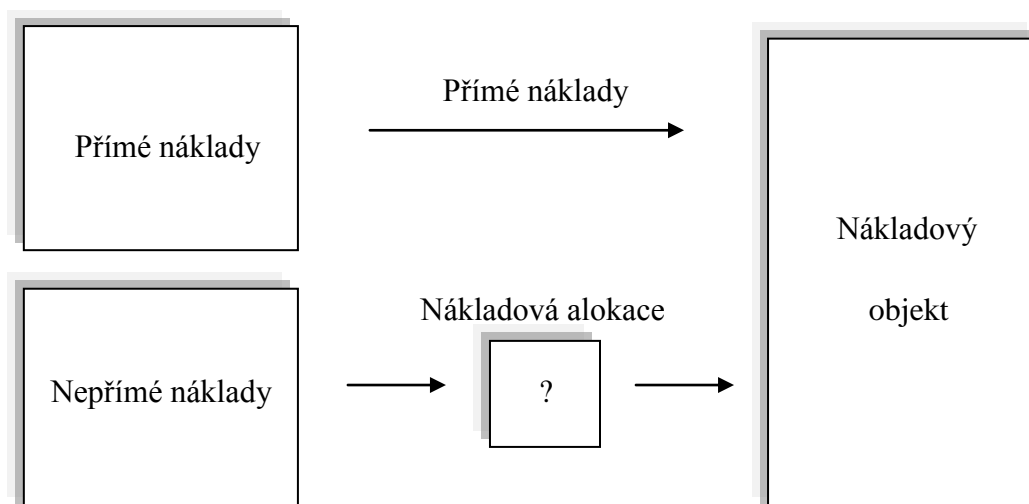
### **3. Struktura nákladových objektů a vazby mezi nimi**

#### **3.1 Nákladový objekt**

Nákladový objekt (cost object) je jakákoli aktivita nebo výkon, pro něž je požadováno oddělené sledování nákladů. V praxi se jedná nejčastěji o výrobky nebo služby, mezi nákladové objekty ale řadíme i projekty, trhy, distribuční kanály, činnosti, střediska apod. Zjednodušeně můžeme říci, že pokud chceme znát náklady na „něco“, to „něco“ je nákladový objekt. [6, str. 47]

Hlavní zásada však je, že nákladové objekty musí být příčinou toho, proč je nutné vykonávat aktivity, které tím spotřebovávají zdroje. Jako nákladový objekt má smysl sledovat jen to, co má bezprostřední efekt pro daný podnik. [7]

Vyjádření účelovosti vynaložení nákladu ve vztahu k nákladovému objektu dosahujeme pomocí přiřazování nákladů. Náklady přiřazené nákladovému objektu můžeme rozdělit na přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady můžeme přesně přiřadit nákladovému objektu, protože mezi nimi existuje přímá exkluzivní vazba. Pro přiřazení tohoto typu se používá termín přímé přiřazení nákladů. Na druhé straně nepřímé náklady většinou není možné nákladovému objektu přiřadit přímo, protože tyto náklady jsou zpravidla společné pro více nákladových objektů. Pokud chceme nákladovému objektu přiřadit tento typ nákladů, musíme použít určitý přepočít, nějaký zprostředkující mechanismus, který nám pomůže vyjádřit podíl nákladového objektu na spotřebě určitého nákladu. Pro tento typ přiřazení s použitím zprostředkující veličiny používáme pojem nákladová alokace. Nákladová alokace je procesem přiřazování nákladů v případě, že neexistuje přímý exkluzivní vztah mezi nákladem a výkonem. Při nákladové alokaci používáme určitou zprostředkující veličinu, pomocí níž přiřazujeme nepřímé náklady objektu alokace. Tato veličina bývá označována termínem rozvrhová základna u tradičních nákladových systémů nebo také jako vztahová veličina u moderních procesních nákladových systémů. [6, str. 47-48]



**Obrázek 9 Přiřazení nákladů objektu [6, str. 48]**

Mezi základní nákladové objekty bývá řazen výrobek nebo služba měřeno měrnou jednotkou (ks, kg atd.). [6, str. 121]

### 3.2 Základní vazby mezi nákladovými objekty

Nejprve je nutno říci, že zde budeme vycházet z ekonomické struktury (viz. obrázek 2 na straně 10), která je nezbytná pro zaúčtování nákladů na nákladová střediska (příloha č. 2 Přehled NS v systému SAP s označením typu a přiřazením PC (platných v roce 2009)).

Primární náklady jsou přiřazeny nákladovým střediskům. ČEZ Měření, s.r.o. tvoří jeden uzel, který se skládá z uzlů dalších. Správní režii zde tvoří nevýkonná nákladová střediska tj. Vedení společnosti, Kancelář společnosti, Správa společnosti a Oddělení technické podpory. Odbory Správa dat, Netechnické ztráty, Servis Měření A, B, Měření Retail a Správa Měřidel jsou výkonnými nákladovými středisky a tvoří zde provozní režii.

Hlavním cílem nákladových středisek je přesné sledování primárních a sekundárních nákladů a výkonů střediska. Při vhodně zvoleném ocenění výkonů, můžeme provádět bilancování skutečných kapacit proti rozpočtu.

Uzlové středisko, resp. uzel NS můžeme definovat jako objekt, na který se neprovádí účtování, ale slouží ke kumulaci nákladů z pohledu organizační struktury.

Na nákladová střediska se účtují primární náklady a to zejména spotřeba materiálů, cestové, služby, mzdové náklady, sociální a ostatní provozní náklady, odpisy majetku.

Správní režii spočítáme:

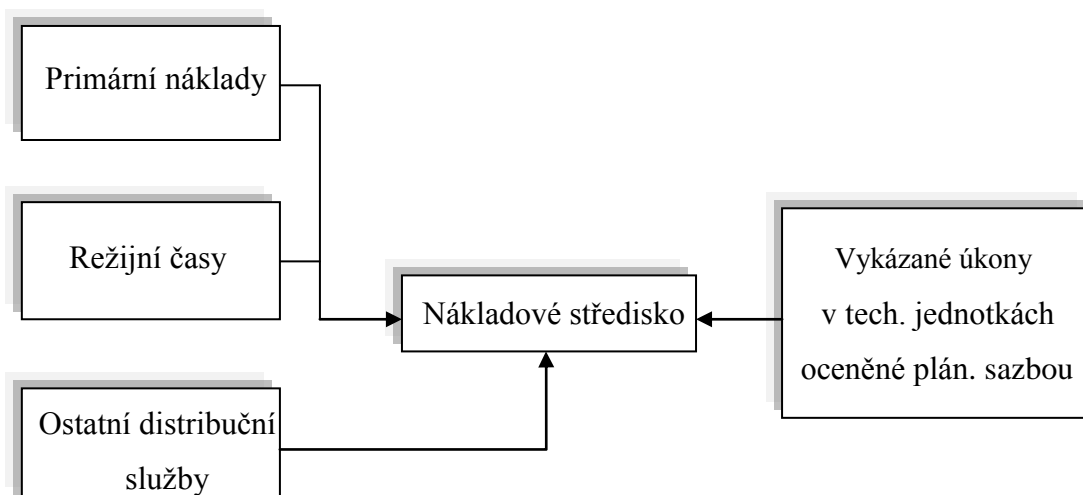
$$\sum \text{primárních nákladů střediska} / \sum \text{primárních nákladů ČEZ Měření, s. r. o.}$$

Provozní režii pro jeden úsek vypočteme:

$$(\text{provozní režie} / \sum \text{výkonných pracovníků odboru}) \times \text{počet pracovníků střediska}$$

### 3.2.1 Účtování na nákladová střediska

Schéma účtování na NS



Obrázek 10 Schéma účtování na NS [19]

Jako první je uveden princip účtování na NS u odborů, tvořící provozní režii, s různými činnostmi jednotlivých oddělení pro jednotlivé oddělení:

Např. Odbor správa dat – oddělení Datové systémy

NS			
primární náklady	5xx	produkty	8xx
	5xx		8xx
	5xx		8xx
provozní režie	8xx		
(tj. odúčtování nákladů vedení)			
$\Sigma$	xxx	=	$\Sigma$ xxx

Druhý princip znázorňuje účtování na NS u odborů, tvořící provozní režii, se stejnou činností jednotlivých oddělení, jen pro různé oblasti ČR pro celý odbor:

Např. Odbor Měření Retail – oddělení Západ

NS			
primární náklady	5xx	produkty	8xx
	5xx		8xx
	5xx		8xx
provozní režie	8xx		
(tj. odúčtování nákladů vedení)			
$\Sigma$	xxx	$\Sigma$	xxx

Sumy primárních nákladů a produktů v Kč se můžou na jednotlivých střediscích lišit, tzn. bude-li mít například nějaké středisko nižší primární náklady než sekundární, tak další bude mít vyšší primární, aby se to v součtu vyrovnalo. Důležité je, aby se rovnali sumy primárních a sekundárních nákladů celého odboru.

Např. pro celý Odbor Měření Retail

NS			
primární náklady	5xx	produkty	8xx
	5xx		8xx
	5xx		8xx
(ze všech oddělení)			
provozní režie	8xx		
(tj. odúčtování nákladů vedení			
ze všech oddělení )			
$\Sigma$	xxx	=	$\Sigma$ xxx

Jednoduše řečeno, pro celý odbor tvoří stranu MD součet stran MD všech oddělení, v tomto případě odd. Západ, Sever, Střed, Východ a Morava.

## **4. Sekundární náklady společnosti, vnitropodnikové účetnictví**

### **4.1 Náklady druhotné**

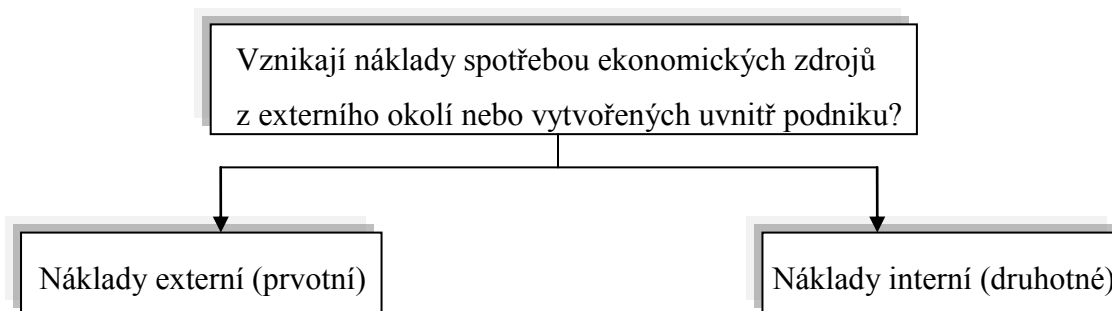
Je výrazem pro členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik. Je to náklad vznikající spotřebou ekonomických zdrojů, vytvořených v jiném útvaru v rámci podnikové struktury. Základním nástrojem ocenění druhotných nákladů jsou vnitropodnikové ceny. [8, str. 598]

#### **4.1.1 Druhotné interní náklady**

Rozčlenění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik je první etapou informačního zajištění nutného k řízení odpovědnostních středisek. Na tuto první etapu je však třeba navázat i způsobem spojení, který by umožnil zobrazit kooperační vazby mezi útvary a určit odpovědnost za hodnototvorné efekty těch výkonů, které se neprodávají externím spotřebitelům, ale stávají se předmětem spotřeby uvnitř podniku. Základními předpoklady tohoto spojení jsou

- uzavření činností jednotlivých odpovědnostních středisek tak, aby bylo možno vyjádřit a kvantifikovat jejich náklady,
- identifikace dílčích výkonů, které tyto útvary předávají jiným vnitropodnikovým útvarům,
- ocenění těchto výkonů pomocí tzv. vnitropodnikových cen.

Spojení mezi jednotlivými odpovědnostními středisky se tedy uskutečňuje systémem vazeb, jejichž nositeli jsou předávané, resp. přejímané výkony. Náklady, které vznikají odebíracímu středisku, se označují jako náklady interní. Jejich výše je dána množstvím dílčích výkonů a jejich vnitropodnikovým oceněním. Podstatnými vlastnostmi těchto nákladů je, že jde o náklady druhotné (z hlediska podniku se objeví na vstupu podruhé – poprvé se projeví ve středisku, které daný výkon provedlo) a složené (neboť je lze z podnikové úrovně řízení dále analyzovat ve vztahu k jednotlivým nákladovým složkám – druhům, které byly při provedení druhotného výkonu spotřebovány).



**Obrázek 11 Členění nákladů z hlediska zdroje, který poskytuje výrobky, práce nebo služby [8, str. 70-71]**

## 4.2 Cena

Cena je pojem používaný pro požadovanou, nabízenou nebo skutečně zaplacenou částku za zboží nebo službu. Částka je nebo není zveřejněna, zůstává však historickým faktem. Může nebo nemusí mít vztah k hodnotě, kterou věci přisuzují jiné osoby. Rozlišujeme různé druhy cen.

Definice podle Zákon 526/1990 Sb., o cenách:

Cena je peněžní částka

- sjednaná při nákupu a prodeji zboží,
- zjištěná podle zvláštního předpisu k jiným účelům než k prodeji. [15]

### 4.2.1 Vnitropodniková cena

Vnitropodniková cena je základním nástrojem vnitropodnikového odpovědnostního řízení, kde se využívá jako prostředek k ocenění výkonů odpovědnostních středisek. Funguje jako nástroj ocenění tzv. interních výkonů, které poskytuje předávající odpovědnostní středisko středisku přejímacímu. Jejím hlavním cílem je taková koordinace

vztahů mezi středisky, která povede k optimálnímu naplnění celopodnikových cílů. [8, str. 589]

### 4.3 Vnitropodnikové účetnictví

Vnitropodnikové účetnictví je součástí účetnictví podniku, vytváří s účetnictvím finančním vzájemně propojený bilanční systém. Cílem vnitropodnikového účetnictví je poskytování informací o hmotných tocích (spotřeba materiálu, polotovarů, energie, opravy atd.) i nehmotných tocích (rozvrhování režii na útvary a výkony) v hodnotovém vyjádření, nutných pro vnitropodnikové rozhodování o hospodárném využívání zdrojů ve výrobě. Tyto toky se ve vnitropodnikovém účetnictví zobrazují jako náklady a výnosy ve vztahu k jednotlivým podnikovým útvarům, výkonům a činnostem, a to shodně s účetnictvím finančním v druhovém členění nákladů. [9, str. 20]

Vnitropodnikové účetnictví zachycuje účetní případy podniku v rozčlenění podle jednotlivých útvarů a činností. Pro finanční účetnictví musí zabezpečit průkazné podklady:

- a) o stavu a změně stavu zásob vytvořených vlastní činností,
- b) pro vyjádření aktivace vlastních výkonů,
- c) pro ocenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností.

Při určení organizace vnitropodnikového účetnictví a jeho postupů účtování vychází účetní jednotka z těchto hledisek:

- a) Zaměření na řízení hospodaření jednotlivých vnitropodnikových útvarů – středisek, při členění nákladů podle místa jejich vzniku a odpovědnosti a zjišťování jejich výnosů. Náklady a výnosy jsou tedy zjišťovány a hodnoceny z hlediska nebo též po linii útvarů.
- b) Zaměření na řízení nákladů, kdy se zjišťují skutečné náklady činností jejich rozvrhem na vnitropodnikové útvary a na podnikové výkony. Z tohoto hlediska jsou náklady a výnosy zjišťovány nebo hodnoceny po linii výkonů.



Účetnictví z uvedených hledisek je možné vést buď v analytické evidenci nákladových a výnosových účtů finančního účetnictví nebo v samotném okruhu ve třídách 8. a 9. [10, str. 90]

Nákladové pojetí středisek spočívá na principu, že každé středisko má svůj plán nákladů, resp. rozpočet, který musí splnit. Tento plán je považován za jakýsi „výnos“ střediska. Jestliže je plán splněn, čistý „výnos“ neboli „zisk“ je nulový. Dosáhne-li středisko určitých úspor, označují se tyto úspory za „zisk střediska“. Naopak při překročení plánu dochází ke „ztrátě střediska“. Ve skutečnosti se nejedná o „výnosy“ ani „zisk“ středisek v pravém smyslu slova, proto zde byly použity uvozovky. „Výnosem“ střediska jsou plánované náklady, proti nimž stojí skutečné náklady. To je podstata koncepce nákladových středisek. Při této koncepci dochází k tomu, že poslední střediska, tj. střediska odbytová, která jsou ve spojení se zákazníky a tedy s trhem, vykazují jako jediná střediska podnikový zisk, ačkoli tento zisk vzniká vlastně v každém středisku, které se zúčastní tvorby hodnot. [9, str. 20-21]

Ve vnitropodnikovém účetnictví uvažujeme jediné výrobní středisko, které rozlišuje náklady přímé a režijní. Výnosy středisek, jakož i vnitropodnikové zásoby jsou vedeny v očekávaných nákladech podle rozpočtů. [9, str. 52]

Cílem vnitropodnikového účetnictví je zachytit veškeré náklady, tj. explicitní převzaté z finančního účetnictví, tak i náklady implicitní, případě i oportunitní. Analýza je zaměřena na hospodářský výsledek provozní, tj. bez finančních a mimořádných výnosů. [10, str. 90]

Hospodářský výsledek v závěrečných bilancích finančního účetnictví i účetnictví vnitropodnikového je shodný. Z vnitropodnikové výsledovky je navíc možno zjistit, jak se na hospodářském výsledku, který je nazýván vnitropodnikovým hospodářským výsledkem, podílejí jednotlivá střediska. Celkový hospodářský výsledek je součtem hospodářských výsledků jednotlivých středisek. [9, str. 52]

#### **4.4 Princip zaúčtování**

Jako první je nutné spočítat hodinové sazby, pro které je nutný výpočet disponibilní kapacity.

**Hodinové sazby** = veškeré primární náklady vč. rozpočítané provozní režie/ disponibilní kapacita

**Roční disponibilní kapacita v hodinách** = (počet pracovních dní za rok – dovolená – průměrná nemocnost – školení ) x 7,5

Hodinové sazby jsou pouze jeden z možných druhů výkonů.

Dalším krokem je produktový plán, který si každá četa vytváří na základě svých výkonů (např. montáž, demontáž, opětné připojení kontrola).

U každého plánu se musí dodat normativ a množství.

Množství x normativ = **potřebná kapacita**

V případě že disponibilní kapacita je

- a) menší než potřebná, musíme část produktů nakoupit,
- b) větší než potřebná, lze snížit počet zaměstnanců.

Dále se ocení produkty.

Normativ x hodinová sazba = **cena produktu**

NS	
primární náklady 5xx	oceněné produkty 8xx
provozní režie 8xx	
(tj. odúčtování nákladů vedení)	
nakoupená externí kapacita	
$\Sigma$ xxx	$\Sigma$ xxx

Produkty se odúčtovávají na zakázky, tj. náklady na NS se rovnají sekundárním výnosům. Nákladová střediska jsou vybilancována do nuly, to co se vyúčtuje, se začíná objevovat na zakázkách a profitcentrech.

Zakázky a profitcentra jsou procesně uspořádány podle napěťových hladin, z důvodu nákladů pro regulaci, které musí být vykazovány dle napěťových hladin.

#### **4.4.1 Zakázky**

Zakázky jsou trvalé a jsou jednoznačně definované jako sběrač nákladů (především vnitropodnikového zúčtování) a tržeb od externích odběratelů, jak ze skupiny ČEZ, tak i ostatních subjektů.

Statistické zakázky jsou trvale spojeny s NS. Na statistické zakázky se účtuje pouze ve spojení s NS, ke kterému jsou připojeny. [19]

Zakázky se dělí na:

- externí,
- interní.

Externí zakázky:

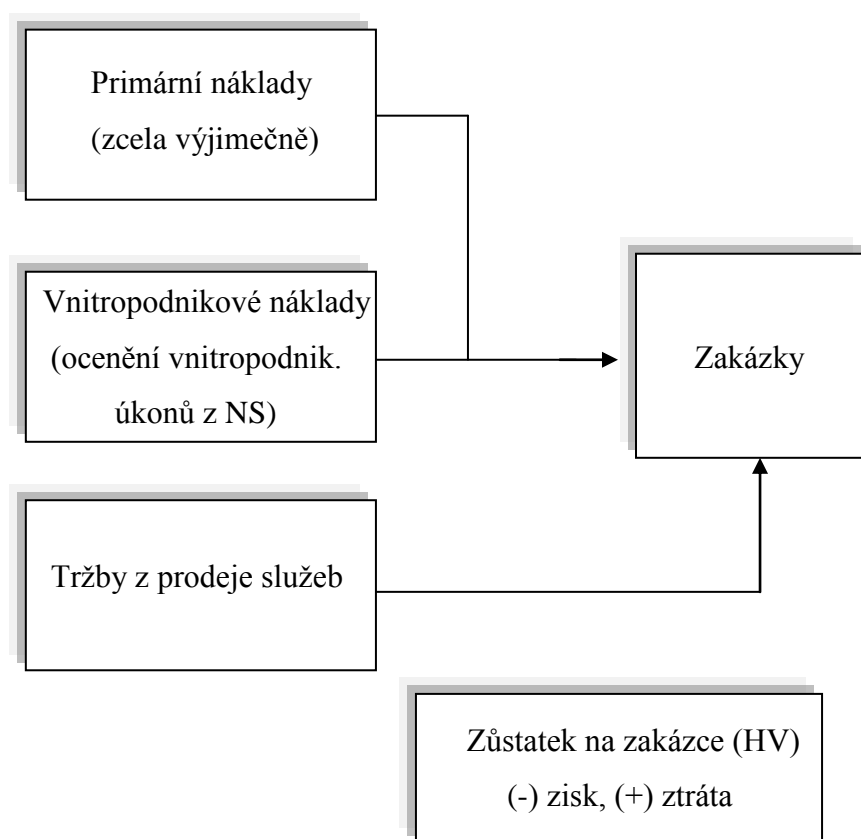
- NTZ,
- Správa měřidel,
- Měření Retail,
- Správa dat,
- Servis měření A, B.

Interní zakázky:

- Servis měření VVN, VN, NN,
- Správa a zpracování dat VVN, VN, NN,
- Správa a logistika měřidel VVN, VN, NN,
- Opravy měřidel VVN, VN, NN,
- Neoprávněné odběry VVN, VN, NN,

- Dodávka a montáž nových měřících zařízení VVN, VN, NN (zde se můžeme setkat i s primárními náklady (5. účtová skupina) a to v případě prodeje měřidla, které není nákladem NS, v tomto případě prodáváme právě ono měřidlo plus práci, v ostatních případech se jedná jen o práci).

Na zakázkách účtujeme o provedených úkonech, tj. oceněné provedené úkony, účtujeme o přímých nákladech (většinou spotřeba materiálu, elektroměrů apod.) a výnosy tj. tržby za provedené a vyfakturované práce, služby apod.



**Obrázek 12 Účtování na zakázce [19]**

Na zakázku zaúčtujeme veškerou činnost. Všechny produkty na zakázce skončí. Činnosti na zakázkách automaticky propadnou v rámci závěrky, tzn. že je zde vidět veškerá oceněná činnost v rámci procesu.

#### **4.4.2 Profitcentra**

Profitcentra jsou z pohledu sledování nákladů a výnosů samostatné ekonomicko-hospodářské jednotky, které tímto vykazují svůj vlastní zisk, umožňují sledování rentability daného profitcentra a jsou tedy velice účinným nástrojem pro řízení (příloha č. 3 Přehled PC). PC jsou pouze sběračem nákladů a výnosů, tudíž nedochází k přímému účtování na tento nosič. [19]

## 5. Produkty, jednotkové kalkulace produktů

### 5.1 Produkt

Výrobkem, nebo-li produktem může být chápáno prakticky cokoli po čem je na trhu poptávka, konkrétně např. zboží, služby, know-how, patenty, licence, myšlenka, atd. [11]

Produkty jsou odvozeny od potřeb. Produkt, který nereaguje na žádnou potřebu, není užitečný a nemá smysl jej vytvářet. [13, str. 24]

### 5.2 Kalkulace

Kalkulací se rozumí propočet nákladů na výrobek nebo podnikovou službu, na jejich dílčí část nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřený výkon.

Kalkulaci je však možno chápat jako:

- činnost, vedoucí ke zjištění, resp. stanovení nákladů na tzv. kalkulační jednici, tzn. kalkulování,
- výsledek této činnosti, tj. výstup v podobě dokumentu nebo čísla,
- podnikový útvar, dnes spíše výjimečně. [1, str. 93]

Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. [12, str. 70]

Kalkulační jednicí se rozumí konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady. [1, str. 93]

Kalkulované množství představuje počet, hmotnost výkonu podniku, nebo-li určité množství kalkulačních jednic, pro něž se stanoví najednou vlastní náklady výroby. [12, str. 70]

Metoda kalkulace je způsob stanovení předpokládané výše nákladů, resp. následné zjištění skutečných nákladů na určitý výkon. [1, str. 93]

### 5.2.1 Jednotková kalkulace produktu

- *Fixní náklady*  
- nezávislé na kvantitativních ukazatelích.
- *Variabilní náklady*  
- přímo úměrné kvantitativním (někdy však také kvalitativním) ukazatelům.
- *Přímé náklady*  
- jednicové náklady přímo přiřaditelné jednotlivým druhům produktů nebo služeb.
- *Nepřímé náklady*  
- režijní náklady nepřiditelné konkrétním výrobkům nebo službám. [14]

### 5.2.2 Kalkulační vzorec

Struktura, v níž se stanovují a zjišťují náklady výkonů, je vyjádřena v každém podniku individuálně v tzv. kalkulačním vzorci.

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie  

---

Vlastní náklady výroby (provozu)
5. Správní režie  

---

Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady  

---

Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)  

---

Cena výkonu (základní) [8, str. 133 - 134]

Uvedený vzorec je vlastně vzorcem kalkulací ceny, kdy cena vzniká podle principu „náklady + zisk = cena“. Jde o tzv. nákladovou cenu. Ta se používá v případech, kdy cenu neurčí přímo trh.

Kalkulace nákladů je interní informací, není přístupná veřejnosti a slouží jako nástroj vnitropodnikového řízení. [2, str. 94]

### 5.3 Kalkulace produktu v praxi

#### 5.3.1 Výkony

Druhy výkonu zobrazují prokázané výkony nákladového střediska, měří se v technických jednotkách tj. kusy, hod., atd. (viz příloha č. 4 Přehled definovaných výkonů). Ke každému výkonu je v systému stanovena plánovaná sazba (cena) na úrovni vlastních nákladů tj. bez správní režie a ziskové přírážky.

#### 5.3.2 Kalkulace

Výkony můžou být zaznamenávány na zakázkách dvěma způsoby:

- a) 1 výkon = 1 produkt,
- b)  $\sum$  výkonů = 1 produkt.

Na každou zakázku je napojeno profitcentrum. Náklady se ze zakázek propadají na profitcentra.

Výnosový produkt (6. účtová skupina) tvoříme takto:

**Produkt + správní režie + zisková marže = 1 výnosový produkt**

Na profitcentru je možno vidět, kolik Kč tvoří zisková marže.

Logicky tedy vyplývá, že je méně výnosových produktů, než produktů jako takových, z důvodu, že jedna servisová zakázka, tvořící jeden produkt, se skládá z více výkonů.

Produkty jsou oceňovány průměrnými cenami.

Pro příklad uvádím postup při zakázce Správa dat NN – Fakturační odečet



Výkon č.	Název výkonu	Počet výkonů	Cena výkonu v Kč	Cena výkonů celkem v Kč
Výkon 1	Odečet	3 480 000	10,00 Kč	34 800 000,00 Kč
Výkon 2	Odhad	10 000	8,00 Kč	80 000,00 Kč
Výkon 3	Dooděčet montérem	10 000	300,00 Kč	3 000 000,00 Kč
Výkon 4	Validace	3 500 000	15,00 Kč	52 500 000,00 Kč
Výkon 5	Zpracování, odeslání	3 500 000	10,00 Kč	35 000 000,00 Kč
Σ				125 380 000,00 Kč

**Tabulka 8 Tabulka výpočtů cen výkonů**

Dále vydělíme cenu všech výkonů počtem výnosových produktů (tj. 3 500 000):

$$125\,380\,000 / 3\,500\,000 = 35,82 \text{ Kč}$$

Výsledná cena – 35,82 Kč je cena za 1 výnosový produkt, ke které musíme ještě připočítat náklady na správní režii (tj. v dnešní době kolem 10 %) a ziskovou marži (17 %).

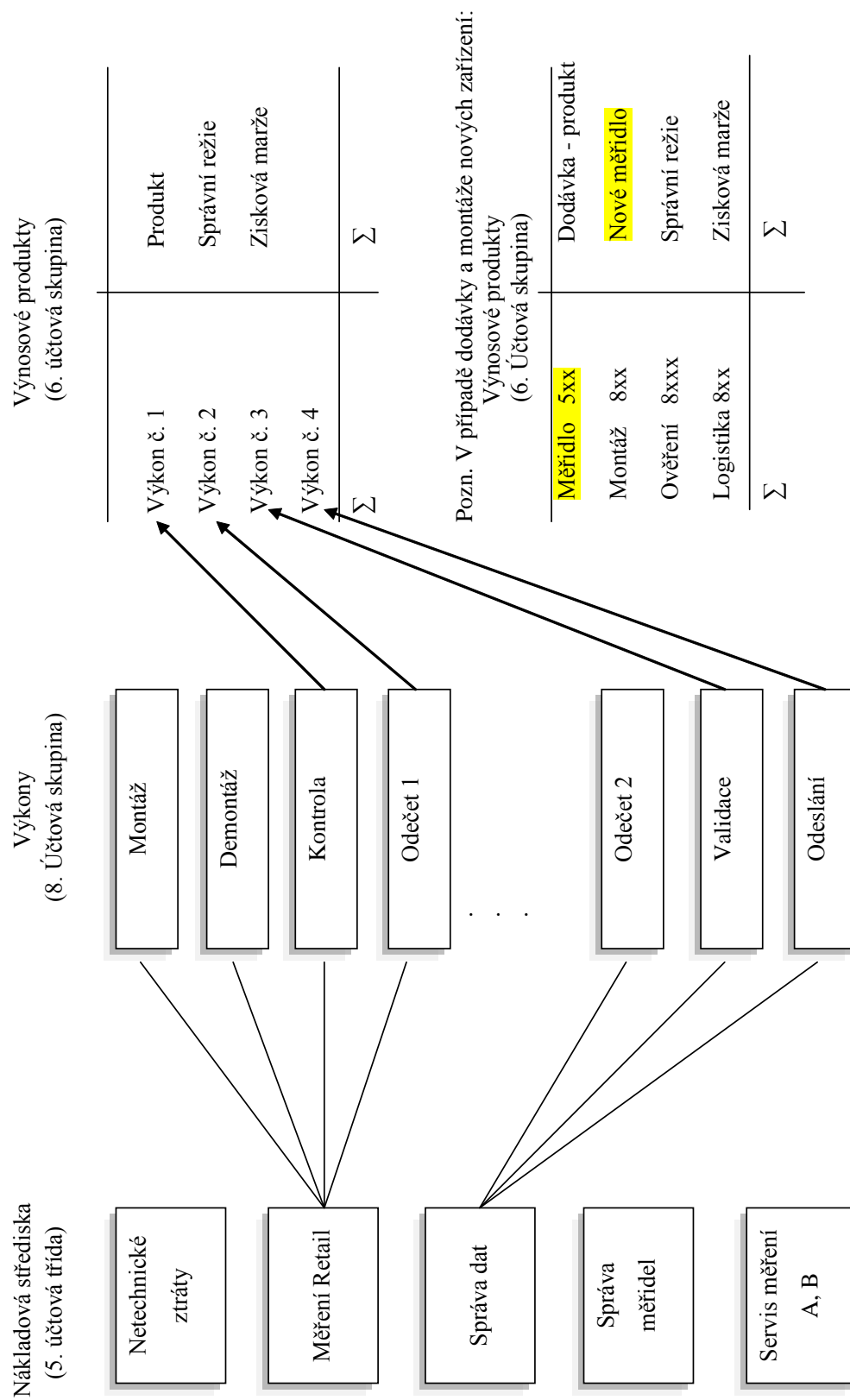
Správní režie  $35,82 \text{ Kč} \times 0,1 = 3,58 \text{ Kč}$

Zisková marže  $35,82 \text{ Kč} \times 0,17 = 6,09 \text{ Kč}$

Prodejní cena produktu bez DPH  $35,82 \text{ Kč} + 3,582 \text{ Kč} + 6,0894 \text{ Kč} = 45,49 \text{ Kč}$

Prodejní cena s DPH (20 %)  $45,49 \times 1,2 = 54,59 \text{ Kč}$

Vzhledem k tomu, že jsme prakticky v závěru tvorby produktu, bylo by dobré, znázornit si celý průběh, od primárních nákladů až po výnosové produkty komplexně. U výnosových produktů je uvedena také situace, která by nastala v případě, že by se jednalo o dodávku a montáž nových měřících zařízení.



Obrázek 13 Schéma tvorby produktu

## **6. Optimalizace nákladové struktury**

Obecně platí, že optimalizace nákladů je jedním z nejsložitějších úkolů manažera a každý podnik se musí touto optimalizací zabývat.

### **6.1 Redukce nákladů (Cost reduction)**

Redukce nákladů je optimalizace nákladové struktury společnosti, která se standardně soustředí především na následující položky, v kterých je možno dosáhnout jednorázového snížení nákladů:

- mzdové náklady,
- náklady na služby,
- náklady na skladování,
- náklady na pořízení DHM,
- náklady na materiál a energie,
- ostatní režijní náklady,

a jejich rozdělení dle činností společnosti na:

- hlavní činnosti,
- správa,
- zásobování,
- doprava,
- technický rozvoj,
- údržba,
- hospodářská správa, servis. [16]

### **6.2 Optimalizace nákladů v ČEZ Měření, s. r. o.**

V tomto podniku lze největší optimalizace dosáhnout optimalizací úkonů. Těmito úkony jsou myšleny montáže, demontáže, odečty a další služby poskytované v terénu. Optimalizace těchto poskytovaných služeb závisí především na čase jednotlivých výkonů. Pokud se podniku podaří doba úkonu zkrátit, sníží se tím mzdové náklady. Dobu úkonů lze zkrátit zajisté kvalitním školením pracovníků pro dané činnosti a přesně daným postupem,

pečlivě vypracovaným na základě technických znalostí, získaných poznatků a zkušeností. Tyto činnosti by měly být prioritními v oblasti přípravy na vykonávanou činnost, a to jak před samotným nástupem do pracovní funkce, tak i v průběhu vykonávání, jelikož modernizace a zlepšování jsou pro budoucí vývoj velice důležitými.

Dalším faktorem pro minimalizaci času výkonů je optimální vybavení. Pokud budou mít montéři po ruce kvalitní vybavení laicky řečeno ušité na míru, půjde jim práce rychleji od ruky. To se týká i ochranných pomůcek, které musí pracovníka nejen chránit, ale též musí být i navzájem kompatibilní a pro výkon pracovní funkce pohodlné. Pracovník, který má nevyhovující ochranné pomůcky, může být nejen vystaven zdravotním rizikům, ale jeho práce bude i pomalejší.

Vzhledem k tomu, že jde ve většině případů o práci v terénu, je tu nutno zmínit problém dopravy. Zde se naskytá největší úskalí v podobě dojezdových vzdáleností a to nejen z důvodu spotřeby pohonných hmot, ale z hlediska času, který montéři stráví cestou a který je samozřejmě pro podnik mzdovým nákladem.

Velké dojezdové vzdálenosti jsou pro podnik velmi nákladné a ztrátové. Cílem podniku je zaměřit se na tyto dojezdové vzdálenosti, aby byly co nejmenší a ušetřit tak čas na přepravu.

Další možností optimalizace nákladů ve firmě je nákup materiálu s cílem nakoupit stejně kvalitní materiál levněji. V tomto případě jsou možnosti úspor omezené. Je možno doporučit trvalé sledování a optimalizaci nákladů na nákup, zásobování a skladování veškerého používaného materiálu.

Dlouhodobý majetek v podobě budov by měl být plně využit a odpovídat výkonům práce. DHM nevyužitý na provozní účely je třeba řešit jeho prodejem nebo dlouhodobým pronájmem.

Úspory přináší i větší míra využívání podnikových školitelů, sdílení informací apod. V oblasti školení je důležité, aby se pracovníci školili jen v oblastech, které jsou důležité pro výkon jejich povolání.

V případě IT je důležité maximálně využít standardizaci HW i licencí SW, věnovat pozornost zálohování dat, bezpečnosti proti napadení viry a obdobným problémům.

V telekomunikační oblasti je důležité nalézt nejlevnějšího a zároveň vyhovujícího dodavatele. Měla by se zde optimalizovat délka hovoru, zejména při sběru a zpracování ze sběrných míst. V mnoha případech by určitě šlo danou problematiku řešit nikoli pomocí telekomunikačních zařízení, ale například pomocí e-mailu. Pracovní telefony by měly být využívány pouze k práci, nikoli k soukromým účelům.

To platí i v případě dopravy. Služební automobily by měli být využívány pouze k pracovním účelům. Na pracovních cestách by se na dopravě dalo ušetřit tím, že by každý nejezdil vlastním služebním vozem, ale jezdilo by více lidí pospolu. Tak by se ušetřilo nejen za pohonné hmoty, ale i za parkování a snížil by se počet najetých kilometrů. Všechny jízdy musí být striktně zaznamenávány v knize jízd s přesným počtem ujetých kilometrů.

Nutno říci, že v této společnosti nelze náklady nijak výrazně snížit, v každé oblasti se jedná maximálně o jednotky procent, z nichž by se optimalizace a snížení nejvíce projevila ve zmíněné optimalizaci úkonů, kde je cílem snížit osobní náklady.

### **6.3 Optimalizace nákladových středisek**

V případě nákladových středisek je jejich optimalizace velmi obtížná a vyžadovala by rozsáhlou analýzu podrobně mapující veškeré prováděné činnosti a jejich náklady. Při zvýšení jejich počtu by se zvýšily náklady z důvodu placení další provozní režie, což by pro podnik zajisté nebylo žádoucí. Pokud by došlo ke snížení jejich počtu, vynaložené náklady by se sice snížily, ale znamenalo by to ztrátu transparentnosti ve zpracování zakázek, jelikož každé středisko zpracovává rozdílné zakázky dle svého zaměření.

## Závěr

Cílem práce bylo nastínit účtování a rozbor nákladů a taktéž se seznámit s kalkulací produktů podniku. Již na začátku bylo zmíněno, že se jedná o energetickou společnost, která je činná v oblasti měření elektrické energie, včetně zajišťování přístrojů pro elektroměrovou činnost, z čehož plyne, že produkty se rozumí poskytované služby, jako jsou např. montáže, demontáže, kontroly, plombování či výměny měřících zařízení.

V počáteční fázi bylo nutné seznámit se s primárními náklady a jejich účtováním na nákladové objekty, tj. nákladová střediska. Primární náklady byly rozebrány pomocí Paretovy analýzy a z dosažených výsledků je zřejmé, že zde Paretovo pravidlo jasně platí. Největší poměr zde v 5. účtové skupině zabírají služby, osobní náklady a spotřebované nákupy. Dohromady tvoří celých 93% nákladů. Nejobjemnější skupina, tj. služby, s procentuelním vyjádřením 37,71% z primárních nákladů jsou zastoupeny z 95 % ostatními náklady, kde převážnou většinu zaujímají informační a komunikační technologie spolu s dopravou. Druhou největší skupinou jsou osobní náklady s poměrovým číslem 35,60%, které jsou v podstatě tvořeny mzdovými náklady. A třetí skupina spotřebované nákupy s necelými 20 % je zastoupena zejména spotřebovaným materiálem.

Následně byly primární náklady zaúčtovány na nákladová střediska. ČEZ Měření, s.r.o. jich má 5 plus další 4 nevýkonná nákladová střediska, která tvoří provozní režii. U každého střediska jsou na stranu MD účtovány primární náklady a provozní režie a na stranu D produkty. Strany se můžou a nemusí rovnat, záleží na typu střediska.

Dalším krokem bylo zaúčtování sekundárních nákladů, které spadají do vnitropodnikového účetnictví. Zde bylo nutné nastínit postup výpočtu ceny produktu, kterému předchází výpočet hodinové sazby. Tady se muselo vypočítat, zda zjištěná kapacita odpovídá potřebné a v případě nerovnosti nalézt řešení. Následně došlo na seznámení se zakázkami a jejich dělením. Po výpočtu celého produktu se produkty odúčtovávají na zakázky, tzn. že náklady na NS se rovnají sekundárním výnosům. Ve chvíli, kdy jsou nákladová střediska vybilancována do nuly, se vyúčtované částky začínají objevovat na zakázkách a profitcentrech (náklady ze zakázek se pak propadají na profitcentra). Poté byla nastíněna tvorba výnosového produktu, kde je znázorněn výpočet jeho prodejní ceny.

Na závěr bylo navrženo několik bodů optimalizace, z nichž by byla nejvýraznějším a zároveň i nejlepším řešením optimalizace úkonů.

Práce byla aplikována spíše schematicky, měla vést k pochopení principu účtování nákladů a ocenění produktů, protože společnost poskytuje přes 300 druhů výkonů (např. montáže, demontáže, kontroly, plombování, výměny měřících zařízení) a proto by bylo velice rozsáhlé a nepřehledné aplikovat ji přímo pro všechny produkty, na všechna nákladová střediska, zakázky a profitcentra.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] BUCHTA, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 168 s. ISBN 978-80-7395-072-9.
- [2] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s. r. o., 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [3] *Economy-point.org* [online]. 2006 [cit. 2010-03-12]. Primary costs. Dostupné z WWW: <<http://www.economy-point.org/p/primary-costs.html>>.
- [4] *Paretova analýza* [online]. 1998 , 17.11.2009 [cit. 2009-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1604-Paretova-analyza.aspx>>. ISSN 1213-7235.
- [5] *Paretova analýza* [online]. 2006 , 17.11.2009 [cit. 2009-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/paretova-analyza/>>.
- [6] BORIS, Popesko. *Moderní metody řízení nákladů* : Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha : Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [7] MIKOVCOVÁ, Hana. *Kalkulace ABC*. Acta Oeconomica Pragensia. 2008, 4, s. 1-7. Dostupný z WWW: <<http://www.vse.cz/aop/pdf/127.pdf>>.
- [8] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2006. 622 s. ISBN 80-7261-141-0.
- [9] MACÍK, Karel, VYSUŠIL, Jiří. *Vnitropodniková ekonomika*. Praha : Vydavatelství ČVUT, 2001. 189 s. ISBN 80-01-02425-3.
- [10] HAVELEC, Jan. *Základy manažerského účetnictví*. Praha : Codex Bohemia, 1997. 195 s. ISBN 80-85963-36-1.
- [11] *Definice produktu* [online]. 2008 [cit. 2009-11-23]. Dostupný z WWW: <[http://skola.pozlovsky.net/maturitni\\_otazky/mezinarodni\\_obchod\\_ekonomika\\_marketing/16.Mezinarodni\\_vyrobkova\\_politika.pdf](http://skola.pozlovsky.net/maturitni_otazky/mezinarodni_obchod_ekonomika_marketing/16.Mezinarodni_vyrobkova_politika.pdf)>.
- [12] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 978-80-7179-673.



- [13] JIŘÍ, Plamínek. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. Praha : Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [14] MACOUN, Ondřej. *Studie proveditelnosti*. Prezentace PowerPoint. 2007, s. 1-30. Dostupný z WWW:<[http://www.solk.cz/prezentace/seminar\\_14\\_6\\_2007/Studie%20proveditelnosti.ppt](http://www.solk.cz/prezentace/seminar_14_6_2007/Studie%20proveditelnosti.ppt)>.
- [15] *La-ma* [online]. 2007 [cit. 2010-03-24]. Cena. Dostupné z WWW: <<http://www.la-ma.cz/?p=110>>.
- [16] *Gondola Garant - Pojmy* [online]. 2006 [cit. 2010-04-02]. Gondola Garant. Dostupné z WWW: <<http://www.gondolagarant.cz/poradenstvi/pojmy.php?language=cz>>.

### **Interní dokumenty**

- [17] Výroční zpráva za rok 2008 společnosti ČEZ Měření, s. r. o.
- [18] Měsíční zpráva o stavu společnosti, období: prosinec 2008
- [19] Přehled nastavení CO 2009 (provozní dokumentace k 1.1.09)

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura k 31.12.2008 .....	12
Obrázek 2 Ekonomická struktura .....	13
Obrázek 3 Poměr primárních nákladů v Kč.....	25
Obrázek 4 Spotřebované nákupy .....	26
Obrázek 5 Spotřeba materiálu.....	27
Obrázek 6 Služby.....	28
Obrázek 7 Ostatní služby .....	29
Obrázek 8 Osobní náklady.....	30
Obrázek 9 Přiřazení nákladů objektu.....	32
Obrázek 10 Schéma účtování na NS.....	33
Obrázek 11 Členění nákladů z hlediska zdroje, který poskytuje výrobky, práce nebo služby.	37
Obrázek 12 Účtování na zakázce.....	42
Obrázek 13 Schéma tvorby produktu .....	48

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Primární náklady.....	21
Tabulka 2 Poměr primárních nákladů v % .....	24
Tabulka 3 Spotřebované nákupy.....	26
Tabulka 4 Spotřeba materiálu .....	26
Tabulka 5 Služby .....	27
Tabulka 6 Ostatní služby .....	28
Tabulka 7 Osobní náklady .....	29
Tabulka 8 Tabulka výpočtů cen výkonů.....	47

## Seznam zkratek

VVN	velmi vysoké napětí
VN	vysoké napětí
NN	nízké napětí
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
NS	nákladové středisko
HS	hospodářské středisko
ICT	informační a komunikační technologie
US	účetová skupina
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
ZC	zůstatková cena
NTZ	netechnické ztráty
PC	profitcentrum

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: CEZ\_Profit centrum: Plán/skut./odchylka (S\_ALR\_87013340)

Příloha č. 2: Přehled NS v systému SAP s označením typu a přiřazením PC (platných v roce 2009)

Příloha č. 3: Přehled PC

Příloha č. 4: Přehled definovaných výkonů

## Příloha č. 1: CEZ\_Profit centrum: Plán/skut./odchylka (S\_ALR\_87013340)

- tabulka byla převzata ze systému SAP, sloupce „odchylky“ jsou stejně jako 6. účtová skupina vzhledem k nepotřebnosti u tohoto tématu vynechány. Jedná se o data z konce roku 2008, jejichž shrnutí pak bylo vykázáno hromadně ve VZZ uveřejněném ve Výroční zprávě za rok 2008.

Nákladový okruh	
Fiskál.rok/období	
Profit centrum	<b>4100U41_10 Vedení společnosti; 4100U41_11 Kancelář GŘ...</b>
Závod	
Třída objektu	
Ukazatele	
Číslo účtu	

Účtový rozvrh	Účtový rozvrh CEZG
Účetní okruh	ČEZ Měření, s.r.o.
Nákladový okruh	ČEZ Měření
Typ měny	Měna nákladového okruhu
Fiskál.rok/období	Leden 2008..Prosinec 2008
Varianta fiskál.roku	Kalendářní rok, 4 zvl.období

	Profit centrum	Celkový výsledek	
		Plán	Skutečnost
Číslo účtu		CZK	CZK
Celkový výsledek		-200 535 000,00	-233 447 643,02
CEZGVYKAZ-CEZ	Výkaz ČEZ	-200 535 000,00	-233 447 643,02
CEZGPRIM	Primární nákl./výnos. druhy	-200 535 000,00	-233 447 643,02
CEZGPRIM-NAK	Primární náklady	1 472 099 000,00	1 472 935 665,05
CEZGN50	Spotřebované nákupy	297 974 000,00	290 806 451,50
CEZGN501	Spotřeba materiálu	293 458 000,00	285 700 698,24
501100	Spotřeba provozního materiálu ostatní	1 645 000,00	3 718 641,52
501101	Spotřeba provozního materiálu od ČLG	283 077 000,00	273 796 733,44
501110	Spotřeba kancelářského materiálu ostatní	2 738 000,00	1 349 483,96
501120	Spotřeba propagačního materiálu	154 000,00	98 097,20
501131	Spotřeba provozního materiálu od ICT	840 000,00	1 183 224,00
501140	Spotřeba OOPP ostatní		3 729,48
501141	Spotřeba OOPP od ČLG	4 578 000,00	5 200 189,80
501142	Spotřeba ochranných nápojů	406 000,00	188 348,55
501410	Spotřeba pohonných hmot - nafta	20 000,00	2 998,74
501800	Spotřeba mater.pro opravy a udržování		105 528,86
501900	*Spotřeba materiálu		53 292,63
501998	Odchylky materiálu		430,06

CEZGN5013	Spotřeba DDHM	4 516 000,00	5 105 753,26
501300	Spotřeba DHM ved. v operativní evidenci	4 516 000,00	5 105 753,26
CEZGN51	Služby	579 101 000,00	555 487 910,99
CEZGN511	Opravy a udržování	1 672 000,00	2 156 236,35
511100	Opravy a udržování ostatní	1 672 000,00	2 156 236,35
CEZGN512	Cestovné	24 602 000,00	23 065 606,27
512100	Cestovné tuzemské do limitu	22 652 000,00	22 159 824,59
512200	Cestovné zahraniční do limitu	1 950 000,00	905 781,68
CEZGN513	Náklady na reprezentaci	1 200 000,00	875 365,08
513100	*Náklady na reprezentaci vč. DPH	1 200 000,00	875 365,08
CEZGN518	Ostatní služby	551 627 000,00	529 390 703,29
518100	Služby související s marketingem	200 000,00	1 770,00
518120	Školení, kurzy, semináře	12 940 000,00	7 426 914,23
518140	Doprava ostatní	2 020 000,00	1 063 743,27
518142	Doprava a pronájem vozidel od ČSM	107 104 000,00	105 900 345,98
518150	Výkony spojů	645 000,00	382 057,60
518161	Služby od ČDS	370 000,00	403 075,00
518190	Poradenské, znalecké a auditorské služby	7 430 000,00	4 831 490,01
518200	Služby souvis.se správou objektů ostatní		2 645,51
518201	Služby souvis. se správou objektů od ČSM	2 858 000,00	
518214	Fyzická ostraha majetku a osob		394 590,00
518221	Hlasové služby od ICT	91 125 000,00	75 195 798,04
518230	Datové služby ostatní		53 200,00
518241	Personální služby a vnitřní komunikace	12 550 000,00	12 326 740,00
518260	Reprografické služby ostatní	185 000,00	1 559,49
518261	Reprografické služby od ICT	121 000,00	40 724,00
518281	Pronájem hardware od ICT	63 606 000,00	56 814 379,00
518291	Pronájem software od ICT	159 756 000,00	134 689 733,00
518300	Ostatní pronájem	486 000,00	919 003,97
518301	Pronájmy od ČEZ	349 000,00	
518302	Pronájmy prostor od ČSM	41 557 000,00	40 295 796,84
518303	Pronájmy prostor od DSO	2 500 000,00	2 905 797,00
518311	Ostatní služby od ICT		46 009 470,32
518321	Služby od ČLG		
518340	Ekologická likvidace odpadu	72 000,00	63 746,55
518400	Drobný nehmotný majetek - SW		42 267,00
518900	Ostatní služby	23 212 000,00	12 639 620,13
518901	Ostatní služby od ČEZ	22 541 000,00	20 015 867,00
518902	Ostatní služby od ČZS		403 137,01
518906	Ostatní služby od ČSM		3 236 151,17
518910	*Ostatní služby		3 331 081,17
CEZGN52	Osobní náklady	524 843 000,00	524 359 457,89
CEZGN521	Mzdové náklady	351 495 000,00	346 583 146,00
521100	Mzdové náklady	350 187 000,00	346 464 714,00
521200	OON - dohody o prac.kon.mimo prac.pom.	220 000,00	760 473,00
521999	Mzdové náklady - dohadná položka	1 088 000,00	-642 041,00
CEZGN523	Odměny člen.org.spol.a družst.	360 000,00	326 600,00
523100	*Odměny členům stat.orgánu společnosti	360 000,00	
523200	*Odměny členům dozor.org. společnosti		326 600,00
CEZGN524	Zákonné soc. pojištění	121 999 000,00	123 016 012,12

524100	Sociální pojištění	89 934 000,00	91 750 592,12
524200	Zdravotní pojištění	31 690 000,00	31 783 867,00
524999	*Soc.a zdravotní pojištění -dohadná pol.	375 000,00	-518 447,00
CEZGN527	Zákonné soc. náklady	32 366 000,00	41 059 033,20
527100	Penzijní připojištění dle ZDP	22 598 000,00	11 353 180,50
527150	Soukromé životní pojištění dle ZDP		6 281 712,00
527200	Závodní strav. v cizích jídelnách - 55%		2 442 440,00
527220	Pojištění zaměstnan. při zahr.prac.cest.		10 090,00
527225	Zákonné úrazové pojištění Kooperativa		1 946 195,00
527240	Zdravotní prohlídky		189 816,40
527320	Odměna - odchodné při odchodu do důchodu		3 807 721,00
527321	Odchodné při odchodu na výzvu		2 885 841,00
527330	Odměny při životním výročí		440 000,00
527500	Odstupné	9 768 000,00	11 470 069,00
527710	Náklady na ubytování		184 334,00
527800	Náklady na kolektivní vyjednávání		47 434,30
527900	Ostatní sociální náklady dle ZDP		200,00
CEZGN528	Ostatní soc. náklady	18 623 000,00	13 374 666,57
528107	*Příspěvky na odběr elektřiny - zaměstn.		3 780 853,71
528114	*Přísp.na rekr.zaměst.a rodinných přísl.		8 619 068,29
528116	*Poj.os.hraz.za jiné subj.(poj.manaž.)		5 907,00
528118	*Nákl.na zvyš.kvalif.(studium při zam.)		235 766,00
528119	*Živ. a prac. jubilea, odchody do důch.		
528120	*Rekvalifikace zaměstnanců		198 667,00
528125	*Nevratné sociální výpomoci		100 000,00
528200	*Penzijní připojištění		11 750,00
528210	*Soukromé životní pojištění		666,00
528900	*Ostatní sociální náklady	18 623 000,00	421 988,57
CEZGN53	Daně a poplatky	377 000,00	1 426 054,17
CEZGN531	Daň silniční	280 000,00	290 400,00
531100	Daň silniční	280 000,00	290 400,00
CEZGN538	Ostatní daně a poplatky	97 000,00	1 135 654,17
538900	Správní, soudní a jiné poplatky a odvody	97 000,00	1 135 654,17
CEZGN54	Jiné provozní náklady	4 941 000,00	4 242 638,18
CEZGN541	ZC prodaného dlohod.nehm.a hmot.majetku		31 312,65
541220	ZC prodaného DLHM odpisovaného		31 312,65
CEZGN543	Dary	3 924 000,00	3 808 501,00
543100	*Dary poskytnuté na účely dle ZDP	3 924 000,00	3 000 000,00
543200	*Dary poskytnuté nad rámec ZDP		808 501,00
CEZGN544	Smluvní pokuty a úroky z prodlení		136 850,00
544200	*Sml. pokuty a úroky z prodlení-neenergo		136 850,00
CEZGN545	Ostatní pokuty a penále		-358 660,00
545100	*Ostatní pokuty a penále		-358 660,00
CEZGN546	Odpis pohledávky		
546120	Odpis postoupených pohledávek		
CEZGN548	Ostatní provozní náklady	1 017 000,00	570 908,18
548110	Náhrady škod na cizím majetku		121 838,00
548120	Pojistné	304 000,00	263 651,50
548160	Členské příspěvky za povinné členství		33 000,00
548220	Používání korporátního loga	100 000,00	100 000,00



548610	*Příspěvky za členství v jiných organiz.		42 021,00
548900	Haléřové vyrovnání - FI, SD		10 605,61
548901	Haléřové vyrovnání - MM		-241,36
548902	Haléřové vyrovnání - FICA, HR		16,83
548910	Ostatní provozní náklady	338 000,00	16,60
548990	*Ostatní provozní náklady	275 000,00	
CEZGN549	Manka a škody		53 726,35
549100	Manka a škody DLHM a DLNM		22 118,10
549400	*Manka a škody ostatní		31 608,25
CEZGN55	Odpisy, rezervy a opr. pol. provoz. nákladů	11 386 000,00	28 017 911,72
CEZGN551	Odpisy dlouhodob. nehmot. a hmot. majetku	11 386 000,00	10 998 088,00
551100	*Odpisy DLNM	2 461 000,00	2 053 525,00
551200	*Odpisy DLHM	8 925 000,00	8 716 152,00
551210	*ZC DLHM vyřazeného z důvodu opotřebení		227 545,00
551300	Odpisy elektroměrů oceněných do 40 tis.		866,00
CEZGN554	Tvorba ostatních rezerv		17 012 000,00
554110	*Tvorba rezervy na zaměstnanecké požitky		22 746 423,00
554210	*Zúčtování rezervy na zaměst. požitky		-5 734 423,00
CEZGN558	Tvorba zákonných opravných položek		7 928,50
558230	Tvorba OP k pohledávkám neenergo ostatní		7 928,50
CEZGN559	Tvorba opravných položek		-104,78
559400	*Tvorba OP k pohledávkám neenergo ost.		8 640,68
559410	*Zúčtování OP k pohledávkám neenergo ost.		-8 745,46
CEZGN56	Finanční náklady a výnosy	170 000,00	330 986,49
CEZGN563	Kurzové ztráty	20 000,00	239 761,32
563100	Kurzové ztráty	20 000,00	239 761,32
CEZGN568	Ostatní finanční náklady	150 000,00	91 225,17
568001	Bankovní poplatky a finanční provize		91 225,17
568900	Ostatní finanční náklady	150 000,00	
CEZGN59	Daně z příjmů a převodové účty	53 307 000,00	68 264 254,11
CEZGN591	Daň z příjmů z běžné činnosti-splatná	53 532 000,00	93 256 680,00
591100	*Daň z příjmů z běžné činnosti - splatná	53 532 000,00	93 256 680,00
CEZGN592	Daň z příjmů z běžné činnosti-odložená	-225 000,00	-3 264 535,89
592100	*Daň z příjmů z běžné činnosti -odložená	-225 000,00	-3 264 535,89
CEZGN596	Rezerva na splatnou daň z příjmu		-21 727 890,00
596100	*Rezerva na spl.daň z příjmů z běžné čin		-21 727 890,00
CEZGPRIM-VYN	Primární výnosy	-1 672 634 000,00	-1 706 383 308,07
CEZGV60	Tržby za vlastní výkony a zboží	-1 666 320 000,00	-1 695 631 154,28
CEZGV603	Tržby z prodeje ostat. služeb	-1 666 320 000,00	-1 695 631 154,28
603100	Ost. tržby za vl. výrobky-mimo Sk. ČEZ		-259 821,96
603101	Ost. tržby za vl. výrobky-Skupina ČEZ	-310 752 000,00	-324 217 246,00
603200	Ost. tržby z prod. služeb-mimo Sk. ČEZ	-1 830 000,00	-2 095 439,41
603201	Ost. tržby z prod. služeb-Skupina ČEZ	-1 353 738 000,00	-1 368 564 545,91
603210	Tržby za pronájem - mimo Skupinu ČEZ		-491 616,00
603211	Tržby za pronájem - Skupina ČEZ		-2 485,00
CEZGV61	Změny stavu vnitropodnikových zásob		5 138 297,22
CEZGV611	Změna stavu nedokončené výroby		994 728,42
611100	Změna stavu nedokončené výroby		994 728,42
CEZGV613	Změna stavu výrobků		4 143 568,80
613100	Změna stavu výrobků		4 143 568,80

CEZGV62	Aktivace		-46 697,46
CEZGV624	Aktivace dlouhodobého hmotného majetku		-46 697,46
624100	Aktivace dlouhodobého hmotného majetku		-46 697,46
CEZGV64	Jiné provozní výnosy		-618 661,67
CEZGV641	Tržby z prod.dlouhod.nehm.a hmot.majetku		-32 380,65
641221	Tržby z prodeje odpis.DLHM-Skupina ČEZ		-32 380,65
CEZGV642	Tržby z prodeje materiálu		-10 494,99
642100	Tržby z prodeje materiálu-mimo Sk.ČEZ		-6 394,00
642101	Tržby z prodeje materiálu-Sk. ČEZ		-4 100,99
CEZGV644	Smluvní pokuty a úroky z prodlení		-463 208,13
644110	*Sml.pok. a úroky z prodl. neenergo ost.		-463 208,13
CEZGV646	Výnosy z odepsaných pohledávek		
646120	Výnosy z postoupených pohledávek		
CEZGV648	Ostatní provozní výnosy		-112 577,90
648110	Inventarizační přebytky		-1 440,00
648300	Ostatní náhrady škod		-85 321,00
648400	Náhrada za manka nad normu		-738,00
648900	Haléřové vyrovnání		-9,17
648902	Haléřové vyrovnání -FI-CA		-0,24
648910	Ostatní provozní výnosy		-4,49
648920	Finanční skonta a množstevní bonusy		
648990	*Ostatní provozní výnosy		-25 065,00
CEZGV66	Finanční výnosy	-6 314 000,00	-15 225 091,88
CEZGV662	Úroky	-6 314 000,00	-15 178 043,78
662100	Úroky	-6 314 000,00	-15 178 043,78
CEZGV663	Kurzové zisky		-47 048,10
663100	Kurzové zisky		-47 048,10

**Příloha č. 2: Přehled NS v systému SAP s označením typu a přiřazením PC (platných v roce 2009)**

- tabulka byla převzata z dokumentu Přehled nastavení CO 2009 (provozní dokumentace k 1.1.09) a platí pro modul SAP.

Nákl.stř.	Označení	Druh NS	PrCtr	Nákl.stř.	Označení	Druh NS	PrCtr
41100000	Vedení společnosti	1	41100000	41243305	SE Retail Brandýs	4	41243305
41100001	Orgány společnosti	1	41100001	41243306	SE Retail Mladá Bol.	4	41243306
41100002	Společ.náklady spol.	1	41100002	41243307	SE Retail Nymburk	4	41243307
41110001	Kancelář GR	1	41110001	41243308	SE Retail Kolín	4	41243308
41120000	Vedení odboru NTZ	3	41120000	41243309	SE Retail Kladno	4	41243309
41121001	Oddělení podpory NTZ	4	41121001	41243310	SE Retail Beroun	4	41243310
41121101	Oddělení NTZ Sever	4	41121101	41243312	SE Retail Rakovník	4	41243312
41121201	Oddělení NTZ Morava	4	41121201	41244400	Ved.Měř.retail Vých.	3	41244400
41121301	Oddělení NTZ Střed	4	41121301	41244401	SE Retail ČT	4	41244401
41121401	Oddělení NTZ Východ	4	41121401	41244402	SE Retail HB	4	41244402
41121501	Oddělení NTZ Západ	4	41121501	41244403	SE Retail HK	4	41244403
41210001	Technická podpora	2	41210001	41244405	SE Retail Jičín	4	41244405
41220000	Ved.odb.Spr.měřidel	4	41220000	41244406	SE Retail Náchod	4	41244406
41221201	Prac.AMS Morava	4	41221201	41244407	SE Retail Pardubice	4	41244407
41221401	Prac.AMS Východ	4	41221401	41244410	SE Retail Svitavy	4	41244410
41222000	Ved.od.logistiky	3	41222000	41244411	SE Retail Trutnov	4	41244411
41222001	Log.-náprava dat	4	41222001	41245500	Ved.Měř.retail Západ	3	41245500
41222101	Logistika Sever	3	41222101	41245501	SE Retail Plzeň	4	41245501
41222201	Logistika Morava	3	41222201	41245502	SE Retail Rokycany	4	41245502
41222401	Log.Východ + Centrum	3	41222401	41245503	SE Retail Hor.Bříza	4	41245503
41223401	Opravná Východ	4	41223401	41245504	SE Retail Tachov	4	41245504
41224000	Ved.od.AMS a opravný	3	41224000	41245505	SE Retail Domažlice	4	41245505
41230000	Ved.Servis měř.A,B	3	41230000	41245506	SE Retail Klatovy	4	41245506
41231101	Servis měř.A,B Sever	4	41231101	41245507	SE Retail Karl.Vary	4	41245507
41231201	Servis měř.A,B Mor.	4	41231201	41245508	SE Retail Cheb	4	41245508
41231301	Servis měř.A,B Střed	4	41231301	41310000	Ved.odb.Správa spol.	3	41310000
41231401	Servis měř.A,B Vých.	4	41231401	41311000	Ekonomika a CO	1	41311000
41231501	Servis měř.A,B Západ	4	41231501	41312000	Obchodní aktivity	1	41312000
41240000	Vedení Měření retail	3	41240000	41313000	Služby ICTa spr.maj.	1	41313000
41241100	Ved.Měř.retail Sever	3	41241100	41320000	Vedení Správy dat	3	41320000
41241101	SE Retail Děčín	4	41241101	41320001	Datové systémy	4	41320001
41241102	SE Retail Česká Lípa	4	41241102	41321000	Vedení SD VO	3	41321000
41241103	SE Retail Chomutov	4	41241103	41321001	SD VO - TOP segment	4	41321001
41241104	SE Retail Jablon.n/N	4	41241104	41321201	Správa dat VO Morava	4	41321201
41241105	SE Retail Liberec	4	41241105	41321401	Správa dat VO Východ	4	41321401
41241106	SE Retail Litoměřice	4	41241106	41321501	Správa dat VO Západ	4	41321501
41241108	SE Retail Most	4	41241108	41322000	Vedení SD MO+ODE	3	41322000
41241109	SE Retail Teplice	4	41241109	41322201	Správa dat MO Morava	4	41322201
41241110	SE Retail Ústí n/L	4	41241110	41322401	Správa dat MO Východ	4	41322401
41242200	Ved.M.retail Morava	3	41242200	41322501	Správa dat MO Západ	4	41322501
41242202	SE Retail Frýdek-M.	4	41242202	41323101	Spr.dat odečty Sever	4	41323101
41242203	SE Retail Opava	4	41242203	41323201	Spr.dat odečty Mor.	4	41323201
41242204	SE Retail Bruntál	4	41242204	41323301	Spr.dat odečty Střed	4	41323301
41242206	SE Retail Ostrava	4	41242206	41323401	Spr.dat odečty Vých.	4	41323401
41242207	SE Retail Karviná	4	41242207	41323501	Spr.dat odečty Západ	4	41323501
41242209	SE Retail Hlučín	4	41242209	41419001	Elektroměr.sl.VVN	9	41419001
41242210	SE Retail Olomouc	4	41242210	41419002	Elektroměr.sl. VN	9	41419002
41242211	SE Retail Přerov	4	41242211	41419003	Elektroměr.sl. NN	9	41419003
41242212	SE Retail Uničov	4	41242212	41419004	Elektroměr.sl.	9	41419004
41242214	SE Retail Nový Jičín	4	41242214	41429001	Odečtová služba VVN	9	41429001
41242215	SE Retail Valaš.Mež.	4	41242215	41429002	Odečtová služba VN	9	41429002
41242216	SE Retail Šumperk	4	41242216	41429003	Odečtová služba NN	9	41429003
41243300	Ved.Měř.retail Střed	3	41243300	41429004	Odečtová služba	9	41429004
41243302	SE Retail Benešov	4	41243302	41439001	Netech.ztráty VVN	9	41439001
41243303	SE Retail Příbram	4	41243303	41439002	Netech.ztráty VN	9	41439002
41243304	SE Retail Mělník	4	41243304	41439003	Netech.ztráty NN	9	41439003
				41439004	Netech.ztráty	9	41439004

### Příloha č. 3: Přehled PC

- tabulka byla převzata z dokumentu Přehled nastavení CO 2009 (provozní dokumentace k 1.1.09) a platí pro modul SAP.

Profit Centrum	Označení	Odpovědná osoba PC	Profit Centrum	Označení	Odpovědná osoba PC
41100000	Vedení společnosti	41100000	41243306	SE Retail Mladá Bol.	41243306
41100001	Orgány společnosti	41100001	41243307	SE Retail Nymburk	41243307
41100002	Společ.náklady spol.	41100002	41243308	SE Retail Kolín	41243308
41110001	Kancelář GR	41110001	41243309	SE Retail Kladno	41243309
41120000	Vedení odboru NTZ	41120000	41243310	SE Retail Beroun	41243310
41121001	Oddělení podpory NTZ	41121001	41243312	SE Retail Rakovník	41243312
41121101	Oddělení NTZ Sever	41121101	41244400	Ved.Měř.retail Vých.	41244400
41121201	Oddělení NTZ Morava	41121201	41244401	SE Retail ČT	41244401
41121301	Oddělení NTZ Střed	41121301	41244402	SE Retail HB	41244402
41121401	Oddělení NTZ Východ	41121401	41244403	SE Retail HK	41244403
41121501	Oddělení NTZ Západ	41121501	41244405	SE Retail Jičín	41244405
41210001	Technická podpora	41210001	41244406	SE Retail Náchod	41244406
41220000	Ved.odb.Spr.měřidel	41220000	41244407	SE Retail Pardubice	41244407
41221201	Prac.AMS Morava	41221201	41244410	SE Retail Svitavy	41244410
41221401	Prac.AMS Východ	41221401	41244411	SE Retail Trutnov	41244411
41222000	Ved.od.logistiky	41222000	41245500	Ved.Měř.retail Západ	41245500
41222001	Log.-náprava dat	41222001	41245501	SE Retail Plzeň	41245501
41222101	Logistika Sever	41222101	41245502	SE Retail Rokycany	41245502
41222201	Logistika Morava	41222201	41245503	SE Retail Hor.Bříza	41245503
41222401	Log.Východ + Centrum	41222401	41245504	SE Retail Tachov	41245504
41223401	Opravná Východ	41223401	41245505	SE Retail Domažlice	41245505
41224000	Ved.od.AMS a opravy	41224000	41245506	SE Retail Klatovy	41245506
41230000	Ved.Servis měř.A,B	41230000	41245507	SE Retail Karl.Vary	41245507
41231101	Servis měř.A,B Sever	41231101	41245508	SE Retail Cheb	41245508
41231201	Servis měř.A,B Mor.	41231201	41310000	Ved.odb.Správa spol.	41310000
41231301	Servis měř.A,B Střed	41231301	41311000	Ekonomika a CO	41311000
41231401	Servis měř.A,B Vých.	41231401	41312000	Obchodní aktivity	41312000
41231501	Servis měř.A,B Západ	41231501	41313000	Služby ICT a spr.maj.	41313000
41240000	Vedení Měření retail	41240000	41320000	Vedení Správy dat	41320000
41241100	Ved.Měř.retail Sever	41241100	41320001	Datové systémy	41320001
41241101	SE Retail Děčín	41241101	41321000	Vedení SD VO	41321000
41241102	SE Retail Česká Lípa	41241102	41321001	SD VO - TOP segment	41321001
41241103	SE Retail Chomutov	41241103	41321201	Správa dat VO Morava	41321201
41241104	SE Retail Jablon.n/N	41241104	41321401	Správa dat VO Východ	41321401
41241105	SE Retail Liberec	41241105	41321501	Správa dat VO Západ	41321501
41241106	SE Retail Litoměřice	41241106	41322000	Vedení SD MO+ODE	41322000
41241108	SE Retail Most	41241108	41322201	Správa dat MO Morava	41322201
41241109	SE Retail Teplice	41241109	41322401	Správa dat MO Východ	41322401
41241110	SE Retail Ústí n/L	41241110	41322501	Správa dat MO Západ	41322501
41242200	Ved.M.retail Morava	41242200	41323101	Spr.dat odečty Sever	41323101
41242202	SE Retail Frýdek-M.	41242202	41323201	Spr.dat odečty Mor.	41323201
41242203	SE Retail Opava	41242203	41323301	Spr.dat odečty Střed	41323301
41242204	SE Retail Bruntál	41242204	41323401	Spr.dat odečty Vých.	41323401
41242206	SE Retail Ostrava	41242206	41323501	Spr.dat odečty Západ	41323501
41242207	SE Retail Karviná	41242207	41419001	Elektroměr.sl.VVN	41419001
41242209	SE Retail Hlučín	41242209	41419002	Elektroměr.sl. VN	41419002
41242210	SE Retail Olomouc	41242210	41419003	Elektroměr.sl. NN	41419003
41242211	SE Retail Přerov	41242211	41419004	Elektroměr.sl.	41419004
41242212	SE Retail Uničov	41242212	41429001	Odečtová služba VVN	41429001
41242214	SE Retail Nový Jičín	41242214	41429002	Odečtová služba VN	41429002
41242215	SE Retail Valaš.Mež.	41242215	41429003	Odečtová služba NN	41429003
41242216	SE Retail Šumperk	41242216	41429004	Odečtová služba	41429004
41243300	Ved.Měř.retail Střed	41243300	41439001	Netech.ztráty VVN	41439001
41243302	SE Retail Benešov	41243302	41439002	Netech.ztráty VN	41439002
41243303	SE Retail Příbram	41243303	41439003	Netech.ztráty NN	41439003
41243304	SE Retail Mělník	41243304	41439004	Netech.ztráty	41439004
41243305	SE Retail Brandýs	41243305	DUMMY-4100	DUMMY-4100	N

#### Příloha č. 4 Přehled definovaných výkonů

- tabulka byla převzata z dokumentu Přehled nastavení CO 2009 (provozní dokumentace k 1.1.09) a platí pro systém SAP.

DrVýk	Označení	DV	ZúčtNáklDr
M12001	VVN - ŘEŠENÍ NO	HOD	81417101
M12002	VVN - ŘEŠENÍ POHL.	HOD	81417102
M12003	VVN - KON TROLA OM	HOD	81417103
M12004	VVN - ZAMEZENÍ NTZ	HOD	81417104
M12005	VN - ŘEŠENÍ NO	HOD	81417105
M12006	VN - ŘEŠENÍ POHL.	HOD	81417106
M12007	VN - KON TROLA OM	HOD	81417107
M12008	VN - ZAMEZENÍ NTZ	HOD	81417108
M12009	NN - ŘEŠENÍ NO	HOD	81417109
M12010	NN - ŘEŠENÍ POHL.	HOD	81417110
M12011	NN - KON TROLA OM	HOD	81417111
M12012	NN - ZAMEZENÍ NTZ	HOD	81417112
M12013	NN-DEMONT.EL.-1f.1s.	KS	81417113
M12014	NN-DEMONT.EL.-1f.2s.	KS	81417114
M12015	NN-DEMONT.EL.-3f.1s.	KS	81417115
M12016	NN-DEMONT.EL.-3f.2s.	KS	81417116
M12017	NN-DEMONT.EL.-3f.NM	KS	81417117
M12018	NN-JEDN.VÝM.EL1f.1s.	KS	81417118
M12019	NN-JEDN.VÝM.EL1f.2s.	KS	81417119
M12020	NN-JEDN.VÝM.EL3f.1s.	KS	81417120
M12021	NN-JEDN.VÝM.EL3f.2s.	KS	81417121
M12022	NN-JEDN.VÝM.EL3f.NM	KS	81417122
M12023	NTZ-režijní časy	HOD	81417123
M12024	NTZ-ost.distr.sluzby	HOD	81417124
M22001	OPR1-1F,IS,ind. RČ	KS	81417201
M22002	OPR1-1F,IIS,ind. RČ	KS	81417202
M22003	OPR1-3F,IS,ind. RČ	KS	81417203
M22004	OPR1-3F,IIS,ind. RČ	KS	81417204
M22005	OPR1-1F,IS,ind.NRČ	KS	81417205
M22006	OPR1-1F,IIS,ind.NRČ	KS	81417206
M22007	OPR1-3F,IS,ind.NRČ	KS	81417207
M22008	OPR1-3F,IIS,ind.NRČ	KS	81417208
M22009	OPR3-1F,IS,stat.	KS	81417209
M22010	OPR3-1F,IIS,stat.	KS	81417210
M22011	OPR3-3F,IS,stat.	KS	81417211
M22012	OPR3-3F,IIS,stat.	KS	81417212
M22013	OPR3-3.F, NM,PM	KS	81417213
M22014	OPR3-3F,NM 4Q ě1/j2	KS	81417214
M22015	OPR3-3F,NM 4Q ě0,5/j1	KS	81417215
M22016	OPR3-3F,NM 4Q ě02/j05	KS	81417216
M22017	OPR4-přij.HDO Oprava	KS	81417217
M22018	OPR4-přij.HDO Progr.	KS	81417218
M22019	OPR4-sp.hod.SPHQ,GR	KS	81417219
M22020	OV-1F,IS ind.opr.	KS	81417220
M22021	OV-1F,IIS ind.opr.	KS	81417221
M22022	OV-3F,IS ind.opr.	KS	81417222
M22023	OV-3F,IIS ind.opr.	KS	81417223
M22024	OV-1F,IS stat.opr.	KS	81417224
M22025	OV-1F,IIS stat.op.	KS	81417225
M22026	OV-3F,IS stat.opr.	KS	81417226

M22027	OV-3F,IIS stat.op.	KS	81417227
M22028	OV-3F NM,PM opr.	KS	81417228
M22029	OV-3F,NM 4Q č1/j1	KS	81417229
M22030	OV-3F,NM 4Qč0,5/j1	KS	81417230
M22031	OV-3F,NM 4Qč02/j05	KS	81417231
M22032	OV-1F, IS stat.n.	KS	81417232
M22033	OV-1F, IIS stat.n.	KS	81417233
M22034	OV-3F, IS stat.n.	KS	81417234
M22035	OV-3F, IIS stat.n.	KS	81417235
M22036	OV-1F, IS st.n.SM	KS	81417236
M22037	OV-1F, IIS st.n.SM	KS	81417237
M22038	OV-3F, IS st.n.SM	KS	81417238
M22039	OV-3F, IIS st.n.SM	KS	81417239
M22040	OV-3F NM,PM nové	KS	81417240
M22041	OV-3F,NM 4Q č1/j1 n.	KS	81417241
M22042	OV-3F,NM 4Qč05/j1 n.	KS	81417242
M22043	OV-3F,NM 4Qč02/j05n.	KS	81417243
M22044	OV-Měř. Transf.	KS	81417244
M22045	PREZ-1 F, I S	KS	81417245
M22046	PREZ-1 F, II S	KS	81417246
M22047	PREZ-3 F, I S	KS	81417247
M22048	PREZ-3 F, II S	KS	81417248
M22049	PREZ-3F NM ind.max.	KS	81417249
M22050	PREZ-3F NM 4Q stat.	KS	81417250
M22051	PREZ-měř. Transf.	KS	81417251
M22052	PREZ-Spínací prvky	KS	81417252
M22053	LOG-Evid.přís.-C a R	HOD	81417253
M22054	LOG-Skladování	KS	81417254
M22055	LOG-Čárový kód	KS	81417255
M22056	LOG-Čipový tag	KS	81417256
M22057	LOG-Spec.plombování	KS	81417257
M22058	LOG-Lik.a vyřaz.z IS	KS	81417258
M22059	LOG-Svoz přístrojů	KS	81417259
M22060	LOG-Rozvoz přístrojů	KS	81417260
M22061	RE-Par.přís.a údrHDO	KS	81417261
M22062	RE-Par.př.údrSPHQ,GR	KS	81417262
M22063	AMS-režijní časy	HOD	81417263
M22064	AMS-ost.distr.slужby	HOD	81417264
M22065	LOG-režijní časy	HOD	81417265
M22066	LOG-ost.distr.slужby	HOD	81417266
M22067	OPR-režijní časy	HOD	81417267
M22068	OPR-ost.distr.slужby	HOD	81417268
M22069	LOG-Evid.přís.-C a R	HOD	81417269
M22070	LOG-Evid.přís.-C a R	KS	81417270
M22071	RE-Param.nepřím.měř.	HOD	81417271
M22072	RE-Param.spín.prvků	HOD	81417272
M22073	LOG-aktual.dat MZ	HOD	81417273
M22074	LOG-kontr.stavů čís.	KS	81417274
M22075	OPR3-3F,NM vým.akumu	KS	81417275
M22076	PREZ-3F NM 4Qč1/jal1	KS	81417276
M22077	PREZ-3FNM4Qč0,5/jal1	KS	81417277
M22078	PREZ-3NM4Qč0,2/jal05	KS	81417278
M22079	LOG -aktual. dat MZ	KS	81417279
M22080	RE-Param.spín.prvků	KS	81417280
M22081	RE-Param.nepřím.měř.	KS	81417281
M23001	VVN montáž měření	KS	81417301
M23002	VVN demontáž měř.	KS	81417302
M23003	VVN jed.vým.měř.	KS	81417303
M23004	VVN kontrola OPM	KS	81417304

M23005	VVN pl.vým.měř.	KS	81417305
M23006	VVN změna na OPM	KS	81417306
M23007	VN montáž měření A	KS	81417307
M23008	VN demontáž měř. A	KS	81417308
M23009	VN jed.výměna A	KS	81417309
M23010	VN plán.vým.měř. A	KS	81417310
M23011	VN montáž měření B	KS	81417311
M23012	VN demontáž měř. B	KS	81417312
M23013	VN jednotl.výměna B	KS	81417313
M23014	VN plán.vým.měř. B	KS	81417314
M23015	VN montáž měření C	KS	81417315
M23016	VN demontáž měř. C	KS	81417316
M23017	VN jedn.vým.C	KS	81417317
M23018	VN - plán.vým.měř.C	KS	81417318
M23019	VN kontrola OPM	KS	81417319
M23020	VN - změna na OPM	KS	81417320
M23021	VN - neprovedený PP	KS	81417321
M23022	NN mon.předp.s.ext.	KS	81417322
M23023	NN mon.předp.s.int.	KS	81417323
M23024	NN dem.předp.s.ext.	KS	81417324
M23025	NN dem.předp.s.int.	KS	81417325
M23026	AB-režijní časy	HOD	81417326
M23027	AB-ost.distr.slужby	HOD	81417327
M23028	VVN-Montáž kom.jed.	KS	81417328
M23029	VN-Montáž kom.jed.	KS	81417329
M23030	NN-montáž měření	KS	81417330
M23031	NN-demontáž měř.	KS	81417331
M23032	NN-jedn.výměna měř.	KS	81417332
M23033	NN-plán.výměna měř.	KS	81417333
M23034	NN-kontrola OPM	KS	81417334
M23035	NN-Montáž kom.jed.	KS	81417335
M23036	VVN-AB Montáž měření	KS	81417336
M23037	VVN-AB Demon. měření	KS	81417337
M23038	VVN-AB Jedn.vým.měř.	KS	81417338
M23039	VVVN-AB Plán.vým.měř	KS	81417339
M23040	VVN-AB Kontrola OPM	KS	81417340
M23041	VVN-AB Mont.kom.jedn	KS	81417341
M23042	VVN-AB Montáž elměru	KS	81417342
M23043	VVN-AB Demon.elměru	KS	81417343
M23044	VN-AB Montáž měření	KS	81417344
M23045	VN-AB Demon. měření	KS	81417345
M23046	VN-AB Jedn.vým.měř.	KS	81417346
M23047	VN-AB Plán.vým.měř	KS	81417347
M23048	VN-AB Kontrola OPM	KS	81417348
M23049	VN-AB Mont.kom.jedn	KS	81417349
M23050	VN-AB Montáž elměru	KS	81417350
M23051	VN-AB Demon.elměru	KS	81417351
M23052	VN-AB Montáž modemu	KS	81417352
M23053	NN-AB Montáž měření	KS	81417353
M23054	NN-AB Demon. měření	KS	81417354
M23055	NN-AB Jedn.vým.měř.	KS	81417355
M23056	NN-AB Plán.vým.měř	KS	81417356
M23057	NN-AB Kontrola OPM	KS	81417357
M23058	NN-AB Mont.kom.jedn	KS	81417358
M23059	NN-AB Montáž elměru	KS	81417359
M23060	NN-AB Demon.elměru	KS	81417360
M23061	NN-AB Demo.elm. 3F C	KS	81417361
M23062	NN-AB Montáž modemu	KS	81417362
M23063	VVN-AB Montáž modemu	KS	81417363

M24001	NN-mont.elm. 1f.1s.	KS	81417401
M24002	NN-mont.elm. 1f.2s.	KS	81417402
M24003	NN-mont.elm. 3f.1s.	KS	81417403
M24004	NN-mont.elm. 3f.2s.	KS	81417404
M24005	NN-mont.elm. 3f.NM	KS	81417405
M24006	NN-mont.sp.pr.HDO	KS	81417406
M24007	NN-mont.sp.pr.SPHQ	KS	81417407
M24008	NN-jed.vým.el.1f.1s.	KS	81417408
M24009	NN-jed.vým.el.1f.2s.	KS	81417409
M24010	NN-jed.vým.el.3f.1s.	KS	81417410
M24011	NN-jed.vým.el.3f.2s.	KS	81417411
M24012	NN-jed.vým.el.3f.NM	KS	81417412
M24013	NN-jed.vým.sp.pr.HDO	KS	81417413
M24014	NN-jed.vým.sp.p.SPHQ	KS	81417414
M24015	NN-demont.el. 1f.1s.	KS	81417415
M24016	NN-demont.el. 1f.2s.	KS	81417416
M24017	NN-demont.el. 3f.1s.	KS	81417417
M24018	NN-demont.el. 3f.2s.	KS	81417418
M24019	NN-demont.el. 3f.NM	KS	81417419
M24020	NN-demont.sp.pr.HDO	KS	81417420
M24021	NN-demont.sp.pr.SPHQ	KS	81417421
M24022	NN-přemís.měř.1f.1s.	KS	81417422
M24023	NN-přemís.měř.1f.2s.	KS	81417423
M24024	NN-přemís.měř.3f.1s.	KS	81417424
M24025	NN-přemís.měř.3f.2s.	KS	81417425
M24026	NN-přemís.měř.3f.NM	KS	81417426
M24027	NN-změna odběratele	KS	81417427
M24028	NN-změna sazby	KS	81417428
M24029	NN-MO - kontrola OM	KS	81417429
M24030	NN-neprov.prac.přik.	KS	81417430
M24031	NN-vým.el.rek.1f.1s.	KS	81417431
M24032	NN-vým.el.rek.1f.2s.	KS	81417432
M24033	NN-vým.el.rek.3f.1s.	KS	81417433
M24034	NN-vým.el.rek.3f.2s.	KS	81417434
M24035	NN-vým.el.rek.3f.NM	KS	81417435
M24036	NN-vým.sp.pr.rek.HDO	KS	81417436
M24037	NN-vým.sp.p.rek.SPHQ	KS	81417437
M24038	NN-pl.vým.měř.1f.1s.	KS	81417438
M24039	NN-pl.vým.měř.1f.2s.	KS	81417439
M24040	NN-pl.vým.měř.3f.1s.	KS	81417440
M24041	NN-pl.vým.měř.3f.2s.	KS	81417441
M24042	NN-pl.vým.měř.3f.NM	KS	81417442
M24043	NN-přeruš.pro nepl.	KS	81417443
M24044	NN-demon.nepl.1f.1s.	KS	81417444
M24045	NN-demon.nepl.1f.2s.	KS	81417445
M24046	NN-demon.nepl.3f.1s.	KS	81417446
M24047	NN-demon.nepl.3f.2s.	KS	81417447
M24048	NN-demon.nepl.3f.NM	KS	81417448
M24049	NN-demon.nepl.HDO	KS	81417449
M24050	NN-demon.nepl.SPHQ	KS	81417450
M24051	NN-mont.odpoj.1f.1s.	KS	81417451
M24052	NN-mont.odpoj.1f.2s.	KS	81417452
M24053	NN-mont.odpoj.3f.1s.	KS	81417453
M24054	NN-mont.odpoj.3f.2s.	KS	81417454
M24055	NN-mont.odpoj.3f.NM	KS	81417455
M24056	NN-opět.připoj.	KS	81417456
M24057	NN-porucha el.1f.1s.	KS	81417457
M24058	NN-porucha el.1f.2s.	KS	81417458
M24059	NN-porucha el.3f.1s.	KS	81417459



M24060	NN-porucha el.3f.2s.	KS	81417460
M24061	NN-porucha el.3f.NM	KS	81417461
M24062	NN-porucha sp.pr.HDO	KS	81417462
M24063	NN-porucha sp.p.SPHQ	KS	81417463
M24064	NN - montáž měření B	KS	81417464
M24065	NN -demontáž měř. B	KS	81417465
M24066	NN -jed.vým.měř.B	KS	81417466
M24067	NN - plán.vým.měř.B	KS	81417467
M24068	NN - mont.měř.3f.NM	KS	81417468
M24069	NN -demont.měř.3f.NM	KS	81417469
M24070	NN -jed.vým.měř.3fNM	KS	81417470
M24071	NN-plán.vým.měř.3fNM	KS	81417471
M24072	NN - kontrola OPM	KS	81417472
M24073	NN - změna na OPM	KS	81417473
M24074	RE-režijní časy	HOD	81417474
M24075	RE-ost.distr.slужby	HOD	81417475
M24076	RE-akt.zákl.kmen.dat	HOD	81417476
M24077	NN-DEMONTÁŽ ELM.-1f.	KS	81417477
M24078	NN-DEMONTÁŽ ELM.-3f.	KS	81417478
M24079	NN-DEMONT.ELM.-3f.NM	KS	81417479
M24080	NN-JEDN.VÝM.ELM.1f.	KS	81417480
M24081	NN-JEDN.VÝM.ELM.3f.	KS	81417481
M24082	NN-JEDN.VÝM.ELM.3fNM	KS	81417482
M24083	NN-montáž 1 f	KS	81417483
M24084	NN-montáž 3f	KS	81417484
M24085	NN-montáž 3f NM	KS	81417485
M24086	NN-montáž HDO	KS	81417486
M24087	NN-montáž MTP	KS	81417487
M24088	NN-demontáž 1f	KS	81417488
M24089	NN-demontáž 3f	KS	81417489
M24090	NN-demontáž 3f NM	KS	81417490
M24091	NN-demontáž HDO	KS	81417491
M24092	NN-demontáž MTP	KS	81417492
M24093	NN-nová montáž	KS	81417493
M24094	NN-montáž po demont.	KS	81417494
M24095	NN-demontáž zařízení	KS	81417495
M24096	NN-dem.zař.pro nepl.	KS	81417496
M24097	NN-dem.dočas.odběru	KS	81417497
M24098	NN-vým.k úřed.ověř.	KS	81417498
M24099	NN-reklamace měření	KS	81417499
M24100	NN-změna sazby	KS	81417600
M24101	NN-přemístění měření	KS	81417601
M24102	NN - plombování	KS	81417602
M24103	NN-kontrola OM	KS	81417603
M24104	NN-přeruš.pro nepl.	KS	81417604
M24105	NN-opět.připojení	KS	81417605
M24106	NN-por.po prac.době	KS	81417606
M24107	NN-výpomoc pro AB	HOD	81417607
M24108	NN-výpomoc pro SD	HOD	81417608
M24109	NN-kontrola HDO	KS	81417609
M24110	NN-kontrola MTP	KS	81417610
M24111	NN-sk.ovl.ČEZ SZS	KS	81417611
M24112	NN-sk.ovl.ČEZ M	KS	81417612
M24113	NN-neměřené odběry	KS	81417613
M24114	NN-kontrola 1 f	KS	81417614
M24115	NN-kontrola 3 f	KS	81417615
M24116	NN-kontrola NM	KS	81417616
M24117	NN-uvod.HDV p.napět.	KS	81417617
M24118	NN-kontr. pohyb. ved	KS	81417618

M24119	NN-odpoj.HDV od napě	KS	81417619
M24120	NN-terminovaný PP	KS	81417620
M24121	NN-Spolupráce s NTZ	HOD	81417621
M24122	NN-C Demo.elměru 3F	KS	81417622
M32001	VVN-Pr.ode A v+a D	KS	81417501
M32002	VVN-Pr.ode B v+a D	KS	81417502
M32003	VVN-Pr.ode B v+a R	KS	81417503
M32004	VVN-Ode hran.měř.v+a	KS	81417504
M32005	VVN-Ode MEZ v+a	KS	81417505
M32006	VVN-Administr.s OTE	KS	81417506
M32007	VN-Pr.ode A v+a D	KS	81417507
M32008	VN-Pr.ode B v+a D	KS	81417508
M32009	VN-Pr.ode B v+a RT	KS	81417509
M32010	"VN-RT B""VO-C"" v+a	KS	81417510
M32011	VN-Ode hran.měř.v+a	KS	81417511
M32012	VN-Ode transf.VVN/VN	KS	81417512
M32013	VN-Ode MEZ měř.A	KS	81417513
M32014	VN-Ode MEZ měř.B (D)	KS	81417514
M32015	VN-Ode MEZ měř.B (R)	KS	81417515
M32016	VN-Ode vl.spotřeby	KS	81417516
M32017	VN-Administr.s OTE	KS	81417517
M32018	NN-Pravidelné odečty	KS	81417518
M32019	NN-Mimořádný odečet	KS	81417519
M32020	NN-Administrace	KS	81417520
M32021	NN-Validace	KS	81417521
M32022	NN-Zprac.odečtů DTS	KS	81417522
M32023	NN-Zprac.odečtů MEZ	KS	81417523
M32024	NN-Zprac.ode vl.sp.	KS	81417524
M32025	NN-Zpracování TDD	KS	81417525
M32026	NN-Administr.s OTE	KS	81417526
M32027	NN-Kontr.ode od SZS	KS	81417527
M32028	NN-Kontr.ode(opr.)	KS	81417528
M32029	VN-Kontrolní odečet	KS	81417529
M32030	NN-Odečty TDD	KS	81417530
M32031	NN-Odečty DTS	KS	81417531
M32032	VN-Ode vl.spotřeby	KS	81417532
M32033	NN-Ode vl.spotřeby	KS	81417533
M32034	NN-Odečty MEZ	KS	81417534
M32035	VN-Odečty MEZ	KS	81417535
M32036	VN-Ode hranič.měř.	KS	81417536
M32037	VN-Odečty VO	KS	81417537
M32038	NN-Změna dodavatele	KS	81417538
M32039	SD-VO režijní časy	HOD	81417539
M32040	SD-VO ost.distr.sl.	HOD	81417540
M32041	SD-MO režijní časy	HOD	81417541
M32042	SD-MO ost.distr.sl.	HOD	81417542
M32043	SD-ODE režijní časy	HOD	81417543
M32044	SD-ODE ost.distr.sl.	HOD	81417544
M32045	VVN-Mimořádný odečet	KS	81417545
M32046	VVN-Pravidel.odečet	KS	81417546
M32047	VN-Mimořádný odečet	KS	81417547
M32048	VN-Pravidelný odečet	KS	81417548
M32049	NN-Mimořádný odečet	KS	81417549
M32050	NN-Pravidelný odečet	KS	81417550
M32051	NN-Administ.a valid.	KS	81417551
M32052	data pro bilance	HOD	81417552
M32053	data pro predikce	HOD	81417553
M32054	data pro opráv.subj.	HOD	81417554
M32055	RE-NN-kontrol.odečet	KS	81417555

M32056	RE-NN-kon.dosběr dat	KS	81417556
M32057	RE-NN-kon.ode po ode	KS	81417557
M32058	RE-NN-kontr.od SZS	KS	81417558
M32059	NN-Adm+val PO B/dávk	KS	81417559
M32060	NN-Adm+val PO B/dávk	KS	81417560
M32061	NN-zpr.odeč.MEZ PO	KS	81417561
M32062	NN-zpr.odeč.MEZ PO	KS	81417562
M32063	NN-zpr.odeč.vl.sp PO	KS	81417563
M32064	NN-zpr.odeč.vl.sp PO	KS	81417564
M32065	VVN-AB-Mimo. odeč. A	KS	81417565
M32066	VVN-AB-Prav. odeč. A	KS	81417566
M32067	VN-AB-Mimo. odeč. A	KS	81417567
M32068	VN-AB-Mimo. odeč. B	KS	81417568
M32069	VN-AB-Prav. odeč. B	KS	81417569
M32070	NN-AB-Mimo. odeč. B	KS	81417570
M32071	NN-AB-Prav. odeč. B	KS	81417571