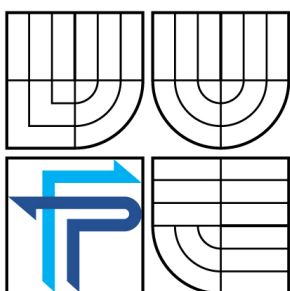


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A KALKULACE V PODNIKU

COST MANAGEMENT AND CALCULATION IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHALA ŠIMONOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šimonová Michala, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení nákladů a kalkulace v podniku

v anglickém jazyce:

Cost Management and Calculation in the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FIBÍROVÁ, J. aj Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I). 2.vyd. Praha: VŠE, 2001. 347 s. ISBN 80-245-0212-7
- FIBÍROVÁ, J., OGEROVÁ, B. Řízení nákladů. 1.vyd. Praha: HZ Editio s.r.o., 1998. 155 s. ISBN 80-86009-24-6
- HERMANN, P., LAZAR, J. Nákladový controlling. 1.vyd. Ostrava: Repronis, 1999. 102 s. ISBN 80-86122-34-4
- HUNČOVÁ, M. Manažerské účetnictví. 1.vyd. Ostrava: MIRAGO, 1999. 125 s. ISBN 80-85922-68-1
- KRÁL, B., aj. Nákladové a manažerské účetnictví. 1.vyd Praha: Prospektrum, 1997. 408 s. ISBN 80-7175-060-3
- LANG, H. Kostenrechnung in Theorie und Praxi. 1.vyd. Praha: VŠE, 1998. 74 s. ISBN 80-7079-214-0
- MACÍK, K. Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu. 1.vyd. Ostrava: Monatex a.s., 1999. 241 s. ISBN 80-7225-002-7
- MACÍK, K. Kalkulace a rozpočetnictví. 2.vyd. Praha: ČVUT, 2002. 191 s. ISBN 80-01-02609-4

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2009

Anotace

Diplomová práce navrhuje využití business intelligence pracující nad komplexním ekonomickým systémem v reálné akciové společnosti pro plánování, řízení nákladů středisek a zakázek a pro kontrolu vnitropodnikového účetnictví ve vztahu mezi středisky a zakázkami. Práce dále řeší přechod na nový informační systém a s tím související potřebu převodových můstků pro zajištění komplexity informací vstupujících do business intelligence.

Klíčová slova

Manažerské účetnictví, business intelligence, informační systém, provoz, nákladové středisko, zakázka, kalkulace, členění nákladů, reporting, informace, dimenze, drill down, plánování.

Annotation

This diploma thesis proposes the use of business intelligence working above complex economic system in a real joint-stock company for planning, cost management of cost centers and job orders and for control of managerial accounting in relation between cost centers and job orders. Furthermore thesis resolves the problems of data transition to the new information system to ensure the complexity of data entry to business intelligence.

Key words

Managerial accounting, business intelligence, information system, division, cost center, job order, calculation, cost classification, reporting, information, dimension, drill down, planning.

ŠIMONOVÁ, M. *Řízení nákladů a kalkulace v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 75 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je zpracovaná samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Moravské Třebové, dne 20. května 2009

.....

podpis

Poděkování

Děkuji paní docentce Aleně Kocmanové, vedoucí mé diplomové práce, za cenné rady a připomínky, poskytnuté v průběhu tvorby diplomové práce a společnosti VHOS, a.s. za možnost zpracovávat pro ni tuto diplomovou práci, ochotu a odbornou pomoc.

ÚVOD	9
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, POUŽITÁ METODOLOGIE	10
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE, NOVÉ POZNATKY Z LITERATURY	12
2.1 Informační systém	12
2.1.1 Manažerská práce v období informační společnosti	12
2.1.2 Vývoj a historie IS	15
2.1.3 Klasifikace informačních systémů	16
2.1.4 Manažerský informační systém a business intelligence	17
2.1.5 Efektivnost IS/IT	19
2.1.6 Klasifikace ukazatelů přínosů	19
2.1.7 Charakteristika současných IS/IT a trend IS/IT	20
2.2 Manažerské účetnictví	22
2.2.1 Úkoly manažerského účetnictví	22
2.2.2 Klasifikace nákladů v manažerském účetnictví	24
2.2.2.1 Druhové členění nákladů	24
2.2.2.2 Účelové členění nákladů	25
2.2.2.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů	26
2.2.2.4 Klasifikace nákladů z hlediska rozhodování	27
2.2.3. Kalkulace v podniku	28
2.2.3.1 Kalkulace nákladů	29
2.2.3.2 Kalkulace ceny	30
3. ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH PŘÍSTUPU K ŘEŠENÍ	31
3.1. Charakteristika analyzovaného podniku	31
3.2. Historie VHOS, a.s.	33
3.3. Předmět podnikání	35
3.4. Analýza podniku	36
3.4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	36
3.4.2 SWOT analýza společnosti	37
3.4.3. SLEPT analýza společnosti	40
3.5. Analýza IS/IT zabezpečení VHOS, a.s.	43
3.5.1. Ekonomický systém EFAS	43
3.5.2. Business Intelligence Cognos	44

4. NÁVRHY NA OPATŘENÍ.....	46
4.1 Přejchod na systém QI.....	46
4.2 Informace v podniku.....	49
4.2.1 Vznik a původ dat	49
4.2.2. Pohyb dat pro reporting.....	51
4.3 Převodové můstky	52
4.3.1 Organizační jednotky	52
4.3.2 Čísla zakázek – číselníky	53
4.3.2 Účetní osnova.....	54
4.4 Návrh reportů.....	55
4.4.1 Nastavení dimenzí.....	56
4.4.2 Organizace tvorby a distribuce sestav a reportů.....	58
4.4.3 Design sestav a návrh „drill down“	58
4.4.3.1 Reporty finanční – účetní	59
4.4.3.2. Reporty vnitro v měrných jednotkách	63
4.4.3.3. Reporty pro vyhodnocení skutečnosti vůči plánu	66
5. ZÁVĚR	68
6. SEZNAM POTŘEBNÉ LITERATURY A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ.....	71
7. SEZNAM ZKRATEK, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	73
7.1 Seznam zkratk	73
7.2 Seznam obrázků	74
7.3 Seznam tabulek	74
8. SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

V prostředí stále tvrdší konkurence musí podnikoví analytici a manažeři rozhodovat pod časovým tlakem a současně s velkou mírou zodpovědnosti. To znamená, že pro tato rozhodnutí musí mít dostatek relevantních a objektivních informací, které jsou dostupné rychle, s minimální technickou náročností na manipulaci, a přitom s možností rychle formulovat nové požadavky na další informace odpovídající aktuální obchodní nebo výrobní situaci. Informační systémy založené na informační technologii, které závažně ovlivnily jak způsob práce s daty a informacemi, tak i způsoby rozhodování a komunikace, se v dnešní době staly součástí nezbytných nástrojů manažerské práce. Součástí manažerské profesionality a kvalifikace se tedy stává schopnost si včas a kvalitně osvojit době a problémům adekvátní postupy práce s daty, informacemi a znalostmi. Business Intelligence je sada procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Je analytickým procesem, který izolovaná data a aplikace transformuje na podnikatelsky zaměřené znalosti a schopnosti. Pro realizaci tohoto procesu je nezbytné nashromáždit data z různých zdrojů, provést jejich analýzu, identifikovat jejich struktury, vypočítat vzory a sestavit z nich výstupy tak, aby umožnily managementu firmy podle nich adekvátně rozhodovat.

Předložená diplomová práce byla zpracována na téma Řízení nákladů a kalkulace v podniku. Práce obsahuje analýzu současného stavu IS/IT zabezpečení společnosti a jejím cílem je zpracovat návrh využití business intelligence pracující nad komplexním ekonomickým systémem v reálné akciové společnosti pro plánování, řízení nákladů středisek a zakázek a pro kontrolu vnitropodnikového účetnictví ve vztahu mezi středisky a zakázkami.

Analyzovanou společností je VHOS, a.s., dominantní provozovatel vodovodů a kanalizací na území Svitavska a Moravskotřebovska. Výstupem práce jsou sestavy (reporty) vytvořené pro účely řízení podniku, jejichž úkolem je poskytnutí informací o činnosti jednotlivých organizačních složek, jejich pracovníků a techniky na základě sledování a vykazování všech aplikovaných měrných jednotek a jejich sazeb, porovnání skutečnosti proti plánu a vyhodnocení účetních výsledků hospodaření organizačních jednotek a zakázek, a dále vyhodnocení plnění plánovaných hodnot kapacit v měrných jednotkách, tedy v časové registraci, oproti skutečnosti.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, POUŽITÁ METODOLOGIE

V analyzované společnosti je instalován Cognos, business intelligence špičkové kvality. Společnost v současné době užívá tuto aplikaci pro řízení pohledávek, sledování odběrných míst a sledování peněžních toků. Pro řízení nákladů a kalkulace není potenciál business intelligence v podniku plně využit. Cílem předkládané diplomové práce je řešení rozšíření využití BI Cognos pro potřeby řízení nákladů, kalkulace a reportování v podmínkách vodohospodářské společnosti VHOS, a.s.

Business intelligence čerpá mimo jiné data z informačních systémů ve společnosti a je zastřešujícím pojmem pro souhrn všech nástrojů a metod informačních technologií, které prostřednictvím analýzy firemních dat a faktů slouží k podpoře strategického rozhodování, plánování a řízení. Situace je v daném období specifická v tom, že VHOS, a.s. je v období přechodu na nový informační systém – společnost nahrazuje stávající informační systém EFAS provozovaný společností Minerva Brno, novým ERP QI od společnosti DC Concept a.s. dodávaný firmou OR-NEXT s.r.o. Brno. Uvedením ERP QI do provozu vznikají nové úkoly pro řešení a využití business intelligence Cognos. Výchozím úkolem je tedy zachování a využití existujících časových řad dat a informací vzniklých před implementací QI v informačním systému EFAS a informací vzniklých v ERP QI po jeho implementaci v analyzované společnosti. To současně znamená vytvoření konverzních neboli převodových můstků pro jednotlivé číselníky a hodnoty mezi obdobím „EFAS“ a obdobím „QI“.

Zcela základním požadavkem na Cognos jsou reporty a sestavy. Firemní data se mnohdy nedostanou v odpovídající formě k řídicím pracovníkům, aby je mohli analyzovat a na jejich základě rozhodovat o další budoucnosti. Požadavkem na řešitele této práce je nastavení základních struktur a dimenzí, návrhy řešení a designu sestav a zabezpečení jejich tvorby a distribuce. Uživatelským požadavkem je nastavení základních jednoduchých a přehledných výsledkových sestav za VHOS, a.s. a doplnění „Drill down“ (rozpad) až k jejich detailům. Reporty a sestavy potřebné pro práci jednotlivých stupňů řízení lze v základním členění rozdělit podle úrovní řízení. V rámci řízení nákladů po jednotlivých úrovních organizační struktury bude na společnost VHOS, a.s. nahlíženo nejen jako na celek, ale také budou sledovány náklady na úrovni jednotlivých provozů a jejich nákladových středisek a dokonce i jednotlivých zakázek

s důrazem na povahu zakázky (vodné, stočné, stavební, ostatní). Z finančního hlediska budou sestavy navrhovány jak v členění na syntetické účty, tak v členění na analytické účty, v důvodu vyšší vypovídací hodnoty budou navíc v rámci analytiky brány v úvahu nejen údaje za daná časová období, ale také jejich kumulativní a vývojové hodnoty. Reporty budou z praktických důvodů sestavovány nejen v korunách, ale také, v případě především vnitropodnikových nákladů, v měrných jednotkách.

Dalším způsobem využití a rozdělení firemních dat je dle kalkulačního členění, na základě jednotlivých využívaných druhů kalkulací, a to kalkulací pro vodné a stočné, nákladová střediska a zakázky. Kalkulace ceny vodného a stočného jsou v podniku specifické, protože jsou v ČR podřízeny regulaci. Struktura kalkulace se podřídilo jak druhové členění nákladů vodného a stočného, tak členění účtů účetní osnovy a jejich přiřazení ke kalkulačním položkám požadované kalkulace. Ze struktury kalkulace vyplývá i příprava plánu společnosti, provozů, činností, nákladových středisek a zakázek. Pro potřeby plánování budou v předkládané práci nastíněny možnosti tvorby reportů a sestav porovnávající skutečnost proti plánu, sloužící pro potřeby vyhodnocení účetních výsledků hospodaření organizačních jednotek a jejich zakázek, ale také pro vyhodnocení plnění plánovaných hodnot kapacit v měrných jednotkách, tedy v časové registraci, oproti skutečnosti. Hlavním navrhovaným parametrem těchto sestav je nutnost poskytnout porovnání aktuální skutečnosti k ročnímu plánu a k plánu na dané období. Na doplnění navrhuji doplnění sestav o rozdíly skutečnosti a plánu a případně porovnání se skutečností za srovnatelné období minulého roku.

Pro zpracování diplomové práce mi společnost poskytla přístup ke všem potřebným informacím i datům z informačního systému EFAS a QI. Pro zpracování celkové analýzy podniku byly užity účetní výkazy, zpráva auditora o ověření účetní závěrky a výroční zprávy, včetně příloh, organizační řád společnosti VHOS, a.s., ekonomické směrnice a příkazy společnosti, organizační směrnice společnosti a další vnitropodnikové předpisy. Na základě analýzy současného IS/IT vybavení společnosti a navržených reportů budou formulovány závěry a návrhy na opatření ke zlepšení a zefektivnění využití business intelligence ve společnosti VHOS, a.s. Diplomová práce bude prezentována a předložena managementu společnosti pro její případné využití v reálném fungování společnosti.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE, NOVÉ POZNATKY Z LITERATURY

2.1 Informační systém

V průběhu posledních několika málo let si teoretici a postupně i praktici moderního managementu stále více uvědomují, že tvůrčí a zároveň významově klíčová manažerská práce je založena na informačních procesech. Myslí se tím individuální schopnost vybírat, zpracovávat a verifikovat data, transformovat data na informace odpovídající subjektivním potřebám manažerů, umět tyto informace adekvátně (účelně, účinně, včas) využívat v rámci kvalitních systémů manažerských znalostí (kvalifikace). Stále více se uznává, že informační systémy založené na informační technologii (IS/IT) jsou dnes součástí nezbytných nástrojů manažerské práce. Nástrojů, které mají primárně sloužit k jejímu účelnému, a pak následně i účinnému zajištění (9).

Rozsah a míra nasazení informačních a komunikačních technologií v systémech pro podporu práce s daty odráží hlavní rysy dnešní společnosti. Jejím základem by měla být schopnost pracovat s rozsáhlými objemy dat, vyznat se v nich, umět z nich odvozovat relevantní závěry a na jejich základě se správně rozhodovat. To jsou předpoklady úspěšné práce manažerů dnešní doby a v této činnosti jim pomáhají informační systémy, které závažně ovlivnily způsob práce s daty a informacemi, tak i způsoby rozhodování a komunikace (2).

2.1.1 Manažerská práce v období informační společnosti

Cíle manažerské práce spočívají ve správném a včasném stanovení a návazném zabezpečení dosažení soustavy cílů jimi řízené organizační jednotky (podniku, závodu, provozu, apod.). Vlivem nových možností, které IS/IT nabízejí, se však mohou ve srovnání s původnímu cíly lišit (9).

Pro manažery nejsou samy aplikace IS/IT cílem. Jsou efektivním nástrojem, který jim má pomáhat umožnit, usnadnit, zhrubit a především zkvalitnit jejich jednání, zejména pak uspokojit jejich individuálně založené informační potřeby. Pro by měli mít významné slovo při jejich koncipování (9).

V současné manažerské práci dochází k výrazným změnám směrem ke zvýšení (9):

- **komplexnosti problémů**, které je nutné řešit. Jde o růst systémové složitosti řešených úloh, a to jak z hlediska počtu prvků, tak i počtu a charakteristiky jejich vazeb;
- **dynamičnosti a interní rozpornosti**, které ovlivňují platnost přijímaných rozhodnutí a jejich správnou implementaci;
- **míry neurčitosti a rizika podnikatelských aktivit**, zejména pak s ohledem na jednání konkurence a nejistoty inovační politiky.

Účelově adekvátní data, informace a znalosti jsou klíčovým zdrojem a podmínkou pro úspěšné řešení úloh. Navíc se předpokládá dostupnost používaných vhodných metod, postupů a prostředků řešení problémů. Součástí manažerské profesionality a kvalifikace se tedy stává schopnost si včas a kvalitně osvojit době a problémům adekvátní postupy práce s daty, informacemi a znalostmi. Vyžaduje to od manažerů nejen dobrou výchozí kvalifikaci, ale i její včasné doplňování, popř. i rekvalifikaci odpovídající míře rozvoje informační společnosti (9).

Požadavky nové kvantitativní i kvalitativní úrovně zajištění informačních procesů jsou dnes naplňovány dramaticky se zvyšujícím využitím výpočetní i komunikační techniky a tvorbou vhodných informačních systémů. Použité prostředky ovšem nemusí být vhodně zhodnoceny, pokud :

- do zpracování nevstupují korektně získaná data, adekvátní informační potřebě řízení (managementu);
- zpracování dat neprobíhá korektně;
- zpracované údaje nejsou správně interpretovány a využity pro řešení problémů.

Pojmem informační systém rozumíme účelové uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými zdroji a procedurami jejich zpracování, a to včetně technologických prostředků. Toto uspořádání zajišťuje sběr, přenos, uchování, transformaci, aktualizaci a poskytování (dostupnost) dat pro jejich informační využití lidmi (9).

IS pro manažerské využití, byť kvalitně vytvořené, zdaleka nejsou zárukou kvalitního managementu v organizaci. Mají jen vymezenou úlohu v jeho fungování. Většinou nemohou ani v plném rozsahu a kvalitě zajistit informace, které jeho uživatelé potřebují pro realizaci manažerských funkcí. Kvalita manažerské práce je závislá nejen na IS/IT, ale zejména na lidském činiteli (9).

Bez tvůrčí aplikace informačních systémů a informační technologie není reálné inovovat dosavadní manažerskou práci tak, aby odpovídala dynamice konkurenčního prostředí. Informační systém (9):

- umožňuje provést výrazné, tj. kvalitativně inovativní změny dosavadní manažerské práce;
- umožňuje integrované řízení specializovaných funkčních činností nejen v rámci organizace, ale i pro vzájemnou spolupráci s externími partnery;
- mění podmínky konkurenčního klimatu řady odvětví;
- poskytuje firmám nové strategické příležitosti, což vede k přehodnocování jejich poslání i způsobů jak nově formulované cíle realizovat;
- vede k změnám organizačních i dalších podnikových struktur;
- je hybnou silou transformace (restrukturalizace a inovační obnovu podniků k zajištění nezbytného růstu produktivity jejich práce a dalších předpokladů úspěšnosti v podmínkách konkurenčního prostředí.

Význam informací a tím i význam IS/IT neustále roste i při řízení *vnitropodnikových aktivit*. Aby mohl management podniku pružně přizpůsobovat podnik měnícím se podmínkám okolí, musí informační systém podniku být schopen s velmi krátkou dobou odezvy poskytovat informace o stavu a vývoji všech zdrojů podniku (finančních zdrojích, investičních zdrojích, investičním majetku, pracovnících, zásobách apod.) a o stavu a vývoji nákladů a rentability jednotlivých hospodářských středisek a jednotlivých výrobků a služeb. Tyto informace musí IS/IT poskytovat v různých časových i věcných řezech (podle období, teritorií, zákazníků apod.)

Vliv konkurenčního prostředí vede k tlaku na snižování výrobních a distribučních nákladů a k tlaku na zkracování dodacích lhůt a zvyšování kvality produkce. IS/IT podniku přitom hraje i v těchto oblastech stále významnější roli.

2.1.2 Vývoj a historie IS

Podle (2) historie současných interních informačních systémů začala v celosvětovém měřítku na počátku 70- let minulého století. Na náš trh tyto systémy pronikly v 90. letech. Tato řešení byla označována jako ERP a primárně byla určena k podpoře operativního řízení firem a k zajišťování a správě primárních dat firmy. Z pohledu funkčního je jejich cílem integrovat jednotlivé dílčí procesy ve firmě do jednoho celku. S dalším rozvojem ERP typových řešení docházejí tvůrci a dodavatelé k jejich postupnému rozšiřování o podporu manažerské práce.

Manažerské aplikace navázaly na standardní typová řešení ERP systémů, s cílem podporovat hlavně taktickou a strategickou úroveň řízení ve firmách. Jejich hlavním cílem je poskytnout všem úrovním managementu firmy podklady pro kvalifikované rozhodování. Manažerské aplikace se stávají pro firmy předmětem konkurenční výhody. V některých odvětvích se při jejich nasazení již nejedná o konkurenční výhodu, ale o prostou nutnost přežití.

Další vývoj a rozvoj manažerských aplikací vede k integraci jednotlivých manažerských aplikací do jednoho celku – do pojetí integrované podpory manažerské práce. Tento proces má za následek vytváření Business Intelligence (BI).

V prvotní době vznikaly aplikace pro podporu manažerské práce na základě individuálních požadavků jednotlivých manažerů, později vznikají typová řešení dodávaná specializovanými firmami. Manažerské aplikace ale začaly bát aplikacemi strategického významu až v okamžiku, kdy se podařilo – díky nasazení a rozšíření komunikačních technologií – zajistit dostatečný rozsah aktuálních dat. Tedy v okamžiku, kdy došlo k propojení manažerských aplikací s infrastrukturou, vytvořenou ERP systémy.

V praktickém nasazení jakoby docházelo ke stírání hranic mezi systémy pro podporu rozhodování (DSS systémy) a systémy pro podporu vrcholového managementu (EIS systémy). Hlavním důvodem je zřejmě fakt, že vrcholový management firmy přistupuje při řešení podpory své práce s daty jako k úloze strategického významu a věnuje mu podstatně větší pozornost.

2.1.3 Klasifikace informačních systémů

Podle (9) se informační systémy dělí následovně:

Systémy datových transakcí (TSP). Představují nejjednodušší manipulace s daty. Popřípadě doplňují o jednoduché (před)zpracování, tj. agregace, výpočty procent apod. Svou podstatou mohou automatizovat rutinní práce, jako je skladová evidence, evidence základních prostředků, účetnictví apod.

Klasické manažerské informační systémy (MIS) v užším a původním pojetí. Jsou obvykle založeny na rozsáhlé a vhodně organizované databázi, která soustřeďuje data popisující základní objekty a procesy uvnitř organizace. MIS pak zajišťují včasné dodávání dat pro řešení rutinních problémů organizace.

Systémy pro podporu rozhodování (SPR, Decision Support Systems, DSS). Jsou určeny pro pružnou podporu rozhodování. Využívají vhodně databáze (často s propojením na MIS). Kromě toho obsahují bázi vybraných rozhodovacích modelů (včetně modelů heuristických). Jsou určeny pro podporu manažerského usuzování a rozhodování v méně strukturovaných úlohách. Schopností uživatele řešit komplexní problémy zůstávají zachovány. SPR jsou pouze vhodným nástrojem, který zvyšuje jeho operační možnosti. Bohužel častým nepochopením je jejich pojmání a někdy i využívání jako náhrady za lidské usuzování.

Expertní systémy (ES). Usilují napodobit postupy, jakými na základě svých znalostí a zkušeností řeší málo strukturované problémy experti. Jejich významným komponentem je „báze znalostí“. Tyto znalosti jsou získávány od expertů. Bývají vhodně zjednodušeny a formalizovány tak, aby je bylo možno zaznamenat pomocí pravidel a algoritmů. Vlastní řešení je spíše vedlejším produktem a hlavním je hlubší pochopení problému („chování systému). Expertní systém je schopen manažerům řešení navrhnout či doporučit, zdůvodňovat navrhovaná řešení. Často od nich naopak vyžaduje aktivní účast na řešení, a to formou dotazování, popř. účastí na hodnocení. Je také třeba zdůraznit, že svou povahou – podobně jako expert – se může expertní systém mýlit

Systémy pro podporu exekutivy (EIS). Jsou převážně určeny vrcholovému vedení organizace i klíčovým a štábním vedoucím pracovníkům firmy. Pro „top-manažery“ a jejich blízké spolupracovníky zajišťují vazby a vhodné (před)zpracování dat jak

z podnikové databáze (MIS), tak z externích databází a jiných datových zdrojů. V návrhu těchto systémů je zdůrazňována snaha poskytovat extrémně „přátelské uživatelské rozhraní“. Rozumí se tím taková možnost práce s počítačem, která minimalizuje nároky na jeho ovládání, podporuje jej při řešení problémů (systém „menu“ a nápovědy), resp. Prezentuje výstupní data v různých formách (grafy, tabulky, video, zvuk).

2.1.4 Manažerský informační systém a business intelligence

Manažerský informační systém

Manažerský informační systém (MIS) je formální, na počítačích založený IS, určený ke sběru a integraci dat z různých zdrojů za účelem včasného poskytování informací určených pro manažerské rozhodování. MIS je součástí interního informačního systému, sloužící k podpoře řízení a správy podniků na jeho různých úrovních.

MIS jsou uceleným souborem informačních nástrojů podporujících celkové pojetí Business Intelligence po praktické stránce. MIS je ve většině případů IS vytvářený s ohledem na určité funkční oblasti organizace. Zaměřují se především na kombinaci čtyř skupin operací (9):

- uchování (v paměti) vhodně organizovaných datových struktur, které umožňují rychlý výběr na základě zadaných požadavků;
- rychlý přenos obrovských objemů dat na velké vzdálenosti;
- prezentaci dat ve vhodné podobě, ať už jazykové, tabulkové, v podobě grafů nebo nově také obrazů a zvuku;
- zpracování dat, které probíhá na základě přesně stanovených exaktně vyjádřených postupů, vyjádřených algoritmi (a uložených ve formě různě zpracovaných programů).

Pro manažerské informační systémy se dělí na (9):

- podnikový IS – je společně sdílen v celé organizaci a kromě toho funkcionálně členěn pro jednotlivé podnikové útvary či procesy. Často bývá spojen právě s procesem (marketingový IS, účetní IS);
- osobní IS – jsou vytvářené přímo pro konkrétního uživatele a většinou provázané na „vyšší“ IS;
- inteligentní IS (neboli IS založené na znalostech) – mají zvlášť uložené formalizované znalosti, kterých mohou využívat pro řešení úloh daného typu.

Business Intelligence

Zpracování a uložení dat v transakčních systémech, především v aplikacích ERP, je založeno vesměs na užití relačních databázových systémů. Ty zajišťují integritu dat, bezpečnost přístupu k datům a další potřebné charakteristiky spojené s řízením firmy na taktické nebo operační úrovni. Z hlediska analytických a plánovacích činností mají však ERP aplikace některá omezení (redundance a nekonzistentnost dat, nemožnost pružně měnit kritéria, omezený přístup pracovníků k datům). Řešením uvedených problémů se postupně staly speciální technologie a aplikace Business Intelligence (6).

Business Intelligence je sada procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Je analytickým procesem, který izolovaná data a aplikace transformuje na podnikatelsky zaměřené znalosti a schopnosti. Pro realizaci tohoto procesu je nezbytné nashromáždit data z různých zdrojů, provést jejich analýzu, identifikovat jejich struktury, vypočítat vzory a sestavit výstupy tak, aby umožnily managementu firmy podle nich adekvátně rozhodovat (1).

Business Intelligence představuje komplex přístupů a aplikací IS/ICT, které téměř výlučně podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principu multidimenzionality, kterým rozumíme možnost pohlízet na realitu z několika možných úhlů (6).

Rozsáhlá oblast metodologií, metod a nástrojů, které v rámci vedení společnosti slouží k podpoře plánování, rozhodování a řízení. Ovlivňuje správnost strategických rozhodnutí, a tím i celkový úspěch společnosti. Zahrnuje v sobě prvky systémů MIS, EIS, DSS a jiných, které poskytují skutečnou informační podporu řízení podniků v nejrůznějších odvětvích. Výhoda BI spočívá ve schopnosti efektivně využít data nashromážděná ve firmách, vytvořit z nich portfolio informací a znalostí, na základě kterých se lze mnohem pružněji reagovat na měnící se požadavky trhu (17).

2.1.5 Efektivnost IS/IT

Problematika hodnocení efektivnosti IS/IT je tedy do značné míry otázkou nejen potřeb a jejich efektivního uspokojování, ale také otázkou očekávání, kterou mají lidé, jakožto koneční hodnotitelé a příjemci užitku. Přidržíme-li se podnikové sféry, pak zde můžeme identifikovat celkem čtyři kategorie subjektů a jejich očekávání (5):

1. **majitelé**, kterým by měla IS/IT přinášet trvalé zhodnocování jejich majetku vloženého do podniku
2. **manažeři**, kterým by měla IS/IT dávat možnost úspěšně řídit podnik tak, aby bylo dosahováno žádoucích výsledků s minimem potřeby zdrojů jim svěřených do správy
3. **zaměstnanci**, kterým by IS/IT měla nabídnout lepší pracovní prostředí, vyšší společenský status a větší pocit sounáležitosti s podnikem
4. v konečném důsledku pak **zákazník**, který by toto všechno měl pocítit tím, že bude dostávat produkt či službu s vyšší přidanou hodnotou za přijatelnou cenu.

2.1.6 Klasifikace ukazatelů přínosů

Systematizace přínosů je nutná proto, abychom hned na začátku životního cyklu IS/IT dovedli tyto ukazatele definovat pro konkrétní podnik, uměli stanovit způsob jejich vyhodnocování i konkrétní odpovědnost za dosažení určité hodnoty tohoto ukazatele.

Ukazatele přínosů IS/IT můžeme klasifikovat z několika hledisek a to na:

- **finanční** (měřené v peněžních jednotkách) a **nefinanční** (měřené jinými fyzikálními jednotkami jako jsou počet, čas)
- **kvantitativní** (měřitelné nějakou kardinální stupnicí) a **kvalitativní** (měřitelné nějakou ordinární pořadovou stupnicí či logickou hodnotou „splněno“ či „nesplněno“);
- **přímé** (u kterých můžeme prokázat jednoznačný příčinný vztah k dosaženému přínosu) a **nepřímé** (u kterých musíme stanovit nějaké zástupné ukazatele vyjadřující změnu);
- **krátkodobé** (projevující se obvykle do půl roku po implementaci IS/IT) a **dlouhodobé** (projevující se později, někdy až za více let);
- **absolutní** (vyjádřené nějakou měřitelnou hodnotou) a **relativní** (vyjádřené bezrozměrným poměrovým číslem)

2.1.7 Charakteristika současných IS/IT a trend IS/IT

Informační systémy a informační technologie se prudce rozvíjejí. To, co je dnes na vrcholu technologické úrovně, bývá za dva až tři roky zastaralé. Podobně rychle roste i význam IS/IT pro jednotlivce, pro podnik i pro celé národní hospodářství. Podnik, který vyhodnocuje a inovuje své IS/IT, musí brát vývojové trendy IS/IT v úvahu, protože špatná volba se může v krátké době odrazit v horší flexibilitě a horších ekonomických výsledcích podniku. Stejně tak musí brát v úvahu vývojové trendy IS/IT i vláda, která usiluje o vytvoření optimálního hospodářského prostředí v dané zemi (10).

Manažerské aplikace i komponenty Business Intelligence se staly již nedílnou součástí moderních firem. Jejich rozvoj, který lze vyzorovat již v současnosti, je postupná integrace některých nástrojů Business Intelligence do běžně nabízených ERP systémů. Pro manažery bude ve velmi blízké budoucnosti práce s aplikací BI nevyhnutelností. Hlavním důvodem budou především rozsáhlé objemy dat, které současné ERP aplikace produkují. Tak se aplikace stanou jistou ochranou před lavinou

dat z ERP systémů. Nad daty z nich získanými, pak bude možné počítat různé modely a předpoklady chování a opět na jejich základě pak rozhodovat v reálných situacích (1).

Business intelligence aplikace jsou jednou z nejrychleji rozvíjejících se oblastí informačních systémů. Trendy IS/IT jsou pochopitelně významné i pro dodavatele informačních technologií a souvisejících služeb. Nejvýznamnější dodavatelé se nesnaží pouze sledovat celosvětové trendy, ale zejména se snaží trendy vytvářet a postupně z nich formovat celosvětové standardy.

Současná světová ekonomika prochází zásadní proměnou. Dochází k přesunu od strategických zdrojů industriální společnosti ke zdrojům znalostní společnosti, za které se považují právě informace, vědomosti a kreativita. Všechny tyto faktory jsou vázány na osobnosti. Lidský faktor je považován za klíčový předpoklad úspěšného rozvoje budoucí firmy. Současně dochází k výraznému nárůstu firem působících v oblasti informací. Kromě světových lídrů v oboru, jako je SAS Institute, Cognos a Business Objects, se začínají výrazněji prosazovat i velcí hráči, pro které BI doposud nebyla prioritou. Jde především o společnosti Oracle a Microsoft (16).

Trh BI je již značně saturovaný, na úrovni světových hráčů, přes střední trh až po lokální menší společnosti. Odborníci předpokládají, že akvizice a konsolidace trhu bude pokračovat, nicméně již nikoli tempem minulých let. Trh s BI v České republice kopíruje celosvětový trend a pokračuje ve stabilním růstu. U mnoha organizací dochází k prvotnímu ohlédnutí za obdobím horečné implementace BI řešení. Toto ohlédnutí s sebou typicky nese projekty auditů BI řešení a zamýšlení se nad celkovým umístěním BI v IS/ICT architektuře organizace (16).

Dalším trendem je rozšiřování typů konzumentů BI systémů. Tradičním příjemcem a uživatelem informací produkovaných BI aplikacemi byli manažeři se zodpovědností za důležitá obchodní rozhodnutí. Tato výlučnost však již neexistuje a BI si nachází cestu k operativněji zaměřeným uživatelům. Pokryta bývá celá organizační struktura od top managementu přes střední řídicí pracovníky až po jednotlivé výkonné zaměstnance. Tento trend se dá nazvat demokratizací business intelligence (19).

2.2 Manažerské účetnictví

Základním a globálním úkolem manažerského účetnictví je „sloužit potřebám řízení podniku“ neboť řízení podniku je tvořeno řadou rozhodovacích procesů a právě cílem manažerského účetnictví je poskytovat informace potřebné pro rozhodování. Zatímco u finančního účetnictví jsou informace podřizovány především potřebám externích uživatelů, manažerské účetnictví je určeno především k vnitřním potřebám účetní jednotky (3).

Společenské změny, rozvoj informačních technologií, prostředků komunikace, všechny nové technické možnosti výrazně ovlivnily podnikatelské prostředí, které vytváří i nové podmínky pro využití manažerského účetnictví. Pro většinu podniků často jedinou možností, jak si udržet postavení na trhu a zajistit efektivnost podniku, je zlepšit vnitřní chod podniku, který umožní zkrátit dodací lhůty, zlepšit kvalitu, omezit zásoby a vytvořit podmínky pro řízení nákladů v předvýrobních etapách (8).

2.2.1 Úkoly manažerského účetnictví

1. Vzhledem k tomu, že manažerské účetnictví pracuje především s nákladovými položkami (avšak nejen s nimi, právě manažerské účetnictví využívá také výnosů a peněžních toků), dříve se také hovořilo spíše o nákladovém účetnictví, je jedním z jeho úkolů podávat informace o struktuře nákladů. V dnešní době známe dvě základní struktury nákladů, jež se nejčastěji využívají, a to druhové členění, které je důležité především pro finanční účetnictví a členění účelové, které je orientováno především na potřeby vnitropodnikového řízení, podává informace o nákladech vynaložených k určitému účelu, to znamená, na co byl náklad vynaložen k jakému účelu.
2. Jedním ze základních úkolů manažerského účetnictví je a vždy bylo poskytovat informace o výkonech. Nestačí znát náklady, ty samy o sobě nemají význam, pokud v důsledku jejich užití nejsou vytvářeny výkony. Jinak jsou pouhým výdajem vynaloženým bez účelu (existují samozřejmě výjimky, kdy nelze jednoznačně

přiřadit určitým nákladům konkrétní výkon, avšak přesto je náklad nutný pro celkové fungování podniku).

3. Manažerské účetnictví dále poskytuje údaje o jednotlivých útvarech podniku, o tom, kde náklady vznikají, a to především režijní náklady. Tyto informace jsou velmi důležité pro správné stanovení položek kalkulace, zejména pro stanovení režii, ať již výrobní, správní odbytové či zásobovací režie.
4. Dalším úkolem manažerského účetnictví je vytváření kalkulačního systému podniku. Systém kalkulací vychází z údajů z minulosti a předpokladu budoucnosti, využívá informací, jež poskytuje účetnictví.
5. Důležitým úkolem manažerského účetnictví je také přenos odpovědnosti na jednotlivé útvary podniku, tj. jakési řízení odpovědnosti.
6. V manažerském účetnictví jsou obsaženy prvky kontroly nákladů formou kontroly plnění norem, kalkulací, rozpočtů atd. Provádí se zde vyčíslení a rozbor odchylek od těchto norem, rozpočtů atd., stanovení příčin a odpovědnosti.
7. Manažerské účetnictví se také zabývá rozpočetnictvím. Podnikový rozpočet má určitou podobnost s kalkulací, avšak rozpočet je vytvářen pro celý podnik, případně pro určitou investici, nikoliv jen pro určitý výkon či výrobek. Stanovení rozpočtu je velmi zodpovědný úkol, jehož nezvládnutí může vést ke špatnému hospodaření podniku. Mimo podnikový rozpočet se sestavují vnitropodnikové rozpočty, jako jsou rozpočty režii, které se zabývají především režijními náklady, a rozpočty střediskové (tj. rozpočty nákladů a výnosů jednotlivých středisek).
8. Nemałym úkolem manažerského účetnictví pak je připravovat rozhodování, která jsou jeho cílem. A to mohou být rozhodování krátkodobá, investiční dlouhodobá, rozhodnutí v oblasti cenové politiky podniku apod. Rozhodování je samozřejmě ovlivněno řadou dalších faktorů jako jsou výrobní či kapacitní možnosti podniku, požadavky trhu, úroveň konkurence, vývoj techniky apod. Avšak základní informace o tom, zda přijmout to či ono rozhodnutí, možnosti variantních řešení a možnosti finančně rozhodnutí zabezpečit, podávají informace vyplývající z účetnictví.

2.2.2 Klasifikace nákladů v manažerském účetnictví

Podle (4) náklady ve všech jejich pojetích nepředstavují stejnorodý celek, ale skládají se z různých nehomogenních složek, které se odlišují druhem uplatněného ekonomického zdroje, svou funkcí v transformačním procesu, formou svého projevu nebo způsobem reakce na působící faktory.

2.2.2.1 Druhové členění nákladů

Primárním projevem nákladů je jejich podoba v okamžiku vkladu původních ekonomických zdrojů do příslušné aktivity. Jejich nákladový ekvivalent se označuje jako nákladový druh. Nákladové druhy lze stručně rozdělit na:

- a) Náklady odpovídající vynaložené živé práci (mzdy, sociální náklady)
- b) Náklady odpovídající spotřebě hmotných prostředků (materiálu, energie),
- c) Náklady odpovídající opotřebením investičního majetku (odpisy strojů, budov a zařízení),
- d) Náklady odpovídající spotřebě a použití prací a služeb externích subjektů (dopravné, externí opravy a udržování),
- e) Náklady odpovídající i bezprostřední peněžní úhradě (úroky z poskytnutého cizího kapitálu).

Druhové členění nákladů představuje v peněžním vyjádření vykazované vklady ekonomických zdrojů, které vstupují do dané aktivity zvnějšku; označujeme je proto jako *náklady externí*. Jejich součástí nemohou být *interní náklady*, které představují spotřebu výkonů vytvořených uvnitř dané aktivity. Externí náklady se v dané aktivitě projevují a jsou proto *náklady prvotními*. Naproti tomu, náklady interní se projevují podruhé, jsou *náklady druhotnými* a nemohou být v rámci dané aktivity v druhovém členění vykazovány. Náklady prvotní jsou vyjádřeny jedinou položkou, vyjadřující jejich vztah k příslušnému externímu ekonomickému zdroji, jsou tedy *náklady jednoduchými*. Druhotné náklady se naproti tomu skládají z prvotních nákladových druhů, a jsou proto *náklady komplexními*. V druhotném členění nákladů se nerozlišuje bezprostřední účel vynaložení nákladů, pozornost se soustřeďuje na množství potřebných ekonomických zdrojů, které je třeba zajistit z okolí. Druhové členění

nákladů proto neposkytuje informace pro hodnocení hospodárnosti a účinnosti využití ekonomických zdrojů; umožňuje však regulovat proporce mezi potřebou ekonomických zdrojů a jejich pohotovou dispozicí. Z tohoto hlediska je významné rozlišování vkladů opakovaných a potenciálních ekonomických zdrojů. Opakované ekonomické zdroje se jednorázově spotřebují a projeví se v plném rozsahu jako náklady běžného období. Financují se z běžných finančních zdrojů a jsou plně reprodukovány z výnosů daného období. Potenciální ekonomické zdroje disponují určitou výkonností (kapacitou) přesahující rámec běžného období. Do běžného období se jejich hodnota rozděluje v závislosti na době jejich užitečné exploatace. Financují se z dlouhodobých finančních zdrojů a jejich reprodukce se uskutečňuje z výnosů nashromážděných za více období.

2.2.2.2 Účelové členění nákladů

Účelovost je základní charakteristický znak nákladů. V tomto směru jako konečný účel vynaložení nákladů vystupují finální výkony jednotlivých aktivit, které tak představují konečné nositele nákladů. Z tohoto hlediska lze nejhrubší účelové členění nákladů provést podle jednotlivých činností podniku (provozní, finanční apod.), v rámci provozní činnosti pak podle jejich vztahu k zaměření podniku (činnost základní, pomocná, vedlejší, přidružená, apod.).

V rámci účelového členění lze dále klasifikovat:

a) členění nákladů ve vztahu k výkonům

Náklady spojené bezprostředně s technologickým postupem označujeme jako *náklady technologické*. Bezprostřední technologický proces však vyžaduje vytvoření určitých podmínek, zaručujících jeho racionální průběh. To se zajišťuje různými činnostmi, které vyvolávají vznik *nákladů na obsluhu, zajištění a řízení daného procesu*. Technologické náklady příčinně souvisejí s jednotlivými operacemi při bezprostředním uskutečňování konkrétního výkonu. Jejich výši lze předem stanovit ve formě úkolu (normované náklady) a kontrolovat jejich plnění (rozdíly od normovaných nákladů). Takové náklady, vykazované v jednotlivých věcně odlišných položkách podle jednotlivých výkonů jako jejich bezprostředních nositelů, označujeme jako *náklady jednicové*. Náklady na obsluhu a řízení vznikají v souvislosti s uskutečňováním různých

obslužných a řídicích činností, zajišťovaných vyčleněnými pracovníky nebo útvary. Jejich vztah k výkonům je odvozený a na jednotlivé výkony jako jejich konečné nositele se rozdělují dodatečně a různými nepřímými metodami. Jedná se o *náklady režijní*, které vznikají v různých fázích činnosti podniku, podle toho je rozdělujeme na *zásobovací režii* související s nákupem, skladováním a výdejem materiálu; *výrobní režii* související s obsluhou a řízením výrobního procesu, *správní režii* související s řízením a správou celého podniku a *odbytovou režii* vznikající v souvislosti s prodejem, skladováním hotových výrobků a zboží.

Pro jednicové i režijní náklady platí, že jejich konečnou příčinou je uskutečnění finálních výkonů. Obě skupiny nákladů je tak třeba pomocí početně technických postupů (kalkulace nákladů) přiřadit konečným nositelům. Podle metod přičítání pak rozlišujeme *náklady přímé* (přiřazované přímo) a *nepřímé* (na příslušející výkony rozvrhované při uplatnění různých nepřímých metod).

b) členění nákladů ve vztahu k útvarům

Proces uskutečňování jednotlivých výkonů je lokalizován do jednotlivých organizačních celků. Náklady reálně vznikají primárně v organizačních útvarech, kde se uskutečňuje příslušná dílčí transformace. Jedná se o *třídění nákladů podle místa vzniku*.

Z hlediska ekonomického řízení se na různých hierarchických úrovních vytváří struktura odpovědnostních útvarů, vytvářená na základě delimitace rozhodovacích pravomocí a jí adekvátní odpovědnosti. V takových případech nabývá na významu zjišťování a vyhodnocování *nákladů podle odpovědnosti*.

2.2.2.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů

Důležitým hlediskem členění nákladů z hlediska posuzování dynamiky jejich vývoje je jejich rozlišování podle toho, jak se mění jejich celková výše v závislosti na změnách objemu výkonů. V tomto směru lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů:

- a) Ekonomické zdroje, které se plně spotřebují určitou jednotkou výkonu a při uskutečňování další jednotky musí být opakovaně vynaloženy. Označujeme je jako **náklady variabilní** (proměnlivé). Jejich charakteristickým znakem je, že se jejich

celková výše mění při změnách v objemu výkonů. Podle typu této změny rozlišujeme náklady *proporcionální* (konstantní, mění se přímo úměrně s objemem výkonů), *podproporcionální* (degresivní, při rostoucím objemu se zvyšují, ale pomalejším tempem než objem výkonů) a *nadproporcionální* (progresivní, rostou rychlejším tempem než objem výkonů).

- b) Ekonomické zdroje, které se do daného procesu vkládají jednorázově a s určitou potenciální schopností, umožňující uskutečnit určitý objem výkonů v rámci daného potenciálu (kapacity). Jedná se o **náklady fixní** a jejich charakteristickým znakem je, že se při změnách v objemu výkonu v rámci dané kapacity jejich celková výše nemění.

Rozlišení fixních a variabilních nákladů je teoretické, protože každý reálný proces se může uskutečnit jen na základě spojení a kombinace opakovaných potenciálních činitelů. V takovém případě obsahují celkové náklady určitého procesu neoddělitelně fixní složku, vyvolanou fixními náklady, a proměnlivou složku, způsobenou variabilními náklady. Takové spojení označujeme jako **smíšené náklady**.

2.2.2.4 Klasifikace nákladů z hlediska rozhodování

Hodnota každé informace manažerského účetnictví spočívá v jejím účelném využití pro řízení. Obsah informací manažerského účetnictví je v tomto případě bezprostředně závislý na typu příslušné rozhodování úlohy a algoritmu jejího řešení. Platí, že manažerské účetnictví musí zajistit relevantní informace, které svým obsahem dostatečně odrážejí složitost daného problému. *Relevantní náklady* se vymezují jako takové, které odrážejí podmínky uskutečnění daného rozhodnutí a liší se podle alternativ, které přicházejí v úvahu. Jako relevantní se projevují především náklady, které jsou daným rozhodnutím ovlivnitelné, jako *irelevantní náklady* pak takové, které jsou neovlivnitelné. Specifický případ pak představují náklady, které již byly vynaloženy v minulosti tak, že nemohou být ovlivněny žádným v úvahu přicházejícím rozhodnutím. Označují se jako *umrtvené náklady*.

V případech, kdy lze souběžně realizovat více alternativ, ale znemožňuje to omezenost pohotových ekonomických zdrojů, se jedná o obětování příležitosti zvolením

jiné alternativy. Pro oceňování této příležitosti se používají *oportunitní náklady* neboli náklady obětované příležitosti. Rozhodování je zaměřeno na optimální alokaci zdrojů a předpokládá preferenci určitého řešení.

2.2.3. Kalkulace v podniku

Základním nástrojem založeným na principu alokace, je kalkulace. V nejobecnějším slova smyslu se kalkulací rozumí propočet nákladů, přínosu, zisku, ceny, resp. jiné finanční veličiny na výrobek, práci nebo podnikovou službu, na jejich dílčí část, činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci či na jinak naturálně vyjádřený výkon (4).

Předmětem kalkulace by zásadně měly být veškeré výkony, a to ať konečné nebo dílčí, které jsou v podniku prováděny (3). To je ovšem možné jen v podnicích s úzkým sortimentem výrobků, prací nebo služeb. V podnicích se vesměs kalkulují pouze nejdůležitější druhy výkonů nebo jejich skupiny. Se vzrůstající úrovní automatizace informačních systémů je ovšem zřejmá tendence k rozšiřování jak rozsahu kalkulovaných výkonů, tak i podrobnosti v členění a alokaci nákladů (4).

Předmět kalkulace je vymezen (4):

- a) **Kalkulační jednici**, kterou se rozumí konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady.
- b) **Kalkulované množství**, které zahrnuje počet kalkulačních jednic, pro něž se stanovují celkové náklady. Kalkulované množství je významné zejména z hlediska určení průměrného podílu nepřímých nákladů na kalkulační jednici.

Kalkulace finálních výkonů, ale i polotovarů a činností, dílčích aktivit a operací je zřejmě informačním nástrojem s nejširším spektrem použití. Využívá se jako podklad pro rozhodování o optimálním složení prodávaných výkonů a způsobu jejich provádění, ve formě vnitropodnikových cen umožňuje zobrazit vztahy mezi odpovědnostními útvary a způsobem ocenění umožňuje ovlivňovat chování pracovníků těchto útvarů tak, aby jednali v souladu s podnikovými cíli. Působí též jako nástroj řízení hospodárnosti a je nástrojem široce využívaným pro zhodnocení variantních cenových úvah, podkladem

pro tvorbu plánů, výnosů a zisku a v neposlední řadě i nástrojem pro ocenění stavu a změny stavu nedokončené výroby, polotovarů, hotových výrobků a jiných aktivovaných výkonů (4).

Všechny tyto úkoly však nemůže plnit jediný propočet nákladů na kalkulační jednici a proto se v podnicích sestavují různé typy kalkulací v závislosti na tom, k jakému účelu slouží. Všechny v podniku sestavované kalkulace a vztahy mezi nimi tvoří často značně rozsáhlý a variantní **kalkulační systém**. Jednotlivé prvky tohoto systému – kalkulace – se liší nejen tím, zda zobrazují vztah plných nebo dílčích nákladů na kalkulační jednici, nebo metodami přiřazení nákladů předmětu kalkulace, ale také podle doby sestavení a svým vztahem k časovému horizontu jejich využití. V tomto smyslu je základním kritériem jejich rozlišení, zda jsou podkladem strategického rozhodování, střednědobého (taktického) řízení, preventivního běžného (operativního) řízení nebo následného ověření průběhu provádění podnikových výkonů (4).

V kalkulačním systému se kalkulace dělí na kalkulace ceny a kalkulace nákladů

2.2.3.1 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů pak dále dělíme na

- *kalkulace výsledná*, která je především nástrojem následné kontroly hospodárnosti, kdy se zjišťuje, jaké náklady byly vynaloženy v průměru na jednotku výkonů v dané období (3). Tyto průměrné náklady se porovnávají s nákladovým úkolem, daným zpravidla operativní kalkulací, a jsou podkladem pro hodnocení hospodárnosti útvarů, které se bezprostředně podílejí na výrobě.
- *kalkulace předběžná*, která jsou sestavovány buď propočtem částečně známých údajů a odhadem neznámých nebo normování a podle toho se dále člení na:
 - *kalkulace propočtová*, jejichž úkolem je vytvořit podklady pro předběžné posouzení efektivnosti nově zaváděného výrobku nebo poskytované služby, návrhy jeho ceny nebo také efektivnosti zvažované investice (3).
 - *kalkulace normová* podle časového horizontu sestavení dále rozlišujeme na:

- *kalkulace operativní* se sestavují a jsou tedy platné v okamžiku změny podmínek procesu výroby, mění se tedy vždy, když dochází ke změnám, jsou sestavovány v položkách přímých nákladů (operativní normy) a používají se zejména při stanovování úkolů jednotlivým výrobním útvarům a pro kontrolu jejich plnění (3).
- kalkulace plánová má význam při plánování výkonů, které by měly být prováděny v delším časovém horizontu, nejedná se o jednorázovou zakázku. Kalkulace pak mají jednak podobu dílčích informací jednoho časového období (roku) a celkové informace o období, na než se kalkulace tvoří. Slouží jako podklad plánování ekonomických informací jako jsou plány nákladů, výnosů, zisku a jsou významným nástrojem řízení hospodárnosti jednicových nákladů.

Důležitým úkolem operativní kalkulace je ve vztahu k plánové kalkulaci, kdy dochází v průběhu období k porovnání operativních kalkulací a plánové kalkulace, zjišťuje se, jak je zajištěn roční plán nákladů. Působí zde jako nástroj řízení útvarů, které odpovídají za přípravu a racionalizaci výroby (3).

2.2.3.2 Kalkulace ceny

Kalkulace ceny tvoří relativně samostatnou část rozhodovacích procesů. Od kalkulace nákladů se liší svým obsahem (obsahuje předpokládaný zisk) a celkovým přístupem k její tvorbě, který se následně projeví v jejím obsahu. Kalkulace nákladů odráží žádoucí či skutečné toky vzniku nákladů; cenová kalkulace naopak zobrazuje toky zpětné návratnosti nákladů a zisku uskutečněné ve formě výnosů.

S rozvojem tržního hospodářství, jehož podstatným rysem je silný vliv podmínek trhu na cenu, která vzniká již objektivně, nikoli na základě spekulativního propočtu, se úloha cenových kalkulací také u nás značně mění. Sestavují se méně často a jako zásadní podklad pro konečnou cenu se dnes využívají jen při některých způsobech tvorby ceny (zejména při uplatnění kalkulačního porovnání a kalkulacích individuálních výkonů).

3. ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH PŘÍSTUPU K ŘEŠENÍ

3.1. Charakteristika analyzovaného podniku

Název firmy:	VHOS, a. s.
Sídlo firmy:	Nádražní 6, 571 01 Moravská Třebová
IČO:	48172901
DIČ:	CZ48172901
Základní kapitál:	35.815 tis. Kč
Hlavní činnosti:	provozování vodovodů a kanalizací, stavební výroba, opravy a servis čerpací techniky, vodohospodářské služby
Právní forma:	akciová společnost
Statutární orgány:	představenstvo akciové společnosti (4 členů) dozorčí rada (3 členové)

Firma zapsána 1. listopadu 1993 do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl B, vložka 965.

Základní kapitál společnosti se skládá z 35.815 ks akcií na majitele plně upsaných a splacených, s nominální hodnotou 1.000 Kč za kus.

VHOS, a.s. je oddílnou provozní vodohospodářskou společností, která v rámci své hlavní podnikatelské činnosti provozuje pronajatý infrastrukturní majetek obcí, měst a svazků obcí. Jedná se především o položky majetku, ze kterých sestávají systémy vodovodů a kanalizací. VHOS, a.s. si na základě smluv s vlastníky tento majetek pronajímá a následně jej provozuje se všemi právy a povinnostmi, vyplývajícími z nájemních smluv. Nosnými předměty činnosti podniku jsou provoz vodovodů a kanalizací, dále opravy a servis čerpací techniky a stavební výroba. Společnost zajišťuje prodej vodohospodářského materiálu a sanitárního zboží.

VHOS, a.s. je držitelem certifikátu ISO 9001: 2000 pro realizaci stavební výroby a servis čerpací techniky, dále certifikátu ČSN EN ISO 14001 : 2005 a také vlastní akreditaci na laboratorní činnost.

Společnost VHOS, a.s. je 100% vlastníkem společnosti VHOS-KA s.r.o. Moravská Třebová, jejímž předmětem činnosti je nakládání s nebezpečnými odpady a monitoring inženýrských sítí. Jiné podíly společnost nevládní.

Společnost VHOS, a.s. je v oboru provozování vodovodů a kanalizací dominantním dodavatelem služeb v regionu provozování. Její tržní postavení je aktuální době velmi silné. Vychází ze smluvních vztahů mezi vlastníky infrastrukturního majetku a VHOS, a.s. jako jeho provozovatelem. Toto postavení je samostatně smluvně specifikováno vůči dílčím majetkovým celkům, které jsou předmětem provozování. Všechny smlouvy jsou však podmíněny kvalitou dodávaných služeb a stabilitou vztahů vůči vlastníků infrastrukturního majetku. Postavení na ostatních odborných trzích je určováno úspěšností v dosažení na podíl práce z nabídky práce například úspěchy ve výběrových řízeních.

Cíle společnosti jsou velmi prozaické a současně velmi významné. Hlavním cílem je snaha udržet případně rozšířit oblast provozování vodovodů a kanalizací a zvýšit objem výnosů z ostatních činností. Dalším cílem společnosti je nadále zachovávat vysokou kvalitu prováděných prací a služeb a tím zajistit maximální kvalitu dodávané pitné vody a zabezpečit perfektní výsledky v čištění odváděných odpadních vod.

Společnost VHOS, a.s. tvoří jeden organizační celek. Řízení společnosti je čtyřstupňové. Základními organizačními jednotkami jsou provozy a útvary, ty se dále člení na provozní úseky a oddělení. Technickou činnost v oboru a metodickou činnost zajišťují odborné útvary a oddělení. Organizační složky nejsou samostatnými účetními jednotkami, společnost vede vnitropodnikové účetnictví. Společnost nemá zřízenou organizační složku v zahraničí. Během sledovaného období nebyly provedeny žádné zásadní změny ve struktuře společnosti.

3.2. Historie VHOS, a.s.

Předchůdci dnešní VHOS, a. s. v územní působnosti stávajícího okresu Svitavy mají kořeny v roce 1960, kdy podnik OVHS, respektive OVAK vznikly na podkladě územní reorganizace v návaznosti na nové územní uspořádání krajů a okresů v ČSR. OVHS pro okres Svitavy měla z počátku své sídlo v Moravské Třebové s provozovny ve Svitavách, Mor. Třebové, Litomyšli a Poličce. Ve své původní podobě neobsahovala provoz SM, který vznikl až v roce 1969. V počátcích se jednalo o malý podnik, který se postupně časově různě dynamicky rozvíjel až do poslední podoby.

Dalším mezníkem v rozvoji organizace vodovodů a kanalizací byl 1. leden 1977, kdy bylo přistoupeno k vytvoření krajských podniků vodovodů a kanalizací. V kraji vznikl podnik Východočeské vodovody a kanalizace Hradec Králové a z bývalých OVHS a OVAK se staly odštěpné závody, v okrese Svitavy to byl odštěpný závod 09 Moravská Třebová. Vznikl tak integrovaný, centralizovaný podnik řízený Východočeským Krajským národním výborem. Cílem byla vyšší forma plánování, koncepčnosti a kompletnosti řízení, hydrogeologických průzkumů, projektování, investiční výstavby, stavební výroby, péče o základní prostředky, právní ochrany apod. Organizační struktura odštěpného závodu, odbornými úseky, výrobně technickým a ekonomickým rozdělením okresu do tří oblastí, kde jsou tři provozní vodohospodářská střediska - Moravská Třebová pro oblast Třebovsko a Jevíčsko, Svitavy pro oblast Svitavsko a Březovsko a Litomyšl pro oblast Litomyšlsko a Poličsko s provozním úsekem v Poličce. V Moravské Třebové je dále provoz stavebně montážní výroby, dopravy a dílen, materiálně-technické zabezpečení s centrálním skladem, na ředitelství jsou odborná oddělení řízení výroby s laboratořemi pitných vod v Moravské Třebové a odpadních vod na ČOV Svitavy. Ve městech Svitavy, Litomyšl a Polička se nacházejí centrální čistírny odpadních vod. Lokální pak v Moravské Třebové, Jevíčce a Březině. Všechna hospodářská střediska jsou řízena na základě chozrasčotního hospodaření.

VHOS, a.s. Moravská Třebová vznikla privatizací provozní části státního podniku VAK Moravská Třebová k 1. 11. 1993 a není jeho právním nástupcem. Hlavním oborem činnosti VHOS, a.s. je provozování vodovodů a kanalizací spolu s dalšími činnostmi, které tyto hlavní činnosti doplňují. Základní kapitál činí 35.815 tis.

Kč a je tvořen provozními objekty, pozemky, zařízeními, přístroji a stroji určenými pro provoz vodohospodářské infrastruktury, stavební dodávky a zajištění dalších dílčích činností. Roční obrat firmy je na úrovni cca 270 mil. Kč.

VHOS, a.s. je tzv. oddílnou provozní společností, která na základě smlouvy nájmu a provozu provozuje vodovody a kanalizace pro jejich majitele, tedy obce, města a svazky obcí. V regionu bývalého okresu Svitavy je VHOS a.s. dominantním provozovatelem vodovodů a kanalizací. V současné době má podepsáno celkem 29 smluv na provoz vodovodů a 13 smluv na provoz kanalizací. VHOS a.s. provozuje mimo jiné skupinové vodovody ve Svitavách, Poličce, Moravské Třebové, Jevíčku a Městečku Trnávce, kanalizaci včetně ČOV ve Svitavách, Poličce, Moravské Třebové, Jevíčku, Jaroměřicích a dalších obcích.

V průběhu roku 1994 byla podnikatelská aktivita rozšířena o zajištění oprav a prodeje čerpací techniky. Trh se postupně rozšiřoval a dnes samostatný provoz opravna čerpadel zajišťuje opravy a prodeje čerpadel pro firmy KSB, EMU, WILO, SIGMA, SIMA, Interpump, Lowara, Flygt, Grundfos a další.

V roce 1995 začalo docházet postupně k rozšiřování obratu stavební výroby, která do té doby byla jen doplňkovou činností úzce související s provozem vodovodů a kanalizací. Rozvoj těchto stavebních aktivit přispěl k tomu, že od r. 1999 byl vytvořen samostatný stavební provoz, který zajišťuje cca 90 % obratu stavební výroby celé akciové společnosti.

Společnost rozvíjela a rozvíjí i další obchodní aktivity v oblasti obchodu v oboru vodárenského materiálu a instalační techniky. Součástí zabezpečovaných služeb jsou i technická poradenská činnost, inženýrská a projektová činnost v oboru vodovodů a kanalizací. VHOS a. s. dodává pitnou vodu přímo cca 75 tisícům obyvatel napojených na veřejné vodovody. Délka provozované sítě k 31.2.2008 činí cca 834 km, napojeno je cca 20.600 vodovodních přípojek, celková kapacita zdrojů dosahuje cca 653 litrů/s. Odběr vody pro veřejné vodovody je pouze z podzemních zdrojů. Odkanalizovány jsou odpadní vody od 45 tisíc obyvatel, z toho od 35 tisíc obyvatel jsou čištěny na ČOV, délka provozované kanalizační sítě přibližně 228 km, na sítě je napojeno 7.582 kanalizačních přípojek, celková kapacita všech ČOV činí cca 17.000 m³/den.

3.3 Předmět podnikání

Nosnými předměty činnosti VHOS, a.s. jsou provoz vodovodů a kanalizací, dále opravy a servis čerpací techniky a stavební výroba. Společnost zajišťuje také prodej vodohospodářského materiálu, sanitárního zboží a dále technickou a technologickou odbornou činnost v oboru vodohospodářství.

Provozování vodovodů přináší jako produkt pitnou vodu a její dodávku. Při provozování kanalizací je produktem poskytování služeb - odvádění a čištění odpadních vod. V rámci stavební výroby je produktem dodávka staveb nebo stavebních prací. Další významná aktivita společnosti, prodej a servis čerpací techniky přináší jako produkt služby zákazníkům, tedy opravy a servis čerpadel a čerpací techniky.

Další podružné činnosti souvisejí s hlavním předmětem podnikání a jsou doprovodnými aktivitami zabezpečujícími servis, údržbu a opravy pronajatého infrastrukturního majetku vodovodů a kanalizací. V této oblasti se setkáváme se službami ve formě realizace laboratorních rozborů, technické přípravy výroby, projekce, vyhledávání podzemních sítí, monitoring podzemních sítí, čištění podzemních sítí a další drobné služby, které lze charakterizovat stručným výpisem živnostenských oprávnění, uvedených v obchodním rejstříku. Jedná se o opravy mechanických částí čerpadel, inženýrskou činnost, nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, vytyčování a vyhledávání podzemních vedení včetně jejich poruch, výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, výroba, opravy a montáž měřidel, činnost účetních poradců, činnost organizačních a ekonomických poradců, měření průtoku povrchových a odpadních vod v potrubích a korytech, včetně odběru vzorků, podnikání v oblasti nakládání s odpady, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečným odpadem, vodoinstalatérství, lektorská činnost, projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, silniční motorová doprava nákladní, opravy silničních vozidel, montáž, opravy, revize a zkoušky, vyhrazených elektrických zařízení, výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, revize a zkoušky vyhrazených zařízení a periodické zkoušky nádob na plyny, zprostředkování obchodu, výroba rozvaděčů nízkého napětí, nákup, prodej a skladování zkapalněných uhlovodíkových plynů v tlakových nádobách, včetně jejich dopravy.

3.4. Analýza podniku

Společnost, jako ekonomický subjekt, existuje a funguje v určitém tržním prostředí, kde na ni působí celá řada faktorů více či méně ovlivňujících její činnost. Pro kvalitní zpracování finanční analýzy je nezbytná znalost podmínek podnikání v oboru a dokonalý přehled o konkurenci.

3.4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů, působících v odvětví je Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující činitel/faktor. Těchto pět sil je reprezentováno:

- Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví
- Vyjednávací silou (schopností) dodavatelů
- Vyjednávací silou (schopností) odběratelů
- Hrozbou substitutů (náhradních produktů)
- Intenzitou konkurenčního boje (rivalita konkurence) v odvětví

Primárním účelem Porterovy analýzy (modelu) je analyzovat atraktivnost odvětví, aby bylo možné předvídat ziskovost v odvětví. Hlavní kritika Porterova modelu se týká jeho teoretických základů a také toho, že konkurování je dynamický proces, v němž nikdy není dosaženo rovnováhy. Neustále se tedy mění i struktura odvětví.

Hrozba vstupů nových konkurentů je v daném oboru i daném regionu stálá a týká se všech základních předmětů podnikání. Každá základní část podnikání je však značně specifická a ovlivňují ji nejen pro konkurenci zajímavý obor i daná lokalita, ale na opačné straně také podmínky a požadavky pro splnění legislativních požadavků pro zájemce o dané podnikání. V případě provozování vodovodů a kanalizací se konkurence rekrutuje z místních obdobně zaměřených firem, ale i z nadnárodních firem, které v oboru pracují prakticky v celém světě. V oblasti stavební výroby je situace prakticky shodná jen s rozdílným předmětem plnění a od něj odvislými obchodními soutěžemi.

Vyjednávací síla (schopnosti) dodavatelů je částečně potlačena změnou pozic. Nikoli tedy snahou dodavatelů o maximální profit z dodávek zboží a služeb, ale o

získání nových odbytišť nebo o uplatnění nových výrobků i těch nově uváděných na trh. Následně se teprve projevují tendence ovlivnit ceny dodávek.

Vyjednávací síla (schopnosti) odběratelů je v případě provozování vodovodů a kanalizací je rovněž potlačena pozicí a legislativou. Odběratelé pitné vody a producenti odpadních vod jsou ve smluvních vztazích podřízeni platným zásadám určeným odbornou legislativou a také v regionu jednotným cenám, řízených věcným usměrněním cen. V oblasti stavební výroby je pozice opět velmi různorodá. Složité podmínky trhu ještě více komplikují obce v pozicích investorů a dotační politika státu a Evropské unie.

Hrozba substitutů (náhradních produktů) v oblasti provozování vodovodů a kanalizací více méně nepřichází v úvahu. Znamenalo by to nejen „náhradní“ produkt, ale i náhradní zásobovací zařízení, tzn. náhradní vodovody a kanalizace.

Intenzita konkurenčního boje (rivalita konkurence) v odvětví je silná a vstupuje do pomyslného ringu nejen z odborného prostředí již zmíněných místních či tuzemských firem a nadnárodních podniků, ale je ovlivněna i politickým prostředím v jednotlivých municipalitách. Obor je neustále velmi zajímavým pro stávající i nové podnikatelské subjekty. Stavební výroba je samostatnou kapitolou ovlivněnou jak nabídkou práce, ale i cenovou politikou dodavatelů podmínkami výběrových řízení stanovených investory. Konkurence je zde velmi aktivní.

3.4.2 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza obsahuje souhrnné hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti VHOS, a.s. Všechny charakteristiky byly posuzovány z různých hledisek, srovnávány se situací v republice a následně stručně formulovány. SWOT analýza představuje základ pro formulaci cílů a strategie společnosti a vychází z popisu její současné situace. Kontext pro SWOT analýzu společnosti VHOS, a.s. vytváří legislativa České republiky a požadavky, které jsou v této souvislosti na společnost kladené.

Pro účely posouzení aktuální situace VHOS, a.s. jsou jako silné a slabé stránky vybrány vnitřní faktory, které souvisejí s problematikou vodního hospodářství, a které je možné je potenciálně ovlivnit rozvojovými aktivitami v této oblasti.

Vybrané příležitosti a ohrožení se vztahují k vnějším procesům a trendům, které nejsou společností přímo ovlivnitelné. Význam pro další práci však má jejich identifikace a jejich další sledování. Porozumění vnějším vlivům a různým vývojovým tendencím umožní strukturovanou přípravu na využití příležitostí, které se nabízejí nebo nabídnou v budoucnosti, nebo naopak umožní účinnou obranu proti jevům a trendům, které se mohou objevit.

Tato analýza přispívá ke snazšímu porovnání výhod a nevýhod, které mají zásadní význam pro orientaci a působení v prostředí, ve kterém se společnost nachází.

Silné stránky (Strengths)

Přednosti společnosti vyplývají z technického, technologického a personálního zabezpečení, z postavení na trhu a pevných cílů do budoucna. Základními body jsou:

- dlouhodobé odborné zkušenosti provozovatele vodovodů a kanalizací a odborná síla společnosti,
- personální zabezpečení společnosti na vysoké odborné úrovni,
- neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- spolupráce s odbornými školami od úrovně středních škol při výchově odborných technických kádřů,
- využití IT technologií v nadprůměrném rozsahu a nejrůznějších sférách činnosti
- komunikace s laickou i s odbornou veřejností, s úrovní public relations, prostřednictvím lokálních médií a obecních zastupitelstev,
- podnik je v daném regionu a v daném oboru podnikání majoritním dodavatelem uvedených odborných služeb,
- provozování vodovodů a kanalizací je ve své podstatě stabilním zdrojem výnosů se zajištěnou ziskovostí,
- plynulý přísun finančních prostředků k zajištění funkcí společnosti vyplývající z tržeb za vodné a stočné jako základního objemu finančních zdrojů,
- společnost splňuje přísné ekologické požadavky související přímo s charakterem základního výrobku, kterým je pitná voda,
- společnost je držitelem certifikátů ISO 9001:2000 a ISO 14001 : 2005,
- dobré jméno společnosti v regionu,

- organizace odborného semináře (proběhl již 13. ročník),
- dobré kontakty s vlastníkem a městským zastupitelstvem.

Slabé stránky (Weaknesses)

Slabé stránky hodnocené společnosti mají podobný základ jako ty silné, jejich hodnocení vyplývá z jiného pohledu na řešenou problematiku. Jsou jimi především:

- hodnota odpisů určených k realizaci nových investic není dostatečně vysoká (společnost nedisponuje významnějším objemem vlastního majetku),
- variabilita personálního zabezpečení VHOS, a.s. souvisí se silou trhu pracovní síly v regionu podnikání - společnost potřebuje odborné technické i provozní pracovníky, jejichž „nabídka na trhu“ není příliš vysoká,
- ekologické požadavky - nejednotné měřítko a náročnost centrálních a státních organizací vůči odborné organizaci v rámci kontrol a požadavků na odborné provozovatele,
- sezónnost nebo nestandardnost některých plateb (stavební výroba),
- vliv značné atomizace infrastrukturního majetku (nutnost uzavírání velkého množství smluv s jednotlivými obcemi).

Příležitosti (Opportunities)

Příležitosti společnosti vyplývají z vlastní aktivity a situace okolí. Jedná se o:

- rozvoj vlastních existujících aktivit a rozšíření pole působnosti (získávání nových příležitostí k provozování vodovodů a kanalizací),
- hledání a zavádění nových činností, zajišťujících zisk a přínosy z pohledu využití stávajících nebo navýšených výrobních a lidských kapacit,
- rozvoj nově přijatých aktivit musí být vyhodnocován na základě poptávky v regionu působení a výsledné rentability,
- marketingové aktivity společnosti,
- kooperace při dodávkách prací a služeb formou odběratelských i dodavatelských subdodávek,

- zavedením ISO (ČSN EN ISO 14001:2005) se zvyšuje rozsah možností zajistit zakázky,
- možnosti získat finanční dotace na vlastní investiční a odbornou činnost,
- modernizace majetku ve spolupráci s vlastníky infrastrukturního majetku s přispěním investičních prostředků státu a Evropské unie,
- účast na tematicky zaměřených veletrzích, výstavách a seminářích.

Hrozby (Threats)

Hrozbami pro společnost mohou být všechny negativní vnější procesy:

- cena základního sortimentu dodávek, tedy cena vodného a stočného je neustále regulována státem formou tzv. věcného usměrnění ceny prostřednictvím ministerstva financí ČR.
- vlastníci infrastrukturního majetku, kteří mají oprávnění a možnost, které samozřejmě využívají k zásahům a regulaci především v oblasti ziskovosti (oblast provozování vodovodů a kanalizací je pod zásadním politickým vlivem municipalit - obecní a městská zastupitelstva a rady mají zásadní vliv na vývoj cen produktů, tedy vodného a stočného)
- politická nestabilita a lobbying (především v předvolebním období)
- vývoj makroprostředí - především ekonomické a politické situace
- obecně kritizované nestandardní podmínky během veřejných obchodních soutěží
- konkurence, které se chce etablovat na specifickém trhu vodního hospodářství (konkurence – všechny odborné firmy, které splňují kvalifikační odborné a technické předpoklady k provozování vodovodů a kanalizací, které vyplývají z platné legislativy, konkrétně ze zákona č. 274/2001 Sb. o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu)

3.4.3. SLEPT analýza společnosti

Sociální faktory - Společnost VHOS, a.s. je ovlivněna věkovou strukturou a nízkou kupní silou obyvatelstva v „průmyslově slabém“ regionu. Také průměrná mzda v regionu provozování je nižší než ve větších regionech ČR. Míra nezaměstnanosti v

regionu a jeho mikroregionech (Moravskotřebovko, Jevíčko) je porovnatelná s ostatními regiony, nicméně společnost je závislá na kvalifikované pracovní síle, které je na pracovním trhu v daném regionu omezená. Společnost často čelí tlakům ze strany veřejnosti z důvodů zdánlivě vysokých cen vodného a stočného, cena vody je jako sociální prvek významná, míra sociální únosnosti ceny je významným faktorem ovlivňujícím obor vodohospodářství, často je spojena s politickými tlaky na společnost. V porovnání s ostatními regiony a společnostmi v oboru, VHOS, a.s. je ovlivněn dlouhodobě nízkou průměrnou spotřebou na jednoho obyvatele a den (cca 95 až 100 litrů pitné vody na den).

Legislativní faktory - Legislativa v České republice neustále prochází úpravami a změnami, které je třeba sledovat. I v roce 2008 došlo k návrhům, schvalování a přijímání nových norem a novelizací, které se promítnou do činnosti každé společnosti. Základními právními normami jsou zákon č. 274/2001 Sb. o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a zákon č. 254/2001 Sb. o vodách. Provozovatel je vázán mnoha smlouvami a právními předpisy. Složitá vazba vztahů a právních ustanovení může přivodit výpověď provozní smlouvy a ukončení monopolního postavení provozovatele na trhu. Ceny vodného a stočného jsou v ČR podřízeny regulaci. Základním regulačním nástrojem je Výměr MF ČR pro každý rok, ve kterém jsou stanovena pravidla cenové regulace. VHOS, a.s. se v oblasti kalkulací vodného a stočného řídí ustanoveními Opatření obecné povahy Ministerstva zemědělství ČR ze dne 4.září 2009. Tento předpis navazuje na zákon č. 274/2001 Sb. o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a na vyhlášku č. 515/2006 Sb., kterou se provádí uvedený zákon. V aktuálním období je obor významným způsobem ovlivněn legislativním vlivem Evropské unie. Tento vliv je především směřován do oblasti ochrany životního prostředí, konkrétně do odvádění a čištění odpadních vod. Dotační tituly poskytnuté z Evropské unie jsou sice finančním zdrojem pro realizaci daných úkolů, ale ovlivňují a upravují významným způsobem vztahy vlastníků a provozovatelů infrastrukturního majetku.

Ekonomické a ekologické faktory - Ekonomické prostředí v České republice je v současné době nestabilní, jelikož reaguje na vývoj ekonomiky v USA a ostatních zemích Evropy. Finanční ekonomická krize se projevila zpomalením ekonomického růstu v České republice. Analyzovaná společnost a všeobecně vodohospodářství

zaznamenaly pokles spotřeby pitné vody, pokles produkce odpadních vod. V rámci své vedlejší činnosti společnost pocítila také snížení objemu stavebních zakázek. Míra inflace se postupně zvyšuje a růst průměrné mzdy se zpomaluje, což koresponduje s celkovým vývojem české ekonomiky. Míra nezaměstnanosti se už několik měsíců pohybuje mírně mezi 6 – 8 %. To znamená, že český pracovní trh je nasycený, na trhu je převaha obtížně zaměstnatelných lidí, kteří setrvávají v tomto stavu delší dobu. Firmy nadále budou mít problémy najít především kvalifikované síly. VHOS, a.s. má personální zabezpečení na vysoké odborné úrovni a proto je jednou ze slabých stránek společnosti variabilita personálního zabezpečení související se silou trhu pracovní síly v regionu podnikání - společnost potřebuje odborné technické i provozní pracovníky, jejichž „nabídka na trhu“ není příliš vysoká. Proto VHOS, a.s. spolupracuje s odbornými školami od úrovně středních škol při výchově odborných technických kádrů. V rámci ekologických faktorů, společnost je vystavena náročným požadavkům a nejednotným měřítkům ze strany centrálních a státních organizací vůči odborné organizaci v rámci kontrol a požadavků na odborné provozovatele infrastrukturního majetku vodovodů a kanalizací.

Politické faktory - Prostředí politiky je velmi proměnlivé a nestabilní. Na podnikání mohou mít dopad politické neshody a jejich vliv na přijímání návrhů. Nejasné budoucnost nově přijatých reforem uvádí společnost v nejistotu a pochyby. Zejména osud daňových zákonů, zákoníku práce, obchodního zákoníku je pro firmu důležitý a neustálé diskuze kolem jejich znění může na podnikatelské subjekty působit negativně. Další z velmi nepříjemných skutečností „ohrožujících“ postavení v tomto odvětví je lobby, především v předvolebním období.

Technologické faktory - VHOS, a.s. je držitelem certifikátu ISO 9001: 2000 pro realizaci stavební výroby a servis čerpací techniky, ČSN EN ISO 14001:2005 a dále vlastní akreditaci na laboratorní činnost. Neustálý tlak na snižování provozních nákladů vyvolává tlak na technologický pokrok v oblasti řízení výroby, dispečinků, řízení spotřeby elektrické energie a řízení nákladů jako celku. Legislativa ukládá dlouhodobou povinnost obnovy systémů s pokud možno dlouhodobým efektem. To si žádá použití kvalitních materiálů, techniky i technologie.

3.5. Analýza IS/IT zabezpečení VHOS, a.s.

3.5.1. Ekonomický systém EFAS

Společnost VHOS, a.s. je od roku 1998 vybavena komplexním ekonomickým systémem a má dlouhodobé zkušenosti s jeho využitím a s využitím jeho výstupů. Společnost disponuje informačním systémem EFAS ve verzi 2.2C původně belgického dodavatele firmy Soft Cell. Po bankrotu belgické společnosti převzala provoz IS EFAS společnost Minerva Brno a udržuje jej v provozu do dnešní doby.

IS byl dodán jako komplexní modulová architektura, které obsahuje běžné ekonomické moduly (Účetnictví, Finance, Banka, Majetek, Sklady, Nákup a prodej). Dále obsahuje specifické moduly, které jsou zcela zásadní pro funkci ve VHOS, a.s.:

- **časová registrace a intervence**, jehož základním úkolem je zpracování prvotních informací o činnosti lidí a techniky společnosti. Modul řeší sledování práce prostřednictvím vnitropodnikového účetnictví a vykazuje jak hodnoty účetní, tedy náklady a výkony, ale také položky v měrných jednotkách, tedy hodiny, kilometry, motohodiny a kusy. Úkolem modulu je sledování veličin mezi dodavateli, tj. nákladovými středisky a odběrateli, tj. zakázkami popřípadě nákladovými středisky

- **vodní modul**, který je zásadní pro zcela specifickou fakturaci vodného a stočného, srážkových vod a všech souvisejících vazeb včetně evidence vodoměrů

- **mzdy** - pro potřeby společnosti byl využíván modul mezd APSO firmy Minerva

Z pohledu komplexních potřeb VHOS, a.s. však chybí moduly

- **kalkulace** - v analyzovaném podniku VHOS, a.s. je vzhledem k specifickému předmětu činnosti používání několik kalkulací
 - hlavní je kalkulace vodného a stočného, která je aktuálně stanovena Opatřením obecné povahy Mze ČR a vyhláškou č. 515/2006 Sb.
 - dalšími kalkulacemi jsou vnitropodnikově stanovené kalkulace členění nákladů středisek a zakázek (mimo vodné a stočné).

- **Plánování** - společnost zpracovává pro řízení vlastní činnosti několik druhů plánů
 - plán investic a nákupu drobného majetku
 - plán oprav
 - finanční rozpočty (roční a měsíční)
 - plány vnitropodnikových výkonů a nákladů - kapacitní plány - plánované objemy práce lidí, techniky, technologie, pracovních činností.

Velkým nedostatkem IS EFAS je absence reportovacího modulu. To znamená, že IS EFAS má slabou reportovací schopnost. Tato je ve VHOS, a.s. nahrazena používáním manažerské nadstavby, BI Cognos.

3.5.2. Business Intelligence Cognos

Ve VHOS,a.s. je pro potřeby reportování instalován Cognos. business intelligence špičkové kvality. Úkolem této diplomové práce je tedy, jak již bylo uvedeno, doplnit jeho využití. Společnost VHOS, a.s. využívá pro své potřeby dva základní moduly BI Cognos - Cognos PowerPlay a Cognos Impromptu. Ostatní modely Cognos (Analýza a reporting, Podnikové plánování, Datový sklad) společnost nevyužívá, i když o jejich užití do budoucna uvažuje. Vzhledem k finanční náročnosti implementace business inteligence je nutné zvážit, zda-li společnost nástroje, které dané moduly nabízejí, pro svou činnost potřebuje a zda-li je dokáže optimálně využít.

Základem reportingu pomocí **Cognos Impromptu** (17) je vytvoření uživatelského rozhraní mezi uživatelem a databází. V tomto rozhraní se provede přejmenování laickovi nesrozumitelných databázových tabulek a jejich sloupců do uživatelské terminologie. Tto činnost provádí administrátor systému. Tím zpřehlední a zjednoduší interakci mezi uživatelem a zdrojem dat. Impromptu katalog se tedy chová jako určitý most mezi uživatelem a databází. Jednotliví uživatelé tak při tvorbě výkaznictví pracují nikoli s databází, ale se zorganizovanou datovou kartotékou.

Uživatel Impromptu může nabývat k tomuto katalogu různých přístupových práv, která jsou rozdělena do tříd. Každá z těchto tříd má umožněn rozdílný pohled na

data, odvíjející se od jednotlivých požadavků na tvorbu reportů. Z pohledu uživatele Impromptu obsahuje mnoho funkcí, které umožní nad katalogem vytvořit přehledné a srozumitelné sestavy, přičemž se snaží o největší možnou míru intuitivního ovládání. Využit se dá i řada předdefinovaných šablon. Mezi základní funkce pro úpravu výkazů patří filtrace, třídění a seskupování dat, tabulky křížových referencí, výpočty či formátování vzhledu. Takto upravené sestavy lze uložit, nebo vytisknout. Hotové reporty lze jednoduše exportovat do Excelu, uložit jako datový, nebo textový soubor (*.xls, *.dat, *.dbf, *.csv, *.txt), nebo jako soubor *.pdf pro Adobe Acrobat. Výhodná je možnost uložení dat ve formě "snímku", který uživateli umožní práci s daty, aniž by byla k dispozici zdrojová databáze. I v tomto případě se s reportem pracuje stejně jako při připojení k databázi. Cognos Impromptu umožňuje také prezentaci aktualizovaných výkazů ve formátu HTML přímo na intranetu, nebo Web rozhraní, takže výkazy vytvořené v Impromptu, jsou přístupné každému v podniku na Web prohlížeči.

Cognos PowerPlay (17) umožňuje nahlížet a porovnávat vybrané podnikové problematiky z různých pohledů zvaných dimenze, které představují klíčové ukazatele společnosti. Všechny tyto dimenze dohromady modelují obraz podnikové činnosti, respektive její ucelené části. Procházení takto dimenzionálně seřazených informací, jejich postupné "krájení" a "kouskování", sledování vzájemného působení a odhalování různých drobných nuancí skýtá tolik potřebné informace pro vedení podniku.

Každý pohled na ucelenou podnikovou problematiku (ať již jde o Prodej, Nákup, Skladování, Finanční controlling, aj.) se skládá z mapy dimenzí. Ta je obvykle odpovědí na otázky "kdo", "co" a "kdy". Měřítko odpovídá na otázku "kolik". Jednotlivé dimenze jsou znázorněny pomocí záložek, které je možné dále otevírat, a tím se dostávat do nižších úrovní, či jiných úhlů pohledu. Snad nejefektivnější funkcí využívanou při analýzách datové kostky je tzv. Drill Down (doslova provrtávat se). Tato funkce slouží k postupnému konkretizování informací. Řídící pracovník, používající k analýzám Power Play může díky této funkci jednoduše přecházet z agregovaných informací typu zvýšení celoročního obrátu společnosti o úroveň níž a zjistit tak, ve kterém čtvrtletí, případně měsíci k tomu došlo, které divize, případně který výrobek nebo který obchodník se na tomto úspěchu podílel.

4. NÁVRHY NA OPATŘENÍ

4.1 Přejchod na systém QI

Situace v oblasti IT je ve VHOS, a.s. v současné době komplikována implementací nového ERP QI od firmy DC Concept a přechodem na jeho rutinní používání od 1.dubna 2009. Důvodem přechodu společnosti na ERP QI je ukončení provozu IS EFAS . Ukončení provozu je způsobeno bankrotem dodavatele, belgické firmy Soft Cell a následné ukončení činnosti české dceřiné společnosti Soft Cell ČR, a.s. Provoz IS sice nadále řeší společnost Minerva Česká republika, a.s., ale bez jeho rozvoje, který je nutný pro řešení ekonomických úkolů společnosti VHOS, a.s. Na základě uvedených důvodů rozhodlo představenstvo a.s. o vyhlášení výběrového řízení na dodávku komplexního ekonomického systému a z něj vyšel vítězně ERPO QI od firmy DC Concept.

QI je podnikový informační systém, který je ojedinělý svou celkovou koncepcí, vysokou koncentrací špičkových technologií a progresivní licenční politikou. Jeho základní vlastností je schopnost přizpůsobovat se změnám okolí a potřebám zákazníka za plného provozu. Navíc obsahuje vývojové prostředí pro rychlý vývoj a implementaci aplikací.

QI je otevřený pro spolupráci či propojení s jinými aplikacemi a systémy, a to pomocí standardního OLE rozhraní nebo pomocí knihovny QI E-Connect. Umožňuje propojení s aplikacemi typu Microsoft Office, AutoCAD apod., ve kterých mohou být data získaná ze systému QI dále zpracována a analyzována.

Informační systém QI je schopen za provozu měnit strukturu uložených dat a doplňovat či měnit vztahy mezi nimi. Umožňuje také modifikovat definované podnikové procesy. Jednotlivým uživatelům ve firmě dokáže prezentovat data z požadovaného úhlu pohledu. Progresivní licenční politika se projevuje v možnosti zakoupit si vždy jen potřebné a vyhovující programové funkce. Společnost využívá standardní funkčními moduly QI a dále specializované moduly, které jsou přizpůsobeny předmětu podnikání a potřebám společnosti. Standardními moduly jsou (18):

Finanční účetnictví - Modul představuje řešení pro oblast účetnictví a související procesy a postupy, jako je sledování peněžních toků, rozpočtování či vytváření souhrnných výkazů. Funkce předkontace zjednodušuje a usnadňuje účtování standardních dokladů a vede tak k významné úspoře času a nákladů.

Finance - Modul Finance se užívá při zpracování pohledávek, závazků, bankovních i pokladních plateb, při vedení knihy bankovních účtů. Jednotlivé součásti modulu usnadňují práci s vydanými a přijatými fakturami, dobropisy, zálohovými listy či proforma-fakturami, převzatými pohledávkami a závazky, dokumenty JCD, upomínkami, penalizačními fakturami, pokladními příjmkami a výdejkami, příkazy k úhradě, bankovními výpisy atd.

Nákup a prodej - umožňuje snadné zpracování veškerých dokladů spojených s objednáváním a prodejem zboží a služeb. Ucelená řada dokladů je k dispozici. Při jejich tvorbě lze přenášet obsah z existujících dokladů do dokladů následujících. Tiskové předlohy ke všem dokladům jsou uživatelsky definovatelné a vyplňování je podpořeno a usnadněno řadou uživatelsky předvyplněných číselníků.

Řízení projektů - plánování, organizaci a vedení projektů a jejich jednotlivých fází. Funkce a nástroje modulu nabízí pohledy na dostupné zdroje, jako jsou osoby, pracoviště, technické prostředky, materiál, ale zobrazuje také pohledy na jednotlivé projekty a dílčí úkoly. Okamžitě tak lze získat přehled o volných kapacitách a reagovat na změny a nenadálé situace a projekty podle potřeby upravovat či aktualizovat.

Servis a údržba - Komplexní přehled o servisní a opravárenské činnosti ve firmě. Modul umožňuje vyhodnotit náklady spojené se servisem technického zařízení, poskytuje okamžitý přehled o stavu zařízení nebo strojů, zabezpečuje pohodlné sledování harmonogramu předepsané a periodické údržby, pomáhá při plánování kapacit, upozorní na plánované i neplánované odstávky strojů, majetku a zařízení.

Tento modul bude ve VHOS, a.s. bude doplněn o specifické funkce sloužící k zajištění obdobných možností jako v minulosti využívaném IS EFAS. Jedná se o tzv. časovou registraci, uvedenou jako samostatný modul IS EFAS, která je nově zakomponována i do modulu Servis ERP QI. Jde o funkčnost systému, jejímž základním úkolem je zpracování prvotních informací o činnosti lidí a techniky společnosti. Funkce řeší vykazování práce a výkonů s využitím měrných jednotek a

jejich sazeb prostřednictvím vnitropodnikového účetnictví. Vykazuje jak hodnoty účetní, tak položky v měrných jednotkách, (hodiny, kilometry, motohodiny a kusy).

Skladové hospodářství - modul umožňuje komplexní řízení hmotných toků mezi sklady. S jeho pomocí můžete na každém skladě sledovat příjmy, převody, výdeje a stav zásob, ocenit je metodou FIFO nebo použít průměrné skladové ceny.

Mzdy a platy - Modul Mzdy a platy představuje komplexní řešení pro oblast mezd. Pokrývá veškeré typy mezd a platů, umožňuje automatické vytváření složek mzdy z pracovních výkazů a záznamů o docházce. S jeho nástroji můžete vytvářet podklady a výkazy pro pojišťovny a úřady, exportovat data pro potřeby státní správy, evidovat a sledovat čerpání zaměstnaneckých výhod, spočítat mimořádné odměny či mzdy zaúčtovat.

Personalistika - umožňuje vést evidenci veškerých potřebných a současně i velmi specifických informací o vašich zaměstnancích. S jeho pomocí lze kontrolovat a řídit jejich kariérní růst a vzdělávání, vyhodnocovat jejich výsledky a určit jejich možný potenciál a předpoklady pro úspěšné zvládnutí požadavků spojených s pracovními pozicemi, které by mohli zastávat.

Evidence majetku v QI - Modul nabízí komplexní zpracování evidence krátkodobého a dlouhodobého majetku. Pokrývá veškeré typy daňového a účetního odepisování a uživatel má možnost určit si časový průběh odpisů pro specifické případy. Umožňuje jednotlivé i hromadné změny v kartách majetku, automatizované zaúčtování provedených změn do účetnictví. Inventarizaci majetku můžete zpracovávat klasickým způsobem nebo ji významně urychlit pomocí zařízení čárového kódu.

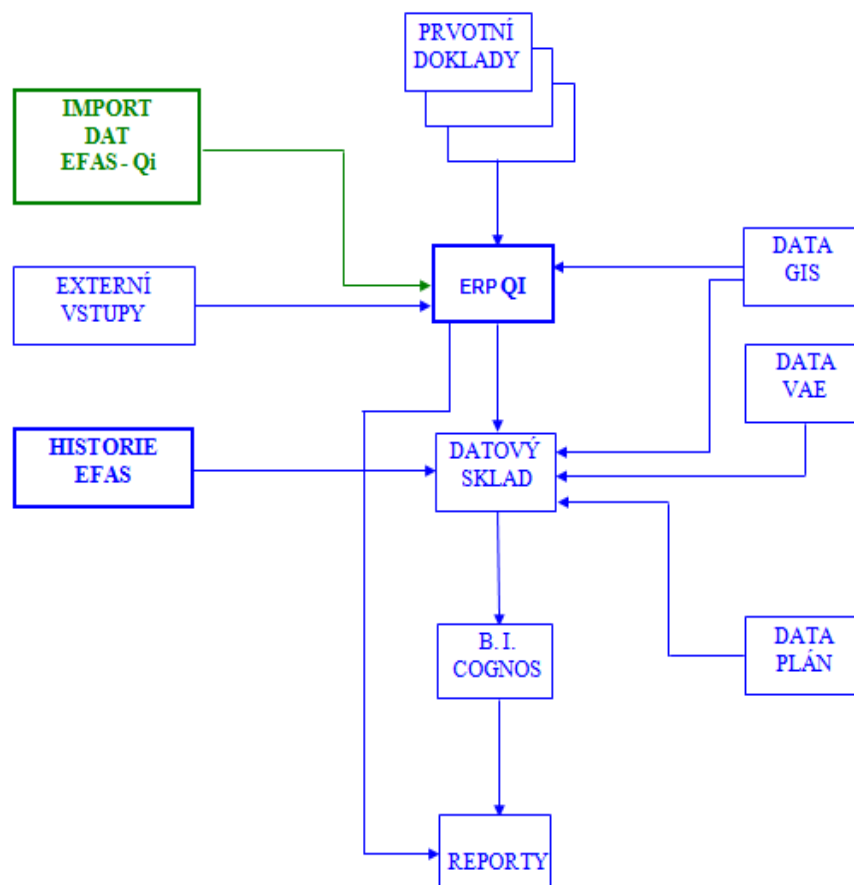
Pro potřeby společnosti VHOS, a.s. byl implementován specifický modul pro fakturaci vodného a stočného. Jedná se o zcela základní a prioritní, nová, funkčnost ERP QI vytvořená na základě požadavku a analýzy VHOS,a.s. jako zadavatele řešení QI. Jedná se o složitou funkčnost zajišťující fakturaci výnosů na základě odběrů a spotřeby vodného a produkce a odvádění objemů stočného. V modulu jsou zapracovány složité vazby mezi odběrateli a producenty, jejich odběrnými místy, používanými vodoměry a cenami za vodné a stočné platnými v daných obdobích a regionech.

4.2 Informace v podniku

4.2.1 Vznik a původ dat

Ve společnosti, kde data a v nich uchovávané informace jsou hlavním zdrojem ekonomického růstu, platí pro veškeré údaje imperativ: prakticky permanentní dostupnost, vysoká rychlost přenosu, velký přenášený objem a zajištění datové logistiky. Datová logistika reprezentuje princip přenosu relevantních dat na správná místa a ve správném čase (2).

Obrázek č 1: Základní schéma pohybu dat ve VHOS, a.s.



Zdroj: Vlastní

Popis schématu:

- Prvotní doklady -pracovní výkazy pracovníků, jízdni výkazy automobilů a strojů, pracovní výkazy strojů a zařízení
- Data pořízená do ERP QI - číselníky (provozy, střediska, automobily, atd.), účetní osnova, nová, nezbytná data, dříve neexistující
- Data převedená do ERP QI - Konverze dat při implementaci QI - data, která se nutně převádějí z IS EFAS do ERP QI tak, aby bylo možné provádět další zpracování a výpočty, například adresy obchodních partnerů, odběratelské smlouvy a jejich vazby, stavy vodoměrů, mzdové podklady, majetek, jeho pořizovací cena, datum pořízení, odpisy, stavy skladů, ceníky, atd.
- Historická data - data vytvořená v IS EFAS, která se nekonvertují (nepřevádějí) do ERP QI. Jde o historická data pořízená do 31.3.2009 a nejsou pro činnost a výpočty ERP QI nezbytná, jejich potřeba se promítne až do BI Cognos
- Nově vznikající data - Jde o nová data vzniklá v rámci činnosti ERP QI po termínu 1.4. 2009
- Data dalších dílčích systémů – Dispečink (VAE), Plán, GIS – geografický informační systém

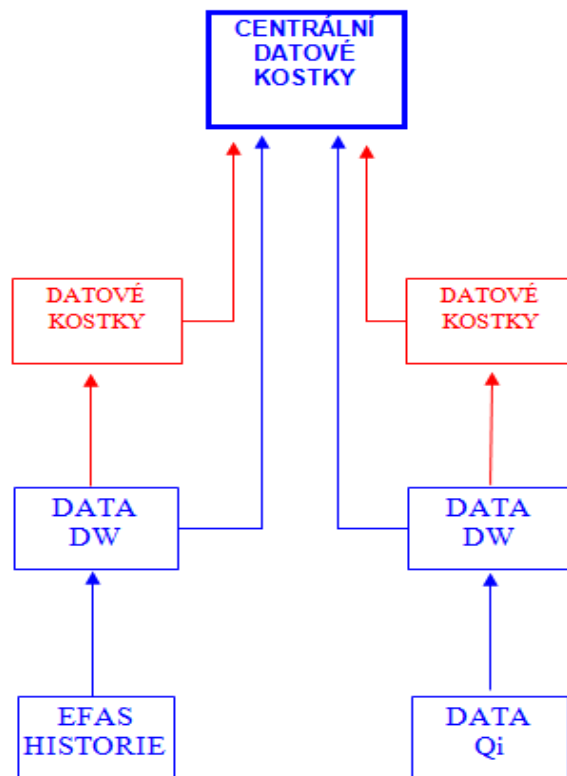
Jednotlivé typy dat jsou pořízeny z různých zdrojů. Aktuální data vznikají rutinním zpracováním aktuálních vstupů, to je daňových dokladů, výkazů práce zaměstnanců, jízdni výkazů automobilů a strojů, dat z fakturace prodeje materiálu a služeb, z fakturace vodného a stočného atd. Významný objem dat pro činnost Cognosu je tvořen historickými daty, která jsou již neměnná a jsou „zafixována“ v systému EFAS a uložena do datového skladu. Odkud jsou data čerpána prostřednictvím datových pump do datových kostek Cognosu a jsou připravena pro další použití. Cognos je analytickou platformou pracující nad databází datového skladu a poskytující přímou podporu analytickým a rozhodovacím procesům organizace.

Pro účely předložené diplomové práce byla použita data získaná z informačních systémů EFAS a QI, data z odborných oblastí uložena v aplikacích GIS, Plán a Dispečink jsou pro danou práci zcela účelově opomenuta a jejich zpracování bude ve VHOS,a.s předmětem dalších analýz potřeb a dalších návrhů jejich využití.

4.2.2. Pohyb dat pro reporting

Změna informačního systému s sebou přináší problém získávání, propojení a zpracování dat z obou systémů.

Obrázek č. 2: Pohyb dat pro reporting



Zdroj: Vlastní

V tomto jednoduchém schématu jsou naznačeny možnosti přípravy dat pro jejich konečné využití. Jedna varianta připraví data ze dvou základních zdrojů – EFAS a Qi – přímo do centrálních datových kostek (modře).

Ve druhé variantě se zpracovávají data každého základního zdroje samostatně a teprve následně vstupují do centrálních datových kostek (červeně) To, kterou variantu bude proces využívat, rozhodne řešitel.

4.3 Převodové můstky

Úkolem je zachování a využití existujících časových řad dat a informací vzniklých před implementací QI v informačním systému EFAS a informací vzniklých v ERP QI po jeho implementaci v analyzované společnosti. To současně znamená vytvoření konverzních neboli převodových můstků pro jednotlivé číselníky a hodnoty mezi obdobím „EFAS“ a obdobím „QI“.

4.3.1 Organizační jednotky

Převodové můstky byly vytvořeny pro zajištění plynulého přechodu dat mezi obdobím do 31. března 2009 (tedy obdobím EFAS) a obdobím od 1. dubna 2009 (tedy po implementaci informačního systému QI). Cílem bylo zajistit, aby se při reportování navzdory odlišnému číslování a značení korektně promítla všechna související data.

Pro ilustraci jsou uvedeny převodové můstky u nákladových středisek Moravská Třebová a Laboratoř, kompletní seznam převodových můstků je uveden v Příloze č. 1.

Nákladové středisko Moravská Třebová			účetní zápis	
EFAS	převod. můstek	QI	hospodářské středisko	kalkulační jednice (vždy bez mezer)
NS 11D, 13D	=	11D MT technika	11D	11OS511
NS 11, 13	=	11L MT lidi	11L	999(vždy zadávat)
VF,VC,VO,SE,SV,ZO	=	11Z MT zakázky	11Z	VF1101... VC1238... VO1238... SE1103... SV1105... ZO1100...

Nákladové středisko Laboratoř			účetní zápis	
EFAS	převod. můstek	QI	hospodářské středisko	kalkulační jednice (vždy bez mezer)
NS 92D	=	62D LAB technika	62D	62NA208
NS 92	=	62L LAB lidi	62L	999(vždy zadávat)
SV,ZO	=	62Z LAB zakázky	62Z	SV6205... ZO6200...

Tabulka č. 1: Převodové můstky pro složky organizační jednotky

4.3.2 Čísla zakázek – číselníky

Nadřazené zakázky s číselným označením typu VFxxxx000 jsou použity k označení skupinových vodovodů, tedy obchodních partnerů společnosti. Dílčí – podřízená čísla slouží k označení jednotlivých obcí, majitelů infrastrukturního majetku, které vložily svůj majetek do svazků obcí s různým statutem. Vždy se však jedná o skupinové vodovody (společný majetek, ten který nešlo rozdělit na jednotlivé obce je přímo ve vlastnictví svazku obcí).

EFAS		číselník kalkulačních jednic VF - QI voda vyfakturovaná - pitná - vodné
VF1101000	=	VF1101000 Svazek obcí Moravská Třebová VF1101001 Vodovod Moravská Třebová VF1101002 Vodovod Sušice VF1101003 Vodovod Udánky VF1101006 Vodovod Linhartice VF1101007 Vodovod Dlouhá Loučka VF1101009 Vodovod Kunčina VF1101010 Vodovod Nová Ves VF1101011 Vodovod Staré Město
VF1305000	=	VF1105000 Vodovod Bělá u Jevíčka VF1105026 Vodovod Bělá u Jevíčka VF1105117 Vodovod Smolná
VF1308000	=	VF1108000 Svazek obcí Malá Haná VF1108029 Vodovod Jevíčko VF1108031 Vodovod Biskupice VF1108032 Vodovod Jaroměřice

EFAS		číselník kalkulačních jednic VO,VC - QI voda odkanalizovaná, voda čištěná - stočné
VO1238000	=	VO1238000 Městská kanalizace Moravská Třebová VO1238001 Kanalizace Moravská Třebová VO1238002 Kanalizace Sušice VO1238003 Kanalizace Udánky
VO1439000	=	VO1239000 Kanalizace Březina VO1239022 Kanalizace Březina
VO1440000	=	VO1240000 Kanalizace Jevíčko VO1240029 Kanalizace Jevíčko VO1240034 Kanalizace Zadní Arnoštov
VO1441000	=	VO1241000 Kanalizace Jaroměřice VO1241032 Kanalizace Jaroměřice
VC1238000	=	VC1238000 ČOV Moravská Třebová
VC1439000	=	VC1239000 ČOV Březina
VC1440000	=	VC1240000 ČOV Jevíčko

Tabulka č. 2: Převodové můstky pro čísla zakázek

Pro ilustraci jsou uvedeny nekompletní číselníky zakázek pro vodné (voda vyfakturovaná – dodávka pitné vody) a stočné (voda odkanalizovaná a voda čištěná). Kompletní převodové můstky pro číselníky uvedeny v Příloze č. 2.

4.3.2 Účetní osnova

Při přechodu mezi informačními systémy EFAS a QI bylo nutné vytvořit přechodové můstky mezi čísly jednotlivých účtů, protože systém QI nepoužívá stejnou metodiku číslování, kterou společnost využívala dlouhodobě při práci se systémem EFAS. Pro ilustraci je jsou uvedeny převodové účty účetní skupiny 50, kompletní soupis převodních můstků účetních osnov je uveden v Příloze č. 3.

účetová osnova EFAS	převod. můstek	účetová osnova QI
501010,501010J	=	501010 Spotřeba PHM
501020J		501020 Spotřeba LTO
501040J		501040 Spotřeba materiálu na přípojky
501050J		501050 Spotřeba materiálu na opravy IM
501051J		501051 Spotřeba materiálu na opravy IM čerpadla
501060J		501060 Spotřeba chemikálií na IM
501070		501070 Spotřeba do OE od 1001-10000 Kč
501080		501080 Spotřeba do OE od 10001-40000 Kč
501090,501090J		501090 Spotřeba materiálu
501090J		501091 Spotřeba materiálu na opravy čerpadel
501092		501092 Spotřeba ochranných pomůcek
nový		501093 Spotřeba materiálu na aktivaci
nový		501997 Pořizovací náklady
501999,501999J		501999 Spotřeba materiálu - nedaňový náklad
502010,502010J		502010 Spotřeba elektrické energie
502020,502020J		502020 Spotřeba plynu
502030,502030J		502030 Spotřeba ostatních energií
503010J		503010 Spotřeba vody dodané
504010,504010J		504010 Prodané zboží
504020		504020 Prodané zboží do zahraničí

Tabulka č. 3: Převodové můstky pro účetní osnovu

Pro účely této práce budou pro návrhy reportů použity názvy upravené a konvertované pro použití v ERP QI.

4.4 Návrh reportů

Zcela základním požadavkem na Cognos jsou reporty a sestavy. Požadavkem na řešitele této práce je nastavení základních struktur a dimenzí, návrhy řešení a designu sestav a zabezpečení jejich tvorby a distribuce.

Výchozím požadavkem je zachování časových řad dat. To současně znamená vytvoření konverzních – převodových nebo převodních můstků pro jednotlivé číselníky a hodnoty mezi obdobím „EFAS“ a obdobím „QI“.

Uživatelským požadavkem je nastavení základních jednoduchých a přehledných výsledkových sestav za VHOS, a.s. a doplnění „Drill down“ (rozpad dále dd) až k jejich detailům.

a) Finanční hodnoty a hodnocení

V tomto případě se jedná o standardní výsledovky v „KČ“ s využitím druhového a kalkulačního členění nákladů a výnosů. Základem pro strukturu sestav je organizační schéma společnosti.

- VHOS, a.s.
 - o Provoz (PR) / útvar (ÚTV)
 - Oddělení (ODD) / nákladové středisko (NS)
 - Lidi (NS L) / Technika (NS D) / Zakázky (NS Z)
 - Zakázky
 - Voda fakturovaná – pitvá – vodné (VF),
 - Voda odkanalizovaná – stočné (VO),
 - Voda čištěná – součást stočného – ČOV (VC),
 - Stavební zakázky externí (SE),
 - Ostatní zakázky (ZO),
 - Stavby vlastní – stavby ve vlastní režii (SV).

b) Objemy a vyhodnocení v měrných jednotkách

Úkolem těchto reportů je poskytnutí informací o činnosti jednotlivých organizačních složek, jejich pracovníků a techniky na základě sledování a vykazování všech aplikovaných měrných jednotek a jejich sazeb.

Druhy a určení používaných měrných jednotek (MJ)

- Hodina (HOD) - sledování práce lidí vyplývající z různých zařazení a činností
- Kilometr (KM) - sledování dopravních výkonů automobilů a dopravní techniky
- Motohodiny (MH) - sledování provozních výkonů automobilů a techniky
- Kusy (KS) - sledování provozních výkonů techniky, technologií a činností
- Kubické metry (M^3) - nejsou přímo využity pro řešení časové registrace a kapacit, ale jsou využívány pro výpočty kapacit

Sazby měrných jednotek vyplývají z jejich specifického určení, nákladové struktury a period platností měrných jednotek, v případě použití pro externí účely také ze zisku. Při stanovení sazeb neregulovaných činností se přihlíží i k hodnotám konkurence a dostupnosti dané služby v regionu působení.

4.4.1 Nastavení dimenzí

Pro řešení základních přístupů k jednotlivým detailům jsou nastaveny základní pohledy na vyhodnocovaná data, tzv dimenze. Jednotlivé dimenze datové kostky představující klíčové ukazatele společnosti. Všechny tyto dimenze dohromady modelují obraz podnikové činnosti, respektive její ucelené části. Procházení takto dimenzionálně setříděných informací, jejich postupné "krájení" a "kouskování", sledování vzájemného působení a odhalování různých drobných nuancí skýtá tolik potřebné informace pro vedení podniku. Každý pohled na ucelenou podnikovou problematiku se skládá z mapy dimenzí. Ta je obvykle odpovědí na otázky "kdo", "co" a "kdy". Měřítka odpovídá na

otázku "kolik". Pro potřeby reportování ve společnosti VHOS, a.s. budou s ohledem na druhy analyzovaných nákladů nastaveny dva základní typy dimenzí:

a) Dimenze pro finanční výkazy

Účetní hodnoty jsou vykazovány v určitém členění a jejich vyhodnocování bude prováděno v následujících navržených dimenzích.

- Období (Rok, Měsíc, běžný měsíc/kumulace/ skupina měsíců)
- Typ sestavy (MAP /sestava v členění jednoduché kalkulace/, Syntetika, Analytika, Kalkulace dle Ministerstva zemědělství, atd.)
- Organizační jednotka (VHOS, a.s., Provoz, Útvar, Oddělení, N středisko), v rámci organizační struktury lze dále členit:
 - Nákladové středisko (NS) – Pracovníci / technika
 - Zakázka (ZAK) - typ: VF, VO, SE, ZO, SV
- Hodnota (Kč, MD, DAL, Obraty)

b) Dimenze pro sestavy časové registrace

Pro reporty sestavené k vykazování v měrných jednotkách, které informují o vnitropodnikových výkonech a nákladech, jsou navrženy samostatné dimenze.

- Období (Rok, Měsíc, běžný měsíc/kumulace/ skupina měsíců)
- Dodavatel (VHOS, a.s., Provoz, Útvar, Oddělení, Nákladové středisko)
- Odběratel (VHOS, a.s., Provoz, Útvar, Oddělení, Nákladové středisko)
- Typy zakázek (NS - NS L, NS D NS Z (pracovník / technika/zakázka)
 - Zakázky (VF, VO, VC, SE, ZO, SV)
- Činnosti (Údržba investičního majetku, Opravy investičního majetku, Práce)
- Tarify (Všechny sazby použité k daným měrným jednotkám)
 - Časová registrace (měrné jednotky - HOD, KM, MH, KUSY, Kč)

4.4.2 Organizace tvorby a distribuce sestav a reportů

Základní návrhy na reporty předkládají vedoucí pracovníci. Požadavek by měl být vyspecifikován tak, aby bylo možné sestavit report na podkladě existujících dat a nastavit report do standardních dimenzí Cognos. Dle požadavku připraví pracovník Útvar marketingu a plánu návrh reportu. Dohodnutým pravidlem je sestavit report tak, aby byl publikovatelný „na jednu stránku“ v jeho „základní podobě.“ Samozřejmě v rámci propadu k jednotlivým detailům bude report rozsáhlejší. Útvar marketingu a plánu předloží navrženou strukturu reportu k posouzení a vytvoření na útvar informačních technologií. Ten na základě daných možností a existujících nástrojů report vytvoří nebo zadá jeho tvorbu u externího dodavatele. Vytvořený report odsouhlasí ekonomický ředitel a povolí jeho zadání do souboru používaných reportů Cognos.

Dle určení, budou následně útvarem IT nastaveny parametry jeho distribuce. Cognos umožňuje prezentaci reportů mimo jiné ve formátu HTML přímo na intranetu, nebo Web rozhraní, takže výkazy vytvořené v Cognos mohou být přístupné každému v podniku na Web prohlížeči. Tento způsob je jedním z cílů a úkolů distribuce reportů Cognos ve VHOS, a.s..

4.4.3 Design sestav a návrh „drill down“

Obsahem této kapitoly je návrh obsahu a formy jednotlivých reportů a sestav. Cílem je vytvoření přehledných sestav s požadovaným obsahem, s možností logického drill down dle schopností BI Cognos.

Řešení bude rozděleno do dvou samostatných částí. V první bude návrh záhlaví sestav a jejich popis. Ve druhé části, v přílohách, budou do návrhu sestav doplněna data. Budou doplněny skutečné hodnoty společnosti s využitím dat z období 10 / 2008.

Pro zjednodušení popisů návrhů reportů budou jednotně použita „ostrá“ data z období 10/2008. Skutečné hodnoty budou doplněny do návrhů reportů ve formátu Microsoft Excel.

Tyto dimenze budou tedy nastaveny v paušální podobě:

- Rok: 2008; měsíc: 10 / kumulace 10 s využitím variant
- Pro potřeby popisu sestav, bude drill down (rozpad) označen zkratkou „dd“

4.4.3.1 Reporty finanční – účetní

Jedná se v zásadě o účetní výsledovky jednotlivých organizačních jednotek určené pro všechny stupně řízení společnosti. Důležitou vlastností těchto sestav je možnost rozpadu až na nejnižší sledovanou úroveň, kterou jsou analytické účty.

Sestavy mají několik možností rozpadu – drill down. Podle potřeby zadavatele je možné sledovat hospodaření ve zvolených obdobích nebo je porovnávat s obdobími minulými. A to opět na požadované úrovni organizační i účetní.

1. Report č. 1. Základní výsledovka

- a) Dimenze: 2008, 10/kum 10, MAP, VHOS, NS a ZAK, Obraty Kč
- b) Popis:
 - i. výsledovka, poskytující přehled o hospodaření a.s.
 - ii. v členění nákladů, výnosů a HV dle kalkulačních položek základní (zjednodušené) kalkulace, s hodnotami běžného období a kumulace
- c) Příloha č. 4

2. Report č. 2. Výsledovka PROVOZY

- a) Dimenze: 2008, kum 10, MAP, **VHOS**, NS a ZAK, Obraty Kč
 - i. VHOS – dd PROVOZY / ÚTVARY
- b) Popis:
 - i. výsledovka, poskytující přehled o hospodaření jednotlivých základních organizačních jednotek PROVOZŮ a ÚTVARŮ
 - 1. označení 10 až 90, součet VHOS

- ii. členění nákladů, výnosů a HV dle kalkulačních položek základní (zjednodušené) kalkulace, s hodnotami kumulace 1-10/2008
- c) Příloha č. 5

3. Report č. 3. Výsledovka PROVOZU – NS

- a) Dimenze: 2008, kum 10, MAP, **30**, NS, Obraty Kč
 - i. 30 PR Polička – dd NS
- b) Popis:
 - i. výsledovka, poskytující přehled o hospodaření jednotlivých NÁKLADOVÝCH STŘEDISEK provozu 30 Polička
 - 1. 31 až 33, součet 30 PR Polička
 - ii. členění nákladů, výnosů a HV dle kalkulačních položek základní (zjednodušené) kalkulace, s hodnotami kumulace 1-10/2008
- c) Příloha č. 6

4. Report č. 4. Výsledovka PROVOZU – ZAKÁZKY

- a) Dimenze: 2008, kum 10, MAP, 30, **ZAK**, Obraty Kč
 - i. 30 PR Polička – dd ZAKÁZKY
- b) Popis:
 - i. výsledovka, poskytující přehled o hospodaření jednotlivých typů ZAKÁZEK provozu 30 PR Polička,
 - 1. VF až ZO, součet ZAK 30 PR Polička
 - ii. členění nákladů, výnosů a HV dle kalkulačních položek základní (zjednodušené) kalkulace, s hodnotami kumulace 1-10/2008
- c) Příloha č. 7

5. Report č. 5. Výsledovka PROVOZU – ZAKÁZKY VF

- a) Dimenze: 2008, kum 10, MAP, 30, **VF**, Obraty Kč
 - i. 30 PR Polička – dd ZAKÁZKY VF
- b) Popis:

- i. výsledovka, poskytující přehled o hospodaření jednotlivých ZAKÁZEK VF provozu 30 PR Polička,
 - 1. VF 3101... až VF 31 xx..., součet ZAK VF 30 PR Polička
 - ii. členění nákladů, výnosů a HV dle kalkulačních položek základní (zjednodušené) kalkulace, s hodnotami kumulace 1-10/2008
- c) Příloha č. 8

6. Report č. 6. Výsledovka SYNTETICKÉ ÚČTY

- a) Dimenze: Období, 10 kum , Náklady, výnosy a HV, VHOS, Vše NS a ZAK, Rozdíl obratu Kč
 - b) Popis:
 - i. výsledovka, poskytující přehled o hospodaření VHOS
 - ii. členění nákladů a výnosů dle syntetických účtů s hodnotami kumulace 1-10 / období 2000-2009
- c) Příloha č. 9

7. Report č. 7. Výsledovka VNITRO - NÁKLADY - DETAIL

- a) Dimenze: 2008, Měsíce, Náklady vnitro,30,VF,Rozdíl obratu Kč
 - b) Popis:
 - i. výsledovka, poskytující přehled o hospodaření zakázek VF provozu 30 PR Polička
 - ii. členění nákladů dle typů vnitropodnikových nákladů, souvisejících s druhem poskytovatele MJ (pracovníci, technika) a přiřazených analytickým účtům, s hodnotami měsíců roku 2008
- c) Příloha č. 10

8. Report č. 8. Výsledovka PROVOZU – ZAKÁZKY – PODÍL K.P. %

- a) Dimenze: Období, kum 10, MAP, 30, VF 3125, Obraty Kč
 - i. 30 PR Polička – dd ZAKÁZK VF 3125
- b) Popis:

- i. výsledovka, poskytující přehled o hospodaření ZAKÁZKY VF 3125 provozu 30 PR Polička v procentuálních podílech jednotlivých kalkulačních položek.
 - ii. členění nákladů a výnosů dle kalkulačních položek základní (zjednodušené) kalkulace, s hodnotami kumulace 1-10 / období 2000-2009 uvedenými v %.
- c) Příloha č. 11

9. Report č. 9. Výsledovka ZAKÁZKY MZe – DETAIL K.P. – ÚČTY

- a) Dimenze: 2008,10 kum , Náklady MZe, 30, VF, Obraty Kč
- i. 30 PR Polička – dd ZAKÁZKY VF
- b) Popis:
- i. výsledovka, poskytující přehled a porovnání hospodaření ZAKÁZEK VF Provozu 30 PR Polička .
 - ii. členění nákladů dle jednotlivých účtů účetní osnovy přiřazených ke kalkulačním položkám platné kalkulace dle MZe ČR, s hodnotami kumulace 1-10 / období 2008
 1. Zakázky VF 3125 až VF 3337, součet VF
- c) Příloha č. 12

10. Report č. 10 Výsledovka zakázky DETAIL

- a) Dimenze: 2008, Měsíce, **Materiál**, 30, VF3125..., Obraty Kč
- i. Typ sestavy MAP - dd DETAIL kalkulační položky materiál
- b) Popis:
- i. Výsledovka poskytující přehled o hodnotách spotřeby zaúčtované na jednotlivých účtech kalkulační položky materiál, zakázky VF 3125..., provozu 30 PR Polička,
 1. účty 501 040 až 501 090, (u účtů EFAS přípona „J“ pro účty zakázky), součet k.p. materiál

- ii. členění nákladů, dle analytických účtů, k.p. (zjednodušené) kalkulace, s hodnotami v jednotlivých měsících roku 2008
- c) Příloha č. 13

4.4.3.2. Reporty vnitro v měrných jednotkách

Sestavy slouží ke sledování, vyhodnocování a plánování objemů „práce“ zaměstnanců a techniky jednotlivých organizačních jednotek pro jednotlivé druhy středisek, zakázek a činnosti. Přesto, že se jedná primárně o výkazy v měrných jednotkách, systém je schopen je poskytnout i ve finančním vyjádření.

V jednotlivých typech se odráží potřeby vyhodnocení vrcholového i středního managementu. Sestavy se používají pro řízení činnosti celých provozů. Ale i pro využití a přesuny kapacit jednotlivých pracovníků nebo strojů.

Významnou úlohou těchto sestav je poskytnout vypovídající podklady o daném období s možností jejich využití pro plánování budoucích kapacit a aktivit.

1. Report č. 11. Základní přehled VNITRO

- a) Dimenze: 2008, kum 10, Dod VHOS, Odb VHOS, Vše zakázky, Vše činnosti, Vše tarify, Vše časová registrace
- b) Popis:
 - i. report poskytující přehled o vzájemném kontování výkonů mezi všemi organizačními jednotkami
 - 1. Dod 10 až 90, součet VHOS
 - 2. Odb 10 až 90, součet VHOS
 - ii. členění v kompletním rozsahu časové registrace (všechny druhy MJ) kumulace 1-10/2008
- c) Příloha č. 14

2. Report č. 12. Základní přehled nitro PROVOZ

- a) Dimenze: 2008, kum 10, Dod VHOS, Odb 30, **Vše zakázky**,
Vše činnosti, Vše tarify, Vše časová registrace
- i. Vše zakázky - dd NS, VF až ZO
- b) Popis:
- i. report poskytující přehled o kontování výkonů všech organizačních jednotek na vrub jednotlivých typů zakázek (vč. NS) provozu 30 PR Polička
1. Dod / Odb 10 až 90, součet VHOS
- i. členění v kompletním rozsahu časové registrace (všechny druhy MJ) kumulace 1-10/2008
- c) Příloha č. 15

3. Report č. 13. Základní přehled nitro PROVOZ

- a) Dimenze: 2008, kum 10, **Dod 31 L**, Odb 30, Vše zakázky,
Vše činnosti, Vše tarify, HOD
- i. Dodavatel NS 31 L - dd jednotliví pracovníci NS 31 L
- b) Popis:
- i. report poskytující přehled o kontování výkonů jednotlivých pracovníků nákladového střediska 31 L na vrub jednotlivých typů zakázek (vč. NS) „vlastního“ provozu 30 PR Polička
1. Odb 30 NS, VF až ZO, součet Vše zakázky
- ii. členění v produktivních (účtovaných) hodinách HOD, období kumulace 1-10/2008
- c) Příloha č. 16 Pro přehlednost zobrazení: Výběr pracovníků

4. Report č. 14. Základní přehled nitro PROVOZ

- a) Dimenze: 2008, kum 10, **Dod 31 D**, Odb 30, Vše zakázky,
Vše činnosti, Vše tarify, Vše časová registrace

- i. Dodavatel NS 31 D - dd jednotlivá technika NS 31 D
- b) Popis:
 - i. report poskytující přehled o kontování výkonů jednotlivých technických zařízení nákladového střediska 31 D na vrub jednotlivých organizačních jednotek
 - 1. Odb 10 až 90, součet VHOS (v daném zobrazení potlačeny nulové hodnoty)
 - 2. Činnosti ÚDRŽBA až PRÁCE, součet Vše činností
 - ii. členění v MJ, období kumulace 1-10/2008
- c) Příloha č. 17 Pro přehlednost zobrazení: Výběr techniky

5. Report č. 15. Přehled vnitro PROVOZ – DETAIL - HODINY

- a) Dimenze: 2008, kum 10, Dod 31 L, Odb 30, VF 3125...,
Vše činnosti, Vše tarify, HOD
 - i. Dodavatel NS 31 L - dd jednotliví pracovníci NS 31 L, součet NS 31 L, součet 30 PR Polička
- b) Popis:
 - i. report poskytuje přehled o kontování výkonů jednotlivých pracovníků nákladového střediska 31 L na vrub zakázky VF 3125..., „vlastního“ provozu 30 PR Polička
 - ii. členění v produktivních (účtovaných) hodinách HOD, v jednotlivých typech činnosti, ve všech použitých tarifech, v období účtování kumulace 1-10/2008
 - 1. Činnosti ÚDRŽBA až PRÁCE, součet Vše činnosti
 - 2. Tarify 150 až 290, součet Vše tarify
- c) Příloha č. 18 Pro přehlednost zobrazení: Výběr pracovníků

V sestavách obou skupin, lze následně využít další možnosti práce s daty. Pro přehlednější názornost je možné vložit nejrůznější typy grafů a sledovat vybrané hodnoty v grafickém prostředí. Vypovídací schopnost je možné dále upravit v grafech. Například přidáním nebo odstraněním různých součtových řádků či sloupců.

Pro práci s porovnáváním dat je možné vložit různé typy výpočtů, základními jsou součty, rozdíly, průměry apod.

Významnou je i schopnost přepočítávat data do procentuálních hodnot jak v řádcích tak i ve sloupcích. Je možné vkládat mezihodnoty a porovnávat tak data z dalších nejrůznějších pohledů.

Cognos poskytuje silné možnosti v oblasti filtrování, třídění, řazení a seskupování dat. Vše přispívá k dalším možnostem vyhodnocování a porovnávání existujících dat.

4.4.3.3. Reporty pro vyhodnocení skutečnosti vůči plánu

V této části se budeme zabývat pouze základními rysy využití BI Cognos pro reporty ve VHOS, a. s.. Jedná se o sestavy porovnávající skutečnost proti plánu a slouží pro potřeby vyhodnocení účetních výsledků hospodaření organizačních jednotek a jejich zakázek, ale také pro vyhodnocení plnění plánovaných hodnot kapacit v měrných jednotkách, tedy v časové registraci, oproti skutečnosti.

Hlavním navrhovaným parametrem těchto sestav je nutnost poskytnout porovnání aktuální skutečnosti k ročnímu plánu a k plánu na dané období. Na doplnění navrhuji doplnění sestav o rozdíly skutečnosti a plánu a případně porovnání se skutečností za srovnatelné období minulého roku.

Pro potřeby této práce uvedu pouze návrhy základní sestavy pro finanční report a pro report k vyhodnocení měrných jednotek.

1. Report č. 16. Výkaz VHOS,a.s. SKUTEČNOST - PLÁN

a) Dimenze: 2008, 6 kum, Rozpočet,VHOS, Vše NS a ZAK,
Verze plánu I, Rozdíl obratu Kč

b) Popis:

i. report poskytuje vyhodnocení SKUTEČNOSTI daného období a v porovnání s PLÁNEM roku a PLÁNEM daného období,

- ii. sestava je doplněna rozdíly skutečnosti k plánu roku i daného období a dále je uveden objem Kč ve srovnatelném období minulého roku.
- iii. členění v kompletním formátu plánování v a.s.
- iv. hodnoty jsou podřízeny hloubce drill down (detailu) plánu, k této hodnotě je potřebné pro možnost reálného porovnání vztahovat i hodnoty skutečnosti v daném období.
 - 1. Uvedené hodnoty jsou smyšlené
 - 2. Příloha č. 19

2. Report č. 17. Výkaz VHOS,a.s. SKUTEČNOST – PLÁN - VNITRO

- a) Dimenze: 2008, 3 kum, Vnitro,VHOS, Odběratel/Dodavatel,Vše NS a ZAK,Verze plánu I, Vše MJ
- b) Popis:
 - i. report poskytuje vyhodnocení SKUTEČNOSTI daného období v MJ, v porovnání s PLÁNEM MJ roku a PLÁNEM MJ daného období,
 - ii. sestava je doplněna rozdíly skutečnosti k plánu daného období roku a dále je uveden objem MJ ve srovnatelném období minulého roku.
 - iii. členění v kompletním formátu plánování v a.s.
 - iv. členění v kompletním rozsahu časové registrace (všechny druhy MJ) kumulace 1-3/2008
 - v. hodnoty jsou podřízeny hloubce drill down (detailu) plánu, k této hodnotě je potřebné pro možnost reálného porovnání vztahovat i hodnoty skutečnosti v daném období.
- c) Uvedené hodnoty jsou smyšlené
- d) Příloha č. 20

5. ZÁVĚR

Firemní data se mnohdy nedostanou v odpovídající formě k řídicím pracovníkům, aby je mohli analyzovat a na jejich základě rozhodovat o další budoucnosti. Analyzovaná společnost VHOS, a.s. využívá aplikaci business intelligence Cognos pro řízení pohledávek, sledování odběrných míst a sledování peněžních toků. Pro řízení nákladů a kalkulace není potenciál business intelligence v podniku plně využit, a proto bylo cílem předkládané diplomové práce navrhnout způsob, jak rozšířit využití BI Cognos pro potřeby řízení nákladů, kalkulace a reportování v podmínkách vodohospodářské společnosti VHOS, a.s.

Business intelligence čerpá mimo jiné data z informačních systémů ve společnosti a je zastřešujícím pojmem pro souhrn všech nástrojů a metod informačních technologií, které prostřednictvím analýzy firemních dat a faktů slouží k podpoře strategického rozhodování, plánování a řízení. Situaci v současné době komplikuje přechod ze stávajícího informačního systému EFAS na nový ERP systém QI. V této souvislosti vznikají specifické problémy spojené s konverzí dat z jednoho systému do druhého. Pro zamezení ztráty dat a zajištění plynulého přechodu dat z aplikace EFAS do QI, byly navrženy převodové (konverzní) můstky, které párují a tím pádem sjednocují jednotlivá data. Převodové můstky byly navrženy pro všechny prvky organizační struktury, pro jednotlivé účty účetní osnovy i pro zakázky, u kterých se přechodem na ERP QI změnil způsob značení a číslování. Díky vytvořeným převodovým můstkům může společnost čerpat jak data z archivu dnes již nepoužívaného systému EFAS, tak data z nového systému QI, který společnost zavedla do rutinního užívání ke dni 1. dubna 2009. Vytvořením konverzních můstků tak byla splněna základní podmínka pro řešení diplomové práce, a to zajištění konzistentnosti dat při změně informačního systému.

V rámci diplomové práce byla nastíněna pouze základní možná řešení využití manažerského účetního systému ve společnosti. Pro budoucí období je vždy vhodné, v některých případech dokonce nutné pracovat s informacemi období minulých, aby nedošlo ke zkreslení výsledků. Z tohoto důvodu doporučuji zachovat navržený model využití existujících dat. To znamená zachování historických dat EFAS, jejich propojení prostřednictvím převodových či srovnávacích můstků s novými a budoucími daty QI a důsledně s těmito daty pracovat především prostřednictvím systému Cognos.

V rámci analýzy dat byl zhodnocen způsob získávání dat a jejich zpracování až do okamžiku, kdy vstupují do business intelligence. Právě špatná kvalita dat ze zdrojových systémů je nejčastějším problémem, proto musí být data ukládaná do datového skladu důkladně zkonsolidována. Pokud tento důležitý předpoklad není splněn, odrazí se to poté při vytváření výstupů na nepřesnosti výstupních informací a na následné nedůvěře k datům. Příčinou jsou také veškeré nekonzistence dat napříč celou společností.

Po vytvoření uvedených sestav je nutné zajistit i jejich využití. Pro potřeby jednotlivých úrovní vedení společnosti jsou nutné různé druhy detailního vyjádření výsledků. Doporučuji připravit distribuci existujících reportů tak, aby dle jejich úrovně byly k dispozici ve správný okamžik u konkrétních vedoucích pracovníků. V první fázi jistě postačí zajistit využití základních sestav pro jednotlivé úrovně řízení. V případě požadavků na další detailnější rozbor je možné buď využít kompetentního pracoviště k přípravě a distribuci požadovaných reportů nebo zajistit dostatek přístupových licencí k manažerskému informačnímu systému, proškolit jednotlivé pracovníky v oblasti práce se systémem Cognos a ponechat zodpovědnost za přípravu a zpracování dat na těchto pracovnících.

Pro zpracování návrhu v této diplomové práci a dalších možných reportů a zpracování dat je důležité zajistit několik podmínek. První z nich jsou správná data. Druhou podmínkou je jejich správné zpracování. Třetí podmínkou je jejich správná interpretace a následné využití. Do splnění všech těchto podmínek musí být zainteresováni všichni zodpovědní pracovníci od úrovně pořízení dat tak, aby nevznikala zbytečně duplicitní data, aby byly zajištěny jedinečné hodnoty číselníků a jejich nastavení v systému. Při zpracování dat musí být jasně specifikováno, která data a jakým způsobem vstupují do případných výpočtů a jak je zajištěna jejich kontinuita v čase, to znamená návaznost dat prostřednictvím správně nadefinovaných převodových nebo srovnávacích můstků. I správně pořízená a připravená data nemusí bez náležité prezentace poskytovat správnou informaci, proto je nutné konzultovat přípravu sestav, jejich účel a vysvětlit jejich uplatnění v praxi na všech stupních řízení společnosti.

Pro další detailnější případně vyšší úrovně vyhodnocení funkce společnosti navrhuji sestavit skupiny ukazatelů, které by dále odlišným způsobem pracovaly s existujícími daty a poskytovaly specifický pohled na hospodaření a funkci společnosti.

Jedná se o ukazatele z oblasti odběratelsko-dodavatelských vztahů, jako jsou pohledávky, závazky v jejich detailním členění, přehledy o významných obchodních partnerech z pohledu odběratele i dodavatele, a návazně využití těchto dat například pro obchodní marketing, cenotvorbu a podobně. Další skupinou ukazatelů mohou být hodnoty likvidit, rentabilit, využití aktiv a zadluženosti. Úroveň a typ ukazatelů je závislý na požadavku managementu a na potřebách a na možnostech jejich využití.

Pro další vyšší úroveň vypovídací schopnosti reportů Cognos doporučuji zajistit přípravu, zpracování a využití dat plánů a rozpočtů společnosti. Zjednodušeně řečeno využít při vyhodnocení skutečných hodnot jejich porovnání s plánovanými hodnotami.

Určitě existuje několik variant, jak k těmto reportům dospět. Velmi efektivním řešením by bylo pořízení dalšího modulu Planning systému Cognos. Jedná se o velmi výkonný a efektivní nástroj, bohužel také za velmi finančně náročnou investici. Jako variantu navrhuji pořízení hodnot rozpočtů do Cognos prostřednictvím již vlastněných modulů Powerplay nebo Impromptu. I když se bude jednat o poměrně složitou přípravu plánových dat rozpadu na jednotlivá období a do potřebné úrovně detailů, následně poskytnuté reporty budou mít podstatně vyšší vypovídací schopnost a jejich operativní využití k okamžitým rozhodnutím v oblasti řízení aktivit společnosti nebo jednotlivých organizačních jednotek. Z aktuálně známých informací podle mého názoru postačí rozpad plánovaných hodnot na detail organizační jednotky nákladové středisko a v oblasti zakázek do jednotlivých typů zakázek (například VF nebo SE).

Jsem toho názoru, že další detailnější příprava plánových dat není vhodná, protože neposkytuje potřebnou úroveň nadhledu pro řízení aktivit společnosti a jejich organizačních jednotek.

Do závěrečného resumé navrhuji důsledné využívání připravených a zpracovaných reportů, dále doplnění oblasti IT společnosti o vhodný distribuční nástroj a především o řešení systému poskytujícího sestavy s porovnáním skutečnosti a plánu. Způsob tohoto řešení je odvislý od potřeb a finančních možností společnosti.

Na úplný závěr této práce si dovoluji vyjádřit názor, že Cognos je velmi silný, flexibilní a rychlý nástroj pro řízení nejrůznějších oblastí činnosti společnosti, proto doporučuji jeho co možná nejširší využití ve všech sférách aktivit společnosti VHOS, a.s. Moravská Třebová.

6. SEZNAM POTŘEBNÉ LITERATURY A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

Knihy:

- (1) BASL, J. *Podnikové informační systémy – Podnik v informační společnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 144 s. ISBN 80-247-0214-2
- (2) BÉBR, R, DOUCEK, P. *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 223 s. ISBN 80-86419-79-7
- (3) ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5
- (4) KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, spol. s.r.o., 1997. 408 s. ISBN 80-7175-060-3
- (5) MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 178 s. ISBN 80-7169-410-X
- (6) NOVOTNÝ, O. a kol. *Business Intelligence. Jak využít bohatství ve vašich datech*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 254 s. ISBN 80-247-1094-3
- (7) POUR, J. *Architektury informačních systémů*. Habilitační práce, Fakulta informatiky a statistiky, VŠE Praha, 1995.
- (8) ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-087-2
- (9) VODÁČEK, L, ROSICKÝ, A. *Informační management – Pojetí, poslání a aplikace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2
- (10) VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999. 323 s. ISBN 80-85943-40-9

Firemní materiály:

- (11) organizační řád společnosti VHOS, a.s.
- (12) vnitřní mzdový předpis společnosti VHOS, a. s.
- (13) informační systém EFAS
- (14) manažerská nadstavba Cognos
- (15) ERP QI společnosti VHOS, a.s.

Internetové stránky:

- (16) /online/ Computerworld. Dostupné z: <http://computerworld.cz/whitepapers/business-intelligence-je-treba-premyslet-2095>. Převezato 11. 4. 2009
- (17) /online/ ORM Business Intelligence. Dostupné z: <http://www.ormbrno.cz/orm-produkty.php>. Převezato 16. 4. 2009.
- (18) /online/ QI. První elastický systém na světě. Dostupné z: <http://www.qi.cz/>. Převezato 23. 4. 2009
- (19) /online/ SystemOnLine. Dostupné na: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/trendy-vyvoje-systemu-business-intelligence.htm>. Převezato 13. 4. 2009
- (20) /online/ VHOS a.s. Stránky o firmě. Dostupné z: <http://www.vhos.cz>. Převezato 20. 3. 2009

7. SEZNAM ZKRATEK, OBRÁZKŮ A TABULEK

7.1 Seznam zkratek

BI – business intelligence

ČOV – čistička odpadních vod

DOD – dodavatel / ODB - odběratel

IM – investiční majetek

IS – informační systém

IS/IT – informační systém založená na informačních technologiích

KUM - kumulované hodnoty za období

MAP – marketing a plán

MIS – manažerský informační systém

MJ – měrné jednotky

Mze – Ministerstvo zemědělství

NS - nákladové středisko

PR – provoz / ÚTV – útvar / ODD – oddělení

SE - stavební zakázky externí

SV - stavby vlastní – stavby ve vlastní režii

VC - voda čištěná –součást stočného

VF - voda fakturovaná – pitná – vodné

VO - voda odkanalizovaná – stočné

ZO - ostatní zakázky

ZAK – zakázka

7.2 Seznam obrázků

Obrázek č 1: Základní schéma pohybu dat ve VHOS, a.s.

Obrázek č. 2: Pohyb dat pro reporting

7.3 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Převodové můstky pro složky organizační jednotky

Tabulka č. 2: Převodové můstky pro čísla zakázek

Tabulka č. 3: Převodové můstky pro účetní osnovu

8. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Převodové můstky pro organizační strukturu

Příloha č. 2: Převodové můstky pro čísla zakázek

Příloha č. 3: Převodové můstky pro účetní osnovu

Příloha č. 4: Základní výsledovka

Příloha č. 5: Výsledovka provozu

Příloha č. 6: Výsledovka provozu - nákladová střediska

Příloha č. 7: Výsledovka provozu – zakázky

Příloha č. 8: Výsledovka provozu – zakázky VF

Příloha č. 9: Výsledovka - syntetické účty

Příloha č. 10: Výsledovka vnitro – náklady - detail

Příloha č. 11: Výsledovka zakázky – podíl kalkulačních položek (%)

Příloha č. 12: Výsledovka zakázky Mze ČR – detail kalkulačních položek - účty

Příloha č. 13: Výsledovka zakázky – detail kalkulační položky

Příloha č. 14: Základní přehled vnitro

Příloha č. 15: Základní přehled vnitro - provoz

Příloha č. 16: Základní přehled vnitro – provoz – výběr pracovníků

Příloha č. 17: Základní přehled vnitro – provoz – výběr techniky

Příloha č. 18: Přehled vnitro – detail – hodiny – přehled pracovníků

Příloha č. 19: Výkaz skutečnost – plán VHOS, a.s.

Příloha č. 20: Výkaz skutečnost – plán vnitro VHOS, a.s.

Příloha č. 1: Převodové můstky pro složky organizační struktury

Nákladové středisko Moravská Třebová			účetní zápis	
EFAS	převod. můstek	QI	hospodářské středisko	kalkulační jednice (vždy bez mezer)
NS 11D, 13D	=	11D MT technika	11D	11OS511
NS 11, 13	=	11L MT lidi	11L	999(vždy zadávat)
VF,VC,VO,SE,SV,ZO	=	11Z MT zakázky	11Z	VF1101... VC1238... VO1238... SE1103... SV1105... ZO1100...

Nákladové středisko Svitavy				
NS 21D	=	21D SY technika	21D	21OS512
NS 21	=	21L SY lidi	21L	999(vždy zadávat)
VF,VC,VO,SE,SV,ZO	=	21Z SY zakázky	21Z	VF2112... VC2244... VO2244... SE2103... SV2105... ZO2100...

Nákladové středisko Polička				
NS 31D	=	31D PO technika	31D	31OS516
NS 31	=	31L PO lidi	31L	999(vždy zadávat)
VF,VC,VO,SE,SV,ZO	=	31Z PO zakázky	31Z	VF3125... VC3246... VO3246... SE3103... SV3105... ZO3100...

Nákladové středisko Stavební provoz				
NS 51D	=	51D STPR technika	51D	51OS518
NS 51	=	51L STPR lidi	51L	999(vždy zadávat)
SE,SV,ZO	=	51Z STPR zakázky	51Z	SE5103... SV5105... ZO5100...

Nákladové středisko Provozní útvar				
NS 91D	=	61D PRV technika	61D	61OS505
NS 91	=	61L PRV lidi	61L	999(vždy zadávat)
SV,ZO	=	61Z PRV zakázky	61Z	SV6105... ZO6100...

Příloha č. 1: Převodové můstky pro složky organizační struktury (pokračování)

Nákladové středisko Laboratoř

účetní zápis

EFAS	převod. můstek	QI	hospodářské středisko	kalkulační jednice (vždy bez mezer)
NS 92D	=	62D LAB technika	62D	62NA208
NS 92	=	62L LAB lidi	62L	999(vždy zadávat)
SV,ZO	=	62Z LAB zakázky	62Z	SV6205... ZO6200...

Nákladové středisko Technika

NS 94D	=	64D TEC technika	64D	64OS402
NS 94	=	64L TEC lidi	64L	999(vždy zadávat)
SV,ZO	=	64Z TEC zakázky	64Z	SV6405... ZO6400...

Nákladové středisko Opravna čerpadel

NS 71D	=	71D OČ technika	71D	71OS304
NS 71	=	71L OČ lidi	71L	999(vždy zadávat)
SE,SV,ZO	=	71Z OČ zakázky	71Z	SE7103... SV7105... ZO7100...

Nákladové středisko Materiálně-technické zabezpečení

NS 81D	=	81D MTZ technika	81D	81NA510
NS 81	=	81L MTZ lidi	81L	999(vždy zadávat)
SV,ZO	=	81Z MTZ zakázky	81Z	SV8105... ZO8100...
NS 83	=	83L MO lidi	83L	999(vždy zadávat)

Nákladové středisko Správní režie

NS 96D	=	96D SR technika	96D	96OS504
NS 96	=	96L SR lidi	96L	999(vždy zadávat)
SV,ZO	=	96Z SR zakázky	96Z	SV9605... ZO9600...

Příloha č. 2: Převodové můstky pro čísla zakázek

EFAS		číselník kalkulačních jednic VO,VC - QI voda odkanalizovaná, voda čištěná - stočné
VO1238000	=	VO1238000 Městská kanalizace Moravská Třebová VO1238001 Kanalizace Moravská Třebová VO1238002 Kanalizace Sušice VO1238003 Kanalizace Udánky
VO1439000	=	VO1239000 SML kanalizace Březina VO1239022 Kanalizace Březina
VO1440000	=	VO1240000 SML kanalizace Jevíčko VO1240029 Kanalizace Jevíčko VO1240034 Kanalizace Zadní Arnoštov
VO1441000	=	VO1241000 SML kanalizace Jaroměřice VO1241032 Kanalizace Jaroměřice
VO1442000	=	VO1242000 SML kanalizace Chornice VO1242040 Kanalizace Chornice
VO1443000	=	VO1243000 SML kanalizace Městečko Trnávka VO1243038 Kanalizace Městečko Trnávka
VO1449000	=	VO1249000 SML kanalizace Slatina VO1249023 Kanalizace Slatina
VO1453000	=	VO1250000 SML kanalizace Linhartice VO1250006 Kanalizace Linhartice VO1253000 SML kanalizace Biskupice VO1253031 Kanalizace Biskupice
VC1238000		VC1238000 ČOV Moravská Třebová
VC1439000	=	VC1239000 ČOV Březina
VC1440000	=	VC1240000 ČOV Jevíčko
VC1441000	=	VC1241000 ČOV Jaroměřice
VC1442000	=	VC1242000 ČOV Chornice
VC1443000	=	VC1243000 ČOV Městečko Trnávka
VC1449000	=	VC1249000 ČOV Slatina
VC1453000	=	VC1253000 ČOV Biskupice
VO2244000	=	VO2244000 Městská kanalizace Svitavy VO2244051 Kanalizace Svitavy VO2244055 Kanalizace Javorník VO2244059 Kanalizace Svitavy-Lány VO2244060 Kanalizace Hradec n. Svitavou VO2244112 Kanalizace Svitavy - Lačnov
VC2244000	=	VC2244000 ČOV Svitavy
VO3246000	=	VO3246000 SML kanalizace Polička VO3246074 Kanalizace Polička
VO3247000	=	VO3247000 SML kanalizace Lubná VO3247079 Kanalizace Lubná
VO3248000	=	VO3248000 SML kanalizace Morašice VO3248105 Kanalizace Morašice
VC3246000	=	VC3246000 ČOV Polička
VC3247000	=	VC3247000 ČOV Lubná
VC3248000	=	VC3248000 ČOV Morašice

Příloha č. 2: Převodové můstky pro čísla zakázek (pokračování)

EFAS		číselník kalkulačních jednic VF - QI voda vyfakturovaná - pitná - vodné	
VF1101000	=	VF1101000	SOSV Moravská Třebová
		VF1101001	Vodovod Moravská Třebová
		VF1101002	Vodovod Sušice
		VF1101003	Vodovod Udánky
		VF1101004	Vodovod Borušov
		VF1101006	Vodovod Linhartice
		VF1101007	Vodovod Dlouhá Loučka
		VF1101008	Vodovod Útěchov
		VF1101009	Vodovod Kunčina
		VF1101010	Vodovod Nová Ves
		VF1101011	Vodovod Staré Město
		VF1101012	Vodovod Radišov
		VF1101013	Vodovod Dětrichov u M. Třebové
		VF1101014	Vodovod Rozstání
		VF1101015	Vodovod Radkov
		VF1101016	Vodovod Křenov
		VF1101017	Vodovod Janůvky
		VF1101018	Vodovod Rudná
		VF1101019	Vodovod Boršov
		VF1101020	Vodovod Rychnov na Moravě
		VF1101021	Vodovod Mladějov
		VF1101024	Vodovod Třebářov
		VF1101025	Vodovod Koruna
		VF1101128	Vodovod Přední Arnoštov
VF1302000	=	VF1102000	SML vodovod Březina
		VF1102022	Vodovod Březina, Šnekov
VF1303000	=	VF1103000	SML vodovod Slatina
		VF1103023	Vodovod Slatina
VF1305000	=	VF1105000	SML vodovod Bělá u Jevíčka
		VF1105026	Vodovod Bělá u Jevíčka
		VF1105117	Vodovod Smolná
VF1306000	=	VF1106000	SML vodovod Březinky, Nectava
		VF1106027	Vodovod Březinky, Nectava
		VF1106118	Vodovod Nectava
VF1308000	=	VF1108000	SOSV Malá Haná
		VF1108028	Vodovod Hartinkov
		VF1108029	Vodovod Jevíčko
		VF1108030	Vodovod Víška u Jevíčka
		VF1108031	Vodovod Biskupice
		VF1108032	Vodovod Jaroměřice
		VF1108033	Vodovod Nový Dvůr
		VF1108034	Vodovod Zadní Arnoštov
		VF1108035	Vodovod Mařín
		VF1108037	Vodovod Vysoká

Příloha č. 2: Převodové můstky pro čísla zakázek (pokračování)

EFAS		číselník kalkulačních jednic VF - QI voda vyfakturovaná - pitná - vodné	
VF1111000	=	VF1111000	SOSV Teplice
		VF1111036	Vodovod Vrážné
		VF1111038	Vodovod Městečko Trnávka
		VF1111039	Vodovod Pacov
		VF1111040	Vodovod Chornice
		VF1111041	Vodovod Mezihorí
		VF1111042	Vodovod Lázy
		VF1111043	Vodovod Petrůvka
		VF1111044	Vodovod Unerázka
		VF1111045	Vodovod Bezděčí u Trnávky
		VF1111046	Vodovod Vranová Lhota
		VF1111047	Vodovod Hraničky
		VF1111048	Vodovod Pěčíkov
		VF1111049	Vodovod Borová
		VF1111050	Vodovod Plechtinec
		VF1111116	Vodovod Bohdalov
		VF1111129	Vodovod Ludvíkov
VF1351000	=	VF1151000	SML vodovod Malíkov
		VF1151130	Vodovod Malíkov
		VF2112000	SOSV Svitavy
		VF2112051	Vodovod Svitavy
		VF2112052	Vodovod Koclířov
		VF2112053	Vodovod Kamenná Horka
		VF2112054	Vodovod Hřebeč
		VF2112055	Vodovod Javorník
		VF2112056	Vodovod Vendolí
		VF2112057	Vodovod Ostrý Kámen
		VF2112058	Vodovod Karle
		VF2112059	Vodovod Svitavy Lány
VF2113000	=	VF2113000	SML vodovod Hradec n. Svitavou
		VF2113060	Vodovod Hradec n. Svitavou
VF2114000	=	VF2114000	SML vodovod Opatov
		VF2114061	Vodovod Opatov
VF2115000	=	VF2115000	SML vodovod Opatovec
		VF2115062	Vodovod Opatovec
VF2117000	=	VF2117000	SML vodovod Banín
		VF2117064	Vodovod Banín
VF2118000	=	VF2118000	SOSV Prameny
		VF2118065	Vodovod Bělá n.Svitavou
		VF2118066	Vodovod Lavičné
		VF2118067	Vodovod Vítějeves
		VF2118120	Vítějeves (voda předaná)
VF2120000	=	VF2120000	SML vodovod Pohledy
		VF2120069	Vodovod Pohledy
VF2121000	=	VF2121000	SML vodovod Radiměř
		VF2121070	Vodovod Radiměř
VF2122000	=	VF2122000	SML vodovod Sklené
		VF2122071	Vodovod Sklené
VF2123000	=	VF2123000	SML vodovod Študlov

Příloha č. 3: Převodové můstky pro účetní osnovu

účetová osnova EFAS	převod. můstek	účetová osnova QI
501010,501010J	=	501010 Spotřeba PHM
501020J	=	501020 Spotřeba LTO
501040J	=	501040 Spotřeba materiálu na přípojky
501050J	=	501050 Spotřeba materiálu na opravy IM
501051J	=	501051 Spotřeba materiálu na opravy IM čerpadla
501060J	=	501060 Spotřeba chemikálií na IM
501070	=	501070 Spotřeba do OE od 1001-10000 Kč
501080	=	501080 Spotřeba do OE od 10001-40000 Kč
501090,501090J	=	501090 Spotřeba materiálu
501090J	=	501091 Spotřeba materiálu na opravy čerpadel
501092	=	501092 Spotřeba ochranných pomůcek
nový	=	501093 Spotřeba materiálu na aktivaci
nový	=	501997 Pořizovací náklady
501999,501999J	=	501999 Spotřeba materiálu - nedaňový náklad
502010,502010J	=	502010 Spotřeba elektrické energie
502020,502020J	=	502020 Spotřeba plynu
502030,502030J	=	502030 Spotřeba ostatních energií
503010J	=	503010 Spotřeba vody dodané
504010,504010J	=	504010 Prodané zboží
504020	=	504020 Prodané zboží do zahraničí
511010,511010J	=	511010 Opravy dodavatelské
511020,511020J	=	511020 Opravy dodavatelské plánované
512010,512010J	=	512010 Cestovné tuzemské do limitu
512020,512020J	=	512020 Cestovné zahraniční do limitu
512999	=	512999 Cestovné nad limit nedaňový náklad
513999,513999J	=	513999 Náklady na reprezentaci
518010,518010J	=	518010 Poštovné
518020	=	518020 Výkony spojů (telefony, fax)
518021	=	518021 Výkony spojů (ISDN)
518022,518022J	=	518022 Výkony spojů (mobilní telefony)
518030,518030J	=	518030 Nájemné
518031J	=	není
518032J	=	518032 Nájemné za vodu
518040	=	518040 Nájemné leasing
518050	=	518050 Speciální služby na zakázky
518051J	=	518051 Speciální služby monitorování
518080	=	518080 Softwarové služby DNM
518090,518090J	=	518090 Ostatní práce a služby pro IM
518091J	=	518091 Ostatní práce a služby
518092,518092J	=	518092 Laboratorní rozborů
518999,518999J	=	518999 Ostatní práce a služby nedaňový náklad
521010,521010J	=	521010 Ostatní osobní náklady
521020,521020J	=	521020 Mzdové náklady
521040	=	521040 Mzdové náklady odstupné
523999	=	523999 Odměny členům orgánů společnosti
524010,524010J	=	524010 Zákonné sociální pojištění
527010	=	527010 Příspěvek na stravování
527020	=	není

Příloha č. 3: Převodové můstky pro účetní osnovu (pokračování)

účetová osnova EFAS	převod. můstek	účetová osnova QI
527030	=	527030 Penzijní připojištění
527040	=	527040 Lékařské prohlídky
528020	=	528020 Penzijní připojištění
531010	=	531010 Daň silniční
531999	=	není
532010	=	532010 Daň z nemovitostí
538010	=	538010 Dodatečný odvod DPH
538020,538020J	=	538020 Poplatky
538030	=	538030 Daň z převodu nemovitostí
538040	=	538040 Daň darovací
538060	=	538060 Doměrky daní
541010	=	541010 ZC prodaného dlouhodobého HNM
542010,542010J	=	542010 Prodaný materiál
543010	=	543010 Dary daňově uznané § 20
543999	=	543999 Dary nedaňový náklad
544010,544010J	=	544010 Smluvní pokuty a úroky z prodlení
545999	=	545999 Ostatní pokuty a penále
546010	=	546010 Odpis daňově uznané pohledávky
546020	=	není
546999	=	546999 Odpis pohledávek nedaňový náklad
518010J	=	548010 Základní úplata Povodí
548011J	=	548011 Poplatky za znečišťování ovzduší
548012J	=	548012 Zpoplatnění pozemních vod
548020	=	548020 Vyúčtování náhrady za bolest
548030,548030J	=	548030 Ostatní provozní náklady
548040	=	548040 Náklady při přefakturaci
548050	=	548050 Technické zhodnocení - počítače
548060	=	548060 Pojistné
548061	=	548061 Pojistné - povinné ručení
548062	=	548062 Pojistné - havarijní pojištění
548063	=	548063 Pojistné - movitý a nemovitý majetek
548064	=	548064 Pojistné - odpovědnost za škodu
548999J	=	není
549010	=	549010 Provozní manka zjištěná inventarizací
549020	=	549020 Ostatní provozní manka a škody
551010	=	551010 Odpisy běžného měsíce
551011	=	551011 Odpisy běžného měsíce nehmotný majetek
551020	=	není
552010,552010J	=	552010 Tvorba zákonných rezerv
554010	=	554010 Tvorba ostatních rezerv
558010	=	558010 Zákonné opravné položky ostatní
562010	=	562010 Úroky
563010,563010J	=	563010 Kurzové ztráty
568020,568020J	=	568020 Poplatky banka
568030	=	568030 Haléřové vyrovnání
569010	=	569010 Škoda na pokladní hotovosti
588010	=	588010 Ostatní mimořádné náklady
591010	=	591010 Daň z příjmů z běžné činnosti - splatná
592010	=	592010 Daň z příjmů z běžné činnosti - odložená
593010	=	593010 Daň z příjmů z mimořádné činnosti - splatná
594010	=	594010 Daň z příjmů z mimořádné činnosti - odložená
595010	=	595010 Dodatečné odvody daně z příjmů

Příloha č. 4: Základní výsledovka

Zadání dimenzí:

2008,měs/kum 10,MAP,VHOS,NS a ZAK,Rozdíl obratu [Kč]

		10	10 kum
Náklady	Materiál	3 630 808,04	31 169 260,91
	Energie	1 607 893,27	16 994 379,10
	Mzdy	6 061 249,32	56 907 339,44
	Pojištění	2 001 712,75	19 714 184,28
	Dod.opravy	754 817,26	5 451 476,81
	Ostatní provozní náklady	8 368 495,95	65 342 609,32
	Zpop.p.vod+vyp.o.vod	867 170,68	9 894 550,64
	Výrobní režie	1 833 591,03	11 803 081,99
	Správní režie	1 663 446,03	9 593 430,58
	Nájemné	6 011 422,00	48 141 465,00
	Prodeje-náklady	683 948,19	7 547 641,44
	Náklady	33 484 554,52	282 559 419,51
Výnosy	Prodeje-výnosy	796 479,09	9 223 333,28
	Ostatní výnosy	42 562 711,89	281 460 944,68
	Výnosy	43 359 190,98	290 684 277,96
Hospodářský výsledek		9 874 636,46	8 124 858,45

Datum:.....

Zpracoval:.....

Příloha č. 5: Výsledovka provozu

VÝSLEDOVKA PROVOZY

Zadáni dimenzí:
2008, 10 kum, MAP, VHOS, NS a ZAK, Rozdíl obratu [Kč]

	10	20	30	50	70	90	VHOS
Náklady	5 443 368,72	3 867 872,00	4 953 530,22	10 706 126,91	3 410 832,37	2 679 582,47	31 169 260,91
Energie	4 778 724,28	4 659 833,52	7 169 582,80	0	57 759,93	328 478,57	16 994 379,10
Mzdy	10 436 614,67	8 706 658,21	9 447 040,46	9 103 660,66	2 598 742,27	15 649 183,77	56 907 339,44
Pojistění	3 671 378,67	2 992 944,36	3 292 971,39	3 225 538,95	918 310,16	5 256 619,41	19 714 184,28
Dod.opravy	1 608 711,02	1 267 251,84	1 102 680,63	708 498,84	60 894,30	700 440,38	5 451 476,81
Ostatní provozní N	9 707 712,85	7 765 761,54	8 388 326,01	22 221 510,98	1 757 524,89	15 186 028,53	65 342 609,32
Zpop.p.vod+vyp.o.vod	3 238 305,32	3 270 564,66	3 385 680,66	0	0	0	9 894 550,64
Výrobní režie	3 335 615,72	2 410 349,54	2 763 397,82	2 096 242,16	397 307,63	786 839,79	11 803 081,99
Správní režie	3 656 599,38	2 615 018,70	3 321 812,50	0	0	0	9 593 430,58
Nájemné	13 907 146,00	21 906 666,00	12 327 653,00	0	0	0	48 141 465,00
Prodeje-náklady	408 001,94	105 025,56	243 813,36	4 758,00	1 101 670,65	0	7 547 641,44
Náklady	60 192 178,57	59 567 945,93	56 396 488,85	48 066 336,50	10 303 042,20	40 587 172,92	282 559 419,51
Výnosy	950 356,81	117 956,58	344 609,40	293 401,50	1 232 927,62	20 600,00	9 223 333,28
Ostatní výnosy	65 101 124,93	61 849 732,37	61 271 278,10	52 183 788,37	9 905 342,38	29 956 686,94	281 460 944,68
Výnosy	66 051 481,74	61 967 688,95	61 615 887,50	52 477 189,87	11 138 270,00	29 977 286,94	290 684 277,96
Hospodářský výsledek	5 859 303,17	2 399 743,02	5 219 398,65	4 410 853,37	835 227,80	-10 609 885,98	8 124 858,45

Datum:..... Zpracoval:.....

Příloha č.6: Výsledovka provozu - nákladová střediska

Zadání dimenzí:

2008,10 kum,MAP,30,NS,Rozdíl obratu [Kč]

		31	32	33	Vše NS 30
Náklady	Materiál	4 138 179,72	629 817,71	185 532,79	4 953 530,22
	Energie	4 442 187,48	2 420 985,05	306 410,27	7 169 582,80
	Mzdy	7 921 927,90	1 093 803,31	431 309,25	9 447 040,46
	Pojištění	2 758 871,79	383 053,07	151 046,53	3 292 971,39
	Dod.opravy	782 797,60	222 460,37	97 422,66	1 102 680,63
	Ostatní provozní náklady	5 952 321,20	1 720 256,05	715 748,76	8 388 326,01
	Zpop.p.vod+vyp.o.vod	2 952 154,00	91 666,66	341 860,00	3 385 680,66
	Výrobní režie	1 949 247,16	607 145,81	207 004,85	2 763 397,82
	Správní režie	2 248 518,80	803 899,85	269 393,85	3 321 812,50
	Nájemné	7 045 623,00	4 812 695,00	469 335,00	12 327 653,00
	Prodeje-náklady	243 813,36	0	0	243 813,36
	Náklady	40 435 642,01	12 785 782,88	3 175 063,96	56 396 488,85
Výnosy	Prodeje-výnosy	344 609,40	0	0	344 609,40
	Ostatní výnosy	44 211 396,13	13 430 248,34	3 629 633,63	61 271 278,10
	Výnosy	44 556 005,53	13 430 248,34	3 629 633,63	61 615 887,50
Hospodářský výsledek		4 120 363,52	644 465,46	454 569,67	5 219 398,65

Datum:..... Zpracoval:.....

Příloha č. 7: Výsledovka provozu - zakázky

VÝSLEDOVKA PROVOZU - ZAKÁZKY

Zadání dimenzí:
2008,10 kum,MAP,30,Zakázky,Rozdíl obrátu [Kč]

	Vše ZAK 30	SE	VC	VF	VO	ZO
Náklady	4 175 802,74	1 745 654,40	505 225,30	1 799 561,87	124 592,41	768,76
Materiál	7 101 271,54	0	2 420 985,05	4 679 957,59	0	328,9
Energie	3 894 671,78	266 157,35	906 553,79	2 527 707,94	187 249,52	7 003,18
Mzdy	1 363 927,36	93 209,13	317 477,71	885 212,72	65 575,36	2 452,44
Pojištění	942 213,38	0	179 607,04	719 600,88	42 853,33	152,13
Dod.opravy	6 983 744,36	881 963,91	1 190 305,74	4 344 267,29	529 950,31	37 257,11
Ostatní provozní náklady	3 385 680,66	0	91 666,66	3 294 014,00	0	0
Zpop.p.vod+vyp.o.vod	2 594 887,36	152 474,93	519 676,23	1 831 589,11	87 469,58	3 677,51
Výrobní režie	3 321 812,50	0	0	2 517 912,65	803 899,85	0
Správní režie	12 327 653,00	0	0	7 514 958,00	4 812 695,00	0
Nájemné	46 091 664,68	3 139 459,72	6 131 497,52	30 114 782,05	6 654 285,36	51 640,03
Výnosy	50 859 483,68	3 547 302,99	0	33 815 693,83	13 430 248,34	66 238,52
Ostatní výnosy	50 859 483,68	3 547 302,99	0	33 815 693,83	13 430 248,34	66 238,52
Hospodářský výsledek	4 767 819,00	407 843,27	-6 131 497,52	3 700 911,78	6 775 962,98	14 598,49

Datum:..... Zpracoval:.....

Příloha č. 8: Výsledovka provozu - zakázky VF

VÝSLEDOVKA PROVOZU - ZAKÁZKY VF

Zadání dimenzí:

2008,10 kum,MAP,30,VF,Rozdíl obratu [Kč]

	VF3125	VF3126	VF3127	VF3128	VF3331	VF
Náklady	1 529 994,33	45 965,56	12 780,99	25 288,20	35 520,45	1 799 561,87
Energie	4 232 007,66	61 377,43	16 125,80	44 036,43	36 735,37	4 679 957,59
Mzdy	1 966 107,34	58 574,86	38 591,30	33 125,19	81 127,23	2 527 707,94
Pojištění	688 537,58	20 513,16	13 514,88	11 600,57	28 411,23	885 212,72
Dod.opravy	600 055,38	12 953,09	4 542,39	4 627,36	24 094,57	719 600,88
Ostatní provozní N	3 384 689,63	115 048,55	43 226,23	85 554,12	109 450,72	4 344 267,29
Zpop.p.vod+vyp.o.vod	2 825 838,00	77 458,00	19 700,00	29 158,00	58 782,00	3 294 014,00
Výrobní režie	1 558 788,42	37 327,13	12 065,09	16 403,62	36 361,97	1 831 589,11
Správní režie	2 161 436,65	49 386,15	15 902,35	21 793,65	48 733,15	2 517 912,65
Nájemné	6 981 879,00	31 010,00	1 764,00	30 970,00	62 820,00	7 514 958,00
Náklady	25 949 333,99	509 613,93	178 213,03	302 557,14	522 036,69	30 114 782,05
Výnosy	29 023 218,29	629 388,26	230 385,59	303 068,06	641 739,69	33 815 693,83
Výnosy	29 023 218,29	629 388,26	230 385,59	303 068,06	641 739,69	33 815 693,83
Hospodářský výsledek	3 073 884,30	119 774,33	52 172,56	510,92	119 703,00	3 700 911,78

Datum:.....Zpracoval:.....

Příloha č. 9: Výsledovka - syntetické účty

Zadání dimenzí:

Období, 10 kum, Náklady, výnosy a HV, VHOS, Vše NS a ZAK, Rozdíl obrátu [Kč]

POLOŽKA	ÚČTY	2000	2001	2002	2003	2008	2009
NÁKLADY	501	22 565 874,64	25 730 658,25	25 422 635,44	28 007 670,53	30 848 539,56	6 386 200,88
	502	10 967 754,40	10 783 710,76	11 258 095,03	11 860 843,46	17 120 417,12	6 143 462,27
	503	217 225,24	193 264,97	48 756,20	43 289,10	194 683,33	-0,5
	504	2 186 519,24	1 800 963,81	2 297 973,56	2 134 019,25	1 168 356,24	201 361,61
	511	3 325 780,29	3 614 592,21	4 258 284,33	4 431 953,70	5 185 828,77	1 430 199,71
	512	284 570,00	296 111,99	463 261,78	285 787,56	582 201,98	78 383,35
	513	89 258,24	107 780,38	106 453,23	140 707,43	97 472,11	24 864,00
	518	54 727 547,33	49 193 900,02	59 682 456,02	62 071 860,43	75 039 786,65	16 713 595,99
	521	23 761 800,00	27 033 547,00	28 270 573,00	29 567 792,00	36 138 762,00	10 428 419,00
	523	876 000,00	883 000,00	934 000,00	913 000,00	1 986 550,00	383 000,00
	524	8 248 250,00	9 361 587,00	10 206 612,00	10 795 468,00	13 136 111,00	3 536 100,00
	527	609 141,25	740 293,20	1 064 719,00	1 132 534,90	1 783 610,00	587 240,00
	528	6 428,70	4 943,40	12 158,15	22 115,90	35 456,00	22 165,00
	531	0	0	0	0	364 498,25	0
	532	22 050,00	21 542,00	23 481,00	24 119,00	48 113,00	0
	538	270	85 343,40	123 150,49	103 374,61	156 155,10	56 455,09
	541	9 787 623,93	36 810,00	5 600,00	0	4 758,00	0
	542	7 503 279,79	8 461 916,54	6 738 151,79	8 652 514,97	6 374 527,20	927 362,93
	543	9 161,68	3 000,00	56 252,00	125 632,47	13 543,00	3 000,00
	544	449 835,00	214 265,00	135	14 000,00	92 572,00	37 000,00
	545	123 000,00	1 000,00	48 000,00	5 000,00	12 114,00	0
	546	61 328,51	30 337,24	22 879,26	240 110,76	2 824,38	20 229,89
	548	1 423 302,55	2 669 042,22	5 637 285,00	8 901 399,88	11 704 242,65	3 453 108,00
	549	0	0	45 123,40	3 200,00	46 322,33	0
	551	4 249 799,17	4 269 985,92	3 332 189,00	3 547 397,00	4 345 380,55	1 359 216,52
	558	0	0	0	-79 051,65	-35 633,50	-20 822,50
	562	888 174,01	418 781,14	366 600,63	635 568,85	821 408,20	270 855,82
	563	53 489,69	30 555,25	10 649,59	3 133,02	7 561,07	-9 957,50
	568	1 542 197,59	1 517 898,93	1 773 355,51	1 866 504,09	380 567,09	78 734,22
	588	196 960,00	2 222,73	0	52 076,00	0	0
	599	45 217 053,55	55 671 735,74	62 139 784,49	64 544 578,09	74 902 691,43	18 534 012,94
N CELKEM	5	199 393 674,80	203 232 290,25	224 357 810,16	240 046 599,35	282 559 419,51	70 644 186,72

Příloha č. 9: Výsledovka - syntetické účty (pokračování)

Zadání dimenzí:

Období, 10 kum., Náklady, výnosy a HV, VHOS, Vše NS a ZAK, Rozdíl obrátu [Kč]

POLOŽKA	ÚČTY	2000	2001	2002	2003	2008	2009
VÝNOSY	601	84 176 212,53	92 958 328,27	113 861 075,08	121 908 137,38	144 225 340,23	33 010 228,21
	602	46 725 891,00	42 712 910,31	48 783 519,85	49 591 159,35	56 885 998,68	6 970 990,09
	604	2 710 898,80	2 334 470,33	2 825 925,14	2 676 788,83	1 413 867,34	250 438,99
	611	1 298 694,39	741 934,12	312 420,12	864 845,69	2 921 322,20	2 413 192,77
	621	402 685,00	502 247,06	517 837,40	596 791,50	451 000,00	11 735,60
	622	51 605,50	25 660,50	23 605,50	13 312,00	9 351,00	0
	624	0	500 273,09	211 684,23	3 966 196,89	698 728,32	0
	641	10 074 218,90	283 030,98	212 739,35	1 441 852,41	441 401,50	66 500,00
	642	8 245 075,44	9 238 085,46	7 605 991,19	9 826 662,65	6 917 064,44	1 004 165,03
	644	12 577,80	573 764,40	-46 586,60	15 000,00	183 432,00	3 853,70
	646	7 613,48	1 058,56	1 995,75	152,01	332,91	10 683,89
	648	604 929,27	1 601 745,01	1 086 377,87	1 271 921,09	1 495 752,13	390 314,81
	652	0	1 064 888,87	1 358 329,88	0	0	0
	654	0	0	0	0	0	0
	658	120 430,43	71 331,99	45 095,17	0	0	0
	659	0	0	0	0	0	0
	662	133 905,37	114 164,86	108 935,74	10 062,96	2 364,11	0
	663	7 374,53	8 701,12	2 998,84	219,13	-1 520,81	1 500,00
	665	0	0	0	0	0	0
	668	433 773,35	682 429,51	221 149,13	427 396,49	137 152,48	36 592,06
	674	696,29	0	0	0	0	0
	688	241 908,57	101 357,83	20 000,00	7,9	0	0
	699	45 217 053,55	55 671 735,74	62 139 784,49	64 544 578,09	74 902 691,43	18 534 012,94
VÝNOSY C	6	200 465 544,20	209 188 118,01	239 292 878,13	257 155 084,37	290 684 277,96	62 704 208,09
HV		1 071 869,40	5 955 827,76	14 935 067,97	17 108 485,02	8 124 858,45	-7 939 978,63

.....

Datum:..... Zpracoval:.....

Příloha č. 10: Výsledovka - vnitro - náklady - detail

VÝSLEDOVKA VNITRO - NÁKLADY - DETAIL

Zadáání dimenzí:

2008,Měsíce,Náklady vnitro,30,VF,Rozdíl obratu [Kč]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Měsíce
Náklady Lidi	563 310	538 283	586 028	647 558	517 868	453 590	475 825	361 850	433 650	538 855	485 140	485 938	6 087 893
Náklady KM	158 664	151 445	189 105	209 765	187 518	168 941	149 379	128 754	148 228	132 513	145 226	130 007	1 899 544
Náklady MTH	85 688	140 813	170 513	211 438	167 363	110 133	87 113	110 888	107 600	106 288	94 813	53 538	1 446 183
Náklady Ostatní KS	45 759	57 022	32 042	76 265	47 240	46 057	31 470	57 733	58 234	42 705	48 199	42 113	584 839
Náklady Režie	108 934	142 762	178 175	244 504	128 784	189 517	132 844	424 031	610 299	741 589	142 141	109 521	3 153 101
Náklady vnitro	962 355	1 030 324	1 155 862	1 389 529	1 048 771	968 238	876 631	1 083 255	1 358 011	1 561 949	915 518	821 116	13 171 559

Datum:.....

Zpracoval:.....

Příloha č. 11: Výsledovka - zakázky - podíl kalkulačních položek

VÝSLEDOVKA ZAKÁZKY - PODÍL KALKULAČNÍCH POLOŽEK - %

Zadání dimenzí:

Období, 10 kum, MAP 30, VF3125, Rozdíl obratu [Kč]

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Náklady										
Materiál	7,46%	6,17%	4,80%	4,36%	6,79%	6,43%	6,28%	5,85%	5,90%	1,90%
Energie	24,05%	19,99%	18,52%	15,83%	13,94%	14,77%	16,22%	16,24%	16,39%	17,78%
Mzdy	8,79%	10,21%	7,56%	7,83%	6,56%	7,61%	7,38%	7,48%	7,58%	9,66%
Pojištění	3,04%	3,59%	2,65%	2,74%	2,30%	2,66%	2,58%	2,62%	2,65%	3,38%
Dod.opravy	2,84%	2,32%	1,34%	1,27%	2,32%	3,00%	1,79%	1,45%	2,31%	1,67%
Ostatní provozní N	12,34%	15,33%	13,43%	15,34%	15,28%	12,80%	12,63%	13,20%	13,04%	11,12%
Zpop.p.vod+vyp.o.vod	0,00%	0,00%	6,51%	11,79%	14,07%	13,65%	12,98%	12,24%	10,89%	14,76%
Výrobní režie	6,40%	5,65%	6,65%	6,19%	6,32%	6,43%	6,58%	6,39%	6,01%	5,45%
Správní režie	9,37%	9,15%	9,46%	8,39%	7,89%	7,65%	8,17%	8,45%	8,33%	8,46%
Nájemné	25,69%	27,59%	29,08%	26,27%	24,54%	24,99%	25,40%	26,10%	26,91%	25,82%
Prodeje-náklady	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Výnosy										
Prodeje-výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Datum:..... Zpracoval:.....

Příloha č. 12: Výsledovka - zakázky Mze ČR - detail kalkulačních položek - účty

VÝSLEDOVKA ZAKÁZKY Mze ČR - DETAIL K.P. - ÚČTY

Zadání dimenzí:

2008,10 kum,Náklady MZe,30,VF,Rozdíl obratu [Kč]

	VF3125	VF3126	VF3127	VF3128	VF3331		VF3337	VF
							
Materiál	pitná voda převzatá	0	0	0	0		49 720,00	49 720,00
	503010	0	0	0	0		49 720,00	49 720,00
	chemikálie	5 090,20	720,1	0	0		0	8 020,90
	501060	5 090,20	720,1	0	0		0	8 020,90
	ostatní materiál	1 524 904,13	45 245,46	12 780,99	25 288,20		2 931,71	1 741 820,97
	501040	77 758,89	0	0	0		0	107 083,35
	501050	707 702,80	21 182,74	7 252,82	22 807,76		0	776 204,80
	501051	1 811,25	5 532,67	0	0		0	8 428,32
	501090	737 631,19	18 530,05	5 528,17	2 480,44		2 931,71	848 387,70
	Materiál	1 529 994,33	45 965,56	12 780,99	25 288,20		52 651,71	1 799 561,87
Energie	elektrická energie	4 252 007,66	61 377,43	16 125,80	44 036,43		0	4 679 957,59
	502010	4 252 007,66	61 377,43	16 125,80	44 036,43		0	4 679 957,59
	Energie	4 252 007,66	61 377,43	16 125,80	44 036,43		0	4 679 957,59
Mzdy	mzdy opravy	398 322,20	4 875,78	2 282,28	12 993,44		778,05	483 676,78
	599121	398 322,20	4 875,78	2 282,28	12 993,44		778,05	483 676,78
	mzdy údržba	1 567 785,14	53 699,08	36 309,02	20 131,75		12 580,96	2 044 031,16
	599221	1 478 766,34	23 095,78	21 192,62	5 756,35		10 357,96	1 850 753,66
	599621	87 586,20	30 603,30	15 116,40	14 375,40		2 223,00	191 844,90
	Mzdy	1 966 107,34	58 574,86	38 591,30	33 125,19		13 359,01	2 527 707,94
Pojistění	odvody opravy	139 493,81	1 707,52	799,27	4 550,34		272,48	169 385,29
	599124	139 493,81	1 707,52	799,27	4 550,34		272,48	169 385,29
	odvody údržba	549 043,77	18 805,64	12 715,61	7 050,23		4 405,93	715 827,43
	599224	517 869,15	8 088,27	7 421,78	2 015,89		3 627,43	648 141,07
	599624	30 672,92	10 717,37	5 293,83	5 034,34		778,5	67 184,66
	Pojistění	688 537,58	20 513,16	13 514,88	11 600,57		4 678,41	885 212,72
Dod.oprav	Dod.oprav	600 055,38	12 953,09	4 542,39	4 627,36		4 725,55	719 600,88
	511010	600 055,38	12 953,09	4 542,39	4 627,36		4 725,55	719 600,88

Příloha č. 12: Výsledovka - zakázky MZe ČR - detail kalkul. položek - účty (pokračování)

Zadáání dimenzí:
2008,10 kum,Náklady MZe,30,VF,Rozdíl obratu [Kč]

	VF3125	VF3126	VF3127	VF3128
Ostatní přímé N	471 640,97	34 637,20	10 246,50	12 271,50
518090	342 238,23	3 389,20	0	495
518091	20 715,15	0	0	0
518092	94 581,00	31 248,00	10 246,50	11 776,50
OPN vnitro	1 781 406,65	66 827,87	29 453,75	23 403,51
599218	149 668,19	2 337,41	2 144,81	582,59
599223H	387 760,00	125	0	0
599223K	903 977,50	23 927,00	14 241,00	8 986,00
599223V	70 000,00	0	0	0
599410J	154 241,00	37 341,00	11 538,00	9 380,00
599618	8 864,96	3 097,46	1 529,94	1 454,92
599223S	106 750,00	0	0	3 000,00
opravy vnitro	1 131 642,01	13 583,48	3 525,98	49 879,11
599118	40 315,01	493,48	230,98	1 315,11
599123H	732 912,50	9 800,00	375	35 400,00
599123K	358 414,50	3 290,00	2 920,00	13 164,00
Ostatní přímé náklady	3 384 689,63	115 048,55	43 226,23	85 554,12
Zpop.p.vod	2 825 838,00	77 458,00	19 700,00	29 158,00
548012	2 825 838,00	77 458,00	19 700,00	29 158,00
Výrobní režie	1 557 967,72	37 327,13	12 065,09	16 403,62
599171	228 188,98	2 793,22	1 307,47	7 443,61
599271	847 148,82	13 231,04	12 140,79	3 297,67
599671	50 175,92	17 531,87	8 659,83	8 235,34
599700	432 454,00	3 771,00	-10 043,00	-2 573,00
Správní režie	2 161 436,65	49 386,15	15 902,35	21 793,65
599800	2 161 436,65	49 386,15	15 902,35	21 793,65
Nájemné	6 981 879,00	31 010,00	1 764,00	30 970,00
518032	6 981 879,00	31 010,00	1 764,00	30 970,00
Náklady MZe	25 948 513,29	509 613,93	178 213,03	302 557,14

....

VF3337	VF
10 804,50	671 764,56
0	396 695,56
0	20 715,15
10 804,50	238 437,00
16 699,27	2 323 145,83
1 048,27	187 316,05
0	432 720,00
8 129,00	1 189 020,50
0	70 000,00
7 297,00	298 627,00
225	19 417,28
0	125 900,00
2 106,74	1 349 356,90
78,74	48 953,90
1 500,00	865 112,50
528	435 290,50
29 610,51	4 344 267,29
0	3 294 014,00
0	3 294 014,00
6 846,07	1 830 768,41
445,73	277 086,53
5 933,84	1 060 251,72
1 273,50	109 903,16
-807	383 527,00
9 165,80	2 517 912,65
9 165,80	2 517 912,65
14 798,00	7 514 958,00
14 798,00	7 514 958,00
135 835,06	30 113 961,35

Datum:.....Zpracoval:.....

Příloha č. 13: Výsledovka zakázky - detail kalkulační položky

Zadání dimenzí:

2008,Měsíce,Materiál,30,VF3125,Rozdíl obratu [Kč]

	1	2	3	...	11	12	Měsíce
501040	0	196,92	1 429,46		6 521,60	0	84 280,49
501050	18 501,79	70 604,72	87 698,26		92 020,38	107 971,94	907 695,12
501051	440	0	0		0	0	1 811,25
501090	22 087,18	87 656,16	153 294,72		68 526,89	75 004,27	881 162,35
501060	220	330	0		884,8	1 106,00	7 081,00
Materiál celkem	41 248,97	158 787,80	242 422,44		167 953,67	184 082,21	1 882 030,21

Datum:..... Zpracoval:.....

Příloha č. 14: Základní přehled vnitro

Zadání dimenzí:

2008,10 kum,Dodavatel VHOS,Odběratel VHOS,Vše zakázky,Vše činnosti,Vše tarify,Vše časová registrace

		Odb: 10	Odb: 20	Odb: 30	Odb: 90	Odběratel VHOS
Dod: 10	Hodiny prod.	39 381	265	105		39	39 918
	Motohodiny	4 041	73	7		0	4 163
	Km	111 122	1 071	1 748		270	114 798
	Kusy	563	96	4		0	663
	Kč	10 998 845 Kč	126 548 Kč	47 860 Kč		11 940 Kč	11 237 480 Kč
Dod: 20	Hodiny prod.	52	31 229	76		1	31 443
	Motohodiny	11	3 019	41		0	3 081
	Km	228	108 637	1 989		151	111 255
	Kusy	0	43	0		0	72
	Kč	20 266 Kč	9 059 659 Kč	73 814 Kč		2 132 Kč	9 182 860 Kč
Dod: 30	Hodiny prod.	0	106	32 806		0	32 956
	Motohodiny	0	0	3 723		0	3 741
	Km	135	586	112 517		75	113 582
	Kusy	0	3	142		0	145
	Kč	1 485 Kč	36 460 Kč	9 942 124 Kč		825	10 003 256 Kč
Dod: 50	Hodiny prod.	1 323	409	402		686	35 261
	Motohodiny	862	102	387		84	11 997
	Km	19 508	4 132	11 337		2 000	221 283
	Kusy	282	0	0		0	936
	Kč	1 235 379 Kč	249 115 Kč	591 499 Kč		182 621 Kč	18 256 175 Kč
Dod: 70	Hodiny prod.	2 143	580	2 027		851	12 643
	Motohodiny	118	44	33		16	601
	Km	4 526	2 106	11 082		1 144	39 466
	Kusy	12	0	8		0	25
	Kč	644 374 Kč	210 729 Kč	724 473 Kč		252 763 Kč	4 108 990 Kč
Dod: 80	Motohodiny	14	15	19		25	283
	Km	705	490	1 511		816	8 051
	Kč	12 857 Kč	9 399 Kč	26 101 Kč		15 581 Kč	196 245 Kč
Dod: 90	Hodiny prod.	5 169	3 290	4 068		8 910	21 773
	Motohodiny	453	158	193		317	1 140
	Km	10 975	7 812	25 190		124 544	170 009
	Kusy	256	122	171		21	570
	Kč	2 331 549 Kč	1 257 921 Kč	1 739 758 Kč		4 320 080 Kč	9 822 343 Kč
VHOS	Hodiny prod.	48 066	35 877	39 483		10 486	173 994
	Motohodiny	5 498	3 410	4 402		442	25 005
	Km	147 199	124 834	165 374		129 000	778 444
	Kusy	1 113	264	325		21	2 410
	Kč	15 244 755 Kč	10 949 831 Kč	13 145 629 Kč		4 785 942 Kč	62 807 348 Kč

Datum:.....Zpracoval:.....

Příloha č. 15: Základní přehled vnitro - provoz

Zadání dimenzí:

2008,10 kum,Dodavatel VHOS,Odb: 30,Vše NS a ZAK,Vše činnosti,Vše tarify,Vše časová registrace

		NS	SE	VO	VF	ZO	Vše NS a ZAK
Dod: 10	Hodiny	0	22	4	79	0	105
	Hodiny prod.	0	22	4	79	0	105
	Motohodiny	0	0	0	6,5	0	6,5
	Km	0	254	78	1 416,00	0	1 748,00
	Kusy	0	0	0	4	0	4
	Kč	0 Kč	7 414 Kč	1 698 Kč	38 748 Kč	0 Kč	47 860 Kč
Dod: 20	Hodiny	0	2,25	34,75	38,5	0	75,5
	Hodiny prod.	0	2	35	39	0	76
	Motohodiny	0	6,7	12,5	21,4	0	40,6
	Km	0	164	1 139,00	686	0	1 989,00
	Kč	0 Kč	5 070 Kč	42 420 Kč	26 324 Kč	0 Kč	73 814 Kč
Dod: 30	Hodiny	9 830,25	2 197,50	9 296,55	18 677,00	52	40 053,30
	Hodiny prod.	2 583	2 198	9 297	18 677	52	32 806
	Motohodiny	4	802,65	580,25	2 281,00	55	3 722,90
	Km	3 457,50	10 483,00	7 827,75	90 522,75	226	112 517,00
	Kusy	0	4	19	119	0	142
	Kč	583 466 Kč	1 034 611 Kč	2 232 840 Kč	6 045 806 Kč	45 402 Kč	9 942 124 Kč
Dod: 50	Hodiny	3,5	32,75	0	365,25	0	401,5
	Hodiny prod.	4	33	0	365	0	402
	Motohodiny	7,75	31,25	72,5	275,25	0	386,75
	Km	299	717	4 520,00	5 801,00	0	11 337,00
	Kč	11 883 Kč	47 562 Kč	157 068 Kč	374 987 Kč	0 Kč	591 499 Kč
Dod: 70	Hodiny	67,5	75	348,5	1 536,00	0	2 027,00
	Hodiny prod.	68	75	349	1 536	0	2 027
	Motohodiny	3	0	3,5	26,5	0	33
	Km	279	303	971	9 529,00	0	11 082,00
	Kusy	0	0	0	8	0	8
	Kč	23 714 Kč	23 773 Kč	108 437 Kč	568 549 Kč	0 Kč	724 473 Kč
Dod: 80	Motohodiny	0	0	3,5	15,75	0	19,25
	Km	0	0	296	1 215,00	0	1 511,00
	Kč	0 Kč	0 Kč	5 086 Kč	21 015 Kč	0 Kč	26 101 Kč
Dod: 90	Hodiny	111,5	190	750	3 009,50	7	4 068,00
	Hodiny prod.	112	190	750	3 010	7	4 068
	Motohodiny	2	0	60,5	130	0	192,5
	Km	1 241,00	456	6 014,00	17 409,00	70	25 190,00
	Kusy	0	0	16	155	0	171
	Kč	51 955 Kč	60 116 Kč	446 753 Kč	1 178 134 Kč	2 800 Kč	1 739 758 Kč
VHOS	Hodiny	10 012,75	2 519,50	10 433,80	23 705,25	59	46 730,30
	Hodiny prod.	2 766	2 520	10 434	23 705	59	39 483
	Motohodiny	16,75	840,6	732,75	2 756,40	55	4 401,50
	Km	5 276,50	12 377,00	20 845,75	126 578,75	296	165 374,00
	Kusy	0	4	35	286	0	325
	Kč	671 018 Kč	1 178 545 Kč	2 994 302 Kč	8 253 562 Kč	48 202 Kč	13 145 629 Kč

Datum:.....Zpracoval:.....

Příloha č. 16: Základní přehled vnitro - provoz - výběr zaměstnanců

ZÁKLADNÍ PŘEHLED VNITRO - PROVOZ

Zadání dimenzí
2008,10 kum,Dod: 31,Odb: 30,Vše NS a ZAK,Vše činnosti,Vše tarify,Vše časová registrace

		Vše NS a ZAK	NS	SE	VO	VF	ZO
Bednář Bohuslav	Hodiny prod.	1 421	2	20	1 364	34	2
	Kč	298 410 Kč	420 Kč	4 095 Kč	286 335 Kč	7 140 Kč	420 Kč
Beneš František	Hodiny prod.	524	0	0	524	0	0
	Kč	78 600 Kč	0 Kč	0 Kč	78 600 Kč	0 Kč	0 Kč
Bošáček Josef	Hodiny prod.	70	0	0	0	70	0
	Kč	10 500 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	10 500 Kč	0 Kč
Bouška Ladislav	Hodiny prod.	1 431	1 170	46	0	212	3
	Kč	300 405 Kč	245 595 Kč	9 713 Kč	0 Kč	44 468 Kč	630 Kč
Buchta Martin	Hodiny prod.	1 367	20	155	26	1 167	0
	Kč	287 018 Kč	4 200 Kč	32 445 Kč	5 355 Kč	245 018 Kč	0 Kč
Dědičová Olga	Hodiny prod.	204	0	0	0	204	0
	Kč	30 600 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	30 600 Kč	0 Kč
Doseděl Stanislav	Hodiny prod.	149	0	0	0	149	0
	Kč	22 350 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	22 350 Kč	0 Kč
Došek Luboš	Hodiny prod.	833	11	19	776	26	2
	Kč	174 930 Kč	2 310 Kč	3 885 Kč	162 960 Kč	5 355 Kč	420 Kč
	Kč	13 500 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	13 500 Kč	0 Kč
Vomočil Ladislav	Hodiny prod.	1 481	10	176	0	1 295	0
	Kč	310 958 Kč	2 153 Kč	36 960 Kč	0 Kč	271 845 Kč	0 Kč
Vomočilová Milana	Hodiny prod.	12	12	0	0	0	0
	Kč	2 520 Kč	2 520 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Zapletal Oldřich	Hodiny prod.	379	0	0	152	227	0
	Kč	56 850 Kč	0 Kč	0 Kč	22 800 Kč	34 050 Kč	0 Kč
Dod: 31	Hodiny prod.	32 806	2 583	2 198	9 297	18 677	52
	Kč	6 726 651 Kč	543 110 Kč	461 555 Kč	1 911 296 Kč	3 799 770 Kč	10 920 Kč

Datum:..... Zpracoval:.....

Příloha č. 17: Základní přehled vnitro - provoz - výběr techniky

ZÁKLADNÍ PŘEHLED VNITRO - PROVOZ

Zadání dimenzí:

2008,10 kum,Dod: 31D,Odběratel VHOS,VF,Vše činnosti,Vše tarify,Vše časová registrace

	Odb: 20				Odb: 30				Odběratel VHOS			
	OPRAVY	VŠE	ÚDRŽBA	OPRAVY	PRÁCE	VŠE	ÚDRŽBA	OPRAVY	PRÁCE	VŠE		
IE9 7266 Škoda PICK-UP	Km	0	0	9 556	1 366	55	10 977	9 556	1 366	55	10 977	
	Kč	0 Kč	0 Kč	105 116 Kč	15 026 Kč	605 Kč	120 747 Kč	105 116 Kč	15 026 Kč	605 Kč	120 747 Kč	
IE9 7727 Škoda PICK-UP	Km	383	383	5 261	1 450	0	6 711	5 261	1 833	0	7 094	
	Kč	4 213 Kč	4 213 Kč	57 871 Kč	15 950 Kč	0	73 821 Kč	57 871 Kč	20 163 Kč	0	78 034 Kč	
2E5 2980 Renault Kangoo	Km	0	0	3 364	668	0	4 032	3 364	668	0	4 032	
	Kč	0 Kč	0 Kč	36 999 Kč	7 348 Kč	0 Kč	44 347 Kč	36 999 Kč	7 348 Kč	0 Kč	44 347 Kč	
3E35690-AVIA A80	MH	0	0	7	11	0	18	7	11	0	18	
	Km	0	0	203	296	0	499	203	296	0	499	
	Kč	0 Kč	0 Kč	4 873 Kč	7 486 Kč	0 Kč	12 359 Kč	4 873 Kč	7 486 Kč	0 Kč	12 359 Kč	
Avia sklopka 00-23	MH	0	0	159	170	0	329	159	170	0	329	
	Km	0	0	3 587	2 462	0	6 049	3 587	2 462	0	6 049	
	Kč	0 Kč	0 Kč	97 117 Kč	85 206 Kč	0 Kč	182 323 Kč	97 117 Kč	85 206 Kč	0 Kč	182 323 Kč	
Bagr 3CX JCB Politka	MH	0	0	238	495	0	733	238	495	0	733	
	Kč	0 Kč	0 Kč	178 500 Kč	371 213 Kč	0 Kč	549 713 Kč	178 500 Kč	371 213 Kč	0 Kč	549 713 Kč	
Velký set oprav VaK,	MH	0	0	3	7	0	10	3	7	0	10	
	Kusy	0	0	0	0	80	80	0	0	80	80	
	Kč	0 Kč	0 Kč	3 000 Kč	7 000 Kč	80 000 Kč	90 000 Kč	3 000 Kč	7 000 Kč	80 000 Kč	90 000 Kč	
Dod: 31D	MH	0	0	1 195	1 086	0	2 281	1 195	1 086	0	2 281	
	Km	383	383	72 919	17 549	55	90 523	72 919	17 932	55	90 906	
	Kusy	0	0	0	0	119	119	0	0	119	119	
	Kč	4 213 Kč	4 213 Kč	1 283 984 Kč	861 947 Kč	80 605	2 246 036 Kč	1 283 984 Kč	866 160 Kč	80 605	2 250 249 Kč	

Datum:..... Zpracoval:.....

Příloha č. 18: Přehled vnitro - detail - hodiny . Výběr zaměstnanců

PŘEHLED VNITRO - DETAIL - HODINY

Zadáání dimenzí:

2008,10 kum,Dod: 30,Odb: 30,VF3125,Vše činnosti,Vše tarify, Hodiny

		Odb: 30 - VF3125													
		Vš.činnosti					UIM					OIM			
		Vše tarify	150	210	290	Vše tarify	150	210	290	Vše tarify	150	210	290	Vše tarify	210
Bednář Bohuslav	Hodiny prod.	34	0	34	0	27	0	27	0	0	0	27	0	7	7
Bošтік Josef	Hodiny prod.	70	70	0	0	70	70	0	0	0	0	0	0	0	0
Bouška Ladislav	Hodiny prod.	204	0	204	0	174	0	174	0	0	0	174	0	29	29
Buchta Martin	Hodiny prod.	1 103	0	1 103	0	835	0	835	0	0	0	835	0	268	268
Doseděl Stanislav	Hodiny prod.	149	149	0	0	149	149	0	0	0	0	0	0	0	0
Došek Luboš	Hodiny prod.	26	0	26	0	18	0	18	0	0	0	18	0	8	8
Groulík Jiří	Hodiny prod.	16	0	16	0	16	0	16	0	0	0	16	0	0	0
Halva Vladislav	Hodiny prod.	262	0	0	262	262	0	0	262	0	0	0	262	0	0
Juráš Jiří	Hodiny prod.	17	0	17	0	17	0	17	0	0	0	17	0	0	0
Kodeš Zdeněk	Hodiny prod.	1 151	0	1 151	0	845	0	845	0	0	0	845	0	306	306
Opletalová Helena	Hodiny prod.	149	149	0	0	149	149	0	0	0	0	0	0	0	0
Reifová Šárka	Hodiny prod.	150	0	0	150	150	0	0	150	0	0	0	150	0	0
Rouha Ladislav	Hodiny prod.	50	50	0	0	50	50	0	0	0	0	0	0	0	0
Satrapa Pavel	Hodiny prod.	1 143	0	1 143	0	911	0	911	0	0	0	911	0	232	232
Slušný Josef	Hodiny prod.	324	0	324	0	270	0	270	0	0	0	270	0	55	55
Slušný Milan	Hodiny prod.	785	0	785	0	632	0	632	0	0	0	632	0	153	153
Straka Ján	Hodiny prod.	907	0	907	0	681	0	681	0	0	0	681	0	226	226
Škrabal František	Hodiny prod.	158	0	158	0	134	0	134	0	0	0	134	0	23	23
Štefl Dušan	Hodiny prod.	583	0	583	0	469	0	469	0	0	0	469	0	114	114
Teplý Leoš	Hodiny prod.	570	0	570	0	340	0	340	0	0	0	340	0	230	230
Urbanič Břetislav	Hodiny prod.	758	0	758	0	633	0	633	0	0	0	633	0	124	124
Vomočil Ladislav	Hodiny prod.	826	0	826	0	672	0	672	0	0	0	672	0	154	154
Dod: 31	Hodiny prod.	13 939	1 182	12 345	412	10 904	1 182	9 311	412	10 904	1 182	9 311	412	3 035	3 035
Dod: 30	Hodiny prod.	13 939	1 182	12 345	412	10 904	1 182	9 311	412	10 904	1 182	9 311	412	3 035	3 035

Datumi:..... Zpracoval:.....

Příloha č. 19: Výkaz skutečnost - plán VHOS, a.s.

VÝKAZ SKUTEČNOST - PLÁN VHOS, a.s.

2008,6 kumulace,Rozpočet,VHOS,Všechna střediska a zakázky,Verze plánu I,Rozdíl obrátu [Kč]

	PLÁN ROK	PLÁN OBDOBÍ	SKUTEČNOST	SK-PL OBDOBÍ	ZŮSTATEK ROK	MINULÝ ROK
NÁKLADOVÉ	8 917 190	4 727 500	4 351 239	-376 261	-4 565 951	5 273 010
STŘEDISKO	16 598 395	8 179 444	9 336 862	1 157 417	-7 261 533	9 498 171
	7 432 710	3 675 165	3 779 836	104 671	-3 652 874	4 046 553
	32 948 295	16 582 110	17 467 937	885 827	-15 480 358	18 817 734
	18 397 481	10 287 779	9 126 302	-1 161 477	-9 271 180	9 091 671
	17 136 341	8 616 575	9 481 811	865 236	-7 654 530	9 988 161
	5 047 496	2 513 081	2 829 325	316 244	-2 218 171	3 457 040
	23 444 977	12 800 860	11 955 627	-845 233	-11 489 351	15 720 688
	-9 503 318	-3 781 250	-5 512 310	-1 731 060	3 991 007	-3 097 045
ZAKÁZKY	30 421 297	14 929 628	17 134 800	2 205 172	-13 286 497	19 037 104
	537 946	437 130	144 949	-292 181	-392 997	489 990
	-29 883 351	-14 492 498	-16 989 851	-2 497 353	12 893 500	-18 547 114
	30 421 297	14 929 628	17 134 800	2 205 172	-13 286 497	19 037 104
	537 946	437 130	144 949	-292 181	-392 997	489 990
	-29 883 351	-14 492 498	-16 989 851	-2 497 353	12 893 500	-18 547 114
	30 421 297	14 929 628	17 134 800	2 205 172	-13 286 497	19 037 104
	537 946	437 130	144 949	-292 181	-392 997	489 990
	-29 883 351	-14 492 498	-16 989 851	-2 497 353	12 893 500	-18 547 114
	30 421 297	14 929 628	17 134 800	2 205 172	-13 286 497	19 037 104
	537 946	437 130	144 949	-292 181	-392 997	489 990
	-29 883 351	-14 492 498	-16 989 851	-2 497 353	12 893 500	-18 547 114
	121 685 188	59 718 512	68 539 200	8 820 688	-53 145 988	76 148 416
	-29 883 351	-14 492 498	-16 989 851	-2 497 353	12 893 500	-18 547 114
	-151 568 539	-74 211 010	-85 529 051	-11 318 041	66 039 488	-94 695 530
VHOS, a.s.	154 633 483	76 300 622	86 007 137	9 706 515	-68 626 346	94 966 150
	32 948 295	16 582 110	17 467 937	885 827	-15 480 358	18 817 734
	25 596 761	14 549 381	12 535 422	-2 013 959	-13 061 339	17 680 650
	-29 883 351	-14 492 498	-16 989 851	-2 497 353	12 893 500	-18 547 114
	55 480 112	29 041 879	29 525 273	483 394	-25 954 839	36 227 764
HV CELKEM	-129 036 722	-61 751 241	-73 471 715	-11 720 474	55 565 007	-77 285 500

Datum:..... Zpracoval:.....

Příloha č. 20: Výkaz skutečnost - plán vnitro VHOS, a.s.

Zadáání dimenzí:
2008,3 kum, Vnitro, VHOS, Odběratel/Dodavatel, Vše NS a ZAK, Verze plánu I, Vše MJ

		PLÁN ROK	PLÁN OBDOBÍ	SKUTEČNOST OBDOBÍ	PL - SK OBDOBÍ	ZŮSTATEK ROK	SKUTEČNOST MINULÝ ROK
NÁKLADOVÉ STŘEDISKO	Odběratel		33 916	7 255	7 547	-292	26 369
	Motohodiny		510	104	256	-151	254
	Kilometry		154 675	32 787	51 457	-18 670	103 218
	Kusy		80	17	0	17	80
	Kč		9 552 514	2 045 474	2 357 398	-311 924	7 195 116
Dodavatel	Hodiny		204 190	40 205	47 058	-6 854	157 132
	Motohodiny		27 163	3 515	4 191	-676	22 972
	Kilometry		871 710	150 069	200 372	-50 304	671 338
	Kusy		1 321	280	817	-537	505
	Kč		72 345 534	12 791 294	15 337 152	-2 545 857	57 008 382
ZAKÁZKY celkem	HV VNITRO		62 793 020	10 745 821	12 979 754	-2 233 933	49 813 266
	Hodiny		169 276	32 359	38 196	-5 836	131 080
	Motohodiny		26 593	3 371	3 820	-450	22 773
	Kilometry		716 425	117 067	147 600	-30 533	568 825
	Kusy		1 241	263	817	-554	425
	Kč		62 509 940	10 580 973	12 646 465	-2 065 492	49 863 475
VNITRO NÁKLADY	Odběratel		204 190	40 205	47 058	-6 854	157 132
	Motohodiny		27 163	3 515	4 191	-676	22 972
	Kilometry		871 710	150 069	200 372	-50 304	671 338
	Kusy		1 321	280	817	-537	505
	Kč		72 345 534	12 791 294	15 337 152	-2 545 857	57 008 382
VNITRO VÝKONY	Dodavatel		204 190	40 205	47 058	-6 854	157 132
	Hodiny		27 163	3 515	4 191	-676	22 972
	Kilometry		871 710	150 069	200 372	-50 304	671 338
	Kusy		1 321	280	817	-537	505
	Kč		72 345 534	12 791 294	15 337 152	-2 545 857	57 008 382
HV VNITRO			0	0	0	0	0

Datum:..... Zpracoval:.....