

**Analýza netradičních přístupů ke snižování
nákladů ve firmě VHS-plus, Vodohospodářské
stavby, s. r. o.**

David Polák



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

IPROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU

Jméno a příjmení: David POLÁK

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management a ekonomika

Téma práce: Analýza netradičních přístupů ke snižování nákladů
ve firmě VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o.

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se netradičních přístupů ke snižování nákladů.
2. Analyzujte současný stav nákladových položek, zhodnoťte jejich vývoj a příčiny vývoje ve firmě VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o.
3. Na základě analýzy zvolte vhodnou metodu ke snížení nákladů a navrhněte její implementaci ve firmě VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o.

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
Dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Hurta, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




prof. Ing. Jiří Poláček, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Anotace česky

V úvodu této práce popíši náklady v teoretické rovině, jejich členění a hlavní druhy. Poté se zaměřím na některé přístupy ke snižování nákladů a nakonec vysvětlím některé kalkulační pojmy. V analytické části podrobně představím společnost VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. a její analýzu nákladů s podrobným rozбором jednotlivých nákladových položek. Na závěr uvedu svá stanoviska a návrhy ke snižování nákladů analyzované společnosti.

Anotace ve světovém jazyce

In the beginning in this work I explain the cost in the dimension of theory by her classification and her main category. Then I direct to access to value engineering and finally I explain some costing notion. In the analytical part I introduce in detail the company VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. and hers cost analysis with description of separate cost item. By way of conclusion I put into practise my standpoints and motions to cost reduction.

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Josefu Hurtovi, Csc. za jeho čas a poskytnuté rady. Dále bych rád poděkoval mému konzultantovi a zároveň odbornému garantovi mé diplomové praxe, ekonomickému řediteli společnosti VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. Stanislavu Káčerkovi za jeho cenné rady a odborné vedení, které mi pomohlo při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ POJMU NÁKLADŮ.....	11
1.1 VZTAH MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ K FINANČNÍMU ÚČETNICTVÍ.....	12
1.2 POJETÍ NÁKLADŮ.....	12
1.2.1 Finanční (pagatorní) pojetí nákladů	13
1.2.2 Hodnotové pojetí nákladů	14
1.2.3 Ekonomické pojetí nákladů.....	15
1.3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	16
1.3.1 Druhové členění nákladů.....	17
1.3.2 Účelové členění nákladů	18
1.3.3 Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů.....	20
1.4 NETRADIČNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKLADY	25
1.4.1 Klíčové vazby.....	25
1.4.2 Vyčleňování činností mimo firmu	26
1.5 NÁKLADOVĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CEN.....	26
1.6 KALKULACE NÁKLADŮ.....	29
1.6.1 Pojem kalkulace	29
1.6.2 Kalkulační vzorec.....	31
I. ANALYTICKÁ ČÁST	33
2 PROFIL SPOLEČNOSTI	34
2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	34
2.2 SPOLEČNOST V SOUČASNOSTI.....	34
2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	35
2.3.1 Princip řízení	35
2.4 POLITIKA ZAMĚSTNANOSTI SPOLEČNOSTI.....	35
2.5 PŘEHLED AKTIVIT SPOLEČNOSTI.....	37
2.5.1 Předmět podnikání	37
2.5.2 Podíly ve společnostech	37
2.6 MANAŽER JAKOSTI A TECHNICKÉ KONTROLY JAKOSTI	39
2.7 CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	39
2.8 ZMAPOVÁNÍ SITUACE NA STAVEBNÍM TRHU	40
2.9 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI.....	41
VHS-PLUS, VODOHOSPODÁŘSKÉ STAVBY, S. R. O.....	41
3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	53
ZÁVĚR.....	57

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
SEZNAM GRAFŮ	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Jak docílit nejnižších nákladů, a přesto si zachovat svou kvalitu? To je nejčastější otázka každého managementu firmy. Je těžké na ni odpovědět, protože náklady vyjadřují hodnotu spotřebovaných statků účelně vynaložených firmou k vytváření zisku. A skloubit zisk s náklady je tvrdý oříšek pro leckterého ostříleného ekonoma. Každá společnost má na výběr ze dvou možností, buď bude maximalizovat výnosy za stávajících nákladů, nebo bude minimalizovat náklady za stávajících výnosů. Vzhledem k tomu, v jakém odvětví se nachází analyzovaná firma, použiji minimalizaci nákladů. Nákladům je nutné v podmínkách tržní ekonomiky věnovat maximální pozornost. K udržení konkurenceschopnosti na trzích je zapotřebí stanovit strop nákladů, aby společnost dosahovala požadovanou výši zisku a aby byla efektivní. Výrobní faktory spotřebované pro výrobu musí být udržovány na co nejnižší úrovni ať už samotným výběrem vstupů za nízkou cenu nebo omezením jejich spotřeby na minimum.

Velký důraz věnují nákladově orientované firmy evidenci svých nákladů. Touto evidenci mám na mysli účetnictví jak nákladové, tak manažerské. Z podnikového hlediska má větší význam manažerské účetnictví, které usměrňuje další vývoj podniku. Kromě již zmíněné přísné evidence nákladů je zapotřebí také jejich průběžná kontrola. Důsledná kontrola nákladů může najít náklady, které nepřinášejí dostatečný efekt, což při odstranění těchto zbytečných nákladů může zvýšit zisk podniku. Pokud však náklady na zjištění neefektivních činností převyšují efekty, které takovým zjištěním získáme, je kontrola nákladů neúčelná.

Analýza nákladů je stěžejní částí této bakalářské práce. Na základě této analýzy budu schopen zdůvodnit vývoj některých nákladových položek a také navrhnout přístup ke snižování nákladů. Po pečlivém uvážení jsem navázal spolupráci se stavební firmou VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. Tato společnost mi poskytla ucelený přehled o stavební výrobě včetně informací k vypracování této bakalářské práce. Uvedená data jsou za období 1999-2003, aktuálnější data, tedy za rok 2004, v době zpracování této bakalářské práce nebyly k dispozici z důvodu právě probíhajícího auditu hospodářských výsledků za rok 2004.

V teoretické části zdůrazním pojetí nákladů, jejich členění z různých hledisek a také nastíním několik způsobů netradičních přístupů ke snižování nákladů. V analytické části vám představím společnost, její cíle a strategii a také popíši současný stav na stavebním trhu. Po analýze nákladů se zaměřím na zhodnocení dodavatelských vztahů.

Cílem této práce je zjištění skutečného stavu nákladů, poznat metody analýzy nákladů, vybrat vhodnou metodu a navrhnout její aplikaci na analyzovanou společnost. Sekundárním cílem je poznání podniku jako celku prostřednictvím jeho nákladů a jejich vzniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU NÁKLADŮ

Náklady jsou v obecném pojmu chápány různými interpretacemi. Mé chápání nákladů je spojeno především s vynaložením výkonu, který je vyčíslen v peněžních jednotkách, dále transformován tak, aby tento výkon získal hodnotu, která přinese tvorbu výnosů. Každý takto vynaložený výkon by měl přinášet podniku vyčíslitelnou hodnotu, která je vyšší než prostředky vynaložené na tvorbu tohoto výkonu. V opačném případě se jedná o ztrátovou činnost, tedy náklady tvoří převis nad výnosy.

V ekonomické teorii se chápe pojetí nákladů různě. Zde uvádím některé z nich:

Podle Janouta (1989, s. 13) je základním obsahem pojmu nákladů vynaložení určitého množství práce v procesech hospodářské činnosti za účelem získání požadovaného druhu a rozsahu výkonů, uspokojujících další potřeby.

Král (1997, s. 39) definuje náklady jako v penězích vyjádřené vynaložení (obětování) ekonomických zdrojů, uskutečněné za určitým předem vymezeným užitečným účelem.

Macík (1994, s. 7) tvrdí, že náklady jsou bezvýhradně spotřebované výrobní faktory, oceněné v peněžní jednotce.

Schroll (1990, s. 19) vymezuje náklady jako účelové a účelné vynaložení prostředků a práce, vyjádřené v peněžní formě.

Pojetí nákladů ve všech teoretických dimenzích od jednotlivých autorů je nepochybně opodstatněné a pravdivé. Jedná se však o subjektivní chápání nákladů, které je v obecné rovině interpretováno v rámci pragmatismu. Proto lze toto pojetí nákladů zobjektivnit, neboť všechny tyto přístupy k nákladům jsou relevantní.

Náklady každého podniku jsou vyčísleny a zaevidovány v účetnictví, jak věcně tak i časově. Je třeba si však uvědomit členění finančního a manažerského účetnictví a chápání diferencí v rámci tohoto členění.

1.1 Vztah manažerského účetnictví k finančnímu účetnictví

Vztah manažerského účetnictví k finančnímu je ovlivněn minimálně třemi faktory:

- finanční účetnictví je standardizováno, popř. centrálně usměrňováno
- finanční účetnictví je orientováno na externí uživatele
- vnitřní potřeby řízení vyžadují rozdílné nebo doplňkové informace, než jaké jsou poskytovány finančním účetnictvím

(Král 1997)

Finanční účetnictví zpracovává interní údaje do informací předkládaných externím uživatelům (bankám, věřitelům, finančním a daňovým orgánům, akcionářům apod.). Manažerské účetnictví využívá účetní informace typu nákladového, provozního a vnitropodnikového, které jsou určeny především pro rozhodování managementu a ostatních řídicích pracovníků. Nelze vyloučit určité vazby mezi oběma účetními okruhy. Lze říci, že jsou místy propletené a je těžké je od sebe odlišit.

1.2 Pojetí nákladů

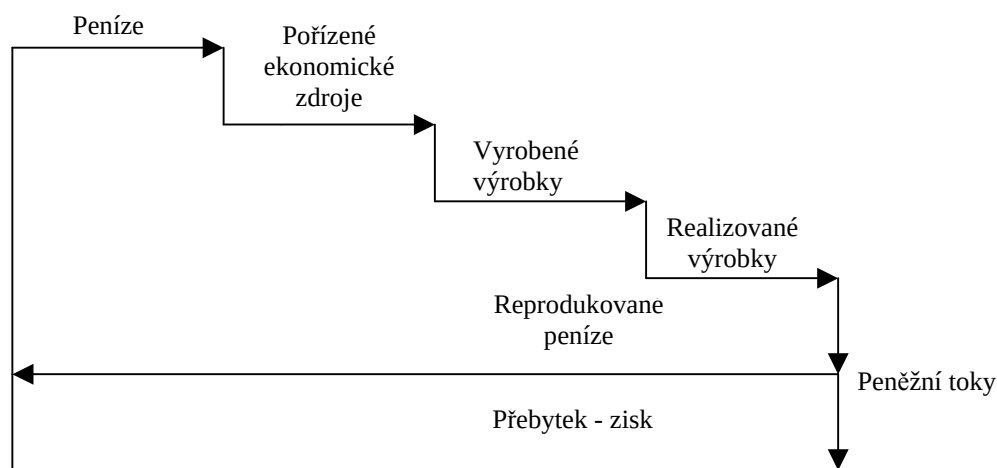
Pojetí nákladů se ve své podstatě chápe ve 3 dimenzích:

- finanční (tzv. pagatorní) pojetí nákladů
- hodnotové pojetí nákladů
- ekonomické pojetí nákladů

(Král 1997)

1.2.1 Finanční (pagatorní) pojetí nákladů

Hlavním úkolem manažerského (nákladového) účetnictví je kvantifikovat náklady pro potřeby vykazování a oceňování složek majetku v rozvaze a v konečném důsledku i hospodářského výsledku běžného období ve výsledovce finančního účetnictví. Obsah nákladů a jejich kvantifikace je v tomto případě podřízena pravidlům platným pro finanční účetnictví. Finanční pojetí nákladů je založeno na aplikaci peněžní formy koloběhu prostředků. Projevem nákladů je tedy vynaložení peněz (investice) do výkonů, které zajišťují náhradu peněz v adekvátní výši. (Král 1997)



Obr. 1 – Peněžní forma koloběhu prostředků (Král 1997, s. 42)

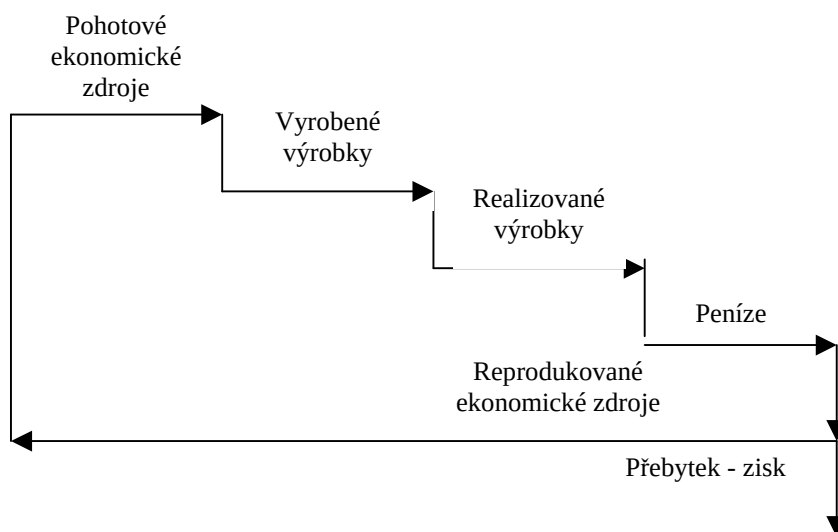
Podstatou je zachování peněžního kapitálu v jeho nominální výši, až poté realizovaný přebytek představuje zisk. Pagatorní pojetí je typické těmito znaky:

- jako spotřebované ekonomické zdroje mohou být vykazovány takové náklady, které jsou podloženy reálným výdejem peněz. Jsou to zvláště náklady vypořádávané bezprostředně v peněžní podobě (např. mzdy, zálohy) a pak náklady odpovídající spotřebě nebo využití hmotných zdrojů vypořádaných peněžně v minulých obdobích (např. spotřeba materiálu, odpisy HDM). V tomto pojetí nákladů nemohou být obsaženy náklady, které nemají ekvivalent peněžního vydání (např. vlastní goodwill nebo fiktivní úroky z použití vlastního kapitálu).
- Spotřebované nebo využité ekonomické zdroje se oceňují na úrovni účetní hodnoty čili na úrovni jejich ocenění v rozvaze. To se primárně uskutečňuje na bázi skutečných (historických) nákladů pořízení příslušných předmětů, které odrážejí množství investovaných prostředků.

- c) Třetím typickým znakem tohoto pojetí nákladů je očekávání návratnosti vynaložených nákladů prostřednictvím realizovaných výkonů. Takové náklady jsou označovány jako *náklady produktu*. Pokud náklady nesplňují tyto podmínky (např. úroky z úvěru), označují se jako *náklady období*. Tyto náklady se vyčleňují z koloběhu v období jejich vzniku, zúčtují se na vrub hospodářského výsledku a odčerpávají výnosy z výkonů realizovaných v daném období. (Král 1997)

1.2.2 Hodnotové pojetí nákladů

Hodnotové pojetí nákladů spočívá v poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu reálného průběhu aktuálně uskutečňovaných procesů po linii výkonů nebo po linii útvarů. Je založeno na relacích, které primárně zdůrazňují spotřebu anebo využití reálných ekonomických zdrojů (materiálu, práce) za podmínek, které existují v čase uskutečňování příslušných procesů. Dále je odvozováno z výrobní formy koloběhu prostředků podniku, jehož výchozím momentem jsou vklady ekonomických zdrojů jako reálných výrobních faktorů. Smyslem této formy koloběhu je pak zajištění reprodukce skutečně spotřebovaného nebo využitého množství ekonomických zdrojů.



Obr. 2 – Koloběh prostředků ve výrobní formě (Král 1997, s. 45)

Hodnotové pojetí nákladů se od finančního pojetí liší ve dvou basicích směrech..

- a) spotřebované nebo využité ekonomické zdroje se vykazují na úrovni cen, které odpovídají jejich současné věcné reprodukci, nikoliv na bázi skutečných historických nákladů jejich pořízení. Od právě uskutečňované aktivity se totiž očekává, že nezajistí jen návratnost původní výše investovaných peněz, ale i reprodukci ekonomických zdrojů na jejich původní výši, a to v cenových relacích, které platí v době této náhrady.
- b) Jako faktory, které vyvolávají vznik nákladů, nevystupují jen peněžně zajištěné ekonomické zdroje, nýbrž i takové faktory, které sice nemají odpovídající ekvivalent výdeje peněz, ale svými důsledky ovlivňují ekonomickou racionalitu dané činnosti. Jelikož se k nákladům dodatečně přiřazují, označujeme je jako dodatkové náklady.

Z tohoto pohledu existuje mezi pagatorním a hodnotovým pojetím nákladů shoda jen v případech srovnatelných podmínek, kdy rozsah vydaných peněžních prostředků souhlasí s množstvím uplatněných ekonomických zdrojů v příslušných aktivitách. Tak je tomu především v položkách mzdových nákladů, která je v obou pojetích vykazována ve skutečné výši odpovídající peněžnímu vypořádání. Další takovou položkou je spotřeba materiálu, a to za předpokladu, že mezidobí mezi pořízením materiálu a jeho spotřebou je tak krátké, že nedochází k výrazným rozdílům mezi skutečnými historickými a současnými reprodukčními náklady pořízení.

Existuje rovněž celá řada položek nákladů, které jsou v manažerském účetnictví vykazovány v jiné výši, než je tomu ve finančním účetnictví. Jsou nazývány jako kalkulační náklady, a to proto, že se s nimi počítá (kalkuluje) při vyhodnocování ekonomické racionality aktuálně uskutečňovaných aktivit. Kalkulační náklady jsou typickým znakem hodnotového pojetí nákladů v manažerském účetnictví. (Král 1997)

1.2.3 Ekonomické pojetí nákladů

Rozhodování o alternativách alokace zdrojů představuje zásadní problém ekonomiky. V tomto směru se mikroekonomika zabývá chováním individuálních jednotek, jako jsou podniky, vlastníci a spotřebitelé, makroekonomika pak příslušnými ekonomickými

agregáty. S výběrem alternativ a rozdělováním zdrojů souvisí obecné ekonomické chápání nákladů jako maximum hodnoty, které lze vyprodukovat prostřednictvím zvolené alternativy. Tyto podmínky ekonomické interpretace nákladů naplňuje kategorie:

Oportunitní (alternativní) náklady – jedná se o maximální ušlý efekt, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje ve zvolené alternativě. Označují se také jako náklady obětované příležitosti. (Král 1997)

Pro podnikatelské rozhodování je důležité rozlišení explicitních a implicitních nákladů:

Explicitní náklady – náklady příležitosti, které mají povahu výdajů na trzích zdrojů (mzdy, suroviny, zařízení, nájemné, úroky, pojistné apod.)

Implicitní náklady – ztráty z volby alternativ podniku vznikajících užíváním zdrojů patřících podniku nebo poskytovaných vlastníkem podniku. Jedná se např. o vlastní budovy společnosti, kapitál a čas vlastníka společnosti apod.

Na rozdíl od explicitních nákladů se u implicitních nákladů nejedná o platby a položky zachycované v účetních výkazech o nákladech, výnosech a zisku. (Macík 1994)

1.3 Členění nákladů

Existuje celá řada možností, jak toto rozčlenění provést. Které členění nákladů je nejužitečnější nelze určit. Je však třeba si uvědomit, že členění jakýchkoliv jevů musí být vyvoláno účelovou potřebou a vztahem k řešení určitých otázek a rozhodnutí.

Schroll člení náklady takto:

- třídění v momentu vkladu
- třídění v jejich průběhu nákladovým procesem
- třídění z hlediska výstupu zvěcněném v určitém objemu a sortimentu finálních výkonů
- třídění z hlediska forem závislosti nákladů na změnách výroby
- třídění z hlediska změn a inovací zavedených do nákladového procesu

(Schroll 1990)

1.3.1 Druhové členění nákladů

Základním hlediskem členění nákladů je hledisko členění nákladů podle druhů. Druhové členění nákladů vychází ze spotřebovaných výrobních faktorů, které mají podobné znaky a jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. Náklady podle druhů lze rozdělit do těchto skupin:

1) Provozní náklady

- spotřebované nákupy
- spotřeba materiálu
- spotřeba energie
- služby (opravy a udržování, přepravné, cestovné)
- osobní náklady (mzdové a sociální náklady)
- daně a poplatky
- odpisy
- rezervy a opravné položky k provozním nákladům

2) Finanční náklady

- finanční náklady

- úroky
- rezervy a opravné položky finančních nákladů

3) Mimořádné náklady

- manka a škody
- ostatní mimořádné náklady

4) Daně z příjmů

(Macík 1994)

Druhové členění nákladů představuje v peněžním vyjádření vykazované vklady ekonomických zdrojů, které vstupují do dané aktivity z vnějšího prostředí. Z tohoto důvodu je označujeme jako náklady *externí*. Jelikož se externí náklady projevují v dané aktivitě poprvé, nazýváme je náklady *prvotními*. Náklady prvotní jsou vyjádřeny pouze jedinou položkou, vyjadřující jejich vztah k příslušnému externímu ekonomickému zdroji, jsou tedy náklady *jednoduchými*. Protikladem jsou náklady *druhotné*, vzniklé jako interní na základě vnitřních vazeb. Mají charakter nákladů komplexních a skládají se z hlediska daného procesu z více druhů vynaložených výrobních činitelů. Náklady podle druhů jsou zpracovány jako prvotní náklady ve finančním účetnictví a v účetnictví vnitropodnikovém jsou rozčleněny podle účetní osnovy. (Král 1997)

1.3.2 Účelové členění nákladů

Účelovost je základní charakteristický znak nákladů. V tomto směru jako konečný účel vynaložení nákladů vystupují finální výkony jednotlivých aktivit, které tak ztělesňují konečné nositele nákladů. Účelovost však postupuje každým transformačním procesem uskutečňování výkonů, od elementární operace až po finální výkon. Každý náklad má tak již při svém prvotním vzniku jasně vymezenou účelovost. Z tohoto hlediska rozlišujeme dvě základní linie. V první je rozhodující otázka, jak se věcně uskutečňují jednotlivé výkony. Máme tím na mysli *členění nákladů po linii výkonů*. Ve druhé je pak rozhodující

otázka „kde příslušné operace uskutečňují z pohledu organizačního uspořádání transformačního procesu“. Hovoříme o *sledování nákladů pro linii útvarů*.

Členění nákladů ve vztahu k výkonům

Náklady, které vznikají v souvislosti s uskutečňováním technologického procesu, označujeme jako náklady technologické. Technologický proces však vyžaduje specifické podmínky zaručující jeho racionální průběh. To se zajišťuje různými činnostmi, které vyvolávají vznik nákladů na obsluhu, zajištění a řízení daného procesu. Rozdělení nákladů na technologické náklady a na obsluhu řízení je důsledkem specializace a dělby práce. Náklady vykazované v jednotlivých věcně odlišných položkách podle jednotlivých výkonů označujeme jako *náklady jednicové*. Náklady na obsluhu a řízení, které nelze konkrétně přiřadit k výkonům a jednotlivě vyčíslit, označujeme jako *náklady režijní*. Jejich vztah k výkonům je odvozený a na jednotlivé výkony se alokují dodatečně a různými nepřímými metodami.

Režijní náklady se člení:

- a) zásobovací režie – nákup, skladování a výdej materiálu
- b) výrobní režie – obsluha a řízení výrobního procesu, také část technologických nákladů, které nelze vykazovat jako jednicové náklady
- c) správní režie – řízení a správa celého podniku
- d) odbytová režie – prodej a skladování hotových výrobků a zboží, jejich balení a expedice

Jednicové i režijní náklady jsou podmíněny uskutečněním finálních výkonů. Obě skupiny nákladů je třeba pomocí početních postupů přiřadit konečným nositelům. Podle metod přiřítání nákladů rozlišujeme náklady *přímé* (přímo přiřazované příslušejícím výkonům) a *nepřímé* (na příslušející výkony rozvrhované pomocí nepřímých metod). Početně technický postup přiřazování nákladů jejich konečným nositelům je záležitostí kalkulace nákladů.

(Král 1997)

Třídění nákladů ve vztahu k útvarům

Problém racionální organizace celého procesu a regulace jeho průběhu je zapříčiněn jednotlivými výkony, které jsou lokalizovány do jednotlivých organizačních celků např. do dílen a provozů. Hovoříme o třídění nákladů podle místa vzniku. S tím je spojena rozhodovací pravomoc a adekvátní odpovědnost. V takových případech nabývá na významu zjišťování a vyhodnocování nákladů podle odpovědnosti, která je charakteristická následujícími znaky:

- a) náklady vstupující do odpovědnostního útvaru se oceňují předem stanovenými pevnými cenami (tzv. vnitropodnikovými cenami na vstupu)
- b) dochází k meziútvarovým převodům nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik
- c) výkony převáděné daným útvarem se oceňují v předem stanovené výši (tzv. vnitropodnikovými cenami na vstupu)
- d) rozdíly mezi zúčtováním nákladů podle odpovědnosti představují výsledek hospodaření útvaru

(Král 1997)

1.3.3 Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů

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

- a) celková výše nákladů se mění při změnách objemu výkonu, taková náklady se nazývají **variabilní** (proměnlivé)
- b) při změnách objemu výkonů v rámci dané kapacity se celková výše nákladů nemění, tyto náklady se nazývají **fixní** (stálé)

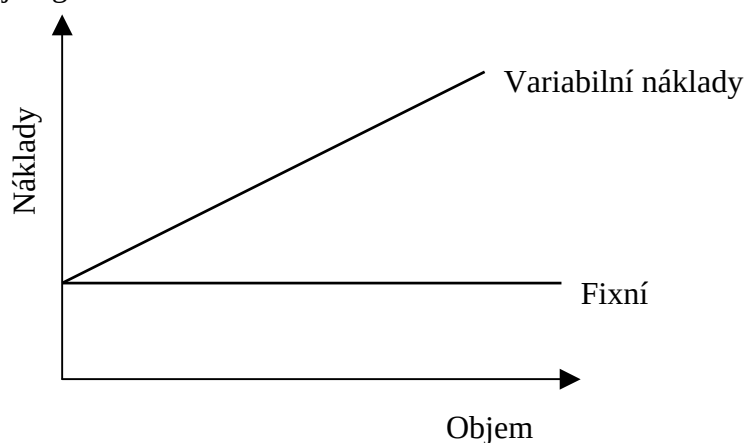
(Král 1997)

Fixní náklady jsou cenou za to, že můžeme v určitém časovém období vyrábět a obchodovat a mění se pouze z období na období. Fixní náklady obecného charakteru zahrnují nájemné a odpisy budov, strojů a zařízení stejně tak jako výrobní a všeobecnou celopodnikovou režii. Pokud je investice určena na stroje či zařízení pro výrobu nějakého specifického produktu nebo pro majetkové zajištění určitého programu, pak nabývají odpovídající fixní náklady podoby přímých nákladů. Je zřejmé, že čím více jsou fixní náklady přímé, tím snadnější je alokační problém. Například náklady na výzkum a vývoj, které jsou spojeny se zdokonalením a modifikací existujících výrobků, by se měly alokovat na ty výrobky, jimž příslušné programy přinášejí prospěch. Jinak se tyto náklady rozptýlí na výrobky, kterých se tyto výzkumné a vývojové programy nijak netýkají.

Variabilní náklady mají naopak přímý vztah k úrovni výkonnosti firmy. Tyto náklady lze považovat za jednotkové, neboť jsou vyvolány každou vyrobenou či prodanou jednotkou.

Jako příklad lze uvést náklady na materiál a komponenty, které vstupují do každé vyrobené jednotky, nebo náklady na kontrolu výrobků prováděnou u prodaných výrobků před jejich expedicí. K tomu, abychom mohli v praxi hovořit o skutečných variabilních nákladech, musí dojít k činnostem, jako je výroba či prodej, protože bez nich by nevznikly žádné variabilní náklady. (Hanna 1997)

Vztah fixních, resp. variabilních nákladů a objemu produkce firmy vyjadřuje následující graf.



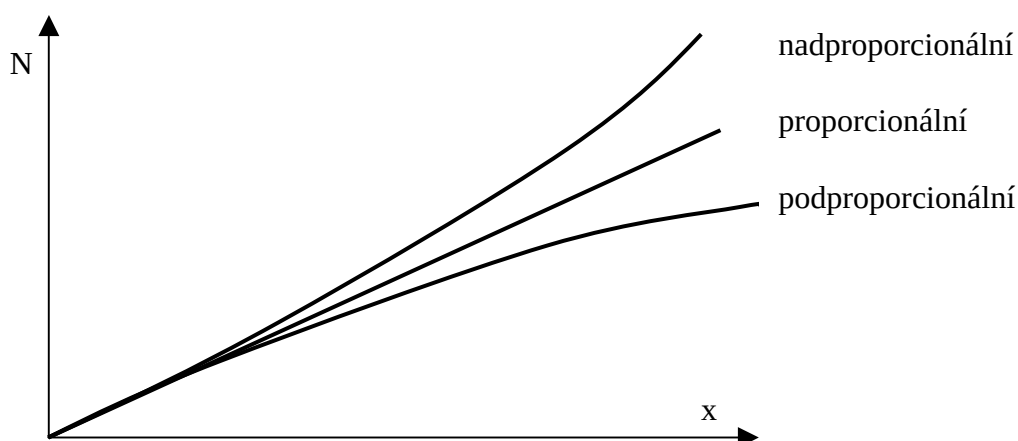
Graf 1 – Vztah mezi náklady a objemem výkonu (Hanna 1997, s.

Variabilní náklady

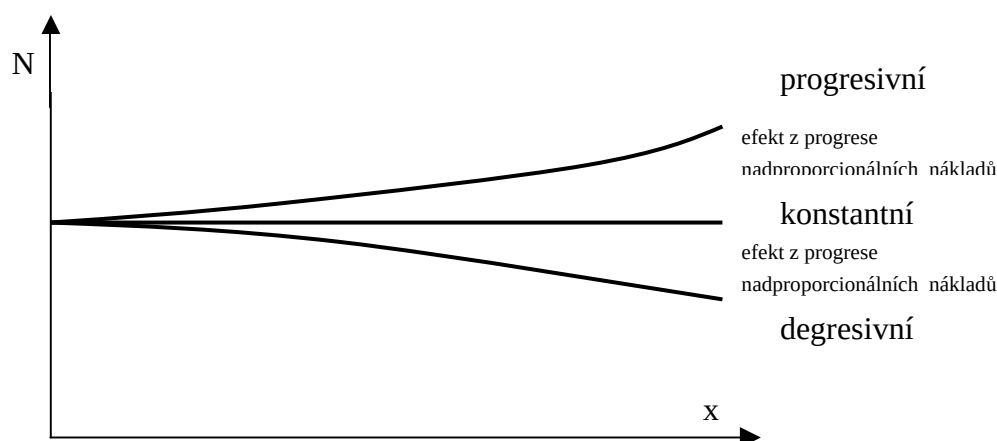
Při změně výkonů se mění celková výše variabilních nákladů. Podle typu této změny rozlišujeme:

- a) **proporcionální náklady** – jejich celková výše se mění s objemem výkonů přímo úměrně. Další vklad nákladů na další jednotku objemu je stále stejný.
- b) **podproporcionální náklady** – při stoupajícím objemu se zvyšují, ale pomalejším tempem než objem výkonů, tedy každý vklad na další jednotku objemu klesá. Vypočtené průměrné náklady se tak v rámci zkoumaného intervalu snižují a projevují se jako náklady degresivní, což indikuje zvyšující se úroveň hospodárnosti.
- c) **nadproporcionální náklady** – mění se v celkové výši se změnou v objemu výkonů rychlejším tempem, každý vklad nákladů na další jednotku objemu je tedy vyšší. Vypočtené průměrné nadproporcionální náklady vykazují v rámci zkoumaného intervalu vyšší hodnotu a projevují se jako náklady progresivní, což ukazuje na snižující se úroveň hospodárnosti.

(Král 1997)



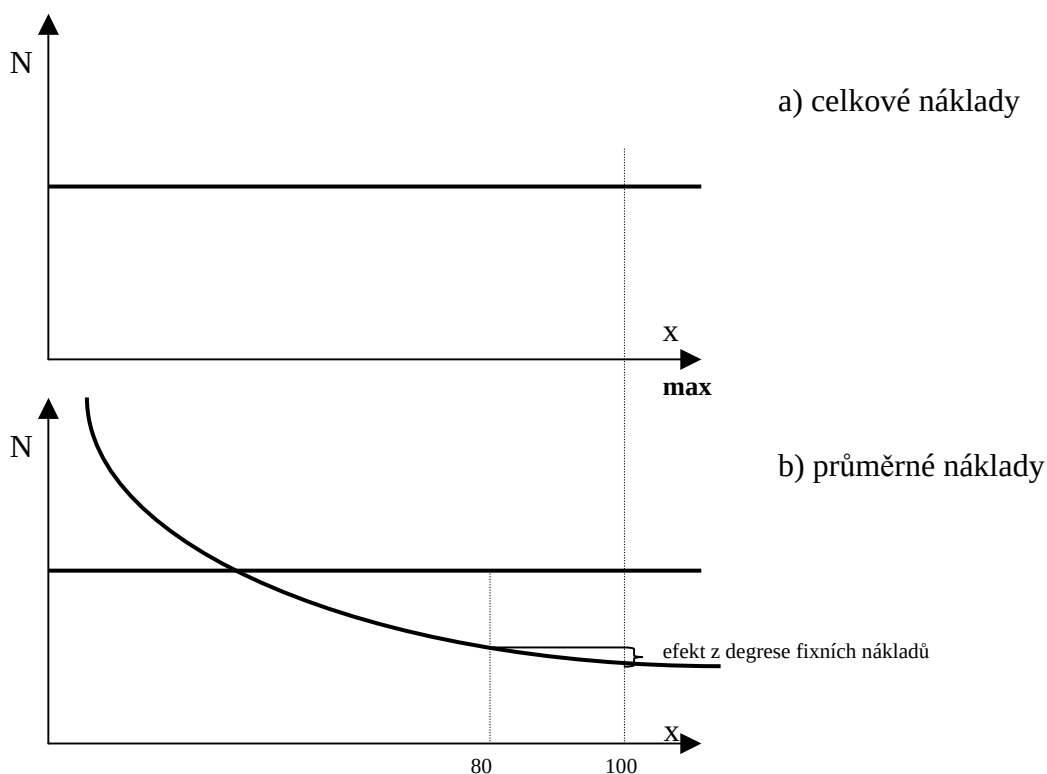
Graf 2 – Průběh jednotlivých typů celkových variabilních nákladů (Král 1997, s. 58)



Graf 3 – Průběh jednotlivých typů průměrných variabilních nákladů (Král 1997, s. 58)

Fixní náklady

Fixními náklady rozumíme typ nákladů, který se v určitém rozsahu prováděných výkonů nemění. Jedná se obvykle o náklady určené k zabezpečení výrobního procesu a jsou charakteristické tím, že musí být do daného výrobního procesu vloženy jednorázově ještě před uskutečněním první jednotky výkonu – vznikají již v nulovém bodě objemu. Jinými slovy fixní náklady platíme bez ohledu na produkci výkonu. Pro efektivní řízení fixních nákladů je důležité maximálně využít výrobní kapacitu. Čím větší bude objem provedených výkonů, tím rychleji bude klesat podíl fixních nákladů na jednotku výkonu. Vypočtené průměrné náklady proto vykazují pokles, protože stejný rozsah fixních nákladů se rozkládá do stále většího objemu výkonů. Hospodárnost daného procesu vykazuje stoupající úroveň, což je důsledkem efektu z degrese fixních nákladů. (Král 1997)



Graf 4 – Průběh celkových a fixních nákladů (Král 1997, s. 59)

Postupné snižování průměrných nákladů vlivem efektu z deprese fixních nákladů se označuje jako relativní úspora nákladů. A to proto, že průměrné náklady jednotky výkonu klesají, ale původní rozsah celkových nákladů zůstal zachován a nedošlo k jejich uvolnění. Celkové fixní náklady jsou pevně spojeny s daným potenciálním činitelem a kapacitou. Z tohoto hlediska je možné teoreticky je rozložit do dvou složek. Jednak jsou to využití fixní náklady, odpovídající skutečnému využití kapacity, jednak volné fixní náklady, které odpovídají nevyužití části kapacity. Toto dělení je abstraktní, protože volnou část fixních nákladů nelze uvolnit. (Král 1997)

Smíšené náklady

Rozlišení fixních a variabilních nákladů je teoretické, protože každý reálný proces se může uskutečnit jen na základě kombinace opakovaných a potenciálních činitelů.

V takovém případě obsahují celkové náklady určitého procesu fixní složku, vyvolanou fixními náklady, a proměnlivou složku, způsobenou variabilními náklady. Takové spojení označujeme jako smíšené náklady. Jsou určující tím, že fixní náklady působí již od nulového bodu objemu a k ní se postupně se zvyšujícím se objemem přiřazují variabilní náklady. Odvození odpovídající nákladové funkce je však v praxi velmi obtížné z několika důvodů. Fixní náklady jsou složeny z řady dílčích fixních nákladů s rozdílnou kapacitou, průběh variabilních nákladů je ovlivněn i jinými faktory. Některé položky nákladů obsahují jak fixní, tak i variabilní složku (např. spotřeba energie). Zvláštní případ představuje jev označovaný jako *nákladová remanence*. Je charakteristický určitou setrvačností v průběhu nákladů i při změnách v objemu (např. při snížení objemu se ihned nevyřazují nepotřebné stroje, nesnižuje se počet pracovníků a platí se jim mzda za prostoje). (Král 1997)

1.4 Netradiční faktory ovlivňující náklady

Některé podniky využívají oproti jiným podnikům nákladových výhod. Jedna firma může dosahovat většího obrátu než jiná, což umožňuje rozptýlit náklady na více jednotek. Přitom však pravděpodobně nenajdeme dvě firmy, které by měly shodné struktury nákladů, a to ani v případě, že budou vyrábět v podstatě stejný výrobek. Většina rozhodujících faktorů ovlivňujících výrobní náklady může být zařazena do několika skupin. V zásadě jde o úspory spojené s objemem produkce, úspory z rozsahu sortimentu, úspory plynoucí z využití tzv. klíčových vazeb a z vyčleňování činností mimo firmu a jejich zajišťování externími dodavateli. (Hanna 1997)

1.4.1 Klíčové vazby

Klíčové vazby představují taková spojení mezi činnostmi, kdy způsob věcného provedení jedné z činností ovlivňuje náklady na provedení jiné činnosti. Například nákup vysoce kvalitního materiálu může jednak snížit potřebný čas na jeho zpracování, jednak může omezit zmetkovost do té míry, že se sníží celkové náklady. Dosažení úspory na základě využití klíčových vazeb samozřejmě předpokládá odpovídající koordinaci a optimalizaci činností.

Značná pozornost se v současnosti věnuje klíčovým vztahům s dodavateli jako prostředku k dosažení významných nákladových výhod. Jeden směr se ubírá k zásobování na principu just-in-time, zatímco druhý klade důraz na zajištění jakosti. Tím, že firma koordinuje dodávky od dodavatelů, zbavuje se nutnosti udržovat značné zásoby a eliminuje tak náklady, které jsou s tím spojené. Programy k zajištění jakosti zaváděné u dodavatelů odstraňují potřebu kontroly při přejímce jejich dodávek a snižují četnost vadných finálních výrobků. Náklady lze snižovat také řízením klíčových vazeb mezi jednotlivými úseky podniku nebo mezi jednotlivými výrobními kapacitami. V určitých podmínkách lze například rozdělovat činnosti mezi jednotlivé úseky a nebo výrobní kapacity takovým způsobem, aby se dosáhlo výhod z využití kapacit, ze spojitosti a pružnosti výroby stejně tak jako výhod plynoucích ze získaných zkušeností. (Hanna 1997)

1.4.2 Vyčleňování činností mimo firmu

Stále více podnikatelských subjektů zjišťuje, že nemusí vyrábět celý výrobek samy, aby získaly požadovanou úroveň kvality a měly kontrolu nad náklady. V důsledku toho dochází k vyčleňování části výrobních činností mimo firmu a jejich nakupování od externích dodavatelů nebo k jejich převodu na menší satelitní závody. Je pravidlem, že si podnik ponechává velkosériovou produkci a vyčleňuje nebo převádí na externí dodavatele produkci malých sérií. Není neobvyklé, že velká firma poskytuje menší firmě k takovým účelům stroje a zařízení. Náklady na udržení flexibility se dají snížit vyrovnáním a přizpůsobením objemu výroby výrobní kapacitě.

I když se lze setkat s vyčleňováním činností nejčastěji ve sféře výroby, lze nalézt také četné případy vyčleňování činností marketingové povahy. Firma může třeba smluvně převést své prodejní funkce na jinou firmu prodávající komplementární výrobky stejným zákazníkům. (Hanna 1997)

1.5 Nákladově orientovaná tvorba cen

Existují tři základní přístupy k cenové tvorbě: **nákladově orientovaný, poptávkově orientovaný a konkurenčně orientovaný**. I když jsou tyto postupy cenové tvorby

probírány samostatně, zřídka bude manažer nebo skupina manažerů používat výlučně jen jeden postup. Ve většině přístupů k cenové tvorbě se bude spíše využívat kombinace všech tří uvedených postupů, přičemž míra důrazu na jeden nebo druhý postup se bude měnit podle konkrétních podmínek příslušného podniku. (Hanna 1997)

Než se zaměřím na nákladově orientovanou cenu, která je ve stavebnictví často využívána, popíši ve stručnosti i poptávkově a konkurenčně orientovaný přístup k cenové tvorbě.

Poptávkově orientovaná tvorba cen

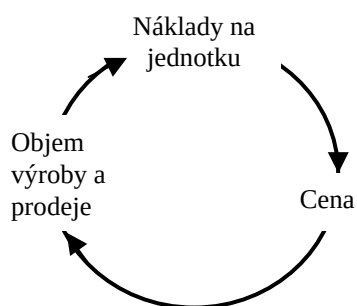
Znalost struktury poptávky je nezbytným předpokladem aplikace tohoto typu cenové tvorby. Na základě znalosti průběhu poptávky může manažer určit, která úroveň výroby a prodeje bude podniku přinášet nejvyšší zisk. Nejvýnosnější úroveň, která je v souladu s vymezenými cíli firmy, lze zjistit propojením odhadů průběhu výrobních a odbytových nákladů pro různé úrovně prodeje se zjištěným průběhem poptávky. Ze vzájemné interakce průběhu nákladů pro různé úrovně prodeje a očekávaných prodejních výnosů odpovídajících příslušným objemům a cenám vyplyne určení nejvýhodnější ceny. (Hanna 1997)

Konkurenčně orientovaná tvorba cen

U této metody cenové tvorby se ceny odvozují od úrovně cen účtovaných konkurencí. Firma nejprve určí, koho považuje za konkurenci. V dalším kroku provede vyhodnocení konkurenceschopnosti svého vlastního výrobku. Po zvážení těchto poznatků může být cena stanovená pro výrobek firmy upravena oproti převládající „tržní“ ceně směrem nahoru nebo dolů, přičemž se v úvahu berou zvláštní rysy výrobku firmy, relativní přednosti či slabiny jeho konkurenčního postavení a reakce konkurence na stanovené ceny. (Hanna 1997)

Nákladově orientovaná tvorba cen

Nákladově orientovaná cenová tvorba je nejjednodušší metodou tvorby cen. Vychází z kalkulace všech nákladů, které mohou být přiřazeny na výrobek, ať variabilních nebo fixních, k nimž se přičte žádoucí zisková přírážka podle rozhodnutí vedení firmy. Jednoduchost této metody spočívá v tom, že nevyžaduje žádné další úsilí nad rámec práce s účetními či finančními údaji firmy. Není potřeba důsledně sledovat tržní poptávku, zvažovat vliv konkurence nebo sledovat jiné faktory, které mohou mít na cenu vliv. Náklady se považují za stěžejní a nejdůležitější determinantu cenotvorného úsilí firmy, jež je zaměřeno na pokrytí těchto nákladů a realizaci žádoucí ziskovosti.



Obr.3 – Vztah náklady – cena – objem (Hanna 1997, s. 61)

Další významnou předností nákladově orientované tvorby cen je možnost nákladově zdůvodnitelné obrany proti nařčení z cenové diskriminace. Obviněný (prodávající) se může hájit tím, že cenový rozdíl vznikl z důvodu rozdílné nákladovosti způsobené odlišnými objemy prodeje a nebo rozdílnými způsoby přepravy (vedoucími k rozdílným nákladům). Mohou být uvedeny i oba důvody. Průkazné nákladové účetnictví lze tedy použít jako podklad, aby bylo možné prověřit a odůvodnit cenové rozdíly, jež mají původ v nákladech. Pojetí nákladů a nákladových úspor je důležité i z hlediska odůvodnění množstevních slev, kdy dochází k úspoře nákladů na prodanou jednotku vlivem zhospodárnění dopravních nákladů.

Maloobchodníci, velkoobchodníci a někteří výrobci používají tuto metodu k určení svých cen z důvodu její jednoduchosti. Například v případě maloobchodu se dospěje k prodejní ceně pouhým součtem nákupní ceny výrobku, příslušného podílu provozních

nákladů připadajícího na výrobek a požadované ziskové přírážky určené pro uvažovaný typ výrobku.

Používání metody cenové tvorby orientované na náklady je velmi rozšířené u kontraktace **stavebních** a armádních **zakázek**, veřejných služeb, nákupů realizovaných společnostmi v postavení monopsonů (kde nakupující představuje určitou velkou a dobře informovanou entitu) stejně jako v odvětví služeb. Nákladově orientovaný přístup nabízí kromě své jednoduchosti i možnost dosáhnout požadovaných výsledků v relativně krátké době. Pohotový účetní nebo finanční analytik může dospět k potřebným nákladovým údajům během poměrně krátkého období vzhledem k tomu, že tato metoda nevyžaduje překročení fyzických hranic firmy. (Hanna 1997)

1.6 Kalkulace nákladů

Členění nákladů předchází kalkulaci nákladů. Každý vzniklá nákladová položka musí být přiřazena na konkrétní výkon. Toho dosáhneme prostřednictvím kalkulace. Předmětem kalkulace je tedy tzv. kalkulační jednice, kterou je nutno přesně vymežit.

1.6.1 Pojem kalkulace

Kalkulací rozumíme vlastně jiný název pro výpočetní postup. V podnikové praxi se setkáváme s kalkulací zaměřenou na výpočet nákladů, které je třeba vynaložit na vznikající výkon. Tímto výkonem může být jednotlivý výrobek, vyjádřený ve fyzických jednotkách (kg, kusy, tuny, m², kWh atd.). Předmětem kalkulace mohou být nejen všechny druhy výkonů, které podnik vyrábí, ale také poskytované služby, vyjádřené v energetice například spotřebovanou energií v kilowatthodinách, v nákladní dopravě v přepravených tunokilometrech, ve stavebnictví v nákladech na kubík betonu, v ubytovacích zařízeních velikostí pronajaté plochy apod. (Macík 1994)

Z časového hlediska se náklady na kalkulační jednici propočítávají před provedením výkonu nebo po jeho provedení. Rozlišujeme tedy kalkulaci předběžnou a kalkulaci

následnou. Předběžná kalkulace vyjadřuje předem stanovené výrobní náklady a patří k ní kalkulace operativní, plánová a propočtová. Výsledná kalkulace vyjadřuje náklady skutečně vynaložené na výkon. Na základě tohoto rozdělení vznikají dva subsystémy informačního systému, a to subsystém předběžné a subsystém výsledné kalkulace. (Král 1994)

Propočtová kalkulace

Hlavním úkolem propočtové kalkulace je vytvářet podklady pro předběžné posouzení efektivnosti nebo pro návrh ceny nově zaváděného nebo prováděného výkonu. Kalkulovat náklady lze přitom nejen na výkony určené na prodej mimo podnik, ale i pro vnitřní potřeby podniku. Systém propočtové kalkulace se sestavuje zpravidla současně s technickým upřesnění výrobku nebo jiného výkonu, to znamená ještě před jeho konstrukční a technologickou přípravou. Jelikož v této době nejsou ještě k dispozici spotřební nebo výkonové normy, kalkulaci je třeba sestavit na podkladě různých orientačních podkladů, jako jsou např. informace o vlastních a cizích podobných výrobcích, o jejich technicko-ekonomických parametrech, kalkulacích, cenách apod. (Král 1994)

Plánová kalkulace

Plánová kalkulace má význam pro výkony, jejichž výroba se bude opakovat v průběhu delšího časového intervalu. Její sestavování se uskutečňuje již po podrobné konstrukční a technologické přípravě, jejíž součástí je i určení výchozích technicko-hospodářských norem. Tyto normy vycházejí ze skutečného stavu technologie a organizace výroby a mimo to berou v úvahu i změny, ke kterým má v průběhu hodnoceného období dojít.

Rozlišujeme dvojí podobu plánové kalkulace. *Plánová kalkulace dílčího období* vyjadřuje úroveň nákladů v jednotlivých časových intervalech následujících po realizaci předpokládaných změn. *Plánová kalkulace celého hodnoceného období* je definována jako vážený aritmetický průměr jednotlivých úrovní předem stanovených nákladů, přičemž jako váhy určíme předpokládané objemy výkonů. (Král 1994)

Operativní kalkulace

Jednotlivé operativní kalkulace znázorňují úroveň předem stanovených nákladů, které odpovídají technickým a výrobním podmínkám, jenž byly předem stanoveny útvary odpovědnými za technickou přípravu výroby. Sestavují se zejména v položkách přímých jednicových nákladů, a to na základě tzv. operativních spotřebních a výkonových norem. Využívají se při zadávání nákladového úkolu výrobním útvarům a při kontrole jejich plnění. (Král 1994)

1.6.2 Kalkulační vzorec

Transformací druhových nákladů na kalkulační náklady dosáhneme členění nákladů na *přímé* a *nepřímé*. Toto členění vychází z možnosti vyjádřit jednotlivé náklady na jednotku kalkulovaného výkonu. Přímé náklady jsou takové, které lze určit na kalkulační jednici tj. přímo změřit. Náklady, které jsou společné několika kalkulačním jednicím a nelze je tedy přímo přiřadit k těmto jednicím, se označují jako náklady nepřímé nebo také režijní. Konkrétní upořádání tohoto kalkulačního členění se nazývá kalkulačním vzorcem. (Macík 1994)

Kalkulační vzorec má toto složení:

- 1) přímý materiál
- 2) přímé mzdy
- 3) ostatní přímé náklady

Přímé náklady celkem

- 4) Výrobní režie

Vlastní náklady výroby

- 5) Správní režie

Vlastní náklady výkonu

- 6) Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu

(Král 1997)

V oblasti stavebnictví se v praxi používá také tzv. *retrográdní kalkulační vzorec*. Pomocí tohoto vzorce se řada podniků snaží vyjádřit zásadní rozdíl mezi kalkulací nákladů a kalkulací ceny. Tato kalkulace vychází zejména z úrovně zisku (resp. příspěvku na úhradu), kterou výkony podniku jako celek musí generovat, aby byly zjištěny veškeré potřeby nutné pro rozvoj podniku. Tyto potřeby jsou analyzovány ve vztahu k ceně. Retrográdní kalkulace vycházejí z ceny nebo z jejích variant a úroveň zisku vyjadřují jako konečný rozdíl mezi dosaženou cenou a náklady.

Retrográdní kalkulační vzorec:

Základní cena výkonu

-
- dočasná cenová zvýhodnění
 - slevy zákazníkům (množstevní, sezónní apod.)
-

CENA PO ÚPRAVÁCH

-
- **Náklady**
-

ZISK

(Král 1997)

I. ANALYTICKÁ ČÁST

2 PROFIL SPOLEČNOSTI

2.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v druhé polovině roku 1992. Vznikla transformací původního státního podniku Vodohospodářské stavby Brno, závod 07 Veselí nad Moravou, jehož vznik spadá až do roku 1953 a jehož hlavní náplní byla vždy realizace staveb vodohospodářského charakteru s působností na území Jihomoravského kraje a v Praze, včetně realizace specializovaných prací - protlaky a beranění štětových stěn na celém území dnešní České republiky. Od 1. 1. 2000 společnost působí pod novým obchodním jménem - VHS-plus, Vodohospodářské stavby s.r.o., místo dosavadního IMOS, Vodohospodářské stavby Veselí nad Moravou s.r.o., pod kterým společnost realizovala stavební práce v období od svého založení v polovině roku 1992.

2.2 Společnost v současnosti

Hlavní náplň prací je soustředěna na stavby vodohospodářského charakteru s působností na celém území ČR. Společnost provádí kompletní výstavby vodovodů včetně úpraven vody a vodojemů, kanalizační systém, včetně čistíren odpadních vod, dodávky a montáže rozvodů tepla, kolektory, včetně ukládání potrubí, výstavby komunikací, parkovišť a odstavných ploch, úpravy toků a hrází na tocích, včetně objektů a nádrží, hrubé terénní úpravy, sanace a skládky odpadů a veškeré další práce související s realizací výše uvedených prací. Dále provádí protlačování ocelových a železobetonových chrániček pod komunikacemi a drážními tělesy-protlaky od 110 mm do 2200 mm a beranění štětových stěn ze štětovnic Larsen. S prováděním uvedených prací má firma dlouholeté zkušenosti a dostatek pracovníků a techniků s potřebnou odborností. Je vybavena potřebnou technikou a mechanizačními prostředky, včetně pažících boxů EMUNDS-Standinger a velkoplošného bednění MEVA. Strojové vybavení společnosti umožňuje okamžité nasazení na jakékoliv práce i v těch nejsložitějších podmínkách výstavby. Veškeré stavby je společnost VHS –plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. schopna dodat komplexně "na klíč", včetně zajištění projektových prací.

Z ekonomického hlediska si společnost vede obstojně. I přes složitý vývoj ve stavebnictví vykazuje kladné hospodářské výsledky. Je plně solventní a rentabilní, společnost nemá v evidenci daní zachyceny žádné daňové nedoplatky, rovněž nejsou

uvedeny závazky po splatnosti vůči nositelům sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Každoročně stoupá produktivita práce z oblastních výkonů.

2.3 Organizační struktura společnosti

Společnost se člení na 8 hospodářských středisek (divizí), z nichž jsou tři stavební, jedno strojně dopravní, jedno obchodní, jedno ředitelství, jedno technického ředitele a jedno správní.

2.3.1 Princip řízení

Ve společnosti je uplatněn princip čtyřstupňového řízení:

1. stupeň – ředitel společnosti
2. stupeň – odborní ředitelé (VŘ, TŘ, EŘ)
3. stupeň – divize, hospodářská střediska
4. stupeň – střediska (STV, referenti apod.)

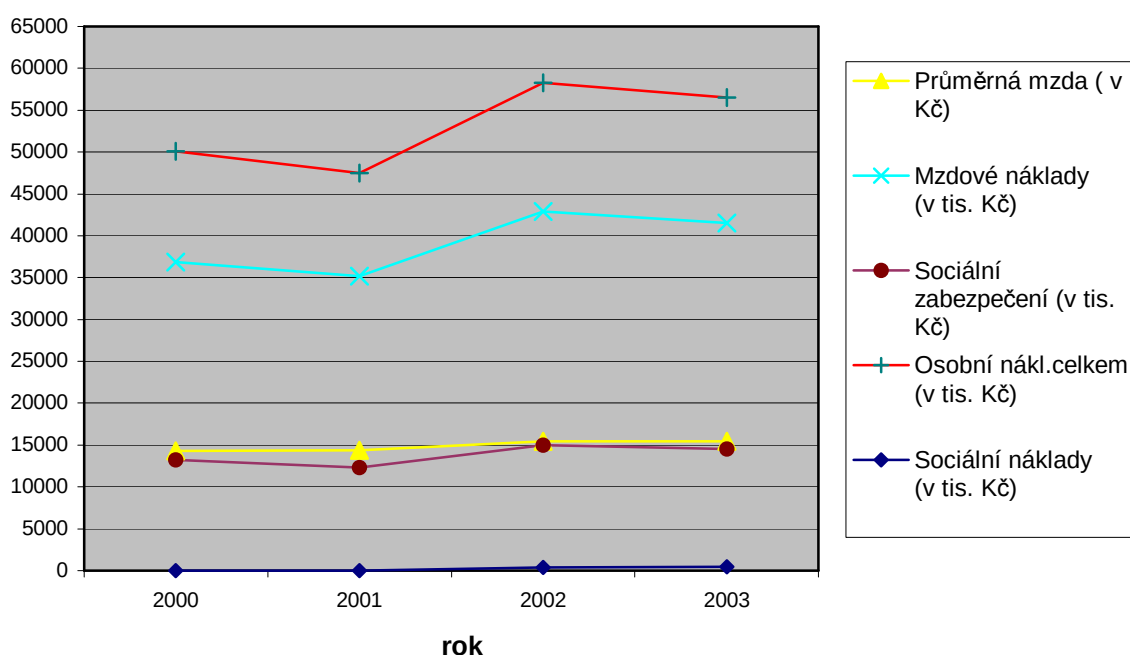
Organizační strukturu společnosti přikládám v příloze I.

2.4 Politika zaměstnanosti společnosti

Zaměstnanci	2000	2001	2002	2003
Průměrný počet	215	204	231	224
Průměrná mzda (v Kč)	14276	14369	15472	15454
Mzdové náklady (v tis. Kč)	36 831	35 176	42 889	41 540
Sociální náklady (v tis. Kč)	7	10	372	433
Sociální zabezpečení (v tis. Kč)	13267	12312	14 986	14 530
Osobní nákl.celkem (v tis. Kč)	50 105	47 498	58 247	56 503

Tab. 1 – Politika zaměstnanosti ve společnosti

Z tabulky (Tab. 1) lze vyčíst kolísání počtu pracovníků, což je zapříčiněno počtem stavebních zakázek v jednotlivých letech a vazbou na hospodářské výsledky společnosti. Efektivní politika zaměstnanosti šetří společnosti v nemalé výši peníze. Ve stavebnictví je obvyklá vysoká fluktuace pracovníků v závislosti na ročním období, proto bych firmě doporučoval s části pracovního personálu přehodnotit pracovní smlouvy na dobu určitou, neboť v zimním období je statisticky méně stavebních zakázek, čímž by eliminovaly část mzdových nákladů. Za povšimnutí stojí navýšení sociálních nákladů v letech 2002 a 2003, a to vlivem štedré sociální politiky společnosti. VHS-plus přispívá zaměstnancům na stravenky, telefonní karty, cestovné, dovolenou apod. Cílem společnosti je v tomto trendu pokračovat a v rámci možností aktualizovat průměrnou mzdu zaměstnanců. Za rok 2003 je průměrná mzda zaměstnanců ve výši 15 500 Kč. Údaje v tabulce však nejsou ošetřeny rozdílem mzdových nákladů od platů a odměn řídicích pracovníků, proto lze předpokládat průměrnou mzdu nižší. Vedení společnosti se vynasází na základě hospodářských výsledků v dalších letech postupně navyšovat mzdu svých zaměstnanců alespoň na úroveň průměrné mzdy ve stavebním odvětví.



Graf 5 – Mzdová politika společnosti

2.5 Přehled aktivit společnosti

Společnost VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. je svou činností různorodá a ve Veselském regionu touto činností velmi známá. Za dobu vyvíjení své podnikatelské činnosti získala společnost dobré jméno svou kvalitou poskytovaných služeb a časovou flexibilitou. Společnost je aktivní také v oblasti sponzoringu. Vynakládá nemalé částky na podporu sportu a kulturních akcí. Společnost podporuje místní klub v házené, který je pravidelným účastníkem v interlize žen.

2.5.1 Předmět podnikání

Společnost je aktivní v těchto podnikatelských oblastech:

- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- projektová činnost v investiční výstavbě
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- pronájem stavebních mechanismů
- silniční motorová doprava nákladní a osobní
- zámečnictví
- výroba cementového zboží a umělého kamene

2.5.2 Podíly ve společnostech

1) VHS – Technické provozy, s. r. o. se sídlem ve Veselí nad Moravou

Vklad: 200 000 Kč – tj. 100 % základního kapitálu

Rok	Dosažený HV (v tis. Kč)	Vlastní kapitál (v tis. Kč)
2000	-57	398
2001	-18	380
2002	-15	365
2003	-11	353

Tab. 2 - Hospodářské výsledky VHS – Technické provozy, s. r. o.

VHS - Technické provozy, s. r. o. vykazuje dlouhodobě záporný HV, ačkoliv v posledních letech se situace zlepšuje. Jistě by bylo vhodné položit si otázku, zda-li je vůbec efektivní nadále držet 100 % základního kapitálu a plně tak hradit ztráty, které snižují konsolidovaný hospodářský výsledek společnosti VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. Permanentní ztráta této společnosti však nehraje pro ovládající společnost důležitou roli. Podle vyjádření ekonomického ředitele společnosti VHS-plus je nezbytně nutné tuto podnikatelskou aktivitu udržovat z důvodu konkurenceschopnosti.

2) VHS prima Uherské Hradiště, a. s.

Vklad: 2 mil. Kč – tj. 100 % základního kapitálu

Rok	Dosažený HV (v tis. Kč)	Vlastní kapitál (v tis. Kč)
2001	-	2000
2002	748	2748
2003	-128	2620

Tab. 3 – Hospodářské výsledky VHS prima Uherské Hradiště, a. s.

Tato společnost vykázala v roce 2003 ztrátu ve výši 128 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že podnikatelská působnost této společnosti je velmi krátká a že v předchozím roce společnost dosáhla zisk, lze to považovat za výkyv HV, který byl plně hrazen snížením vlastního kapitálu.

3) VHS Brno, a. s.

Vklad: 330 000 Kč – tj. 12,67 % základního kapitálu

Rok	Dosažený HV (v tis. Kč)	Vlastní kapitál (v tis. Kč)
2000	719	1920
2001	1132	3302
2002	3003	6305
2003	5059	11583

Tab. 4 – Hospodářské výsledky VHS Brno, a. s.

Držení akcií této společnosti společností VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. je velmi dobrým strategickým krokem. VHS Brno, a. s. dosahuje výborných

hospodářských výsledků, je to společnost s dynamickým rozvojem. O její stabilitě svědčí také každoroční navyšování vlastního kapitálu.

2.6 Manažer jakosti a technické kontroly jakosti

Manažer jakosti podle podmínek norem ČSN EN ISO 9002 a referent technické kontroly jakosti je přímo řízen technickým ředitelem.

Vykonává zejména činnosti:

- kontrolu všech dokladů a dodržování povinností zaměstnanců v systému řízení jakosti podle norem ČSN EN ISO 9002 a dodržování podmínek certifikace tohoto systému jakosti
- přímou technickou kontrolu kvality prováděných stavebních prací společnosti a jejich subdodavatelů
- zúčastňuje se dílčího předání a závěrečného předání staveb jako výstupní kontrolor kvality předávaných stavebních prací a garant úplnosti všech dokladů o kvalitě jakosti díla při jeho předávání

2.7 Cíle a strategie společnosti

Společnost usiluje o tyto hlavní cíle:

- Upevnění postavení společnosti v oblasti provádění vodohospodářských staveb v regionech kraje Jihomoravského a Zlínského
- Rozvíjení strojní a technologické základny společnosti
- Udržení certifikací
- Zvyšování odborné znalosti svých pracovníků

Společnost patří k významným dodavatelům stavebních prací v regionu se zaměřením na provádění vodohospodářských staveb pro zásobování pitnou vodou, odvodnění a čištění

splaškových vod a úpravách na hrázích a tocích. Na tuto činnost se VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. specializuje a nadále chce zvyšovat podíl svých stavebních zakázek na této činnosti s důrazem na zvýšení produktivity a efektivnosti výstavby při dodržování systému kvality.

2.8 Zmapování situace na stavebním trhu

V roce 2003, tedy v posledním roce analýzy, bylo stavebnictví ve velmi dobré formě. Objem produkce ve srovnání s rokem 2002 stoupl o 9 % na úctyhodných 310 mld. Kč. Tento rok byl v mnoha ohledech pro stavební sektor mimořádný. Mimořádnost spočívala v některých neopakovatelných faktorech. Jedním z nich bylo pokračování oprav škod způsobených předloňskými záplavami. Dalším faktorem bylo očekávané přeřazení stavebních prací (s výjimkou bytové výstavby) ze snížené do základní sazby DPH. Úspory z urychlení stavebních prací a jejich fakturace byly jistě silnou motivací. V rámci inženýrského stavitelství pokračovaly práce na dopravních obchvatech měst, výstavbě rychlostních komunikací, železničních koridorů a na rozšiřování pražského metra. Opomenout nelze boom v bytové výstavbě. Lepší dostupnost hypotečních úvěrů díky nižším úrokovým sazbám, ale i spekulace na růst cen na trhu nemovitostí, vedly ke zvýšení počtu nově povolených bytů o 10,9 %. Také s výstavbou a rozšiřováním sítě obchodních center v okolí větších sídel se roztrhl pytel. Není překvapivé, že za oživením investiční aktivity v druhé polovině roku stály právě stavební práce.

Rostoucí objem stavebních zakázek umožnil také zvýšení zaměstnanosti ve stavebnictví. Průměrný počet zaměstnanců v tomto odvětví za rok 2003 vzrostl o 1,2 %. Průměrná mzda dosáhla 16 982 Kč, tj. o 6,1 % více než v roce 2002. Reálně se průměrná mzda zvýšila o 6,0 %. Produktivita práce ovšem vzrostla o 7,8 % a jednotkové mzdové náklady díky tomu klesly o 1,5 %.

V roce 2004 předpokládali analytici pokračování dynamického růstu ve stavebním sektoru. Stavební výroba se podle jejich odhadů měla zvýšit o 7,8 %. Jak se později

ukázalo, tento odhad byl příliš skromný, neboť stavební výroba nabrala ohromné tempo hlavně v první polovině roku kvůli změně daňové sazby.

Současná situace na stavebním trhu, tedy v roce 2005, je podle posledního vývoje za první čtvrtletí nepříliš lichotivá. České stavebnictví se propadlo o 16 % v porovnání s loňským výkonem. V minulém roce se však podniky snažily co nejvíce prací vyfakturovat před květnovou změnou DPH a růst byl proto mimořádně vysoký. Z tohoto důvodu je současný výsledek stavební výroby zkreslen. Důležitou roli hrálo také počasí, které bylo pro stavebnictví příliš chladné. Také počet dnů v porovnání s loňskem klesl. To všechno se nepříznivě podepsalo na současném vývoji stavebnictví.

2.9 Analýza nákladů společnosti

VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o.

Předkládaná analýza nákladů obsahuje výsledky a závěry pro období 2000 – 2003.

Údaje z účetních výkazů jsou zpracovány do tzv. *horizontální a vertikální analýzy* nákladů.

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých nákladových položek v časové posloupnosti. Vypočítává se jako absolutní výše změn a její % vyjádření k výchozímu roku.

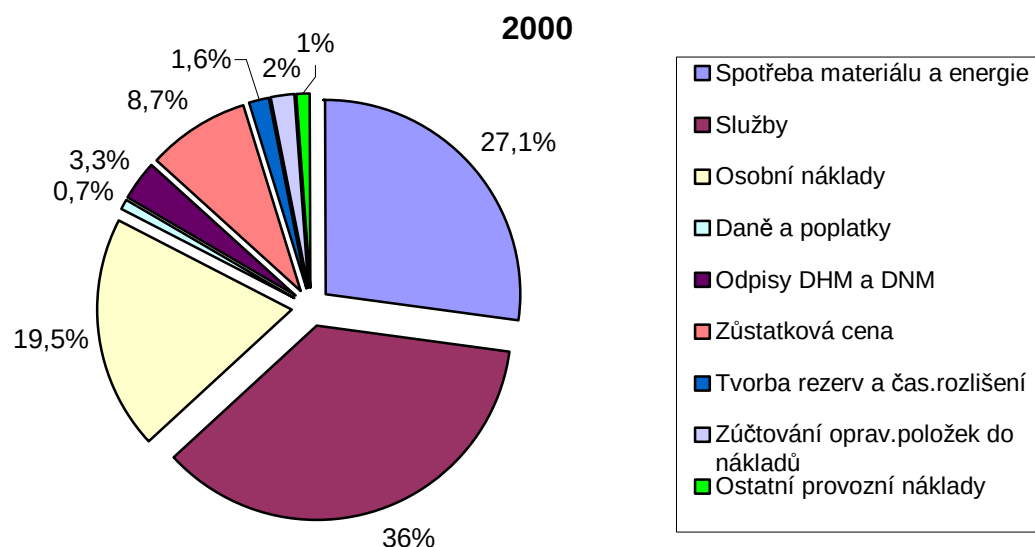
Vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých nákladových položek jako % podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 %.

Druh nákladů	2000		2001		2002		2003	
Spotřeba materiálu a energie	69 686	26,7%	84 299	35,9%	93 989	20,6%	96 376	24,8%
Služby	92 691	35,5%	67 191	28,6%	240 358	52,8%	186 000	47,8%
Osobní náklady	50 105	19,2%	47 498	20,2%	58 247	12,8%	56 503	14,5%
Daně a poplatky	1 672	0,6%	1 676	0,7%	1 920	0,4%	1 807	0,5%
Odpisy DH a MaDNM	8 410	3,2%	7 028	3,0%	6 678	1,5%	8 175	2,1%
Zůstatková cena	22 488	8,6%	18 642	7,9%	42 448	9,3%	30 846	7,9%
Tvorba rezerv a čas.rozlišení	4 230	1,6%	1 740	0,7%	4 230	0,9%	3 421	0,9%
Zúčtování oprav, položek ob. nákladů	5 390	2,1%	654	0,3%	118	0,0%	0	0,0%
Ostatní provozní náklady	2 514	1,0%	2 186	0,9%	2 606	0,6%	2 859	0,7%
Provozní náklady	257 186	98,6%	230 914	98,4%	450 654	99,0%	385 987	99,2%
Nákladové úrky	2 480	1,0%	2 479	1,1%	2 712	0,6%	1 810	0,5%
Ostatní finanční náklady	875	0,3%	1 058	0,5%	1 680	0,4%	1 335	0,3%
Finanční náklady	3 355	1,3%	3 537	1,5%	4 392	1,0%	3 145	0,8%
Mimořádné náklady	426	0,2%	328	0,1%	342	0,1%	0	0,0%
Náklady celkem	260 967	100,0%	234 779	100,0%	455 388	100,0%	389 132	100,0%

Tab. 5 – Vertikální analýza nákladů podle druhového členění

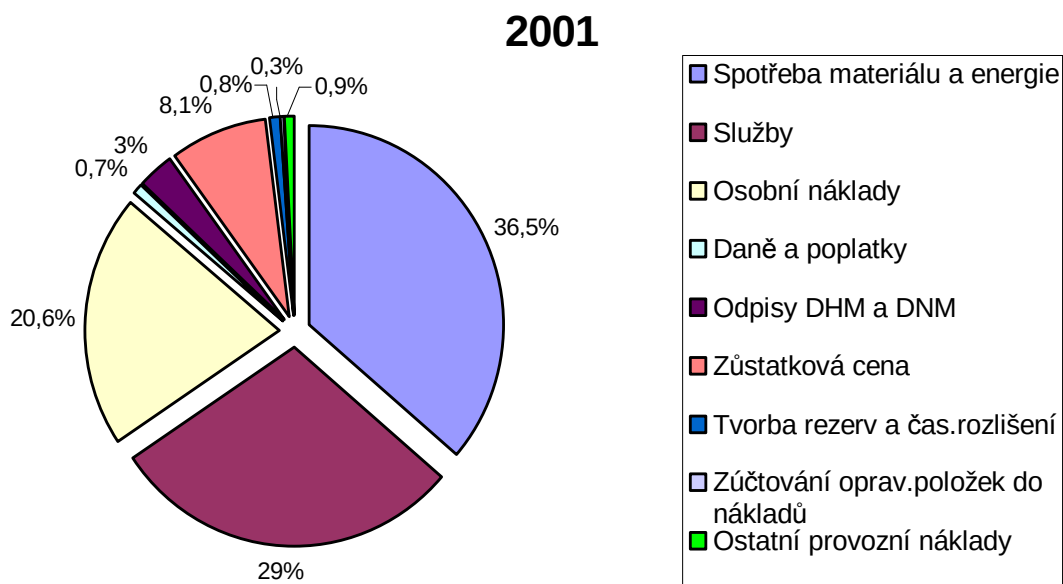
Druhové členění nákladů podle Macíka jasně ukazuje rozvržení nákladové základny. Provozní náklady tvoří přes 98% všech nákladů ve všech sledovaných letech, proto se zaměřím hlavně na rozbor provozních nákladů a na jejich příčiny vzniku. Ostatní náklady, tedy finanční a mimořádné pouze dotváří strukturu nákladů analyzované společnosti. Svým podílem na celkových nákladech je nelze považovat za určující, ale také je nelze lehkovážně opomíjet. Finanční i mimořádné náklady se vyvíjejí degresivně, tzn. jejich objem na celkových nákladech v časovém vyjádření klesá. Tento vývoj je pro firmu velmi příznivý. U provozních nákladů můžeme konstatovat lineární vývoj v procentuálním vyjádření k celkovým nákladům v jednotlivých letech. V absolutních hodnotách však dochází u provozních nákladů k výrazným výkyvům. Nejzřetelněji lze tyto výkyvy spatřit v horizontální analýze nákladů.

Na provozních nákladech se nejvíce podílí tyto tři hlavní složky - spotřeba materiálu a energie, služby a osobní náklady.



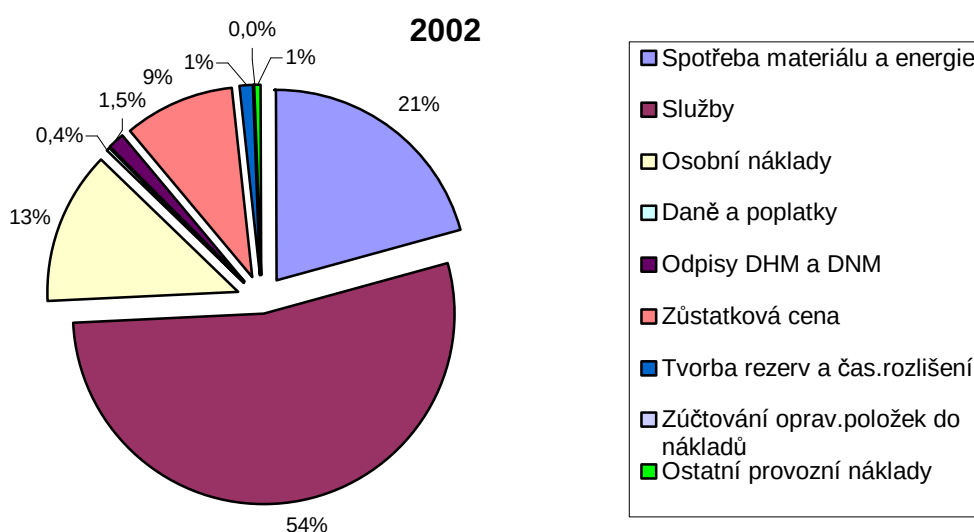
Graf 6 – Vertikální analýza provozních nákladů pro rok 2000

V roce 2000 vidíme, že náklady za služby se na provozních nákladech podílely více jak jednou třetinou. V absolutních číslech to znamená, že společnost vynaložila více jak 90 mil. Kč na externí náklady.



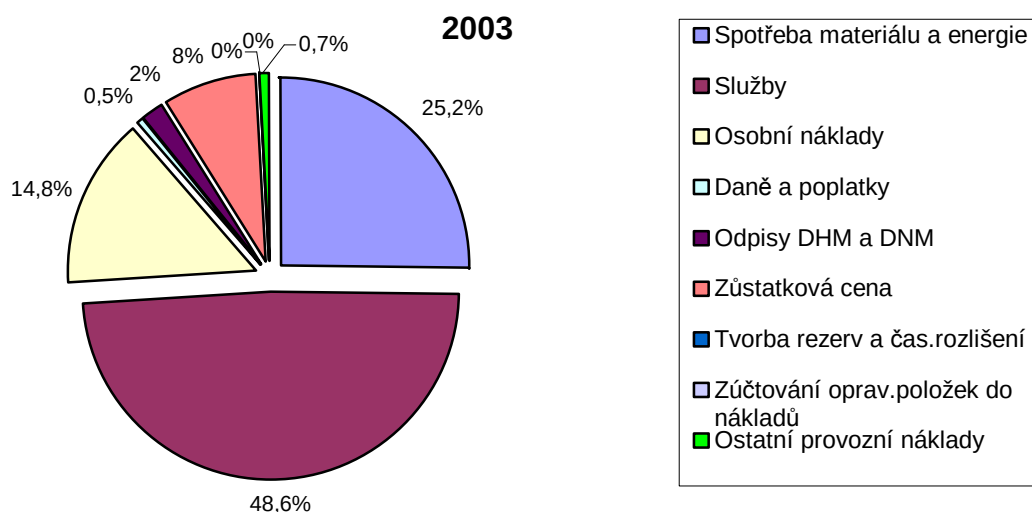
Graf 7 – Vertikální analýza provozních nákladů pro rok 2001

Z grafu (Graf 7) můžeme vyčíst, že v tomto roce se zvýšil podíl spotřeby materiálu a energie na provozních nákladech a naopak náklady na služby objemově splaskly na necelých 30%. Je to dáno hlavně druhem zakázek v daném roce. Společnost své zakázky plnila svou vlastní činností a na externí dodavatele se spoléhala v menší míře. Ostatní provozní náklady nevykazují výrazné změny.



Graf 8 – Vertikální analýza provozních nákladů pro rok 2002

V tomto roce se náklady na služby podílejí více jak 50% na provozních nákladech. Důvody jsou stejné jako v roce 2001. Společnost musela řešit své zakázky externími subjekty formou subdodávek. Za povšimnutí stojí také poměrně výrazné snížení osobních nákladů k poměru k provozním nákladům. Po bližším zkoumání však zjistíme, že v absolutních číslech naopak osobní náklady stouply. Tato paradoxní situace je způsobená výrazným nárůstem celkových provozních nákladů. V takovém případě je zapotřebí horizontální analýzy nákladů, kde budou tyto osobní náklady k poměru provozních nákladů mnohem zřetelnější.



Graf 9 – Vertikální analýza provozních nákladů pro rok 2003

Ve všech sledovaných letech si můžeme všimnou pevné závislosti mezi spotřebou materiálu a energie a službami. Pokud se zvýšila spotřeba materiálu a energie, poklesl objem externích služeb a naopak. Příčinná závislost je zřejmá podle druhů zakázek a také potřeby subdodávek.

Druhy nákladů	2000	2001	01/00	2002	02/01	2003	03/02	03/00
Spotřeba materiálu...	69 686	84 299	21,0%	93 989	11,5%	96 376	2,5%	38,3%
Služby	92 691	67 191	-27,5%	240 358	257,7%	186 000	-22,6%	100,7%
Osobní náklady	50 105	47 498	-5,2%	58 247	22,6%	56 503	-3,0%	12,8%
Daně a poplatky	1 672	1 676	0,2%	1 920	14,6%	1 807	-5,9%	8,1%
Odpisy DHM a DNM	8 410	7 028	-16,4%	6 678	-5,0%	8 175	22,4%	-2,8%
Zůstatková cena	22 488	18 642	-17,1%	42 448	127,7%	30 846	-27,3%	37,2%
Tvorba rezerv a čas.rozl.	4 230	1 740	-58,9%	4 290	146,6%	3 421	-20,3%	-19,1%
Zúčtování oprav.položek	5 390	654	-87,9%	118	-82,0%	0	-100,0%	-100,0%
Ostatní provozní náklady	2 514	2 186	-13,0%	2 606	19,2%	2 859	9,7%	13,7%
Provozní náklady	257 186	230 914	-10,2%	450 654	95,2%	385 987	-14,3%	50,1%
Nákladové úroky	2 480	2 479	0,0%	2 712	9,4%	1 810	-33,3%	-27,0%
Ostatní finanční náklady	875	1 058	20,9%	1 680	58,8%	1 335	-20,5%	52,6%
Finanční náklady	3 355	3 537	5,4%	4 392	24,2%	3 145	-28,4%	-6,3%
Mimořádné náklady	426	328	-23,0%	342	4,3%	0	-100,0%	-100,0%
Náklady celkem	260 967	234 779	-10,0%	455 388	94,0%	389 132	-14,5%	49,1%

Tab 6 – Horizontální analýza nákladů podle druhového členění

Horizontální analýza nákladů umožňuje vyjádřit vývojový trend nákladů v čase. Můžeme jasně zjistit, jakým směrem se jednotlivé druhy nákladů vyvíjejí a případně tento vývoj zdůvodnit v bližších, nám známých souvislostech.

Spotřeba materiálu a energie

Největší objem nárůstu této nákladové položky byl v roce 2001 a to o 21%. V dalších letech se objem spotřeby materiálu nadále zvyšoval, ale sklesající tendencí. Za celé sledované období se spotřeba materiálu a energií zvýšila o 38%. V této nákladové položce jsou zahrnuty kromě stavebních materiálu také spotřeba paliv a energií (pohonné hmoty, maziva, energie, plyn, voda), náhradní díly a kancelářské potřeby. Samozřejmě největší položkou je spotřeba základního a pomocného materiálu. Spotřeba materiálu stoupala s objemem zakázek v daném roce a také proto, že společnost důsledně dodržovala stavební normy, aby získala potřebnou certifikaci jakosti.

Služby

Služby pro společnost znamenají externí náklady. Tato nákladová položka zastřešuje především náklady vynaložené na subdodávky. To znamená, že společnost získává stavební zakázky jako celek, ale v některých činnostech není schopna plnit zakázku zpravidla z důvodu technologické náročnosti, vymezené specializace nebo personálních kapacit. Řešením je pro ni v takovém případě subdodávka. Mimo jiné jsou v této položce zahrnuty všechny náklady za pronájem dlouhodobého majetku, faktury od cizích subjektů za různé poskytnuté služby (poplatky za telefon, vodné, stočné, auditorská činnost apod.), náklady na školení zaměstnanců, náklady na reprezentaci atd. Porovnání let 2000 a 2001 vykazuje pokles o 27,5 %, což signalizuje plnění zakázek z pohledu společnosti převážně vlastními silami. V dalších srovnávaných letech, tedy v letech 2001 a 2002, je výrazný nárůst nákladů až o 258%. Tento nárůst si lze zdůvodnit charakterem jednotlivých stavebních zakázek. Společnost se specializuje na provádění vodohospodářských staveb. Ty si však vyžadují náročné technologie, jimiž společnost nedisponuje, proto spolupracuje s jinými subjekty formou subdodávek. Z tohoto hlediska je nutné zdůraznit, že rok 2002 byl pro společnost velmi úspěšný, a proto tento nárůst nákladů nelze hodnotit negativně.

Za celé období let 2000 – 2003 se náklady na služby zdvojnásobily. Svědčí to o tom, že společnost se snaží být aktivní i v ostatních stavebních činnostech.

Osobní náklady

Osobní náklady se skládají ze mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a sociálních nákladů. Podrobně jsou popsány v bodě 2.4. Politika zaměstnanosti společnosti. Dle výsledků horizontální analýzy nákladů se osobní náklady vyvíjejí v závislosti na výkonech společnosti. Nejvyšší nárůst byl v roce 2002 a to o více jak pětinu. V ostatních srovnávaných letech mají tyto náklady stabilní vývoj. Za celé sledované období stouply osobní náklady o necelých 13%, v budoucnu se však tyto náklady budou vyvíjet progresivněji z důvodu aktivní mzdové politiky firmy. Pokud dojde ke snížení povinných sociálních plateb zaměstnavatele za zaměstnance, lze tuto úsporu použít právě ke zvýšení mezd zaměstnanců. Pozitivem je stoupající produktivita práce, i proto lze očekávat navýšení mezd. Z makroekonomického hlediska lze brát v úvahu i inflaci, která snižuje reálnou hodnotu mezd a určuje tak hranici pro minimální navýšení mezd.

Daně a poplatky

Tato nákladová položka pokrývá silniční daň, daň z nemovitosti a ostatní daně a poplatky (např. kolky, dálniční známky, obecní poplatky apod.). V roce 2002 se náklady na daně a poplatky navýšily o celou čtvrtinu. Nelze v tom však hledat nějakou účelnou příčinu. Tyto náklady se zvýšily v rámci hospodářské aktivity společnosti. V dalším roce poklesly o 6 %, celkově se však za celé sledované období zvýšily výdaje na daně a poplatky o 8 %. Pro firmu to však není významné navýšení, a proto není potřeba podnikat žádné mimořádné opatření na eliminaci dalšího narůstání tohoto druhu nákladu.

Odpisy DHM a DNM

Odpisy vyjadřují opotřebení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Tento druh nákladů nelze považovat za reálný výdaj, protože dochází pouze k účetnímu úbytku majetku. Podle výše odpisů lze odvodit investiční činnost společnosti do hmotného a nehmotného majetku. V prvních dvou letech odpisy klesají, což indikuje malou nebo žádnou investici do strojové a mechanické základny společnosti. V roce 2003 se odpisy

zvýšily o 22%, nepochybně se zvýšil stav DHM a DNM, což také dokazuje rozvaha za rok 2003.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Tato nákladová položka úzce souvisí s odpisy. Pokud od pořizovací ceny odečteme odpisy, získáme zůstatkovou cenu majetku. To však platí pouze pro dlouhodobý majetek. Analyzovaná společnost opět reálně nemusí vynaložit žádné finanční prostředky, avšak z účetního hlediska musí majetek před tím než ho vyřadí nebo prodá náležitě vyúčtovat. Rok 2002 dokumentuje vyřazení majetku v hodnotě přesahující 42 mil. Kč, což je ve srovnání s předchozím rokem o téměř 130 % více. V dalším roce opět firma vykázala vysokou zůstatkovou cenu, a to vlivem prodaného materiálu.

Tvorba rezerv a časového rozlišení

Rezervy a časové rozlišení není z pohledu efektivního řízení nákladů pro společnost účelné vytvářet. V nákladových položkách se tyto druhy nákladů objevují v případě čerpání rezerv na krytí či financování určitých vnitropodnikových činností nebo v případě časového rozlišení z důvodu časové korespondence vzniku nákladů. V prvních dvou letech se tyto rezervy snížily o téměř 60 %, v roce 2002 se však vyhouply takřka ke 150 % hodnoty předešlého roku. Celkově však rezervy a časové rozlišení ve sledovaném období poklesly o 20 %.

Zúčtování opravných položek

Vývoj těchto opravných položek v horizontální analýze nákladů vyjadřuje efektivní snižování objemu opravných položek. Od roku 2000 až do roku 2003 se společnosti podařilo zcela eliminovat tyto náklady.

Ostatní provozní náklady

Svým objemem na celkových nákladech nevzbuzují žádnou pozornost, avšak z detailnějšího pohledu se zdají být jako neefektivně vynaložené prostředky společnosti na

provozní činnosti. V posledních dvou letech tyto náklady poměrně rychle stoupají, v roce 2002 o téměř 20 % a v roce 2003 o 10 %. V porovnání s rokem 2000 stouply o 14 %.

Provozní náklady

Jak už bylo výše zmíněno, provozní náklady se podílejí na celkových nákladech více jak 98%. Proto si myslím, že je nutné se zaměřit především na eliminaci nákladů z této kategorie, které nepřinášejí žádný efekt nebo jsou tyto náklady neefektivně řízeny. V tabulce (Tab. 6) vidíme, že v roce 2001 poklesly provozní náklady o 10 %. Tento rok však byl pro společnost podprůměrný, proto lze s jistotou konstatovat, že tento pokles byl způsoben vývojem na stavebním trhu. V roce 2002 však došlo k prudkému nárůstu provozních nákladů o 95 %. To dokazuje, že tento rok byl pro společnost velmi úspěšný, výsledek hospodaření před zdaněním se téměř zdvojnásobil. Svou roli sehrály i ničivé povodně v roce 2002. Za celé sledované období se provozní náklady zvýšily o polovinu.

Nákladové úroky

Tato nákladová položka vyjadřuje výši placených úroků z úvěrů, případně z prodlení apod. Společnost se snaží tyto náklady snižovat. V roce 2003 poklesly nákladové úroky o celou třetinu. Svědčí to o menší míře využívání cizích zdrojů a naopak o financování některých podnikových činností z vlastních zdrojů.

Ostatní finanční náklady

Z tabulky (Tab. 6) tyto náklady výrazně stouply. Ostatní finanční náklady zahrnují náklady typu bankovních poplatků, pojistné proti škodám na majetku, zákonné pojištění vozidel a úrazové pojištění zaměstnanců. Všechny tyto služby, poskytované bankovními subjekty, od roku 2000 výrazně podražily. Pro společnost jsou však nevyhnutelné a jen stěží je může minimalizovat. V roce 2003 je sice společnost snížila o pětinu, avšak ve srovnání s rokem 2000 vzrostly finanční náklady o 50 %.

Finanční náklady

Nejvýraznější nárůst finanční nákladů byl v roce 2002. Rostly jak nákladové úroky, tak i ostatní finanční náklady. Druhá zmiňovaná položka dokonce o 60 %, což lze přiřadit výraznému zdražení služeb bankovních subjektů. Celkově se však finanční náklady snížily o 6 %, takže společnost se dokázala s tímto podražením bankovních služeb vypořádat.

Mimořádné náklady

Tuto nákladovou položku nelze než hodnotit pozitivně. Pro společnost představují tyto náklady ztráty, které nepřinášejí žádnou protihodnotu. Jdou přímo na vrub hospodářského výsledku. Mezi takové náklady patří např. manka a škody na majetku a zásobách. Společnosti VHS-plus, Vodohospodářské stavby se podařilo v letech 2000 až 2003 plně tyto náklady eliminovat a nemá tudíž žádné mimořádné náklady.

Náklady celkem

Největší nárůst nákladů byl v roce 2002, v ostatních letech společnost náklady snižovala. V posledním analyzovaném roce celkové náklady poklesly o čtvrtinu.

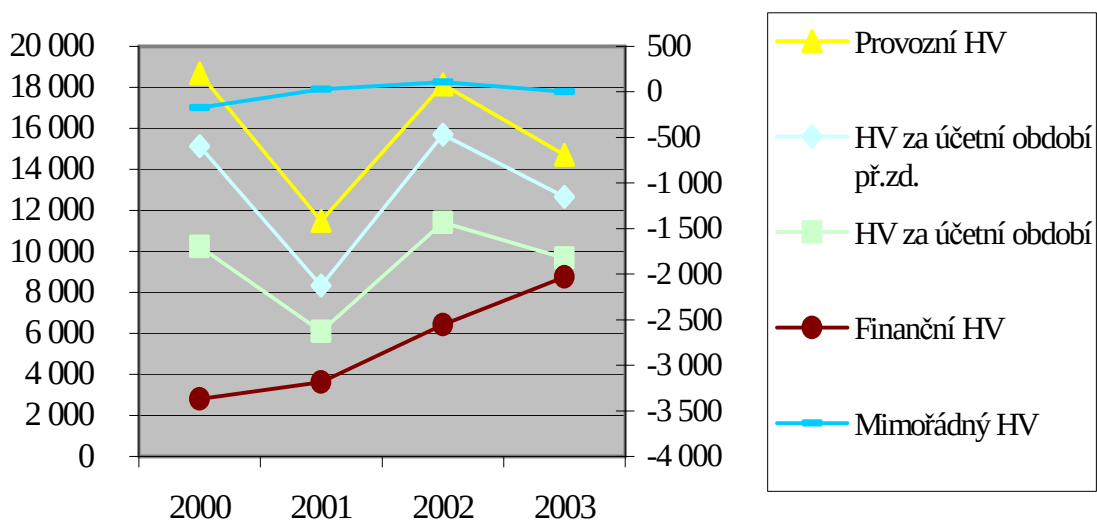
Abychom mohli zhodnotit náklady ve vztahu k hospodářským výsledkům společnosti a aby byly tyto náklady vyjádřeny ekvivalentně, je zapotřebí znát také výnosovou strukturu společnosti.

	2000	2001	2002	2003
Provozní výnosy	275 859	242 391	468 789	400 683
Provozní náklady	257 186	230 914	450 654	385 987
Provozní HV	18 673	11 477	18 135	14 696
Finanční výnosy	-16	353	1 836	1 112
Finanční náklady	3 355	3 537	4 392	3 145
Finanční HV	-3 371	-3 184	-2 556	-2 033
Mimořádné výnosy	252	357	451	0
Mimořádné náklady	426	328	342	0
Mimořádný HV	-174	29	109	0
HV za účetní období př.zd.	15 128	8 322	15 688	12 663
HV za účetní období	10 243	6 091	11 403	9 681

Tab.7 – Hospodářské výsledky v jednotlivých letech

Z tabulky (Tab. 7) vidíme vývoj jednotlivých hospodářských výsledků podle druhového členění. Provozní výnosy nabývají ve všech letech kladných hodnot bez ohledu na výši nákladů, tudíž lze konstatovat, že vynaložené prostředky v podobě nákladů

přinášejí dostatečný efekt v podobě výnosů. Společnost je plně odkázána na provozním hospodářském výsledku, neboť právě tento ukazatel tvoří zisk společnosti. Finanční HV si nelze představit v kladných hodnotách, jelikož se právě v tomto ukazateli projevila položka nákladových úroků, které jsou jen ve výjimečných případech nižší než výnosové úroky. Přesto lze v tomto ukazateli spatřit pozitivní trend, neboť se záporná hodnota každým rokem snižuje, a to především díky menšímu úvěrovému rámci společnosti, a tudíž i nižším nákladovým úrokům, a také díky snižování ostatních finančních nákladů. Mimořádný HV potěší vždy, když je v plusových hodnotách. To se společnosti od roku 2001 dařilo pokaždé, v roce 2003 společnost neměla žádné mimořádné náklady ani výnosy. Disponibilní zisk společnosti je podle předpokladů nejvyšší v roce 2002, avšak vzhledem k objemu celkových nákladů mohl být ještě o něco vyšší. Pokud porovnáme přínos každé nákladové koruny s výnosovým přínosem, zjistíme, že nejefektivněji společnost zhodnocovala provozní náklady v roce 2000. V tomto roce každá koruna vynaložená na provozní náklady přinesla společnosti 7% výnos, v roce 2002 tomu bylo již pouze 4%. Společnost snižuje své ceny na úkor vyššího zisku.



Graf 10 – Vývoj HV v jednotlivých letech

Na grafu (Graf 10) jsou HV finanční a mimořádný zobrazeny na vedlejší ose. Zajímavé je rozpětí HV před zdaněním a HV po zdanění. V letech 2000 a 2002 bylo největší, z čehož lze odvodit, že v těchto letech měla společnost větší daňovou povinnost.

3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem této práce je navrhnout řešení na snížení nákladů společnosti VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. Na základně analýzy nákladů se zaměřím hlavně na snížení provozních nákladů prostřednictvím netradičních metod ke snižování nákladů.

V následující části bych chtěl nastínit několik možných způsobů, jak docílit snížení provozních nákladů.

Na provozních nákladech jsou nejvíce podíleny Spotřeba materiálu a energie, Služby a Osobní náklady. Pro každou tuto nákladovou položku provozních nákladů zvolím jeden, dle mého názoru, nejefektivnější způsob k minimalizaci těchto nákladů.

V analytické části jsem vysvětlil pojem *klíčové vazby*. Klíčové vazby jsou nejvhodnějším prostředkem ke snížení nákladů na Spotřebu materiálu a energie. Spojením takových činností, kdy jeden způsob provedení ovlivňuje náklady na provedení jiné činnosti, může společnosti přinést dostatečný efekt v podobě úspory nákladů. Ve stavebnictví je velmi důležitá kvalita poskytnutých služeb a všech doprovodných činností s tím související. Společnost VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. má vytvořen velmi dobrý registr dodavatelů materiálu. V tomto registru eviduje všechny důležité informace o dodavateli a každého dodavatele určitého produktu má ohodnoceného stupnicí A, B, C. Přičemž A znamená vyhovující, B podmíněně vyhovující a C nevyhovující. Pokud vyloučíme dodavatele s klasifikací C, tedy nevyhovující, máme k dispozici dodavatele, jejichž kvalita produktů je pro naši společnost dostatečná, avšak z hlediska klíčových vazeb prvořadá, proto navrhuji vybírat dodavatele potřebných produktů s nejvyšší jakostí za přijatelnou cenu. Takové rozhodnutí přinese společnosti dostatečný efekt v podobě úspory času na zpracování vysoce kvalitního materiálu, omezí se výskyt vad, a tudíž i možná rizika z plnění záruk, která se ve stavebnictví poskytují zpravidla na 65 měsíců. A to je doba, po kterou je riziko výskytu závad opravdu vysoké. Jako další faktor při zohlednění výběru nejvhodnějšího dodavatele navrhuji splatnost faktury a výše poskytnutých rabatů. Dodavatel, který vyžaduje okamžité plnění svých pohledávek se stává pro společnost dražším, než dodavatel, který poskytuje společnosti

tzv. obchodní úvěr v délce trvání i 60 dnů. Při poskytnutí množstevního rabatu může společnost ušetřit nemalé finanční prostředky. Některé stavební zakázky svým objemem pohltnou velké množství materiálu (např. při stavbě čističek odpadních vod je velká spotřeba betonu), na který společnost může dostat až 25 % množstevní rabat.

V příloze II. přikládám výběr z registru dodavatelů. Barevně zvýraznění dodavatelé jsou pro společnost z hlediska klíčových vazeb výhodní a doporučuji navázání užší spolupráce s těmito dodavateli.

Další velmi významnou nákladovou složkou provozních nákladů jsou Služby. Ty se podílejí na provozních nákladech kolem 50 %. Společnost ve velké míře využívá subdodavatelských služeb, a právě ty se nejvíce podílejí na této nákladové položce. Využívá je zejména na činnosti, které jsou příliš specializované, vyžadují náročnou technologii nebo společnost nemá dostatečné personální kapacity k pokrytí všech činností a dodržení termínu stavebních zakázek.

Subdodávka má charakter outsourcingu. Tedy veškerá činnost na stavební zakázce je zajišťována externě. To znamená, že společnost, která získala zakázku, přenechá nebo vyčlení část této zakázky jinému podnikatelskému subjektu, přičemž zakázka jako taková je vyúčtována společností, která tuto zakázku získala. Tato „spolupráce“ může probíhat mezi právníckými i fyzickými osobami. Subdodavatelská činnost je výhodná pro obě strany. Navíc by tím společnost mohla „zabít dvě mouchy jednou ranou“. Nejen že by snížila náklady na služby, ale také osobní náklady.

Vzhledem k velikosti společnosti a typu její zakázek bych doporučoval společnosti využívat ve větší míře tzv. Švarc-systém. Charakterizoval bych tento systém jako podruh subdodavatelských služeb. To znamená, že by společnost najímala odborné pracovní síly na živnostenský list s tím, že by dodala pouze potřebný materiál na stavební zakázku. Nutno podotknout, že v minulém roce Švarc-systém, respektive živnostenský zákon upravující pracovní vztah na základě živnostenského listu, prošel mírnou modifikací. Odpůrci tohoto systému mu vytýkají malou průhlednost příjmu a časté daňové úniky. Také

je nutno přiznat, že je tento systém zneužíván zaměstnavateli, protože vyžadují živnostenské oprávnění na místo, které by se dalo obsadit na základě pracovně-právního vztahu. A to z jednoho prostého důvodu, pro zaměstnavatele je tento způsob velmi výhodný, protože šetří firmě náklady. Proto byl zpřísněn a striktně vymezuje činnost, kterou je možno vykonat na základě živnostenského listu. Podle platných předpisů může zaměstnavatel objednat u jiné firmy a pak ji fakturovat činnost, která není jeho podnikatelskou náplní. Ve stavebním sektoru je tato činnost naprosto běžná, aniž by byla jakýmkoliv způsobem zneužívána.

Ačkoli je vztah mezi zaměstnavatelem a živnostníkem na úrovni pracovního poměru, zaměstnavatel neplatí pojistné za zaměstnance-živnostníka, zaměstnavatel se nemusí obtěžovat s poskytováním dovolené ani s placením náhrad za překážky v práci, zaměstnavatelovy odvody státu jsou minimalizovány. Zaměstnanec-živnostník si sám dělá daňové přiznání a vede účetnictví, což zaměstnavateli šetří náklady na administrativu.

Společnost VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. by takovým způsobem dokázala snížit nejen osobní náklady, ale také svůj daňový základ. V následující tabulce (Tab. 8) je srovnání pracovně-právního vztahu a pracovního vztahu na základě živnostenského listu. K výpočtu daně u zaměstnance i živnostníka jsem použil pouze základní nezdanitelnou částku (žádné děti ani manželka). Živnostníkovi jsem stanovil náklady ve výši 25 procent z příjmů. Pojistné u OSVČ (živnostník) se vztahuje k roku 2004.

	<i>Zaměstnanec</i>	<i>Živnostník</i>
Měsíční příjem/fakturuje	20 000 Kč	20 000 Kč
Hrubý roční příjem	240 000 Kč	240 000 Kč
Pojistné	32 400 Kč	45 600 Kč
Daň z příjmu	28 452 Kč	14 454 Kč
Čistá mzda za rok	179 148 Kč	179 946 Kč
Náklady zaměstnavatele	324 000 Kč	240 000 Kč

Tab. 8 – Srovnání příjmu zaměstnance a živnostníka

Pokud by společnost VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. přistoupila na tento návrh, ušetřila by tímto způsobem 84 tis. Kč na každém zaměstnanci, což je v přepočtu na procenta snížení osobních nákladů o celou čtvrtinu.

Jsem si vědom, že v některých případech nelze řešit stavební zakázky formou Švarc-systému, nýbrž pouze ryze subdodavatelským vztahem. V takovém případě záleží pouze na vedení společnosti, kterého subdodavatele zvolí. Vzhledem k tomu, že společnost není schopna uspokojit všechny zakázky vlastními silami, je pro ni subdodávka nejefektivnějším řeším z hlediska nákladového. Management společnosti musí vybírat subdodavatele podle potřebné jakosti, ceny a osobních zkušeností se subdodavatelem.

ZÁVĚR

Podstatou vyvíjení podnikatelské činnosti a veškerého úsilí firem a společností je tvorba maximálního zisku. Takového zisku lze dosáhnout pouze minimalizací celkových nákladů, respektive nákladů vynaložených na určitou činnost. Každá společnost se snaží ze vstupů vytěžit maximum, avšak záleží také na povaze a hlavně ceně těchto vstupů. Proto je velmi důležité sledovat cenový vývoj na trhu se vstupy, v našem případě na trhu stavebních materiálů. Je důležité mít přehled o nákladech stejně tak, jako mít dostatečné vědomí o cenách těchto vstupů. To vše je možné zjistit analýzou situace na trhu, kde by se daly potřebné vstupy pořídit nejvýhodněji. Protipólem vstupů jsou výstupy, které dotváří celkovou nákladovost. Z toho hlediska je důležité sledovat transformaci vstupů, které jsou již nositelem části nákladů, na vstupy a posuzovat celkovou efektivitu využití zdrojů.

Stěžejní částí této bakalářské práce byla analýza nákladů společnosti VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o. V této analýze jsem podrobně vysvětlil vývoj jednotlivých druhů nákladů a snažil jsem se o podání nejvěrohodnějšího obrazu společnosti v časovém horizontu čtyř let.

V teoretické části jsem definoval pojem nákladů, vysvětlil vztah manažerského účetnictví k finančnímu a vymezil jsem tři základní pojetí nákladů. Poté jsem se zabýval dalšími hlavními druhy členění nákladů, nastínil jsem možné způsoby netradičních přístupů ke snižování nákladů a také jsem se okrajově zabýval kalkulacemi.

V úvodu analytické části jsem popsal historii a současnost společnosti, její aktivity a zaměstnaneckou politiku. Dále jsem popsal management jakosti, cíle a strategii společnosti a také situaci na stavebním trhu. V analýze nákladů jsem se zaměřil na horizontální a vertikální rozbor nákladů v jednotlivých letech. V poslední části jsem se snažil navrhnout nevhodnější metody ke snížení nákladů na základě analýzy nákladů.

Zpracování této bakalářské práce pro mě bylo velkým přínosem, protože jsem měl možnost srovnat své teoretické znalosti s praktickými a doufám, že společnost uváží mé doporučení a návrhy pro snížení některých nákladových položek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. **HANNA, N., DODGE, H. R. *PRICING Zásady a postupy tvorby cen*. 1. vyd. Praha : Management press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.**
2. **JANOUT, Jiří. *Náklady a hospodárnost podniku*. 1. vyd. Praha : SNTL – Nakladatelství technické literatury, 1989. 224 s. ISBN 80-03-00127-7.**
3. **KRÁL, Bohumil a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1997. 408 s. ISBN 80-7175-060-3.**
4. **MACÍK, Karel. *Jak kalkulovat podnikové náklady?* 1. vyd. Ostrava : Montanex, 1994. 126 s. ISBN 80-85 780-16-X**
5. **SCHROLL, R., BÁČA, J., JANOUT, J. *Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu*. 1. vyd. Praha : SNTL – Nakladatelství technické literatury, 1990. 445 s. ISBN 80-03-00382-2**

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Vztah mezi náklady a objemem výkonu (Hanna 1997, s. 52).....	20
Graf 2 – Průběh jednotlivých typů celkových variabilních nákladů (Král 1997, s. 58).....	21
Graf 3 – Průběh jednotlivých typů proměnných variabilních nákladů (Král 1998, s. 58) .	22
Graf 4 – Průběh celkových a fixních nákladů (Král 1997, s. 59)	23
Graf 5 – Mzdová politika společnosti.....	35
Graf 6 – Vertikální analýza provozních nákladů pro rok 2000	42
Graf 7 – Vertikální analýza provozních nákladů pro rok 2001	42
Graf 8 – Vertikální analýza provozních nákladů pro rok 2002	43
Graf 9 – Vertikální analýza provozních nákladů pro rok 2003	44
Graf 10 – Vývoj HV v jednotlivých letech.....	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Peněžní forma koloběhu prostředků (Král 1997, s. 42).....	12
Obr. 2 – Koloběh prostředků ve výrobní formě (Král 1997, s. 45)	13
Obr. 3 – Vztah náklady – cena – objem (Hanna 1997, s. 61)	27

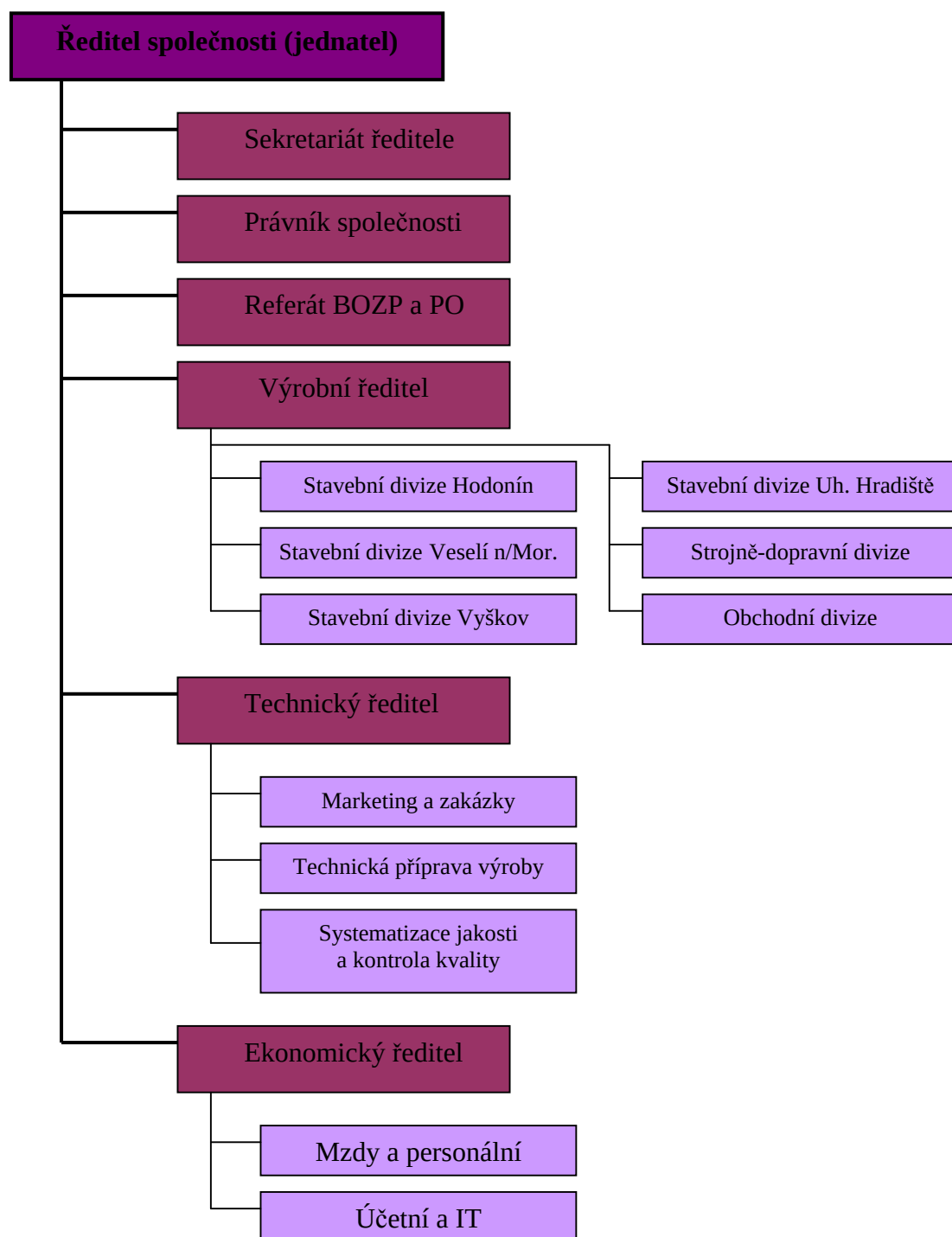
SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Politika zaměstnanosti ve společnosti	34
Tab. 2 – Hospodářské výsledky VHS – Technické provozy, s. r. o.	36
Tab. 3 – Hospodářské výsledky VHS prima Uherské Hradiště, a. s.	37
Tab. 4 – Hospodářské výsledky VHS Brno, a. s.....	37
Tab. 5 – Vertikální analýza nákladů podle druhového členění	41
Tab. 6 – Horizontální analýza nákladů podle druhového členění	44
Tab. 7 – Hospodářské výsledky v jednotlivých letech	49
Tab. 8 – Srovnání příjmu zaměstnance a živnostníka	54

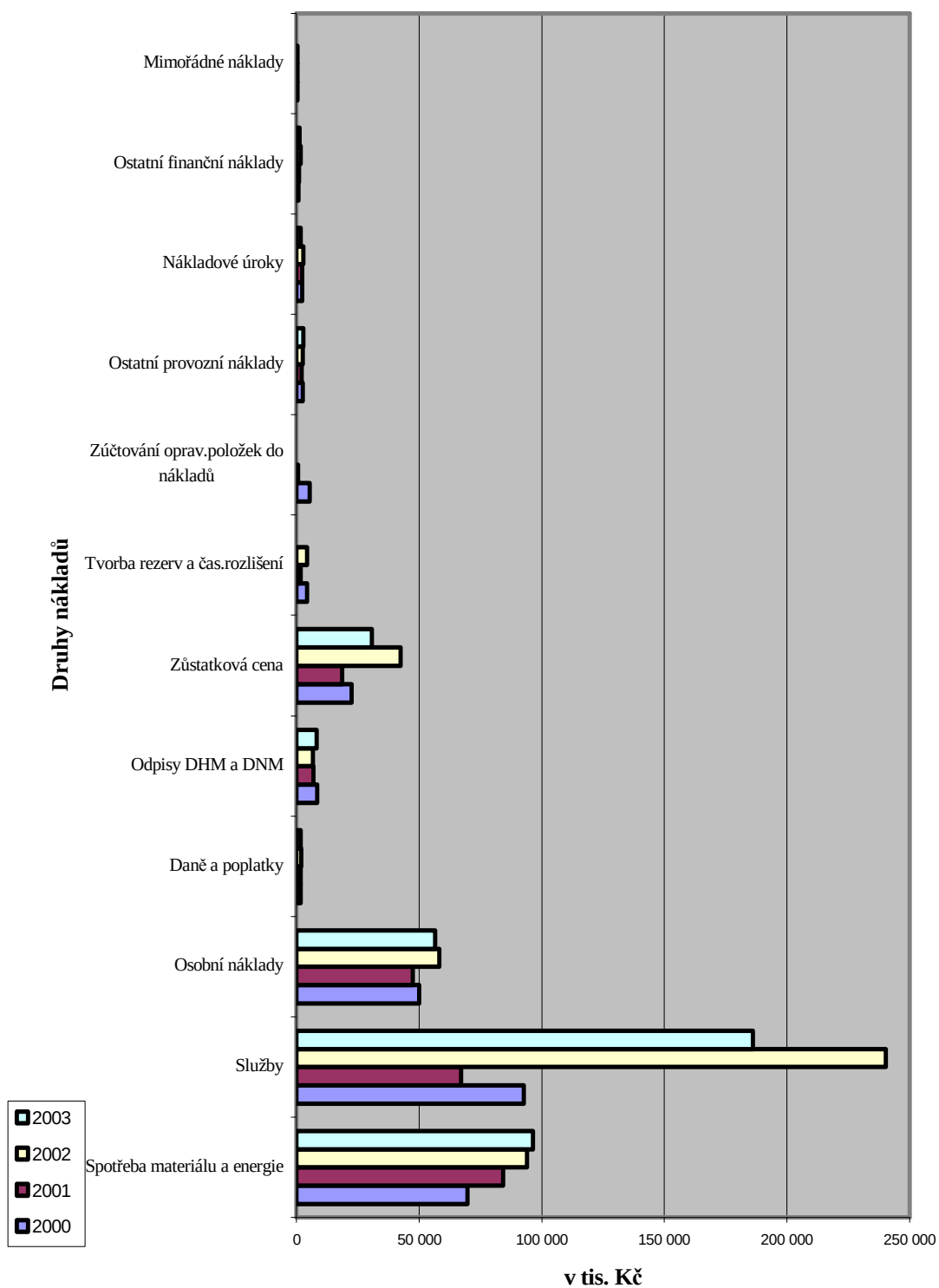
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti VHS-plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o.
- P II Vývoj jednotlivých nákladových druhů
- P III Výběr z registru dodavatelů

**PŘÍLOHA P I: Organizační struktura společnosti VHS-plus, Vodohospodářské
stavby, s. r. o.**



PŘÍLOHA P II: Vývoj jednotlivých nákladových druhů



Registr dodavatelů: PVC kanalizační systémy – hladké

Příloha č. 2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační údaje, kontakt, osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
PIPE LIFE CZECH s.r.o., Otrokovice akt. 4/03 akt. 2/04	-PVC roury kanál. DN 100-500 -PVC roury JUMBO -tvárovky PVC kanál. -PE-HD kan.systém -kanál. šachty -PVC roury kan.SN 8	výrobce ISO 9001	765 02 Otrokovice-Kašovany 577111224 p.Kašpanová p.Albrecht p. Horová	kvalita dobrá, reakce na obj. výborné, skladová zásoba všech profilů výborná. Kompletace s tvárovkami bez problémů. Splnitelnost faktur 60 dnů, bez penalizace, max. rabaty. Doprava v ceně materiálu	smluvní partner A
DYKA Praha s.r.o. akt. 9/02	-PVC roury kan.bez- hrdlové DN 110-600 -PVC roury kan.hrdl. DN 110-600 -tvárovky PVC kan. -inspekční šachty	obch.zástupce výrobce DYKA STEENWIK HOLLAND ISO 9001	DYKA Praha s.r.o. Dolany 9 273 51 Unhošť 312 688828 Ing. Gavor	kvalita dobrá dod.lhůta 10-14 dní 50 % zhl. faktury doprava v ceně do výše kamionu Ceny na větší celky dobré, na menší méně výhodné	B
WAWIN s.r.o. akt. 9/02 akt. 4/04	PVC roury kanalizační DN 110-500 PVC tvárovky, šachty PVC dren.systémy	dceřina společnost firmy WAWIN Holandsko ISO 9001	Malý Bernov, tel. 56/7312901 p. Matula - tel. 602 527 607 Ing. Šnajdr	kvalita dobrá, ceny vysoké, plata dohodou, dod.lhůty dlouhé, kompletace s tvárovka- mi problematické	B
REHAU s.r.o. Praha akt. 9/02	PVC roury a tvárovky DN 100-500, šachty re- vizní a čistící	ISO 9001	Obchodní 117 251 70 Čestlice, Praha 10 Ing. Fousek tel. 272 190153,195	-není smluvní partner -dobré ceny pouze na zakázky většího rozsahu -dobrá skladová zásoba -dodavatel hl.potr. PVC SN 8 v přízn.cenách	B

Hodnocení: A – výrobce/ce

B – podnikatel výrobce/ce

C – výrobce/ce

Registr dodavatelů : Betonářská ocel a svař. síť , plotové pletivo

Příloha č.2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Ident. údaje, kontakt, osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
Danifera U.h. Brno akt. 9/02 Nevnícka, 688 01 U.h. Brno	svař. síť, betonář. ocel hut. materiál- prodejce	-	p. Podškubka tel. 572 610111	-kvalita dobrá, platba fakturou splatnost 21 dní, rychlé jednání	A
FERONA a.s. 686 02 Staré Město akt. 9/02	beton, ocel, svař. síť hutní a spoj. materiál prodejce	ISO 9001	p. Bureš tel. 572 541054	-kvalita dobrá, platba fakturou 14 dnů, dodávky dle požadavků - výhodné ceny, množství slevy	A
Nová hut' a.s. Ostrava 70702 Ostrava-Kunčice akt. 9/02	bet. ocel, pažnice výrobce	ISO 9001	p. Homolová tel. 595686024	-kvalita dobrá, jednání rychlé - předfaktury-velké odchýly	A
Třinecké železárny, Třinec 739 70 Třinec akt. 9/02	bet. ocel výrobce	ISO 9001	p. Puroszová tel. 558 433 962	kvalita dobrá, jednání rychlé dlouhé dod. lhůty	B
Moravskoslezská dráhovny Bortice akt. 4/02, 9/02	pletivo plot. výrobce	ISO 9001	p. Novotný tel. 602 744 961	kvalita dobrá, jednání rychlé faktury	A
Železárny Prostějov Dolní 100, 797 11 Prostějov, akt. 9/02	bet. ocel. výrobce	-	p. Lapuková 582 512325	kvalita dobrá rychlé jednání, předfaktury	B
ADK Pardubice, s.r.o. 530 02 Pardubice akt. 9/02	bet. ocel, svař. síť prodejce	ISO 9001	p. Chátník tel. 602 188 877	kvalita dobrá rychlé jednání platba fakturou	A
TENDY Ostrava Ostrava - Kunčický Akt. 3/04	bet. ocel		p. Matysa Tel. 602 768 393	Splatnost faktur 30 dnů	A

Hodnocení : A - vyhovující

B - podmíněně vyhovující

C - nevyhovující

Registr dodavatelů: Bet. ocel a svař. sítě, plotové pletivo, hutní materiál

Příloha č. 2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Indenť. údaje, kontakt, osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
CZECHPROFIL Uh. Hradčovice akt. 4/2001, 9/02, 3/04	hutní materiál		p. Lukášková tel. 572 540 208	faktura splat. 30 dní rychlé jednání, dovoz zdarma	A
METALAN 686 01 Uh. Hradčovice akt. 1/2001, 8/02	hutní materiál		p. Cimbalník tel. 572 556 29	faktura splatnost 14 dní kvalita dobrá rychlé jednání	A
KOVOMARKET s.r.o. 686 42 Uh. Hradčovice akt. 6/2001, 9/02	hutní materiál		p. Luta tel. 572 541 542	faktura splatnost 14 dní kvalita dobrá rychlé jednání	A
KREJČÍ Petr 798 57 Pěnčín 161 akt. 5/03	luzery ocel, chromičky		p. Krejčí tel. 737 249 026	splatnost faktur 14 dnů	A
Vaňura, Hodonín Kapriska akt. 8/02	hutní materiál		p. Vaňura 518 341 028	splatnost fa 14 dnů dostupnost pro Hodonínsko	A
BATEK Zlín akt. 9/02	ocel, chromičky nové i použité		p. Baňák 777 669 480	spl. faktur 14 dnů, výhodná vzdálenost	B
ŽELEZO Hranice s.r.o. U Kostelíčka 456 753 01 Hranice akt. 7/03	bet. ocel		p. Brázda 777 016 614	splatnost faktur 14 dnů	A

Hodnocení: A – vyhovující

B – podmíněčně vyhovující

C – nevyhovující

Registř dodavatelů : PVC a HDPE systémy pro tlakové rozvody pitné vody

Příloha č. 2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační údaje, kontaktní osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
PLASTIKA Bohemia Kolín akt. 7/01 akt. 8/02	PVC roury tlak. a HDPE DN 90-450 hrdlování PN 6,10,16	výhradní dovozce a pro- dejce PLASTE- KY Nima (ISO 9001)	Podlechy 130, Kolín IV tel. 321 720 434, 747 291 p. Špringer 603 283 575	kvalita dobrá operativní dodávky dobré doprava v ceně dodávky cena materiálu vyhovující nejvýhod. akt. r. 8/02 splatnost faktur 30 dní	A
Vybíral s.r.o. Rohatec akt. 9/02 akt. 8/03		primární prodejce Plastika Nima	Brněnská 44, 695 01 Hodonín p. Němčánský tel. 518 215 96 Zařazení	kvalita dobrá, operativní dobrá cena nejdražší z prodejců Plastiky, splatnost 14 dní-při nedodržení splatnosti-problem	B
PIPELIFE CZECH s.r.o. Otrokovice akt. 9/02 akt. 4/03 akt. 3/04	PVC a HDPE roury DN 90-315 PN 6,10,16 -výroba PE rour pro bezvýk. technologii- ROBUST PIPE	výrobce ISO 9002	PIPELIFE PATRA s.r.o. Otrokovice-Kučeravany 577 111 224 p. Kašparová	kvalita dobrá, smluvní partner vyhovující ceny max. r. 8/02 okamžitá reakce na objednávky možnost ovlivnit výrobu splatnost 30 dní	A
WAWIN s.r.o. akt. 6/2000 akt. 9/02 akt. 10/03 akt. 6/04	PE trubky z jakosti PE 100, DN 25-400, PVC pro tlakové rozvody DN 90-630 PE 100 DN 25-630	materská firma výroba WAWIN HOLLAND (ISO 9001)	WAWIN s.r.o. Malý Beranov 586 03 Jihlava 3 p. Šnajdr 602 577 607	PE -kvalita velmi dobrá výrobek je vyzkoušen VaK dodávky operativní cenově výhod. PVC dosud z cen. důvodů ne- vyzkoušeno	A - B

Registř dodavatelů : PVC a PP kanalizační systémy se strukturovanou stěnou (korugované) Příloha č.2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační údaje, kontaktní osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
UPONOR CZECH s.r.o. akt. 7/03 akt. 2/04	-PVC roury kanál. ULTRA-RIB DN 160-560 mm -reviz. šachty PP roury ULTRA-RIB 1,2 dle DIN	dodáv. plastů skandinávské firmy UPONOR GROUP ISO 9002	Bezová 1 147 00 Praha-Břevkov tel. 244 062 319 ing. Tomáček Ostrava: tel. 596 777 300	-v dodávkách systému ULTRA-RIB nejlevnější -kvalita roury a pevnosti ŠN 8 -výhoda menších vnitř. prům. -splatnost 30 dnů -doprava v ceně	A
PLASTIKA Bohemia Kolín akt. 8/02	-PVC roury kanál. KASCO DN 300-1000 korugované -varovky k dřív.	výhradní dovozce PLASTIKA Nitra(majitel) ISO 9001	Pod hruby 130 280 16 Kolín IV tel. 603 283 575 p.Špringer	-kvalita DN 300,400-dobrá u DN 600-1000-méně dobrá -ceny rabat 45-50% -splatnost 30 dnů -doprava v ceně	B
TECHNOMA IS Brno akt. 2/04	PVC roury ULTRA-RIB 1,2 včetně tvarov. a šachet	-	p.Patoka, p.Žibek Tel. 543 521 344	-velká sklad.zásoba -ceny příznivé -splatnost faktur 30 dnů	A
VYBÍRAL s.r.o. akt. 8/03	- " -	- " -	Bránská 44,695 01 Hodonín 518 343 298 p. Němčanský 518 351 596	-kvalita dobrá- DN300,400 u DN 600-1000-méně dobrá -splatnost 14 dnů,problém při nedodržení splatnosti,rabat 25%	C
JOKVA s.r.o.	- " -	- " -	JOKVA-Kvapil Josef Ljpy 10, 783 42 Slatina tel. 585 596 760 p.Kvapil	-kvalita dobrá - DN 300,400 u DN 600-1000-méně dobrá -ceny rabat 25-27 % -splatnost 30 dnů	A

Hodnocení : A - vyhovující

B - podmíněně vyhovující

C - nevyhovující

Registru dodavatelů: Kanalizační litinové poklopy a mřížky

Příloha č. 2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační údaje, kontaktní osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
MB-SVING s.r.o. Brno-Řečkovice akt. 7/01 akt. 9/02 akt. 5/03	poklopy a mřížky ze železa a tv. litiny, kulové koše lapače nečistot, vodár. poklopy	-	621 00 Brno-Řečkovice Kafírská 21 a Dokoupilová 608 958 978 Fax: 545 217 205	- široký sortiment - ceny výhodné - levná za větší odběr - doprava v ceně - splatnost dobrou - smluvní partner	A
SAINT GOBAIN, s.r.o. Praha 2 akt. 9/02 akt. 1/03	poklopy a mřížky z tv. litiny	ISO 9000	Trub systémy s.r.o., Na Strži 26 140 00 Praha 4 tel. 241 001 822 p. Karel	- široký sortiment, výhodné ceny - poklopy vizuálně pěkné - splatnost 30 dní - další jednání o cenách - smluvní partner	A
Jaroslav Zámečník s.r.o. akt. 8/04	Poklopy a mřížky ze železa a tvár. litiny	ISO 9001	ul. Masarykova 1370 Veselí n. Mor. Tel. 518 322 411/603 246 577	- výhodná vzdálenost - velké skladové zásoby - dobré ceny	A

Hodnocení: A – vyhovující

B – podmíněně vyhovující

C – nezahnující

Registr dodavatelů : Vodárenské armatury

Příloha 4.2 k ČN 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační, kontakt.osoba	Hodnocení,termín,kvalita	Klasifikace
Jihomoravská armaturka spol. s r.o.	šoupátka, klapky, kohouty, navrt.pasy, filtry, poklopy, hydranty	výrobce ISO 9001 dovozce od mat.firmy	Lipová alej 1 P.O.BOX 123 69501 Hodonín	-smluvní partner -výhod.ceny-rabaty až 18 % -kvalit.armatury, výhod.vzd.	A
akt. 9/02 akt. 5/03 akt. 6/04	ventily do DN 300 VAG stavítka+klapky -tzvanový na PE	BOPP REUTHER	tel. 518 434 266 p.Barbořová, ing.Kopítek	-splatnost faktur 30 dnů	
Ústřední prodej armatur Olomouc	" "	-prodejce tuzemských armatur -certifikace problé	Železniční 4, Olomouc p. Kopítek 518 321 983	prodejce méně kvalitních armatur -cenově méně výhodný -sklad v Hodoníně	B
akt. 9/02	" "	výrobce 20%ocel. množství armatur 80 % dovoz Hawle Austria ISO 9001-Jesenice	Říčanská 375, 352 47 Jesenice u Prahy tel. 2/6448207-9 p. Čadež HAWLE Olomouc	-armatury vysoké kvality -velmi vysoké ceny -operativní dodávky běžných armatur, dlouhé dod. lhůty méně běžných armatur -splatnost 14 dnů	B
MSA a.s. Dolní Benešov akt. 9/02 akt. 7/04	Šoupátka a mont.vložky pouze DN 800-1200 jedná firma		MSA a.s. Dolní Benešov Hladinská 41 747 22 Dolní Benešov p. Bláha	-armatury větších profilů dobré kvality -nevýhodná vzdálenost -záseční platba zálohou -průměrná průběžnost dodávek	B
Neumann's-armatury,s.r.o. Brno akt. 3/01, 9/02, 7/04	" " +veškerý sortiment požadovaný brněn.vodár-nami	" "	Ovčecká 14 620 00 Brno-Tuřany tel. 545 220 786 p.Neumannová 602 777 551	-dodávky armatur Hawle s ru.batím 7 % -operativní dodávky armatur pro stavby vodovodů div.04	A

Registr dodavatelů : Litinové tlakové roury a tvarovky vodovodní

Příloha č. 2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Indent. údaje, kont. osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
SAINT-GOBAIN, truhlí výstřední akt. 4/02 akt. 9/02	roury a tvarovky z tvár. DN 60-2000	výhr. dovozce od vý- robce SAINT-GOBAIN PAM	Ing. Spousta 543 250 362 Fax: 543 250 955	- pozitivní reference - vyšší ceny - u tvarovek nad DN 400 lepší operativita	B
Králodvorské železářny - slévárna, s.r.o. akt. 9/02	roury a tvarovky z tvár. litiny DN 80-1000 koupeno fire.SAINT GOBAIN	ROURY-dovoz z fy SAINT-GOBAIN ISO 9001 výroba tvarovek z tvár. litiny-zahájení certifikace ISO 9002	Králodvorské železářny slévárna, s.r.o. 265 01 Králův Dvůr tel. 311/662420 sl. Růžičková	- výborná kvalita - příznivé ceny - dodávky nad 10 t zdarma	B
DORCO s.r.o. akt. 9/02 akt. 5/04	roury a tvarovky z tvárné litiny s poly- uretanovou ochranou DN 80-700 DUCPUR ECOPUR	dovozce potrubí a tvarovek firmy Von Roll ISO 9001	U zahradnictví 123 798 81 Česká Ves Tel.584 402 492 Ing. Kalina 602 769 824	- kvalitní roury s výstelkou vnitřní i vnější - ve srovnání s jinými prodejci vyšší ceny - dosud u fy. nezabudováno	B
VOS Písek akt. 9/02	tvarovky z tvárné litiny bez cementace	ISO 9002		- kvalitní tvarovky - pouze do DN 200 - nátěr s azbestem na pitnou vodu - cenově dražší než KŽ - nepřímá vzdálenost	B

Hodnocení : - A - vyhovuje
B - podmíněně vyhovuje
C - nevyhovuje

Registér dodavatelů: Štěrky a drtě

Příloha č. 2 k ČM 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Indent. údaje, kontakt, osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
Českomoravské štěrkovny 656 13 Brno akt. 7/02, 9/02, 3/04	štěrky a drtě výrobce	ISO - 9001	p. Novotný tel. 602 570 161	kvalita dobrá, splatnost faktur 21 dnů, rychlé jednání	A
DOBET Ostr.Nová Ves 687 22 Náměnická 946	štěrky výrobce	ISO 9001	p. Straka tel. fax 572 598 122	kvalita dobrá, splatnost faktur 14 dnů, rychlé jednání	A
TVARBET Bzenec 696 81 Bzenec-Přivoz akt. 9/02, 1/04	písky výrobce	ISO 9001	p. Břečková tel. 518 332 054	kvalita dobrá, splatnost faktur 14 dnů, rychlé jednání	A
LOMY Brno, 619 00 Brno Videňská	drtě, štěrky výrobce	ISO 9001	p. Dintar tel. 543 213 426	kvalita dobrá, splatnost faktur 30 dnů, rychlé jednání	A
Měchum Místní 696 13 Šardice 12 akt. 9/02	zlep. štěrky výrobce	-	p. Měchura tel. 603 234 846 578 624 274	kvalita zhoršená plátba faktur 14 dní rychlé jednání	B
KAMENOLOMY 915 17 Nové Město n. Vah. lom Čáchtice, akt. 9/02	drť výrobce	-	p. Jamrich, Málkech tel. 421 327 714 152	kvalita dobrá plátba faktur 14 dní rychlé jednání	A
akt. 6.5.2000, 9/02 KAMENLOM Žlutava 763 61 Napředla	kámen lomový záhozový	-	p. Novák 577 945 884	kvalita zhoršená rychlé jednání splatnost řa 14 dní	B
Valask. lesotech.meliorace Lom Bzová akt. 5/04	kámen lomový záhozový	-	tel. 518 559 668 p. Machů 606 723 412	kvalita dobrá, plátba hotová	B
akt. 1.4. 2000 LIKOL Dubňany, 696 03 akt. 9/02	recyklat	-	tel. 518 366 315	kvalita proměnlivá splatnost 21 dnů, jednání rychlé	B

Registr dodavatelů : Kamenina

Příloha č. 2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační údaje, kontakt osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
KERAMO Steinzeug Tovární 373 12 Borovany akt. 9/02, 9/02, 04/04	kamenina.kamen.reary výrobce	ISO 9001	p. Baroš 602 491 280 p. Černá p. Burková tel. 387981341	faktury splatnost 45 dnů jednání rychlé kvalitní výrobky velká vzdálenost	A
JOKVA Kvapil akt. 9/02	kamenina prodejce	-	p. Kvapil tel. 585 967 660 Nákl.- Mezice 81 783 32 Olomouc	faktury splatné 14 dnů velká vzdálenost	B
TRAN-SIG-MA Ovenecká 27, Praha 7 akt. 9/2001	kamenina prodejce	ISO 9001	p. Krejčířek tel. 233 370 903	faktury splatnost 30 dnů velká vzdálenost	B
RAAB KARCHER, Staviva, Hor. Heršpice, Brno akt. 9/02	kamenina z KERAMA Steinzeug	-	p. Vodňková 602 710 731	výhodný odběr při rychlých a malých dodávkách	B
Vybíral Hodonín akt. 9/02	kamenina odpadní tr.	-	p. Vybíral 518 353 298	výhodné ceny ,ne zcela ověřená kompatibilita s os. výrobci	B
Technoma IS s.r.o. Havránkova 11 Brno akt. 2/04	Kamen.potrubí odpad.	ISO 9001	p. Patínka, Zábek tel./fax 543 521 393	Materiál převážně skladem Splatnost 30 dnů	A

Hodnocení: A - výrobce/ce

B - podnikatelé výrobce/ce

C - nevhodný/ce

Registru dodavatelů: Dlažba, obrubníky

Příloha č.2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jiskosti	Identifikační údaje, kontaktní osoba	Hodnocení termín, kvalita	Klasifikace
KAMENA Bohumická 86 658 77 Brno, akt. 9/02, 2/04	obrubníky, dlažba	certifikace ISO 9001	p. Nováková, Kiliánová 5/47231297	splatnost faktur 21 dnů kvalita dobrá jednání rychlé	A
Betona Mysločovice 763 01 Mysločovice akt. 9/02	obrubníky, žalaby dlažba výrobce, prodejce	-	p. Dřmál tel. 577/121030	jednání rychlé, kvalita dobrá plateb fakturou spl. 14 dnů velká vztáženost	B
Agrobeton Spytihněv 763 64 akt. 9/02, 2/04	dlažba, žalaby výrobce	certifikace ISO 9001	p. Rožňák tel. 577/943009, 603/4999156	kvalita snížená, splatnost 21 dnů jednání dobré	B
Libec Brno 683 54 Olomouc 484 Akt. 3/04	zámek, dlažba obrubníky	probíhá ISO 9001	p. Šloup, Polloka Tel. 544 240 110	Kvalita dobrá, rychlé jednání Splatnost faktur 30 dní	A
PREF A Olomouč Nádražní 14, 671 64 Olomouč akt. 8/02	zámek, dlažba, obrubní- ky, chod. dl.	ISO 9001	p. Pilař, Ulehlová 502 423 395	kvalita dobrá spl. 14 dní	A
STAPO-AŽ-BETON Kněžpole 89 akt. 3/03, 2/04	obrubníky, zámek, dlažba	ISO 9001	Ing. Suchánek tel. 572 588 023	splat. 14 dní stabil. sleva, levný rozvoz	A
BETA Olomouč, závod Bečice akt. 3/02, 8/02, akt. 5/04	zámek, dlažba obrubníky	ISO 9001	p. Rolínek, tel 602 726 714	spl. 30 dnů kvalita dobrá, dodávky na stavbu	A

Hodnocení : A - výrobce

B - podnikatel výrobce

C - výrobce

Registru dodavatelů : Stavební cihlový materiál

Příloha č. 23.08/07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Inden.Ládaje, kontakt.osoba	Hodnocení,termín,kvalita	Klasifikace
Krytina ,654 51 Slapanice. akt. 9/02	krytina,cihly,kerntherm výrobce	ISO 9001	p. Gavalská tel. 544228086	kvalita dobrá,jednání obtížné předfaktury	B
LPS Hodonín Akt. 6/04	stav.materiál Prodejce	-	p. Maliková,p. Soldánová	Cen.slevy,splatnost 21 dnů Dobrá kvalita,rychlé jednání Výhodná vzdálenost	A
COLLEMAN Uh.Hradiště akt. 6/03	stělní materiály		p. Libertová 572 548 660	-předfaktura -výhodné ceny	B
KM BETA Březec,696 81 akt. 2/02, 9/02,3/04	krytina,betazková výrobce	ISO 9001	p. Ševčíková tel.572 332 015	rychlé jednání faktury splatnost 14 dnů	A
Dobes Juroslav Drysiice 92,683 21Pustiměř akt.9/02,5/04	Stavební materiál prodejce	-	p. Dobes 517 344 616	kvalita dobrá jednání rychlé splatnost faktur 30 dnů	A
Stavebniny H + S 695 01 Hodonín akt. 9/02 prodejna Veselí n. Mor.	cihly,jednotky,vápn. cement, stav. materiál prodejce	-	p. Hruška,p.Hrušková tel. 518 322262	faktury spl. 21 dnů-cen.slevy kvalita dobrá, jednání okamžité výhodná vzdálenost	A
TRADIX Uh.Hradiště Muz.nám. 200, Uh.Hradiště akt.9/02	cihly,vápn.o.cement, stavební materiál	-	p. Mikel tel. 572 541141	faktury splatnost 14 dnů-slevy kvalita dobrá,jednání okamžité výhod.vzdálenost	A
RAAB KARCHER Starýja,Hor Herápsice,Bрно akt. 9/02	stav.materiál,kamenina		p. Vodňáková 602 710 731	Faktury 14 dnů, trvalá sleva, výhod. vzdálenost	A
Starospol Brno, s.r.o. ul.Staňkova 41,612 00 Brno , akt. 9/02,4/04	stav. materiál		p. Kántor 605 605 417	výhod.množ.slevy Splatnost faktur 45 dní	B

Hodnocení: A - vyhovující

B - podstatně vyhovující

C - nevyhovující

Registru dodavatelů : Beton, výrobky

Příloha č. 2 k ČM 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační, kontaktní osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
PREFA Strážnice 696 62 U církve akt. 402, 902, 304	žachty, skruže, šikminky bet. obrubky, žalby, vypustě - výrobce	ISO 9001	p. Nováková, p. Janoš p. Frolka tel. 518 670 541	kvalita dobrá, faktury splatnost 21 dní, slevy směr. partner	A
Záhajník, Veselí n. Mor. Masarykova 1370 akt. 902, akt. 204	žachty, šikminky, obrub- níky, skruže, vypustě výrobce	ISO 9001	p. Záhajník tel. 518 332 411	splatnost faktury 14 dní jednání rychlé, kvalita dobrá dodávky v termínu	A
BETA Olomouc, 772 11 Vejvodského 4 akt. 402, 902, 404	žachty, šikminky, skruže, obrubky, bet. sloupky výrobce	ISO 9001	p. Rolínek 602 726 714	splatnost faktury 30 dní dobrá kvalita, rychle jednání množ. slevy	A
PREFA Grygov V pedleš, 783 73 Grygov	žachty, žebř. trochy TBR, TZR výrobce	ISO 9001	ing. p. Švandrlík p. Zatloukal tel. 585 393 353	kvalita dobrá splatnost faktur 14 dní rychlé jednání, množ. slevy	A
K + B 2000 Šumperk Anglická 9, 787 01 Šumperk akt. 902	beton. výrobky fy BETA Olomouc prodejce	-	p. Píkrý 583 215914	splatnost faktur 14 dní rychlé jednání velká vzdálenost	B
ŽPSV Uh. Ostroh akt. 902 zám. 687 24 Uh. Ostroh	panely, proklady Hatrick - výrobce	ISO 9001	p. Kovaříková p. Hendrych tel. 572 591481	kvalita dobrá, fakt. spl. 14 dní jednání rychlé	A
PREFA Hodonín Na výhoně 3527 akt. 902 695 04 Hodonín akt. 204	panely, emergokanály U žalby výrobce	ISO 9001	p. Záleská, p. Vajhar tel. 518 351 684	jednání rychlé, kvalita dobrá cenné slevy splatnost faktur 21 dní	A

Registr dodavatelů : Beton,výrobky

Příloha č.2 k ČN 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační, kontaktní osoba	Hodnocení,termín,kvalita	Klasifikace
FEROBET Roudnice Kalouskova 14a 683 01 Roudnice akt. 4/2001,9/02	bet.výrobky	ISO 9001	p. Bárkova 517 370766	kvalita dobrá,splátmost 14 dní	B
Panelárna St. Město akt. 03/2002,9/02,3/04	styp. výrobky	ISO 9001	ing. Zábojník 606 726 430	kvalita dobrá, rychlé jednání spl.fakt. 14 dní	A
KAMENA Brno, s.r.o. Bohumická 86,658 77 Brno akt. 3/02, 9/02,2/04	bet. výrobky	ISO 9001	p. Kiliánová 547 231 297	kvalita dobrá,rychlé jednání spl. do 21 dní	A
Agrobeton Spytšínov 763 64 akt.9/02	bet. výrobky	ISO 9001	p. Rožňák 603 499 156	dobrá kvalita,rychlé jednání spl. 21 dnů	A

Hodnocení : A - vyhovující

B - podmíněně vyhovující

C - nevyhovující

Registr dodavatelů materiálu : Polystyrén

Příloha č.2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační, kontaktní osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
Plastika Bohemia Kolín Akt. 8/04	Prodejce	ISO 9000	Pod hrady 130,280 16 Kolín tel.321 747 291,fax 321 747350 p.Springer 603 283 575	-rychlé jednání -výhodné ceny -splatnost faktur 30 dní	A
Polystyrén s.r.o. Brumovský, Bojkovice Akt. 8/04	Prodejce	-	Luháčovička 753,Bojkovice Tel. 572 641 435, 035- fax	- platba předem - výhodné ceny	B
LHS stavebniny Hodonín	Prodejce		Tel. 518 321 161,518 343 954 p. Malíková	-výhodné cen -výhodná vzdálenost -splatnost faktur 21 dní	A

Hodnocení: A-vyhovující

B-podmínečně vyhovující

C-nevyhovující

Registr dodavatelů : Geotextilie

Příloha č. 23 ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační údaje, kontaktní osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
MITOP a.s. Mimon akt. 4/01,9/02	výroba geotextilií	výrobce ISO 9001	p.Kabešová Perlovická 142, 471 24 Mimon tel. 487 862 241-9 fax 487 862 777	- pozitivní reference - příznivé ceny - splatnost faktur 14 dní - doprava zahrnuta v ceně	A
JUTA a.s. Turnov akt. 9/03	výroba geotextilií	výrobce ISO 9001	p.Votruba,p.Mikelová zřevod 8, Pulackého 457 511 01 Turnov tel. 481 321 235	- příznivé ceny - platba fakturou - doprava v ceně	A
STAPCO s.r.o., Břeclav akt. 9/02 Akt. 3/04	prodejce geotextilií		p.Šimek Mladobžnická 30,690 02 Břeclav tel. 776 296 195,603 141 381	- výšší cena, možnost domluvy - splatnost faktur 14 dní – i děle - doprava v ceně, rychlé jednání	B
KORDTRADE s.r.o. Akt. 8/04	Výrobce geotextilií	ISO 9001	Ing. Dvořák 724 763 705 Tel. 518 312 407,27, Fax 518 329 240, Velká a. Velká	- výhodné ceny - dobrá vstřícnost - vstřícnost	A

Hodnocení : A – výrobce

B – podnikatel výrobce

C – nevýrobce

Registre dodavatelů : Těsnící vaky potravin

Průběh č.2 k ČSN 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační údaje, kontaktní osoba	Hodnocení termínů, kvalita	Klasifikace
RUBENA a.s. Náchod akt. 701, 902	výrobce	ISO 9001	Č. beztl. 339 547 36 Náchod tel.441 447 520	-platba předem -rychlý servis	B
VAPCO spol.s r.o. , Červený Kostelec akt. 701, 902	výrobce	ISO 9001	Libuň 371,549 41 Červený Kostelec tel.491 462 696	-platba fakturou-spl. 14 dní -přiznání ceny	A

Hodnocení: A - vyhovující

B - podmíněně vyhovující

C - nevyhovující

Registr dodavatelů materiálu : Chemické litéry

-samozbetonu,bet.konstrukci

Příloha 2.2 k ON 07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Identifikační údaje, kontaktní osoba	Hodnocení,termín,kvalita	Klasifikace
Mapei s.r.o. Olomouc	nitěry,tmely,	ISO 9001	p.Zahradnické 585 243 754 Smetanova 192,Olomouc prodejce Veselí n.Mor. p.Procházka 602 526 481	-vstřícnost,rychlé dodávky -doprava zdarma -výhodné ceny -splatnost faktur 14 dní	A
SIKA CZ s.r.o.	nitěry,tmely,želez.převy	ISO 9001	p.Bečka 724 128 006 p.Mazoušek -sklad 546422497	-vstřícnost -rychlé dodávky -splatnost faktur 14 dní -výšší ceny	B
FORCHEM s.r.o. Otrokovice	nitěry		ing.Smejkal 577 249 091-2	-dodavatel odbočkov přístrojů-ekoseparex -nevýhoda-platba hotově	B
Redrock s.r.o. ,Praha	nitěry,tmely,želez.převy		p.Jojta 285 893 533 Pod Pekárkami 338/12 Praha 9	- výhodné ceny - rychlé dodávky - platba dopravného	A
PANES s.r.o., Holubice	nitěry		Brno Holubice tel. 544 226 102	- vstřícnost -materiál skladem -dodavatel nitěry EPACID -platba fakturou spl.14 dní	A

Hodnocení: A-vyhovující

B-podmíněně vyhovující

C-nevyhovující

Registr dodavatelů materiálů : Čistící prostředky

Průběh 2.23.08/07/2002

Název dodavatele	Prodejní program	Systém jakosti	Ident. údaje, kontakt, osoba	Hodnocení, termín, kvalita	Klasifikace
ŘEMPO VEGA s.r.o. Kroměříž	Čistící a kancel. potře- by	ISO 9001	p. Kancarová tel. 573 341 600 fax 573 340 054 Dolní Zahrady 767 01 Kroměříž	- velká vzdálenost - příznivé ceny - delší doba dodání	B
Drogerie VDM Veselí n. Mor.	Čistící prostředky	ISO 9001	Ing. Chmelat tel. 518 323 813 p. Látná 518 322 236	- příznivé ceny - kritická vzdálenost - pravidelnost dodávek	A
SMERO s.r.o. Břeclav Akt. 1/04	Čistící prostředky	ISO 9001	Sovářimova 8, Břeclav 690 02 - p. Rucki. 603 276 569 - p. Ofertliková 519 325 237	- delší vzdálenost - příznivé ceny - delší doba dodání	B

Hodnocení: A - vyhovuje
B - podmíněně vyhovující
C - nevyhovující