

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Analýza rentability CHODOVKA a.s. a její efektivnost  
pro městys Chodová Planá**

**Marie Vonešová**

© 2018 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marie Vonešová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Analýza rentability CHODOVKA a.s. a její efektivnost pro městys Chodová Planá**

Název anglicky

**Analysis of profitability CHODOVKA a.s. and its effectiveness for Chodová Planá**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce bude z dostupných informací zhodnotit výkonnost akciové společnosti CHODOVKA a.s. Chodová Planá prostřednictvím ukazatelů rentability, jejich vývojových tendencí a struktury s následným vyhodnocením její efektivnosti pro městys Chodová Planá.

Tento cíl bude dekomponován do cílů vedlejších, a to:

1. Na základě studia literatury zpracovat teoretická východiska pro následnou analýzu rentability a konstrukce jejich ukazatelů.
2. Charakterizovat hodnocený podnik a analyzovat na základě teoretických a praktických přístupů rentabilitu společnosti.
3. Zhodnotit výhody a nevýhody konceptu obchodní společnosti jako firmy pro poskytování služeb občanům.

Dle stanovených cílů bude možné zodpovědět otázku, zda je firma CHODOVKA a.s. ve své podnikatelské činnosti úspěšná.

### Metodika

Metodické přístupy použité při zpracování předmětu práce budou vycházet ze stanovených cílů. V rámci vedlejších cílů bude použita deskripce teoretických přístupů s využitím literárních a internetových zdrojů a důraz bude kladen na komparaci přístupů uváděných autorů. Hlavní cíl tvoří charakteristika akciové společnosti z hlediska podnikatelských předpokladů a samotná analýza rentability vybrané společnosti. Analýza rentability bude měřena pomocí poměrových ukazatelů, které jsou definovány v teoretické části této práce. V praktické části bude použita horizontální analýza (dle trendů) a vertikální analýza (dle struktury). Primárně budou data vycházet z ekonomických a účetních podkladů společnosti z let 2008-2017. Hodnocení konceptu obchodní společnosti ve veřejné správě bude provedeno na základě syntézy poznatků vycházející z ekonomických podkladů městys Chodová Planá a z dotazníkového šetření.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

rentabilita, hospodářský výsledek, zisk, efektivita, hospodárnost, účelnost, kapitál, tržby, náklady, akciová společnost, majetek obce

---

**Doporučené zdroje informací**

- HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.
- JINDŘICHOVSKÁ, I. – KUBÍČKOVÁ, D. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- KNÁPKOVÁ, A. – ŠTEKER, K. – PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KUNCOVÁ, M.: *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress s.r.o., K Mostu 124, Praha 4, 2016. ISBN 978-80-87865-26-2.
- OTRUSINOVÁ, M.: *Finanční hospodaření municipálních jednotek*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2011. ISBN 9788074003424.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.
- SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- TEPLÝ, P. – ČERNOHORSKÝ, J. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2017/18 LS – PEF

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Ivana Boháčková, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2018

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2018

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Analýza rentability CHODOVKA a.s. a její efektivnost pro městys Chodová Planá" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 4. března 2018

---

### Poděkování

Za odborné vedení, cenné připomínky, poskytnutý podkladový materiál a pomoc při tvorbě této diplomové práce bych chtěla poděkovat vedoucímu práce prof. Ing. Ivaně Boháčkové, CSc.. Poděkování patří bývalému i současnému řediteli a ekonomovi společnosti CHODOVKA a.s.. za jejich spolupráci a čas, který mi věnovali při poskytování podkladů a rozhovorů. V neposlední řadě mé kolegyni, pracující na úřadě městyse Chodová Planá, za poskytnuté materiály a informace.

# **Analýza rentability CHODOVKA a.s. a její efektivnost pro městys Chodová Planá**

---

## **Analysis of profitability CHODOVKA a.s. and its effectiveness for Chodová Planá**

### **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá ekonomickou analýzou akciové společnosti CHODOVKA a.s. Chodová Planá za období 2008-2017. První, teoretická část definuje pojmy ekonomické analýzy, jejich účel a uživatele.

V druhé části je představena vybraná společnost z hlediska obecné charakteristiky (vlastnické struktury, kapitálu apod.) a z hlediska podnikatelské aktivity a činnosti na komunální úrovni městyse Chodová Planá. Rovněž jsou analyzovány výsledky poměrových ukazatelů rentability společnosti s podílem jednotlivých aktivit na celkovém výsledku a vyhodnocen ekonomický přínos pro městys Chodová Planá. Závěr diplomové práce shrnuje ekonomickou situaci firmy, doporučení a opatření k zefektivnění aktivit a zlepšení výkonosti společnosti.

### **Summary**

The diploma thesis deals with the economic analysis of the joint-stockcompany CHODOVKA a.s. Chodová Planá for the period 2008-2017. The first,theoretical part defines the terms of economic analysis, their purpose and users.

The second part introduces the selected company from the point of view of the general characteristics (ownership structure, capital, etc.) and from the point of view of the activity at the municipal level, the municipality of Chodová Planá. The results of the ratio indicators of the company'sprofitability with the share of individual activities in the total result are also analyzed and the economic benefits for Chodová Planá are assessed. The conclusion of the diploma thesis summarizes the economic situation of the company, recommendations and measures to streamline activities and waysto improve the performance of the company.

**Klíčová slova:** rentabilita, hospodářský výsledek, zisk, ekonomika, hospodárnost, účelnost, efektivnost, městys, samospráva

**Keywords:** profitability, profit, economy, effectiveness, efficiency, cities, self-government

## Obsah

1	Úvod.....	4
2	Cíle a metodika .....	7
	2.1. Cíle práce .....	7
	2.2 Metodika .....	7
3	Rentabilita jako jedna ze základních ekonomických kategorií měřící úspěšnost subjektů.....	9
	3.1 Vymezení pojmu rentabilita.....	9
	3.1.1 Rentabilita na firemní úrovni .....	9
	3.1.2 Rentabilita na komunální úrovni.....	12
	3.2 Rentabilita – kategorie používané k měření efektu .....	19
	3.2.1 Pojetí efektu na firemní úrovni .....	19
	3.2.2 Efekt na komunální úrovni .....	27
	3.2.3 Měření rentability – ukazatele rentability .....	32
	3.2.4 Vstupy na komunální úrovni.....	40
4	Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu .....	43
	4.1 Obecná charakteristika firmy.....	43
	4.1.1 Prvotní podnikatelský záměr .....	45
	4.1.2 Vlastnická a organizační struktura.....	47
	4.1.3 Investice .....	49
	4.2 Interní faktory ovlivňující hospodaření .....	52
	4.2.1 Vybavenost pracovními silami .....	52
	4.2.2 Vybavenost kapitálem.....	54
	4.3 Externí faktory ovlivňující hospodaření .....	56
	4.3.1 Dodavatelé a odběratelé.....	56
	4.3.2 Vliv samotného městyse .....	57
	4.3.3 Státní vliv – dotace .....	58
	4.4 Aktivita firmy na komunální úrovni .....	59
5	Analýza rentability CHODOVKA a.s. ....	61
	5.1 Analýza rentability.....	61
	5.1.1 Základní ukazatele .....	61
	5.1.2 Podíl jednotlivých aktivit na výsledné rentabilitě.....	70
	5.2 Efektivnost pro městyse Chodová Planá .....	71
	5.2.1 Ekonomické přínosy .....	71
	5.2.2 Srovnání efektivnosti s alternativními možnostmi .....	75
6	Závěr a doporučení .....	77
7	Citované zdroje .....	79
	Literatura.....	79
	Internetové zdroje (ověřeno ke dni 26.2. 2018 ).....	80
	Ostatní zdroje - různé.....	81
	Seznam obrázků.....	82
	Seznam tabulek.....	82
	Seznam grafů .....	83
	Seznam použitých zkratk .....	83
	Přílohy.....	85
	Příloha A Použité otázky v dotazníkovém šetření s obyvateli městyse Chodová Planá ..	86
	Příloha B Použité otázky v rozhovorech se starostou a ekonomem CHODOVKA a.s. ..	87



# 1 Úvod

Naše současné, moderní hospodářství prošlo postupnou změnou z centrálně řízeného v hospodářství tržní. Dnešní hospodaření je charakterizováno pojmy znalostní ekonomika, digitální ekonomika, nová ekonomika nebo také jako postindustriální ekonomika. Se vznikem nových odvětví přišlo využívání informačních technologií, což vede k růstu konkurenceschopnosti, díky virtuální realitě byly odstraněny bariéry geografických vzdáleností, firmy obchodují přímo se zákazníky atd.

V kompetenci managementu podniku pak zůstává řešení tří základních otázek:

- co vyrábět, jaké služby poskytovat
- pro koho vyrábět a komu poskytovat služby
- jak vyrábět a jakým způsobem služby realizovat.

Na řešení těchto problémů závisí, zda bude firma prosperovat, zda zanikne či přežije. Proto, aby podnik obstál v dnešní tržní ekonomice, je od manažerů vyžadováno neustálé rozhodování při řešení podnikových problémů a nutné přizpůsobování se novým podmínkám. *Jen ti, kteří věnují maximální pozornost tržní situaci, inovacím, produktivitě, kvalitě, rozvoji zaměstnanců a finančním výsledkům, úspěšně přežívají* (Synek a kol., 2011). Je nutné si uvědomit, že se vstupem ČR do Evropské unie se pro mnoho podniků změnila tržní situace, která jim sice otevřela trh do evropského prostoru, ale zároveň je dostala pod tlak zahraniční konkurence.

Pro úspěšné řízení podniku je nezbytná analýza ekonomických jevů, procesů, které v každém podniku existují a probíhají.

Rozbor ekonomických ukazatelů je spolu s podnikovou statistikou, rozpočtnictvím, kalkulacemi a účetnictvím základním zdrojem informací, díky nimž lze posoudit hospodářské výsledky a samozřejmě vytváří nezbytný předpoklad pro budoucí rozhodování o všech stránkách podniku. Jednoduše řečeno, rozbor tvoří zázemí pro zvládnutí manažerských rozhodovacích problémů.

Stejně jako každá praxe, i ta podniková bývá často konfrontována s finančními problémy, které se mohou stát překážkou pro zajištění dlouhodobého fungování podniku. Společnost (podnik) je součástí širšího ekonomického prostředí, které vytváří podmínky pro jeho fungování. Toto prostředí do určité míry ovlivňuje činnosti a jejich podobu v konkrétním podniku, ale na straně druhé, sám podnik k tvorbě tohoto prostředí přispívá, dotváří jej.

V současné době se stále častěji hovoří o „udržitelném rozvoji“, kde v obecné rovině můžeme hovořit o činnostech, kterými lidstvo zabezpečuje podmínky pro budoucí generace, na úrovni podniku jej lze chápat jako plnění ekonomické, sociální, ekologické funkce s dopadem své činnosti na daný prostor.

Jako jeden z nástrojů k zajišťování tohoto rozvoje je používána ekonomická analýza, která vyhodnocuje informace pocházející z interního prostředí podniku. Správné vyhodnocení finanční situace podniku, včasné rozpoznání příznaků případného krachu nebo navržení finanční strategie pro další rozvoj vyžaduje kvalitní metodické nástroje, které tato analýza nabízí.

Dalším charakteristickým znakem současných vyspělých ekonomik je výrazná role veřejného sektoru. Je tomu tak i v České republice, kde jsou do veřejného sektoru rozdělovány prostředky ve výši 93 471 046 tis. Kč, což je 10,1% z celkových výdajů státního rozpočtu 2017 (MF ČR, 2017). Poměrně velká část těchto zdrojů je poskytována na služby občanů, kteří je využívají buď, bezplatně nebo za poplatky, které však nepokrývají celou hodnotu nákladů.

Optimalizace řízení správy majetku a služeb se dotýká i veřejné správy, resp. obcí. Pro samosprávné celky ve skutečnosti existuje a je k reálnému použití jen velmi málo vodítek, jak organizovat správu a provoz sportovních činností, kultury, údržbu města, komunikací, veřejné zeleně, hřbitovů, provozování lesů atd. Je nutné řešit investice a provoz, klást si otázky jakou volit právní formu, jak nastavit systém reprodukce majetku. Nejčastěji samosprávy řeší v praxi tyto problémy formou organizačních složek, potažmo založením příspěvkových organizací, obchodních společností (a.s. nebo s.r.o.) nebo spolků. I pro tyto organizační složky přesto platí při poskytování služeb občanům principy hospodárnosti a efektivnosti.

Má-li obec poskytovat užitek občanům ve formě služeb nebo veřejných statků, potřebuje k jejich produkci a realizaci adekvátní zdroje. Ale municipality samy o sobě žádné významnější zdroje nevytváří a je v podstatě nutností si je opatřit realizací jiné aktivity, např. daňovými příjmy soukromého sektoru nebo podnikáním. Zde se nabízí otázky:

- „Jsou veřejné prostředky pro činnost označovanou jako veřejný zájem, ekonomicky optimální?“
- „Je vůbec možné optimalizovat veřejný rozpočet tak, aby byla zajištěna obrana, veřejný pořádek, dopravní infrastruktura, školství, sociální služby, likvidace odpadů, veřejné osvětlení, rozvod energií, péče o zeleň nebo třeba výstavba parkoviště či sportoviště?“
- „Co je pro společnost jako celek ještě prospěšné a co ne?“

Proto se obecní samosprávy snaží vhodně skloubit tržní mechanismy, které vedou ke zvýšení efektivity zabezpečovaných služeb na obecní úrovni, což není lehký úkol, neboť potřeby lidí se mění, vznikají nové, moderní a mění se prostředím, věkem občanů atd.

## **2 Cíle a metodika**

### **2.1. Cíle práce**

Hlavním cílem práce bude z dostupných informací zhodnotit výkonnost akciové společnosti CHODOVKA a.s. Chodová Planá prostřednictvím ukazatelů rentability, jejich vývojových tendencí a struktury s následným vyhodnocením její efektivity pro městy Chodová Planá.

Tento cíl bude dekomponován do cílů vedlejších, a to:

1. Na základě studia literatury zpracovat teoretická východiska pro následnou analýzu rentability a konstrukce jejích ukazatelů.
2. Charakterizovat hodnocený podnik a analyzovat na základě teoretických a praktických přístupů rentabilitu společnosti.
3. Zhodnotit výhody a nevýhody konceptu obchodní společnosti jako firmy pro poskytování služeb občanům.

Dle stanovených cílů bude možné zodpovědět otázku, zda je firma CHODOVKA a.s. ve své podnikatelské činnosti úspěšná.

### **2.2 Metodika**

Metodické přístupy použité při zpracování předmětu práce budou vycházet ze stanovených cílů. V rámci vedlejších cílů bude použita deskripce teoretických přístupů s využitím literárních a internetových zdrojů a důraz bude kladen na komparaci přístupů uváděných autorů. Hlavní cíl tvoří charakteristika akciové společnosti z hlediska podnikatelských předpokladů a samotná analýza rentability vybrané společnosti. Analýza rentability bude měřena pomocí poměrových ukazatelů, které jsou definovány v teoretické části této práce. V praktické části bude použita horizontální analýza (dle trendů) a vertikální analýza (dle struktury). Primárně budou data vycházet z ekonomických a účetních podkladů společnosti z let 2008-2017. Hodnocení konceptu obchodní společnosti ve veřejné správě bude provedeno na základě syntézy poznatků vycházející z ekonomických podkladů městyse Chodová Planá a z dotazníkového šetření. Pro tento účel budou vytvořeny dotazníky ve standardizované a polostrukturované podobě. Práce

bude doplněna obrázky a tabulkami pro snadnější orientaci a pochopení údajů a seznam všech zdrojů bude uveden na konci diplomové práce.

### 3 Rentabilita jako jedna ze základních ekonomických kategorií měřící úspěšnost subjektů

#### 3.1 Vymezení pojmu rentabilita

##### 3.1.1 Rentabilita na firemní úrovni

Rentabilita je dle Kubíčkové (Kubíčková, 2015) jedním ze základních indikátorů finančního zdraví v podniku a označuje schopnost zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku. V obecné rovině je však pojem používán pro označení výkonnosti, schopnosti přinášet očekávané efekty i jiné než finanční. Může být tedy spojován s veličinou zisku nebo i pro označení údaje, který tuto schopnost kvantifikuje (měří). Je podobou obecnějšího vztahu pro měření efektivnosti, který poměruje výstupy a vstupy hodnoceného subjektu nebo projektu (viz. vztah 1 a 2).

$$(1) \quad e = \frac{OUT}{IMP}$$

nebo

$$(2) \quad e = \frac{OUT - IMP}{IMP}, kde$$

e = efektivnost  
IMP = vstup  
OUT = výstup

Rentabilita je nejčastější formou, v níž je vyjadřována a posuzována úspěšnost podnikatelské činnosti.

(Mrkvička, 2006) uvádí, že pod pojmem rentabilita můžeme rozumět měřítko způsobilosti firmy tvořit nové zdroje, resp. dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Nejčastěji je proto rentabilita posuzována pomocí hospodářského výsledku z podnikatelské činnosti za určité období podle vztahu (3) a (4).

$$(3) \quad R = \frac{E}{IMP}$$

nebo

$$(4) \quad R = \frac{E}{OUT}, kde$$

E = hosp. výsledek  
IMP = vstup  
OUT = výstup

Autorka Holečková (Holečková, 2008) charakterizuje rentabilitu jako vrcholový, komplexní, syntetický ukazatel efektivnosti hospodaření podniku, do kterého se promítá mnoho vlivů. Dále dodává, že má-li být vyjádřen úsudek o perspektivách finančního zdraví podniku, nevystačíme si se zjištěním souhrnného ukazatele rentability, ale zajímáme se o faktory, které se na jejím utváření a změnách podílely. Velký důraz je kladen na meziroční změny ukazatelů rentability, dílčí vlivy a základní faktory, které je způsobily. Při tomto typu analýzy se např. využívají pyramidální rozklady.

Dle Synka (Synek a kol., 2011) představuje rentabilita ziskovost, výnosnost – poměr zisku k určité základně, např. k celkovému nebo vlastnímu kapitálu, tržbám, k ceně výrobku, resp. jeho nákladům.

Podobné vyjádření rentability používá jiný autor (Sedláček, 2009), který uvádí, že ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti, profitability ratios) poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení.

Rentabilitu jako ekonomickou kategorii popisuje (Křikač, 2002) jako pojem nejen ekonomický, ale i technický. V jeho pojetí lze rentabilitu chápat ve dvou odlišných rovinách a to:

- a) obecné (široké) pojetí – tj. jako odpověď na dosah otázky „je to rentabilní?“ a to ve smyslu, zda je to technicky, ekonomicky či mimoekonomicky přínosné nebo výhodné
- b) technické (užší) pojetí – jako jeden z řady hospodářských ukazatelů, který sám o sobě může mít řadu analogických podob, přičemž zpravidla vedoucí veličinou je zisk či jeho aplikace.

Následně doplňuje, že rentability a jejich forem vyjádření se užívá jako ukazatelů práce podniku (firmy), slouží ke srovnání příslušných zisků v jejich vývoji i k mezipodnikovému porovnání. Vyjadřování rentability je též běžným způsobem pro sledování hospodárnosti nejrůznějších technických a ekonomických procesů a činností. Využívá se také k posuzování hospodaření uvnitř výrobní jednotky (rentabilita pracoviště, pracovního místa, nákladového střediska aj.).

(Spencer, 2015) uvádí, že poměrové ukazatele rentability by měly být v provozu podniku uspořádány dle jejich důležitosti, přičemž lze využít např. hierarchii kladení otázek tak, aby bylo možné na ně odpovědět v určitém pořadí.

Autor měl na mysli zejména tyto otázky:

- Návratnost kapitálu: Jaký výnos bude na aktivech používaných v podniku?
- Zisková marže: Kolik zisku dosáhneme na každou libru prodeje?
- Obrat majetku: Jak hodně je pracováno s našimi aktivy?

Hierarchie poměrových ukazatelů v provozu firmy pak poskytuje výkonné nástroje pro analýzu účtů systematickým způsobem.

Poměrové ukazatele jsou užitečné hlavně k vyvolávání např. výše uvedených otázek, neboť se běžně používají k analýze v podnikání a teprve ve vzájemném propojení mohou pomoci identifikovat potenciální problémové oblasti firmy a po jejich vyhodnocení lze na položené otázky odpovědět.

Autoři (Knápková a spol., 2013) definují rentabilitu, resp. výnosnost vloženého kapitálu jako měřítko schopnosti dosahovat zisku pomocí vloženého kapitálu, tj. schopnosti vytvářet nové zdroje. Zde se ztotožňují s výkladem Mrkvičky. Dle těchto autorů je rentabilita formou vyjádření míry zisku, která v ekonomice na trhu funguje jako hlavní měřítko při posuzování alokace kapitálu.

(Kovanicová a spol., 1997) spatřují rentabilitu ve výnosnosti a uvádí, že ukazatele tohoto typu poměřují zisk s jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů. Dle těchto autorů jsou ukazatele rentability snad nejvýznamnějším způsobem vůbec, jímž se hodnotí činnost podniku, a to je poměření celkového zisku s velikostí zdrojů ve společnosti, kterých bylo užito k jeho dosažení.

Podobně hodnotí ukazatele rentability (Kuncová, 2016), která uvádí, že ukazatele rentability slouží k vyhodnocení úrovně ziskovosti podniku, ilustrují jeho výkonnost.

(Růčková, 2015) vnímá rentabilitu jako měřítko schopnosti podniku tvořit další zdroje a dosahovat zisku pomocí vloženého kapitálu.



Rentabilitu popisuje (Kumar, 2005) jako maximální ziskovost, která je dosažena efektivním řízením vztahů se zákazníky např. pomocí marketingových aktivit.

### 3.1.2 Rentabilita na komunální úrovni

#### 3.1.2.1 Přístupy k chápání rentability na komunální úrovni

Z pohledu obcí, jako vlastníků obchodních společností lze rentabilitu vyjádřit:

- a) nejen jako ekonomický přínos určité firmy, či-li nenahlížet na kapitál (finanční, materiální, lidský, sociální a další) jen jako na výrobní faktor, který přinese podniku zisk. Finanční zajištění určité služby není totožné s jejím poskytováním, resp. její produkcí. Prakticky to znamená oddělení roviny financování od roviny produkce. Zatímco financování veřejných služeb zůstává ve většině případů na bedrech veřejných rozpočtů, produkci je možné zadat i externím subjektům,
- b) ale i jako naplnění specifického cíle podniku – např. míra uspokojování lidských potřeb nebo vytvoření ideálních podmínek pro kvalitní život občanů, jedná se o jinou formu obchodní firmy, tzv. in-house“ produkci, která zahrnuje v první řadě podniky, které provádí činnosti v oborech vyznačujících se vysokou náročností na vstupní investice. Může se jednat např. o vodovody a kanalizace, plynárenství, poskytování energií nebo o městskou hromadnou dopravu. Subjekty tak mají postavení lokálního monopolu. Proto jsou zároveň většinou podrobeny regulačnímu dohledu nezávislých orgánů. Některé obce však zřejmě považují tuto regulaci za nedostatečnou a formou majetkové účasti se snaží udržet si kontrolu nad činností společnosti a eliminovat tak potenciální negativní dopady na spotřebitele. Dále to mohou být firmy založené za účelem poskytování veřejných služeb obyvatelům dané obce. Tyto společnosti se většinou zabývají svozem komunálního odpadu, péčí o komunikace, veřejnou zeleň, obecní hřbitovy, hřiště apod. Anebo jsou to subjekty pohybující se v oblasti kultury a sportu. Zde je využití obchodních společností zdůvodňováno především výhodnějším účetním a daňovým režimem, (Pavel, 2008),
- c) a účelné vynaložení prostředků na prospěšnou činnost, jedná se o takové použití veřejných nástrojů, které zajistí nejvhodnější míru dosažení účelu, pro kterou je daná aktivita realizována. Vše ale za předpokladu, že je také správně nastaven

vztah mezi aktivitami projektu a jeho výsledky a dopady. Jinak řečeno, je účelností chápán stupeň dosažení cílů a vztah mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti. Účelností je možné posuzovat, zda byla danou aktivitou uspokojena potřeba, která danou aktivitu vyvolala. Princip účelnosti je uskutečněn tehdy, kdy jsou splněny stanovené cíle a ty mají předpokládané účinky (Šubrtová, 2017).

Zde je vidět určité ztotožnění pojmu s pojetím rentability Křikače a Kubíčkové.

Je možné konstatovat, že na komunální úrovni neexistují obecně platné „normální“ hodnoty ukazatelů. Hodnocení rentability na komunální úrovni určitě musí obsahovat ekonomická hodnocení, ale zároveň je nutné pracovat se znalostmi založenými na kvalitativních a obtížně měřitelných informacích.

(Provazníková, 2015) se domnívá, že ve veřejné správě se stále více uplatňují filozofie řízení vytvořené pro soukromý sektor. Jednou z nich je tzv. New Public Management, jehož základem je orientace veřejného sektoru na výsledek k poskytování veřejných služeb občanů, růst hospodárnosti a účinnosti.

Posuzování kvality veřejných statků a služeb je vzhledem k jejich specifickým vlastnostem mnohem obtížnější než u soukromých statků. Je často spojováno se subjektivním hodnocením, kvalitu nelze dobře posuzovat před poskytnutím služby, neboť jí ovlivňuje např. komunikace s uživatelem, specifikace služby, jak kvalitně je poskytována, jak kvalitní je personál apod.

Stále více se prosazuje princip dostat co nejlepší možnou hodnotu za peníze. Toho lze dosáhnout konkurencí při poskytování služeb na místní úrovni, zdokonaleným rozpočtovým hospodařením a veřejnou kontrolou.

### 3.1.2.2 Podnikatelské aktivity obcí

Podnikatelské konání samospráv je v širším smyslu chápáno jako činnost, při které je obecní majetek v oběhu a přináší výkony buď v podobě zisku nebo ve formě vytváření vhodného prostředí pro podnikatelskou činnost různých vlastnických vztahů. Majetek určený na podnikatelskou činnost slouží na tvorbu a doplnění vlastních zdrojů rozpočtu (nedaňové příjmy). Aktivita municipality tímto způsobem vytváří konkurenční prostředí

jiným subjektům, kteří podnikají na území obce. Také se doplňuje uspořádání činností z hlediska jejich komplexnosti a potřeb ve vztahu k velikosti obce.

Ke zlepšení ekonomického postavení municipalit se jako první možnost nabízí efektivní hospodaření s majetkem obcí.

Úplně každá samosprávná jednotka má svůj specifický majetek, s nímž nakládá. Podle charakteru tohoto majetku by také měla zvolit adekvátní způsoby a formy jeho hospodářského využití tak, aby nezůstával bez užitku, a aby nechátral. Naopak, tento majetek by se měl zvětšovat, aby byl zdrojem příjmů rozpočtu obce.

Samosprávy by majetek měly využívat účelně a hospodárně v souladu se zájmy a úkoly obce, které vyplývají ze zákonem vymezené působnosti. O způsobu využívání majetku ve vlastnictví obce, rozhodují její orgány (zejména volené orgány).

Rozhodnutí o tom, zda obec má vložit svůj majetek anebo peníze do podnikatelské činnosti, musí učinit po velice přesné analýze výhod či rizik s tím spojených. Měla by vycházet nejen ze současné situace na trhu, ale i z určitých prognóz jejího budoucího vývoje. Musí také zejména pochopit vlastní subjektivní schopnosti a zkušenosti. Podle toho se rozhodnout, kterou aktivitu:

- je schopna zvládat vlastními silami,
- zabezpečí spoluprací s jinými obcemi (např. do dobrovolných svazků obcí – DSO),
- bude vykonávat ve spolupráci s jinými subjekty nebo
- bude vykonávat ve spojení s jinými podnikateli (např. do některého typu obchodních společností),
- uskuteční založením vlastní organizace aj.

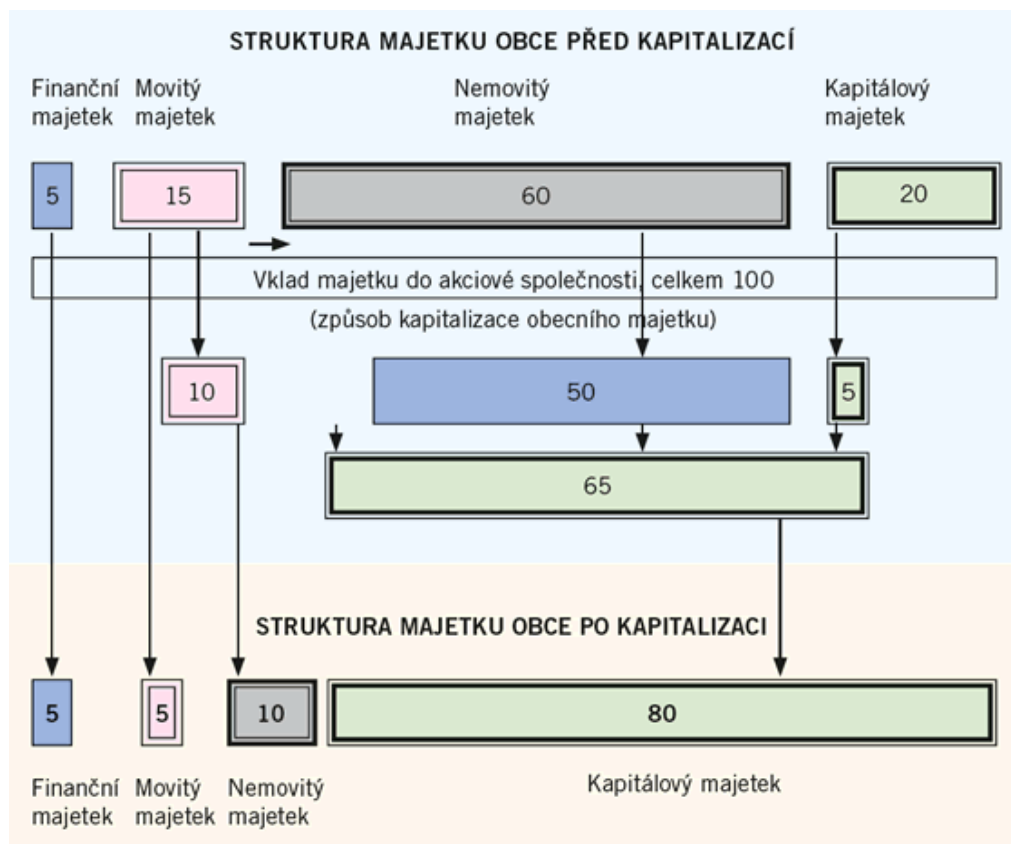
Významný pro zajišťování činností v obci je zejména dlouhodobý majetek, u kterého je důležité, zda se využívá:

- k veřejně prospěšným účelům, tj. k zabezpečování veřejných statků, jedná se o nezbytný majetek a je nejrozšířenější, neboť jsou to nejčastěji místní komunikace, parkoviště, veřejná prostranství, veřejné osvětlení, místní vodovodní zdroje, rozvody vody, kanalizace, čističky odpadních vod ale i kulturní a společenské zařízení aj. Jedná se o majetek veřejně přístupný:

- k výkonu vlastní samosprávy, případně funkcí veřejné správy v přenesené působnosti na obce či-li nezbytný
- nebo k podnikání – např. majetek, který je vkládán do obchodních společností za účelem jeho zhodnocení a získání dalších zdrojů pro rozpočet. Přestože úkolem obecní samosprávy není podnikání, jde o důležitou věc. Jedná se o majetek, který obec nepotřebuje k zabezpečování veřejných potřeb, a který má pro územní samosprávu význam z hlediska získání dalších příjmů do rozpočtu (např. z pronájmu majetku nebo jeho z prodeje).

Mezi jednu z forem hospodaření s obecním majetkem patří kapitalizace. Kapitalizací se transformuje hmotný i nehmotný majetek obce na kapitálový. Kapitalizace hmotného majetku jeho vložením do majetku akciových nebo jiných kapitálových společností, mohou vytvořit efektivnější struktury majetku kapitálu obce (obr. č.1). Slouží i k operativnějšímu prosazování ekonomických zájmů, investičních a jiných rozhodnutí.

Obrázek č. 1 - Kapitalizace majetku obce



zdroj: (Pilný, 2014)

Samotný princip kapitalizace můžeme vnímat např. jako přeměnu části aktiv (majetku) třeba v podobě úvěru na kapitál a tento použit k další reprodukci majetku např. do akciového podílu.

Obce a města mohou uplatňovat nástroje kapitálového trhu, neboť kapitálový majetek může mít podobu např. cenných papírů, majetkové účasti v pozemcích, budovách aj. Majetek obcí ve formě nemovitostí zase vytváří pro obec lepší předpoklady k zajištění nejen ekonomického, ale i sociálního rozvoje, protože může např. při získávání zájemců o podnikání nabídnout stavební pozemky, budovy nebo výrobní provozy. Pokud se municipality rozhodnou uplatňovat nástroje kapitálového trhu, měly by si nejprve osvojit know-how efektivního investování, vyznat se v jejich nástrojích vhodných pro územní samosprávy, přičemž rozhodující je dobře zformulované příslušné ustanovení zastupitelstva.

### 3.1.2.3 Podnikatelské formy obcí – možnosti jejich uplatnění

Akciová společnost (a.s.) je typickým představitelem kapitálové obchodní společnosti. Její výhodou je, že akcionáři neručí za závazky společnosti. Pokud se jedná o a.s. ve vztahu k územně samosprávnému celku, řídí se obec nejen soukromoprávní úpravou obchodního zákoníku, ale též veřejnoprávními principy. Důvod je zcela jasný: územně samosprávné celky (dále jen ÚSC) mají v tržním prostředí zvláštní postavení, protože jejich hlavním zájmem není dosažení zisku, ale uspokojování potřeb jejich občanů.

Pro samotné založení a fungování akciové společnosti platí obecná právní úprava obsažená v zákoně o obchodních korporacích, jenž umožňuje spolu se zákonem č. 250/2000 Sb. založení a.s. za jiným účelem, než je podnikání. Jedná se o plnění úkolů obce, zejména hospodářské využívání jeho majetku a zabezpečení veřejně prospěšných činností.

Nejvyšším orgánem je valná hromada, a pokud má společnost jediného akcionáře (100% obec) valná hromada se nekoná a její působnost vykonává rada obce. Jednání rady v působnosti valné hromady a.s. je zpravidla součástí zasedání rady, na níž jsou projednávány „běžné“ samosprávné záležitosti obce a rada rozhoduje jménem jediného akcionáře. Rada obce při výkonu působnosti valné hromady a.s. tak má sice zachováno své oprávnění volit (s výjimkou založení a.s.) a odvolávat členy představenstva a dozorčí rady,

ovšem s tím, že zastupitelstvu je vyhrazeno podávat návrhy na uskutečnění těchto personálních změn.

Současná legislativa nijak obce neomezuje v zakládání vlastních obchodních společností ani ve vstupování do již existujících subjektů. Obchodní společnosti ovládané obcemi lze přitom rozdělit podle účelu majtkového vstupu do dvou skupin.

1. první zahrnuje ty subjekty, které obce používají pouze jako jinou organizační formu interní produkce služeb pro své obyvatele a tyto společnosti nejsou určeny k prodeji produktů na klasickém konkurenčním trhu a jsou zcela nebo z valné většiny závislé na platbách od svého majitele čili obce. Jejich cílem není dosahování zisku, ale poskytování služeb,
2. druhá skupina firem je tvořena subjekty, které podnikají na klasickém trhu a o své příjmy se uchází v konkurenci s ostatními subjekty nabídkové strany ekonomiky. Cílem jejich existence je dosahování zisku a majtková účast obce je ve většině případů motivována snahou o zvýšení rozpočtových prostředků. Příjmy těchto společností pocházejí většinou od jiných subjektů, než je jejich majitel.

Pokud se představitelé obce (zastupitelstvo) rozhodnou založit novou obchodní společnost (za účelem zisku nebo poskytování veřejných služeb), měli by zhodnotit, zda dochází k efektivnímu vynakládání veřejných prostředků a tomu musí, jak již bylo zmíněno, předcházet stanovení cíle takového kroku.

Dále by měly tyto společnosti splňovat jeden základní předpoklad: činnosti by měly být ziskové a dlouhodobě by v případě organizace neekonomických činností mělo být investováno do majetku než do lidí. U ekonomických činností je třeba zvážit tvorbu zisku. Rozhodně se nevyplatí přes obchodní společnosti organizovat správu města (údržba zeleně, sport apod.), kdyby zde samospráva z dlouhodobého hlediska financovala převážně lidi a nenakupovala velký objem investic do techniky, budov atd.. Další nutností je ceník služeb. V praxi se často vyskytuje problém, kdy územní samosprávný celek využívá outsourcing, tedy i jiné dodavatele než vlastní společnost a tím dále zvedá režijní náklady. Situace je to horší, jestliže obchodní společnost města nedisponuje již náklady na odpisy a musí reprodukci majetku řešit ziskem, který však bývá trnem v oku občanům, ale i úředníkům na radnici, kteří dále situaci zhoršují tím, že prosazují dodávky jinou než vlastní společností. Tento princip výrazně prodražuje činnosti a výdaje města se zvedají. Proto by

obec neměla mít tendenci využívat outsourcing u běžných činností. Jestliže se samospráva domnívá, že je možné docílit úsporu volbou vhodnější právní formy a lepší organizací ekonomických činností měla by na základě analytických výsledků rozhodnout o optimální variantě, kterou bude zastupitelstvo pokládat v daném případě za nejefektivnější a zároveň by ale měla mít k takovému rozhodnutí pádné důvody. Může to být již řečená snaha o úspory, zlepšení vztahů město vs. organizace, lepší ovlivňování a řízení výdajů a lidí, lepší ovládání vizí, omezení externích dodávek, kontrolu, efektivnější využití lidí, řešení kompetencí a zlevnění služeb, lepší obnovu majetku či třeba daňové optimalizace (Tesař, 2017).

Při definování, co je pro konkrétní obec zisková a co nezisková činnost se objevuje jeden stěžejní problém, a to problém „obecní výhodnosti“. Co pro jednu obec znamená zisk, pro druhou může znamenat ztrátu. Faktorů, které výše uvedený problém ovlivňují, je mnoho. Mohou to být např. geografické podmínky (oblast, kde se daná obec nachází), počet obyvatel v obci, její velikost, ale i možná spolupráce obcí.

V úvaze o ziskovosti poskytování veřejných služeb hrají velkou roli náklady na zabezpečení provozování, a proto by o rozhodnutí zřízení obchodní společnosti měl předcházet nejen kvalitní podnikatelský záměr, ale také úvaha o personálním obsazení na vedoucích pozicích a v kontrolních orgánech.

Pouze dobrý podnikatelský záměr a schopní manažeři orientující se v dané problematice mohou být zárukou úspěšnosti podnikání obcí. Stejně tak, jako existují obce, které úspěšně provozují obecní společnosti, jsou obce, které se po zralé úvaze podnikání raději vzdaly a činnosti, které tyto společnosti provozovaly, zadaly specializovaným firmám (Žáková, 2014).

Určitě platí, že organizace správy majetku a lidí, stejně jako celková koncepce vizí a investic, dlouhodobost financování je pro obec při efektivní volbě vhodné právní formy rozhodující, ale ani vhodná volba nezajistí prosperitu a neuchrání samosprávy od chybného myšlení, i když může často ušetřit nemalé finanční prostředky.

Teorie i praxe dlouhodobě řeší zásadní otázku, zda je právní forma obchodní společnosti jako a.s. nebo s.r.o. vůbec vhodná pro plnění veřejně prospěšných úkolů obce. Ačkoliv

jsou vyslovovány odpovědi spíše negativní, „optimální“ nový typ právnické osoby zakládané územně samosprávnými celky nebyl dosud nalezen. V kontextu s tím, pak lze vyslovit názor, že jde-li o potřebu stoprocentní majetkové účasti obce na zajištění nějaké hospodářské (podnikatelské) činnosti, nebylo by od věci uvažovat o legislativním zakotvení institutu veřejného podniku tak říkajíc v nejužším smyslu (Pospíšil, 2009).

## 3.2 Rentabilita – kategorie používané k měření efektu

### 3.2.1 Pojetí efektu na firemní úrovni

Rozhodující a klíčovou roli v rozborech ekonomických procesů představují data, která pocházejí z různých zdrojů – nejen interních, ale i externích, protože podnik je součástí ekonomického prostředí, jímž je ovlivňován. Zahrnují např. přehledy o změnách kapitálu, peněžních tocích, burzovní zpravodajství, interní směrnice, předpovědi finančních analytiků, hospodářské zprávy informačních médií, komentáře manažerů, komentáře odborného tisku atd., pro které je charakteristické, že zachycují komplexně ekonomický proces v podniku.

Při analýze výše uvedených dat je důležité brát v potaz, komu a pro jaký účel jsou údaje poskytovány. Manažeři, investoři, obchodní partneři, zaměstnanci, banky, stát, analytici, veřejnost, burzovní makléři, konkurenti, média – ti všichni se zajímají z různých důvodů o finanční, ekonomické a jiné informace, které jim pomáhají např. při rozhodování, plánování, v rozvíjení podniku, obchodování apod. Pro účetnictví **finanční** je charakteristické, že eviduje procesy firmy jako celku a údaje o nich sděluje v účetních výkazech za podnik jako celek. Informuje o struktuře majetku firmy a o jeho zdrojích, o hospodářském výsledku a jeho složkách a o peněžních tocích. Je postaveno na nutnosti dodržovat určité postupy a metodiku, jejichž výsledkem je systém podvojného účetnictví. Pro účetnictví **manažerské** je charakteristické to, že je vždy úzce spojeno s technologickou stránkou ekonomických procesů a s konkrétní vnitřní organizační strukturou podniku (Kubíčková, 2015). Zde není předepsána povinnost podvojného zápisu, lze používat naturální jednotky, neexistují metody oceňování, vše je volné a určené pro přizpůsobení již konkrétním podmínkám firmy (Pilátová, 2017).



Dle Kovanice a Kovanicové (2001) je prvořadým úkolem výkazů podávat v peněžním vyjádření pravdivé informace, z nichž získáme věrný obraz o majetkové situaci firmy, o zdrojích, z nichž byl majetek pořízen, o finanční situaci a výkonnosti podniku.

### **Efekt hospodaření firem**

Odvozování výkonnosti od vývoje hospodářského výsledku i peněžních toků za určité období patří mezi tzv. projektivní přístupy k měření výkonnosti. Wagner (2009) se domnívá, že výsledek hospodaření je možné snadno deformovat „účetními“ politikami a pravidly. Ptá se: *„A kdo má zájem na tom, aby informace o výkonnosti byla deformována?“* Jsou to ty subjekty, které jsou odpovědné za výkonnost dané činnosti a které disponují dostatečnými pravomocemi k tomu, aby se mohly pokusit ovlivnit výsledek hospodaření. Wagner zároveň tímto upozorňuje na manipulovatelnost hospodářského výsledku, kde deformace informace o jeho měření neposkytuje požadované charakteristiky skutečnosti. Toto tvrzení vychází z těchto předpokladů:

- Výsledek hospodaření (dále jen HV) je příliš syntetické měřítko, na které působí široké spektrum různorodých faktorů a proto je mnohdy těžké z jeho hodnot rozpoznat, zda převažují takové, které lze považovat za důvod k pozitivnímu nebo negativnímu očekávání budoucí výkonnosti,
- HV neodráží vývoj peněžních toků.

Při sledování hospodářského výsledku je důležitá jeho struktura. Ta byla v roce 2016 upravena, nicméně většina jeho položek zůstala shodná. Proto jsou uváděny i názory autorů hodnotících HV před rokem 2016. Mimo tento důvod je hodnocení struktury HV před rokem 2016 důležité i proto, že provedená analýza zahrnuje období let 2008-2017.

- struktura HV do roku 2016

Holečková (2011) rozlišovala dvě pojetí výsledku hospodaření:

- a) výsledek, který zahrnoval veškeré zisky (ztráty) za dané období, tedy běžné i mimořádné povahy (např. ztráty ze živelných pohrom)
- b) HV měl být kritériem výdělkové schopnosti podniku a jako takový by neměl zahrnovat mimořádné zisky a ztráty vzniklé v příslušném období.

Tento problém určitým způsobem zohledňovala existence stupňovitého uspořádání výsledkovky užívaného i v našem účetnictví do roku 2016, kde je rozlišována část:

- provozní,
- finanční a
- mimořádná.

Dle Knápkové (2013) byl **provozní HV** součtem všech provozních výnosů, od kterých byly odečteny všechny provozní náklady. Byl pro každý podnik důležitou položkou, protože ukazoval, jak se podniku dařilo v jeho hlavní výdělečné činnosti. HV z **provozní činnosti** sestával z několika dílčích výsledků:

- výsledek z prodeje zboží (obchodní marže – tržby z prodeje zboží se porovnávaly s pořizovací cenou prodávaných zásob)
- výsledek z prodeje vlastních výrobků a služeb
- výsledek z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (Kovanic, Kovanicová 2001).

Dále Knápková (2013) uváděla, že ve výkazu zisku a ztrát byly uvedeny i mimořádné položky výnosů a nákladů, jejichž rozdíl, snížený o daň z příjmu představoval **mimořádný výsledek hospodaření**. Mezi tyto patřily např. položky nahodilé (škody na majetku v důsledku živelných pohrom), neobvyklé, manka a škody, přebytky majetku – pouze jako výnos aj. (Kovanicová, Kovanic 2001). Pokud se odečetly od celkového výsledku hospodaření (zisku před zdaněním) daně z příjmů, dostali jsme **výsledek hospodaření po zdanění** (Synek & kolektiv 2011). VH za běžnou činnost a mimořádný VH tvořil výsledek hospodaření za účetní období. Jednalo se o účetní zisk, ve finanční analýze používaný jako čistý zisk – EAT (Knápková 2013).

**Výsledek hospodaření** podniku byl pak podle autorky rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku.

Výnosy – náklady = výsledek hospodaření (+zisk, - ztráta)

Rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady byl označován jako **finanční výsledek hospodaření** a spolu s provozním výsledkem tvořil **výsledek hospodaření za běžnou činnost** (Synek & spol. 2011). Tento výsledek odrážel ekonomický prospěch z rozhodnutí související se zvoleným způsobem financování podniku a s jeho finančními

operacemi. Našli bychom zde třeba položky přijaté úroky, kursové ztráty, výnosy z krátkodobého a dlouhodobého finančního majetku (Kovanicová, Kovanic 2001).

- struktura HV po roce 2016

Jednou z nejvýznamnějších změn v oblasti účetních předpisů a zásahů do směrné účtové osnovy a s účinností pro účetní období začínající po 1.1. 2016 je novelizace zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, která ruší výsledkové mimořádné účty a tím zaniká pojem „Mimořádný výsledek hospodaření“.

V rámci Výkazu zisku a ztrát bylo zrušeno samostatné vykazování mimořádného HV a z účtové osnovy byly odstraněny účty mimořádné náklady a mimořádné výnosy. Tyto účty jsou vykazovány v rámci provozního nebo finančního VH a tvoří je obsahově např. přijaté dary, smluvní pokuty a úroky z prodlení, výnosy z postoupených pohledávek, inventarizační rozdíly, dotace k úhradě nákladů nebo jiné ekonomické újmy, pojistná plnění aj. viz. tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 - Struktura hospodářského výsledku před a po novelizaci

Stav do roku 2016					Stav po novelizaci od 1.1. 2016				
provozní výnosy	-	provozní náklady	=	<b>provozní výsledek</b>	provozní výnosy	-	provozní náklady	=	<b>provozní výsledek</b>
+					+				
finanční výnosy	-	finanční náklady	=	<b>finanční výsledek</b>	<b>finanční výnosy</b>	-	finanční náklady +	=	<b>finanční výsledek</b>
+									
mimořádné výnosy +	-	mimořádné náklady +	=	<b>mimořádný výsledek</b>	<b>není součástí výsledovky</b>				
výnosy	-	náklady	=	<b>VH před zdaněním</b>	výnosy		náklady	=	<b>VH před zdaněním</b>
			-	daně				-	daně
				<b>VH po zdanění</b>					<b>VH po zdanění</b>
			+	čerpání z rezervních fondů					

			-	příděly rezervním fondům					
			+	<b>výsledek hospodaření minulých let</b>				+	<b>výsledek hospodaření minulých let</b>
				zisk +, ztráta -					zisk +, ztráta -

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak již bylo uvedeno, zisk je cílem a podnětem podnikání, ne však jediným. Majitelé podniků jím sledují zajištění platební pohotovosti, maximalizaci obrátu, ale např. i získání nezávislosti a samostatnosti, dosažení hospodářské moci, dobrého jména firmy a značky a jiné skutečnosti Synek (2011). Zároveň existuje mnoho názorů na to, co je podstatou zisku a jak nejlépe ho vyjadřovat, aby měl silnou vypovídací schopnost. Základní rozdíl je už v pojetí účetního a ekonomického zisku.

- **Účetní zisk** je zpravidla definován jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými výdaji.
- **Ekonomický zisk** obsahuje srovnání skutečného výsledku ze zkoumané činnosti s požadovaným zhodnocením kapitálu (Wagner, 2009).

Ke zjišťování a měření rentability, resp. výnosnosti vloženého kapitálu se v praxi nejvíce využívají tyto ukazatele:

- a) rentabilita celkového kapitálu (Return on Equity, ROE)
- b) rentabilita vlastního kapitálu (Return on Assets, ROA)
- c) rentabilita dlouhodobého kapitálu (Return on Capital Employed, ROCE)
- d) rentabilita tržeb (odbytu, Return on Sales, ROS)
- e) rentabilita investic (Return on Investment, ROI)
- f) rentabilita nákladů (Holečková, 2008)

V poslední době se začal používat pojem „zisk“ v různých variantách (pod vlivem americké literatury) a vcelku se již vžila níže uvedená klasifikace (Synek, 2011).

- **EBITDA** – zisk (earnings) před odpisy z DHM a DHNM (depreciations plus amortisations), úroky (interest) a daněmi (taxes) - v českých podmínkách je

poměrně těžko transformovatelný, neboť amortizaci zakoupeného investičního majetku u nás zohledňují právě odpisy. Pokud však připustíme, že odpisy a amortizace jsou totéž, můžeme EBITDA vypočítat jako **EBIT + odpisy popř. amortizace** (Business Vize, 2010), tento ukazatel se používá take pro odhad objemu peněžních prostředků, které jsou výsledkem činnosti ve sledovaném období, vedle této varianty se lze také setkat se zdaněnou variantou jako **EAT + odpisy + zdaněné úroky** (Kubíčková 2015).

- **EBIT** – zisk před (before) úroky a daněmi - ukazatel je užitečný pokud chceme vědět výsledek hospodaření podniku bez účinku zdanění, který je v různých státech a zemích jiný a bez vlivu postupu subvencování (financování firem může být různé, což ovlivňuje úroky). Poskytuje možnost soustředit se na tržby a vedení nákladů na provozní úrovni (Managementmania, 2016), bývá označován jako provozní zisk a představuje výdělek vytvořený zásluhou činnosti podnikatele (Holečková 2008), jde o komplexní ukazatel výkonu, který využívají investoři pro posuzování produkční síly aktiv (Kubíčková 2011), dle české metodiky představuje spolehlivé ohodnocení provozní výkonnosti a je přijatelnou náhradou za angloamerický EBIT.
- **EBT** – zisk před zdaněním – je důležitou veličinou při mezipodnikovém srovnávání a pro srovnávání výkonů společnosti v čase, protože daňové zatížení může být v jednotlivých společnostech či obdobích různé (Kubíčková, 2011), odstraňuje pro srovnání nevhodné rozdílné daňové sazby v různých zemích nebo obdobích (Černohorský 2011), není nijak globálně jednotný, nemusí být vždy jednoznačně vymezen (Managementmania, 2016) výpočet: **EAT + daň z příjmů za mimořádnou činnost + daň z příjmů za běžnou činnost**.
- **EAT** – zisk po zdanění (čistý zisk), odpovídá českému výsledku hospodaření za účetní období, není vhodný pro hodnocení provozní činnosti, protože není očištěný od odpisů a mimořádných účetních operací (např. prodej majetku), lze jej využít např. pro investory či banky, jako první rychlý náhled na finanční kondici firmy (Managementmania, 2016), jedná se o zisk, který zůstane podniku k rozdělení mezi akcionáře a k doplnění nerozděleného zisku ponechaného v podniku, ke zvýšení vlastního kapitálu, bývá ukazatelem motivace a zainteresovanosti v manažerských smlouvách (Holečková, 2008), na jeho zvyšování mají zájem především vlastníci (jde o konečný efekt použití jimi vloženého kapitálu (Kubíčková, 2015), kategorie

čistého zisku se využívá ve všech ukazatelích, které hodnotí výkonnost firmy (Růčková, 2015), je tedy vhodný pro posuzování rentability vlastního kapitálu (Otrusínová, 2011).

- **EAC** – zisk po zdanění pro společné akcionáře – jedná se o zisk, který byl již zdaněn, byla z něj již splněna povinnost ve vztahu k zákonnému rezervnímu fondu a byly vyplaceny dividendy, může být vyplacen ve formě dividend nebo reinvestován do podniku, je to výsledek hospodaření, který zajímá držitele kmenových akcií (Kubíčková, 2015). Lze ho vypočítat **EAT** - doplnění **zákonného rezervního fondu - dividendy** vlastníkům prioritních akcií.
- **NOPAT** – jedná se o čistý provozní zisk po zdanění, vygenerovaný provozní činností podniku. Má vyjadřovat efekt získaný existujícím portfoliem aktiv. Není možné jej ztotožňovat s provozním VH podle českých účetních standardů ani s provozním VH očištěným o alikvótní část daně. Tento ukazatel vyjadřuje reálný efekt využití aktiv – investic a je významným ukazatelem používaným investory (Kubíčková, 2015). Bývá označován jako poněkud komplikovaný ukazatel, a to i v anglofonní literatuře (Business Vize, 2010). V praxi se používá například při mezinárodním srovnávání finanční výkonnosti firem (Managementmania, 2016). Při výpočtu čistého provozního zisku po zdanění analytici rádi srovnávají podnik s podobnými společnostmi ve stejném odvětví, protože některá odvětví mají vyšší nebo nižší náklady než jiné. **NOPAT** lze vypočítat jako **čistý provozní zisk po zdanění**, tj. čistý zisk plus čistý náklad na úroky po zdanění nebo čistý zisk plus čistý úrokový náklad vynásobený 1, sníženou o daňovou sazbu (Investopedia, 2017). Nebo lze použít pro výpočet vzorec **NOPAT = výnosy z operativní činnosti – náklady z operativní činnosti – upravená daň**.

Kubíčková (2011) konstatuje, že o rentabilitě je nejčastěji hovořeno v souvislosti s výstupem právě a pouze v podobě zisku. Zisk je při výpočtu rentability možné uvažovat na různých úrovních (EAT, EBT, EBIT atd.). Je třeba si připomenout problémy, které jsou spojeny s jeho vypovídací schopností: např. jde o údaj vyjadřující výkon v jediném období, který může být ovlivněn specifickým vývojem podmínek činnosti právě v tomto období, jde také o přírůstek kapitálu, který nemusí mít podobu peněz, anebo zahrnuje výsledek činností různých oblastí (provozní, finanční, mimořádné), z nichž některé mohou odrážet

nahodilé skutečnosti daného období a nevypovídají spolehlivě o výkonnosti podniku v jeho hlavním oboru činnosti.

Holečková (2008) konstatuje, že provozní zisk (ZUD, EBIT) patří k pilířům analýzy finanční výkonnosti. Je nezávislý na zadluženosti, úrokové sazbě a sazbě daně z příjmů, které nemají nic společného s finančními aspekty provozní nebo-li hlavní činnosti.

V některých zemích např. Velké Británii nebo SRN používají ve svých výkazech zisků a ztráty ještě kategorii „**hrubý zisk**“ (angl. Gross Profit of Loss, něm. Bruttoergebnis vom Umsatz). Je to proto, že v těchto zemích sestavují výkazy v jeho provozní části v kalkulačním členění (náklady dělené na režijní a přímé) a přímé náklady a výrobní režie se zahrnují do položky „výrobní náklady na dosažení tržeb“. Správní a odbytové náklady se vyjadřují samostatnými položkami. Hrubý zisk pak představuje rozdíl mezi výnosy a touto částí nákladů, která nezahrnuje správní a odbytové náklady. V našich podmínkách se o hrubém zisku hovoří ve smyslu zisku před zdaněním. V České republice bývá takto označován zisk před zdaněním (**EBT**).

**EBT** se v anglofonní literatuře vyjadřuje jako EBIT – úroky (interests), potažmo tržby – provozní náklady – odpisy – náklady z finančního majetku (Financing Expenses) – nákladové úroky (Interests) (Business Vize, 2010).

**EBIT** v jiných zemích je pod pojmem „provozní zisk“ chápán v jiném obsahu než u nás. Např. ve Velké Británii je brán jako zisk před zdaněním (Mrkvička 2006).

V USA se můžeme setkat s obdobou provozního výsledku hospodaření tzv. **Operating income**. Výpočet však probíhá podle odlišného vzorce respektujícího americké účetní standardy. Počítá se jako rozdíl hrubého výnosu (gross income) neboli tržeb a provozních nákladů (operating expenses neboli některými Čechy často oblíbená zkratka OPEX), od kterého se ještě odečtou odpisy. Někdy ho nazýváme také provozním ziskem (operating profit). Operating income však oproti provoznímu výsledku hospodaření nepočítá s daněmi. Ty zohledňuje až OEAT (Operating Earnings after Taxes) (Business Vize, 2010).

U **EBITDA** americké účetnictví rozlišuje jednotlivé druhy odpisů, které se používají k posouzení rentability a nejlépe ve své provozní formě (Managementmania, 2016). V USA

se pod pojmem EBIT rozumí zisk před úroky a zdaněním (Mrkvička 2006), lze ho vyjádřit jako **EBT + Nákladové úroky**.

Mnoho lidí i firem v České republice mnohdy a ráda aplikuje termíny z anglofonních zemí povětšinou odvozené ze standardů GAAP (soubor zásad, podle nichž se sestavují finanční výkazy, které se předkládají investorům USA) k označení finančních ukazatelů uváděných v českém VZZ (výkaz zisků a ztrát). Na základě výše uvedeného je takovéto označování nesprávné. S výrazem zisk je tak třeba nakládat velice obezřetně a vždy mít na paměti to, jaký ukazatel budeme pod pojmem „zisk“ rozumět (Business Vize, 2010).

### 3.2.2 Efekt na komunální úrovni

Měření úrovně služeb a kontrola jejich kvality jsou základními prvky jak vztahu mezi:

- a) územní samosprávou a organizacemi poskytující služby
- b) tak vztahu územní samosprávy a jejími občany.

Úroveň a kvalitu služeb je nutno vždy poměřovat s hlavními cíli a účinky služby. Ke klíčovému aspektům, kterým je třeba při měření úrovně veřejných služeb věnovat pozornost, je otázka měření výstupu (veřejných služeb a statků) a jeho kvality a definování soustavy metod a vhodných ukazatelů.

Kvantitativně lze fyzický výstup této služby měřit jako základní jednotku služby v definované kvalitě. Je to výkon, který je kvantifikovatelný a je spojen s činnostmi, kterými příslušná část veřejného sektoru uspokojuje potřeby. Výkon lze stanovit:

- a) **absolutně** - např. v tunách, metrech čtverečních, počtem vyprázdněných kontejnerů, počtem obslužených obyvatel (jeho vypovídající schopnost je však malá)
- b) nebo v **poměrových ukazatelích** – např. počet vyprázdněných kontejnerů na jednoho obyvatele, počet herních prvků (dětská hřiště) na počet dětí atd. (Provazníková, 2015)

K ukazatelům efektivnosti a účinnosti vhodným pro úroveň samospráv patří:

- náklady (vyjadřujeme je zpravidla jednotkovými náklady, tj. výdaj na jednotku služby, např. na m<sup>2</sup> zeleně, na 1 km na údržbu komunikace, jako aproximaci lze využít výdaj na jednoho obyvatele,



- míra využití – porovnává nabídku služby s poptávkou po ní, veřejnost má možnost se k ní vyjádřit, měří se buď v absolutních hodnotách (celkové množství) nebo relativně v %, tj. skutečné využití služby se vyjádří jako procento její kapacity,
- kvalita a standardy – měří se nejobtížněji, protože zahrnují subjektivní prvky např. stížnosti, žádosti a mohou ukázat v čase, jak se služby zhoršují nebo zlepšují,
- pokrytí – má význam pouze tam, kde má obec povinnost zajistit danou službu,
- dostupnost – označuje to, do jaké míry mohou jednotlivé skupiny potenciálních uživatelů službu prakticky využívat,
- spokojenost – obvykle se měří průzkumem veřejného mínění.

Je třeba poznamenat, že výše popsané ukazatele jsou založeny na statickém rozboru a mohou budít dojem objektivnosti. Avšak nemusí přesně vypovídat o tom, jakého užítku bylo dosaženo. Je proto nutné je podrobovat další analýze.

Hlavní problém tkví v tom, že pro oblast veřejné správy nebyla dosud vypracována obecná, dostatečně racionální kritéria hodnocení, která patří mezi základní podmínky správného fungování, hodnocení a racionalizace.

Jak lze identifikovat kritérium hospodárnosti, když každý jednotlivec nebo skupina má jiný žebříček hodnot a s ním i jiný pohled na daný ekonomický problém? Typickým příkladem mohou být rozdílné názory ekonoma, starosty nebo občana na řešení určité situace.

Úspornost související s **hospodárností** se týká minimalizace nákladů. Přestože se vztahuje zejména k nákladům na materiálové a energetické vstupy, lze do nich zahrnout také úspory lidských zdrojů nebo času, což by mělo být podmíněno používáním racionalizačních metod, např. automatizací administrativních činností, které vede ke zkvalitňování výkonu veřejné správy.

V kritériu **přiměřenosti** se jedná o přiměřenost použitých prostředků a zvolených variant. Správní chování je tehdy přiměřené, když s použitím určité nutné míry nákladů nebo vynaloženého úsilí vzhledem k výchozí situaci je dosahováno potřebné úrovně a kvantity výsledků, aniž by zároveň vznikaly následky, které by bylo možno považovat za nežádoucí.

**Efektivnost** lze považovat za samostatné kritérium, ale jeho obsah se liší podle oblasti, ve které je využíváno (právo, veřejná správa, sociální sféra, ekonomie). Ve veřejné správě

do určité míry vyjadřuje kvalitu činností, které systém vykonal proto, aby provedl daný úkol nebo dosáhl určitého cíle. Efektivnost se vztahuje jak k otázce organizace, tak otázky funkčnosti.

Dají se tedy teoreticky vyhodnocovat vnější dopady a důsledky činnosti na veřejnost. Dá se stanovit dosažená úroveň stanoveného cíle a porovnat s původně stanovenou hranicí, můžeme hodnotit nákladnost použité varianty apod.. Proto velmi častým nástrojem pro měření efektivnosti bývají využívány, stejně jako ve sféře soukromé, **poměrové ukazatele**. V případě veřejné správy je zde ale nevýhoda, že postihují jen dva nebo několik málo faktorů ze všech, které efektivitu ovlivňují.

Vyvážení nabídky veřejných služeb s místní poptávkou a aspiracemi občanů, umožňuje zvýšit efektivní alokaci rozpočtových výdajů samosprávy. Výstup spojený s výdaji na služby s jejich přínosem, přispívá k lepšímu povědomí nejen o tom, kam a na co se veřejné prostředky vynakládají, ale také čeho se jimi dosahuje.

#### **Efektivnost**

- bývá vztahována k výši zdrojů použitých na zajištění daného objemu služeb nebo výstupu,
- k jejímu vyjádření lze použít ukazatel poměru výstupu ke vstupu v průměrném nebo mezním vyjádření,
- měří náklady na zajištění služby.

#### **Účinnost**

- vyjadřuje stupeň, v jakém bylo dosaženo cílů a záměrů
- bývá spojována se zabezpečením určitého objemu a kvality služeb požadovaných ze zákona nebo v zájmu územního celku na uspokojení veřejných potřeb nebo poptávky (Provazníková, 2015).

Obě tyto veličiny mohou být v konfliktu. Občana jako spotřebitele a uživatele služby se více týká účinnost, dostupnost a kvalita, zatímco občana – daňového poplatníka více zajímá efektivnost vynaložených zdrojů na danou službu.

Je nutné zdůraznit, že cílem existence místní samosprávy není generování dodatečných rozpočtových příjmů, ale správa věcí veřejných na místní úrovni.

Je tedy otázkou, zda by se obecní představitelé neměli soustředit spíše na vykonávání činností, pro které jsou určeni zákonem o obcích, než na podnikání. Existující studie sice ukazují, že firmy vlastněné veřejným sektorem mohou být za předpokladu, že jsou vystaveny shodné míře konkurence jako ostatní subjekty, stejně efektivní jako soukromé firmy, avšak existuje zde významné riziko morálního hazardu. Zastupitelstva mají obecně tendenci v dobách, kdy se podnikům, které vlastní, ekonomicky nedaří, je sanovat a to ať již přímo (např. pomocí dotací) nebo nepřímo (např. zvýhodňování při zadávání veřejných zakázek). Výsledkem je ztráta ekonomické efektivity a také prostředků z veřejného rozpočtu. Z výše uvedených důvodů lze tedy označit legitimitu majetkové zainteresovanosti obecních samospráv v obchodních společnostech za velmi spornou.

Pokud se vrátíme k situaci, kdy je majetková účast obce v obecní společnosti pouze jinou formou interní produkce a touto formou zajišťuje občanům poskytování požadované služby v příslušné kvalitě s minimem nákladů, tedy pokud je cesta přes obecní firmu levnější než přes klasický interní nebo externí model, nelze proti volbě tohoto řešení nic namítat. Problémem však je, že forma obchodní společnosti je primárně určena pro subjekty, jejichž cílem je dosahování zisku. Proto je tato organizační forma do značné míry nekompatibilní s ostatními organizacemi veřejného sektoru, což generuje velmi významné problémy.

Oblíbenost obchodních společností jako jiné formy poskytování veřejných služeb je dána zejména výhodnějším daňovým režimem, kdy není nutné od sebe oddělovat výnosy a náklady z činností hlavních a vedlejších. Dále se jedná o přehlednější typ účetnictví, jednodušší možnost manipulace s majetkem a snadnější zadlužování. Mezi neekonomické důvody, avšak v praxi značně frekventované, patří umisťovat do statutárních orgánů těchto společností spřízněné osoby, jimž se potřebuje vládnoucí koalice na radnici nějakým způsobem odvděčit.

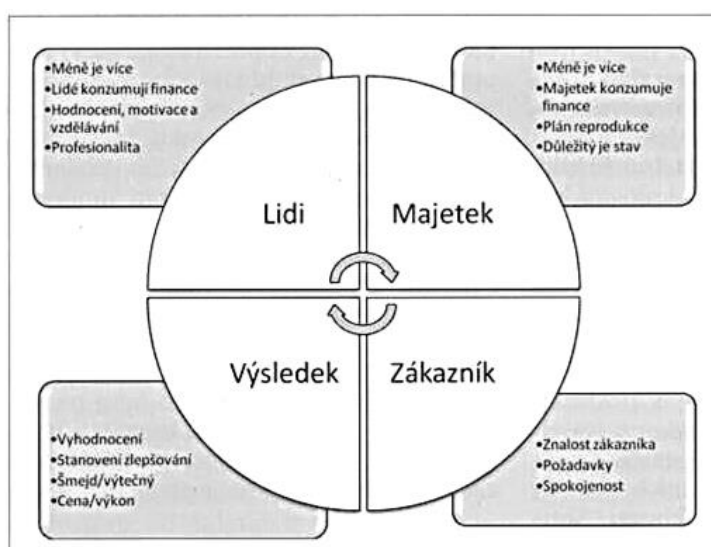
Tabulka č. 2 - Příčiny zakládání obecních obchodních firem

<b>objektivní</b>	<b>subjektivní</b>
klasické podnikatelské účetnictví	místa v řídicích a dozorčích radách jako nástroj pro odměňování spřízněných osob

odpadá potřeba samostatného vedení výnosů a nákladů činností hlavních a vedlejších	nižší míra institucionální i laické kontroly
flexibilnější možnost manipulace s majetkem	
možnost zadlužovat se	

*zdroj: Ing. Pavel 2008*

Obrázek č. 2 - Efektivita obchodních společností obcí



*zdroj: Moderní obec 6/2017*

Využívání obecních obchodních společností však s sebou přináší celou řadu nevýhod a rizik. Především se jedná o snížení transparentnosti toku veřejných prostředků a s tím související absenci efektivní kontroly nejen ze strany veřejnosti, ale i orgánů veřejné správy. Dalším problematickým okruhem je respektování zákona o veřejných zakázkách a zákona o svobodném přístupu k informacím. Za potenciální ohrožení efektivnosti veřejných prostředků lze označit i již zmíněný mechanismus obsazování pozic v řídicích a dozorcích orgánech podle politické potřeby. Vedle problematické etické roviny má tento postup i negativní dopady na hospodaření těchto subjektů, neboť vrcholné orgány nejsou obsazovány podle profesních hledisek a tudíž od nich nelze očekávat kvalifikovaná rozhodnutí (Vyletal, 2008).

### 3.2.3 Měření rentability – ukazatele rentability

Řízení podniku představuje komplex náročných a vzájemně spojených činností, které jsou podřízené představám investorů a jejich cílem je nejvhodněji vykonávat základní poslání firmy, za jehož účelem byla firma zřízena, a z kterého je odvozena její existence. Firma disponuje základními výrobní faktory (prací, dlouhodobým hmotným majetkem a materiálem) s cílem jejich přeměny ve výrobním procesu do měřitelných a ohodnotitelných výstupů, kterými mohou být produkty nebo služby. Aby bylo možné zjistit výsledky transformace vstupů na efektivní výstupy, je nutné vysledovat trendy, stav a budoucnost. Mezi východiska některých analýz patří:

- definice a plnění poslání
- smluvní vztahy
- práva k majetku a jeho stav
- posouzení ekonomických a neekonomických činností, tj. daňová optimalizace
- organizační struktura
- výkaznictví a sledování
- porovnání plány vs. realita

Preferovaným vstupem analýzy rentability je kapitál, který vyjadřuje veškeré finanční prostředky, uváděné v pasivech rozvahy.

Vlastní kapitál tvoří finanční prostředky, které do podniku vložili nebo v podniku ze zisku ponechali investoři a představuje účetní hodnotu firmy. Cizí kapitál zahrnuje rezervy, tvořené z nákladů či zisku podniku, spolu s kapitálem získaným od věřitelů.

Ve vzorci rentability stejně tak jako u čitatele (zisku) mohou být rozdílné přístupy k vyjádření jmenovatele, pokud se týká vloženého kapitálu podniku. Konstrukce ukazatele rentability a jeho výpočet se liší hlavně podle toho, jaký rozsah a obsah mají údaje zahrnuté do jeho výpočtu, jaký zisk se dosazuje do čitatele a co rozumíme v konkrétním případě pod pojmem vložený kapitál ve jmenovateli. Z toho pak vyplývají různé modifikace tohoto ukazatele a zejména při porovnávání jeho hodnot je nutno mít na zřeteli, jaké údaje se přebírají z výkazu zisku a ztrát, pokud jde o výši zisku a jeho různé formy a z rozvahy, pokud jde o částku vloženého kapitálu.

## Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu se považuje za základní měřítko rentability neboli finanční výkonnosti, porovnává zisk se souhrnými aktivy, které byly investovány do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Rentabilita celkového kapitálu tedy nezávisí na struktuře kapitálu (zda bylo financování z vlastního kapitálu nebo z kapitálu věřitelů), ani na úrokové a daňové sazbě, jen na efektivní alokaci kapitálu do výnosného majetku a na jeho hospodárném využívání. Zajímají se o ni investoři i věřitelé (Holečková, 2008).

Výše uvedený ukazatel zastupuje pohled managementu podniku, je produkční silou majetku podniku a v terminologii je označován jako rentabilita celkových aktiv dle vztahu (5).

Výpočet rentability celkového kapitálu je možné provést různými variantami:

### 1. varianta – rentabilita celkových aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{CK} 100[\%], \text{ kde}$$

ROA= rentabilita aktiv

EBIT =HV

CK = celkový kapitál

(celková aktiva)

Výsledek se srovnává s dalšími ekonomickými ukazateli.

- nezdaněná rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se vyznačuje tím, že by měla být větší než nezdaněná rentabilita celkového kapitálu, tj.  $ROE > ROA$ ,
- rentabilita CK je mezní úrokovou sazbou, při které je půjčka ještě přijatelná, pokud ROA nepřesahuje delší časové období výši úroků z bankovních úvěrů, nemá provozování podniku ekonomické opodstatnění,
- rentabilita VK je limitní akceptovatelná hodnota zdaněné úrokové míry, je-li ROE nižší než zdaněné úroky, nemá použití cizího kapitálu v daném podniku ekonomické opodstatnění. Výsledek se srovnává s dalšími ekonomickými ukazateli.

## 2. varianta – produkční síla kapitálu

Pro některé účely se používá varianta ukazatele rentability, která má vyjadřovat schopnosti zhodnocovat vložené prostředky v hlavní činnosti, kdy výkon této činnosti je zastoupen výsledkem hospodaření v provozní oblasti (nezdaněném).

Tento ukazatel se nazývá **produkční síla kapitálu** a používá se při rozkladu **INFA**. INFA je systémem finančních ukazatelů, které mohou uživateli odpovědět na otázku „jak hodně bonitní podnik pravděpodobně je“. Jejich předností je především to, že způsob dosažení podnikové výkonnosti není černou skříňkou, je zohledněna možnost propojení na vnitropodnikové účetnictví nebo je zohledněna možnost propojení na nefinanční indikátory výkonnosti. Systém je vhodné použít nejenom pro monitorování minulosti a současnosti, ale také pro vyjádření výkonnosti podniku v budoucnosti (je zohledněna možnost propojení financí a strategie) (Neumaierová, 2005).

### **Produkční síla kapitálu spojuje tři základní indikátory:**

1. produkční sílu podniku (EBIT/A) nezávislou na zadluženosti a míře zdanění zisku, hodnotící provozní oblasti podniku,
2. dělení EBIT/A mezi věřitele, vlastníky a stát, tj. hodnocení finanční politiky podniku,
3. vztah aktiv a pasiv – vyjádřený pomocí likvidit, jedná se hodnocení úrovně likvidity (za jaké finanční stability se tvorba a dělení EBIT/A děje) (Bláhová, 2017).

Ukazatel rentability aktiv v čitateli s EBIT vypovídá o hrubé produkční síle podniku. Jedná se v tomto smyslu o nejkompexnější ukazatel, neboť v čase abstrahuje jak od změn v daních, tak i od vlivu kapitálové struktury. Měří rentabilitu všech zdrojů činnosti (vlastních i cizích) (Kuncová, 2016).

Indikátor ROA (Return on Assets) udává, do jaké míry je aktivita managementu efektivní a jak účinně využívá aktiva společnosti k tvorbě zisku.

### 3. varianta – příjmová rentabilita kapitálu

Ukazatel zohledňuje běžný příjem zmenšený o běžné výdaje a dluhovou službu a v této podobě informuje o tom, jaká by byla rentabilita nebo-li výdělková schopnost vloženého kapitálu u podniku. Zároveň respektuje skutečnost, že efektem zhodnocení je nejen odměna vlastníkům podniku, ale i jeho věřitelům za půjčení kapitálu.

Ukazatel ROA lze dále vypočítat dle vztahu (6):

$$ROA = \frac{CP}{CK} * 100[\%], kde,$$

ROA = rentabilita aktiv

CP = čisté příjmy

CK = veškerá aktiva

### Rentabilita vlastního kapitálu

Dle Sedláčka (2009) ukazatel rentability vlastního kapitálu (výnosnosti, návratnosti) uvádí míru ziskovosti z vlastního kapitálu a vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) pomocí něj zjišťují, zda jejich kapitál poskytuje uspokojivý výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. Tj. kolik zisku vyprodukovala jedna koruna vlastního kapitálu, který vložili vlastníci podniku. Z pohledu vlastníků jde o jedno ze základních měřítek hodnocení úspěšnosti jejich investice do podniku (Kuncová, 2016).

Lze jej vyjádřit jako vztah (7):

$$ROE = \frac{EAT}{VK} * 100[\%], kde,$$

ROE = rentabilita VK

EAT = čistý zisk

VK = vlastní kapitál

Pro investora je důležité, aby ukazatel ROE byl vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování (např. z obligací nebo termínovaného vkladu). Pro investory je také důležitá relace mezi cenou vlastního a cizího kapitálu. Pokud bude vlastní kapitál dražší než cizí kapitál, bude se pravděpodobně investor snažit vložit svůj kapitál jinam, výnosnějším způsobem (Sedláček, 2009, str. 57).



Údaj o vlastním kapitálu je souhrnnou položkou rozvahy, která je souhrnem položek dílčích, tj. základního kapitálu, kapitálových fondů, fondů tvořených ze zisku, nerozděleného zisku z minulých let a výsledku hospodaření běžného období. Jedná se o účetní hodnotu kapitálu.

Ukazatel je běžně využíván v praxi pro:

- a) rozhodování o účasti vlastního kapitálu na zvyšování kapitálových zdrojů
- b) rozhodování o míře růstu podniku vážící se k růstu vlastního kapitálu
- c) posuzování možnosti udržet reálnou hodnotu vlastního kapitálu v podmínkách inflace
- d) hodnocení nákladů na cizí kapitál a posuzování kapitálové struktury.

Zvýšení ukazatele ROE může být dosaženo:

- zvýšením dosaženého zisku podniku
- snížením úrokové míry cizího kapitálu
- zmenšením části vlastního kapitálu na celkovém množství zdrojů
- kombinací předchozích způsobů

Rentabilitu vlastního kapitálu může snižovat:

- chybná investiční politika (např. kumulace nerozděleného zisku, kdy peněžní prostředky podniku jsou vyřazeny z koloběhu a nepřinášejí žádný efekt)
- důsledek neefektivní uvolňování zdrojů do projektů, které nejsou efektivní (Kubíčková, 2015).

Ukazatel rentability ztrácí v některých případech vypovídací schopnost:

- když je vlastní kapitál velmi nízký, pak rentabilita nabývá extrémně vysokých hodnot
- stejně tak u podniků, které jsou ve ztrátě a mají záporný vlastní kapitál, pak výsledek nabývá kladných hodnot, což logicky nedává žádný smysl (Holečková, 2008).

Ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili akcionáři či vlastníci. V čitateli se obvykle uvádí čistý zisk po zdanění a ve jmenovateli pak údaj, ze kterého je nutno vycházet z účelu, jemuž má analýza sloužit (Kuncová, 2016).

## Rentabilita tržeb (even. výnosů)

Kuncová (2016) uvádí, že rentabilita tržeb ilustruje podíl ziskové přírážky na celkových tržbách, je tedy ukazatelem ziskové marže. Dosahuje-li přiměřené úrovně, je předpoklad, že i ostatní aspekty budou přiměřené. Podstatně se liší podle odvětví, příkladem může být vysoká úroveň tohoto ukazatele v odvětví finančních služeb ve srovnání se zemědělstvím.

Ukazatel rentability tržeb, tzv. ukazatel ziskového rozpětí, vyjadřuje a měří zdatnost firmy dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, resp. výnosů. Vypovídá o tom, jak velký podíl zisku byl vyprodukován v jedné koruně tržeb, tj. schopnost podniku vyrábět výkony s nižšími náklady, než odpovídá cenové úrovni, nebo prodávat za vysokou cenu.

Tato varianta porovnává dvě tokové veličiny – tržby a zisk, což odstraňuje problém nesouměřitelnosti údajů a nutnosti zjišťovat průměrnou hodnotu.

Základní vztah pro výpočet je dán vztahem (8):

$$ROS = \frac{EBT}{T} * 100[\%], kde,$$

ROS = rentabilita

tržeb/ výnosů

EBT = zisk

T= tržby (výnosy)

S vyšší hodnotou ukazatele úměrně rostou přírůstky zisku připadající na 1 Kč tržeb. Ukazatel rentability tržeb měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Pro správnou interpretaci ukazatele je třeba znát z dlouhodobého hlediska trend vývoje v daném podniku a hodnotu příslušného odvětví.

Na místě zisku se používá variantně ukazatel zisku na různých úrovních: EBIT zisk před úroky a daněmi, IBT zisk před zdaněním nebo EAT zisk po zdanění.

Na místě tržeb se používá údaj: tržby za vlastní výkony a služby nebo celkové výnosy (Kubíčková, 2015, str. 128).

ROS charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují ohodnocení výkonů v podniku na trhu za určitou dobu (rok, měsíc, den). Výkony dobře

známé z doby centrálního řízení měří výkonnost podniku (množství výrobků nebo služeb vyprodukovaných v určité době), tj. jak účinně využije všechny své prostředky (kapitál, personál, budovy, stroje) k vytvoření hodnot, s nimiž se uchází o přízeň trhu. Teprve tržní uznání výsledků práce podniku stanoví jejich cenu, která se do podniku vrátí k pokrytí nákladů a k vytvoření zisku.

Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory, mezi nimiž skutečná hodnota výrobků či služeb nemusí být vždy rozhodující. Hraje zde roli i marketingová strategie, cenová politika, reklama, módní vlivy, nálady veřejnosti aj. (Sedláček, 2009, str. 59).

Pokud jsou ve jmenovateli uvedeny výnosy, používá se termín **zisková marže**, která se zjišťuje ve dvou podobách:

- a) provozní marže – k výhodám patří, že čítec i jmenovatel jsou tokové veličiny, obě v aktuální cenové úrovni a účetnictví je může poskytnout brzy po uplynutí měsíce, čtvrtletí, roku (viz. vztah (9):

$$PM = \frac{EBIT}{V} * 100[\%], kde$$

PM = provozní marže

EBIT = zisk

V = výnosy

- b) čistá zisková marže – je dílčím faktorem v rozkladu rentability vlastního kapitálu, pro jeho správnou interpretaci je třeba znát dlouhodobý trend jeho vývoje v daném podniku a hodnotu příslušného odvětví činnosti dle vztahu (10).

Ukazatel ziskové marže se značně liší u jednotlivých odvětví v závislosti na charakteru produktů (Holečková, 2008).

$$ZM = \frac{EAT}{V} * 100[\%], kde,$$

ZM= zisková marže

EAT = zisk

V= výnosy

Tento poměrový ukazatel lze využít i v úlohách krátkodobého rozhodování o zvýšení výroby a prodeje využíváním volné kapacity (tj. bez dodatečných investic), přičemž základním kritériem rozhodování je znaménko přínosu (ve smyslu zisk či ztráta) z dodatečných tržeb (Mrkvička, 2006). Ukazatel ziskové marže se podobá ukazateli

rentability tržeb, ale poměruje namísto tržeb celkové výnosy společnosti. Hodnotí tak podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč výnosů.

## Rentabilita nákladů

Je-li zisková marže nízká nebo jestliže několik let klesá, měl by se analytik zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů, protože i zisková marže je měřítkem schopnosti podniku ovlivňovat úroveň nákladů (Holečková, 2008, str. 83).

Vypovídá o tom, kolik zisku přinesla jedna jednotka vynaložených prostředků. Používá se zisk před zdaněním (EBT) nebo po zdanění (EAT). Nebo-li vyjadřuje, kolik Kč nákladů musíme ve firmě vynaložit, abychom dosáhli jednotku zisku. Ukazuje, jaká část z jednotky "utopené" v nákladech se firmě vrátí v podobě zisku.

Vztah (11) pro výpočet:

$$RN = \frac{EAT}{N} * 100[\%], kde$$

RN = rentabilita nákladů

EAT = zisk

N = náklady

Obecně platí hodnocení, že čím je nižší hodnota ukazatele nákladovosti, tím lepší jsou výsledky hospodaření podniku. Interpretaci a hodnocení v konkrétních podmínkách je však vždy třeba spojovat s posouzením vývoje jak ve snižování nákladů v jednotlivých složkách, tak ve zvyšování zisku. Podnik by se měl snažit v rámci zvyšování zisku snižovat náklady a zvyšovat objem prodeje. Hodnoty tohoto ukazatele jsou v mnohém určeny oborem činnosti, použitou technologií aj. (Kubíčková, 2015, str. 130).

Rentabilita nákladů (Return on Costs) má i variantní vyjádření, které bere v úvahu ROS – viz. vztah (12).

$$ROC = \frac{1 - EBIT}{T} = 1 - ROS, kde$$

ROC = rentabilita nákladů

1 - EBIT = zisk

T = Tržby

1 - ROS = nákladovost

Ukazatel bývá posuzován v trendu (komparace více období) a na jeho velikost působí především změna nákladů, úprava ceny prodávaných výrobků či služeb, transformace struktury portfolia našich výrobků, modifikace prodejní marže, souhrnná výše tržeb, kurzové rozdíly a další.

Ovlivnit ukazatel je možné především redukcí nákladů nebo růstem marže za prodané služby či produkty (Managementmania, 2016).

Je potřeba zdůraznit, že ukazatele je nutno porovnávat s historickými hodnotami a s hodnotami společností působících ve stejném odvětví. Hodnota proměnných vstupujících do výpočtu se totiž v čase může i poměrně výrazně změnit a je proto účelnější sledovat vývoj ukazatele za delší časové období. Lze říci, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe, neboť management velmi efektivně využívá aktiva společnosti k tomu, aby generovala zisk pro akcionáře (akcie, 2013).

### 3.2.4 Vstupy na komunální úrovni

#### **Efektivnost, účelnost a hospodárnost veřejných financí**

Řídicí systém územních celků musí být ve svých principech jednoduchý a srozumitelný pro všechny zainteresované osoby, pouze tak bude dlouhodobě efektivní, výkonný a kvalitní. Snahou veřejné správy by mělo být naučit se:

- a) dělat správné věci (zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje)
- b) správným způsobem (kvalitně, efektivně a včas)
- c) správně o tom komunikovat s veřejností.

#### **Do modelu, který předpokládá efektivní řízení obcí, patří vstupy:**

1. Zvolit a vydobýt „správné věci“ (tedy správné investice, projekty, aktivity, postupy či legislativu), které se musí odrazit ve strategii – jde zejména o účelnost.
2. Korektně je provádět (hospodárně, efektivně, účelně, výkonně, kvalitně, v daných rozpočtech a v daných termínech) – jde zejména o hospodárnost a efektivnost.
3. Náležitě komunikovat uvnitř i mimo podnik (to se týká významu pro zákazníka, občana a společnost) – opět jde především o účelnost.

4. Základnu (čtvrtý prvek) vytváří principy a lidské hodnoty – plnění slibů, nepodplácení, charakternost, nedílnost (MEPCO, 2017).

Účelnost a hospodárnost jsou **výchozími pojmy** vztahující se k hospodaření s majetkem obce, ale vysvětlit co znamená účelné, hospodárné a efektivní nakládání s veřejnými prostředky bývá složité.

Pro obce to tedy znamená povinnost, že pro rozhodnutí, zda dojde k účelnému nakládání s financemi, musí již v plánu (předběžném hodnocení výdajové operace) přesně identifikovat potřebu a také výsledek a k tomu nastavit, jak tyto výsledky budou stanovenou potřebu uspokojovat. Pak znamená:

- účelnost – pokud dosažené výsledky odpovídají stanovené potřebě,
- hospodárnost – pokud jsou zdroje k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství, v přiměřené kvalitě a za nejvýhodnější cenu, nebo ji můžeme klasifikovat jako získání vstupů v přiměřené kvalitě a s co nejmenšími náklady. Dle N. P. Hepwortha (1990) je to majetek a služby, které municipalita nakupuje, jsou pořízeny a jejich údržba je obstarávána s co nejnižšími náklady, ale v odpovídající kvantitě a kvalitě, lze ji vyjádřit pomocí vzorce (13):

- 

$$H = \frac{N}{E}, kde$$

H = hospodárnost

N = vynaložené náklady na  
vstupy

E = očekávaná hodnota

O efektivnosti lze mluvit tehdy je-li dosaženo co nejlepšího vztahu mezi použitými prostředky a dosaženými výsledky.

Některé efekty lze vyjádřit ukazateli, některé pouze slovním hodnocením (viz. tabulka č.3).

Tabulka č. 3 - Efekty obce

aktivita obce	vstupy	výstupy					
		efektivnost a hospodárnost		efektivnost a účinnost		Účinnost	
	zpravidla vyjádřeny jako náklady						
		obec	obyvatelé	obec	obyvatelé	obec	obyvatelé
údržba zeleně	pracovní	vykonaná práce	zaměstnanost občanů	zpětné využití zeleného odpadu	doba trvání od podání žádosti o prořez, kácení do jejího vyřízení v zák. lhůtě	zlepšení vzhledu obce	zlepšení životního prostředí
	materiálové	nové výsadby, PHM	poplatek za kompostéry				
městský mobiliář (lavičky, stojany na kola, odpadní koše atd.)	investice	obnova zastaralého či opotřeben. majetku	podíl obslužených obyvatel	revitalizace veřejn. ploch	zlepšení osobního zdraví	zvýšení dostupnosti k veřejn. budovám, obslužnosti nemovitého majetku	celková životní úroveň občanů
	materiál	odolnost proti povětrnost. vlivům					
veřejná doprava	pracovní	externí řidiči	zaměstnanost občanů	počet jízd	počet přepravených osob	kultura cestování	zlepšení mobility obyvatel
	finanční	dotace obce pro občany	příspěvek na dopravu				

*zdroj: vlastní zpracování*

Při naplňování cíle řízení a kontroly veřejných financí by mělo platit: „Chceme-li řídit, musíme vědět, a máme-li vědět a ne se pouze domnívat, musíme být schopni měřit“. Co je jisté, že při realizaci cíle a kontroly těchto finančních prostředků musíme počítat s měřitelnými či vyjádřitelnými ukazateli. Neměli bychom připustit dosavadní postup ve veřejné správě, kdy pouze konstatujeme, že účelnost, hospodárnost a efektivnost byla vždy splněna (Vyleťal, 2017).

## 4 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

### 4.1 Obecná charakteristika firmy

Název:	CHODOVKA a.s.
Sídlo:	Pohraniční stráže 474, 348 13 Chodová Planá
IČO:	28000811
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	2 000 000 Kč
Den zápisu:	19.12. 2007
zapsána pod spisovou značkou B 1382, Krajský soud v Plzni	
Hlavní předmět podnikání:	Poskytování technických služeb výroba elektřiny
	Poskytování služeb pro hospodaření v lesích a pro myslivost od 17. 1. 2008
	Poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví od 17. 1. 2008
	Chov domácích a zoologických zvířat a poskytování souvisejících služeb
	Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor
	Nakládání s odpady

Vybraná akciová společnost CHODOVKA a.s. byla založena v roce 2007. Prvotním impulsem pro její vznik byla změna místní politické scény. Po dvacetileté vládě ODS, vyhrálo v roce 2006 volby do obecních zastupitelstev Sdružení nezávislých kandidátů, jehož členská základna byla tvořena několika místními podnikateli. Proto se prvním velkým počinem nového zastupitelstva obce stal záměr založení komerční společnosti za účelem správy majetku, která v městysi působí dodnes. Otázka zda založit akciovou



společnost nebo společnost s ručením omezením byla vyřešena na zastupitelstvu v roce 2007, kde někteří zvolení zastupitelé byli v té době vlastníky akciových společností a znalost „domácího“ podnikatelského prostředí, možnost získání většího úvěru a nezávislost na financování obce byla důvodem ke zvolení této formy obchodní společnosti. Akciová společnost nahradila dosavadní příspěvkovou organizaci SMCHP Chodová Planá.

Zároveň zastupitelé v součinnosti s tehdejším vedením příspěvkové organizace (dále jen PO) argumentovali výhodami, které akciová společnost městyse měla přinést. Mezi nejdůležitější patřily např.:

- **uplatnění DPH** (pro obec bylo v roce 2006 nevýhodné být plátcem DPH z důvodu krátkého koeficientu ve vazbě na dotaci jako u neziskové organizace, u obchodní společnosti tomu tak nebylo)
- **operativnost** (obchodní společnost (dále jen OS) se jevila v tržním hospodářství daleko operativnější než nezisková společnost, z toho vyplývala i možnost rychleji reagovat na tržní situaci, řízení společnosti na tržní bázi vstupovala do obecního rozpočtu formou podílu na zisku a byla méně náročná na pracovní vytížení pracovníků obce, což vedlo k lepšímu využití ekonomického potenciálu, kryté obcí)
- **aktivita** (vznikal tlak k maximálnímu využití pracovníků ve vazbě na snižování počtu zaměstnanců, kdy docházelo ke zvyšování jejich platů, a.s. mohla rozdělit pouze to, co vydělala – maximální zájem manažera o co nejlepší zisk - % podíl na zisku)
- **daňová oblast** (u neziskové organizace bylo možné vyjmout kteroukoliv ziskovou oblast a zdanit bez ohledu na to, že zisk vyrovnává ostatní ztrátové oblasti, což u a.s. nebylo možné)
- **využitelnost** (při správném sestavení společnosti, např. formou středisek, divizí, bylo možné provést úsporu v administrativní oblasti a samozřejmě se existovala vize rozšíření činností do jiných oblastí.

Bylo počítáno i s možnými rizikovými oblastmi, kdy jedním z rizik byl převod ke specifiku komunální sféry a muselo se přihlížet k určitému procentu zajištění veřejného zájmu a toto citlivě sladit s podnikatelskou oblastí. Při porušení tohoto principu, které je v praxi dost časté, by mohla nastat situace, kdy by v honbě za ziskem nebyly zajištěny základní potřeby obyvatel městyse. Dalším rizikem byla nedotažená koncepce kontrolní činnosti. Proto byl nastaven kontrolní systém, který umožnil městyse a.s. řídit a zároveň jí

dal značnou míru volnosti. Kontrolní činnost probíhala při 100 % účasti městyse, řízení bylo nastaveno formou dozorčí rady hmotně zainteresované na výsledku hospodaření, čtvrtletní kontroly v radě městyse a půlroční předkládání výsledků hospodaření zastupitelstvu.

#### 4.1.1 Prvotní podnikatelský záměr

1. na období let 2007-2010

Podnikatelský záměr společnosti CHODOVKA a.s. předložený 16.10. 2007 byl rozdělen na dvě etapy.

**První fáze** (2007-2009) předpokládaných hospodářských aktivit se týkala u prvních dvou následujících letech činností:

- a) služeb a prací v lesích městyse Chodová Planá
- b) služeb a prací v lesích jiných vlastníků na základě výběrových řízení (tendrů)
- c) služeb pro městys (údržba veřejné zeleně, veřejných komunikací, údržba sportovního areálu, hřbitovů a dalších prací objednaných městysem)
- d) služeb a prací pro cizí organizace nebo obce
- e) služeb v zimním období pro cizí obce na odklizení komunikací.

**Druhá fáze** (2010) v průběhu doby existence měla připravit akciovou společnost na další aktivity:

- a) služby pro občany, které by se týkaly menšího rozsahu úprav soukromých zahrad, založení ozdobných vřesovišť, výroby a prodej mulčovací kůry, odvozu a likvidace organického odpadu kompostováním, staveb oplocení aj.,
- b) přidružené lesní a dřevařské výroby. Na nevyužitých pozemcích zakládat plantáže žádaných druhů vánočních stromků s následným prodejem. V oploceném areálu průmyslové zóny zřídit lesní a zahradní školku pro produkci sazenic potřebných pro obecní les, zahradní školka měla sloužit k pěstování okrasných keřů a dřevin v kontejnerové formě. Zřídit malý skleník pro množení žádaných rododendronů a azalek a dále zhodnocení vlastního méněhodnotného dřeva formou výroby paletových desek různého tvarů. Dále se počítalo s výrobou masivního, jednoduchého parkového vybavení (lavic, stolků, informačních desek apod.) z opracované kulatiny, s drobnou tesařskou a truhlářskou výrobou, výrobou štípaného dřeva a případného balení paliva pro veřejnost,

c) záměr rybničního hospodářství, který by přicházel v úvahu po zámyslu nově vzniklých vodních ploch či nákupu vhodných rybníků,

d) myslivost. Další možnou aktivitou bylo zřízení odborného chovu zvěře (dančí a jelení). Měla zahrnovat přípravu koncepce zřízení a využití odborního chovu zvěře na nevyužívaných zemědělských plochách, genofond zvěře a následný prodej trofejí, zvěřiny a dalších produktů s tím souvisejících (např. pantů, zralých parohů – shozů aj.).

Tabulka č. 4 - Ekonomický rozbor předpokládaných aktivit CHODOVKA a.s. v roce 2008

Druh činnosti	potřeba vlast. pracovníků	mdové náklady	potřeba dodavatelů	výrobní náklady bez DPH	celkem náklady	celkem tržby	hospodářský výsledek
práce v lesích městyse Ch.PI.	9,5	1708029	3	3971971	5680000	5680000	0
služby a práce pro městys	5,5	1288080	2	1011920	2300000	2300000	0
služby a práce pro ostatní	2,0	27000		7500	34500	68300	33800
založení plantáže ván. Stromků	0,5	6000		7500	13500	0	-13500
práce pro cizí vlast. Lesů	3,0	39000		48000	87000	146000	59000
drčení klestu, mulčování a příprava ploch	1,0	12000		7000	19000	26000	7000
založení zahrad. a lesní školky	0,5	9000		12000	21000	16000	-5000
výroba palivového dřeva	0,5	5000		10000	15000	21000	6000
výroba a prodej mulč. kůry	1,0	3000		14000	17000	51000	34000
kontejnerování odrostů	0,5	12000		9000	21000	29500	8500
zahájení výstavby obory	2,0	20000		20000	40000	0	-400000
<b>CELKEM</b>	<b>26,0</b>	<b>3129109</b>	<b>5</b>	<b>5118891</b>	<b>8248000</b>	<b>8337800</b>	<b>89800</b>

zdroj: archiv úřadu městyse Chodová Planá

## 2. Současný podnikatelský záměr (2018)

Pro letošní rok (2018) jsou plánované náklady v ve výši 8 723 tis. Kč a plánované 8. 359 tis. Kč. V hospodářském výsledku je počítáno se ztrátou ve výši 364 tis. Kč. Tabulka č. 5 uvádí některé vybrané plánované ukazatele.

Tabulka č. 5 - Finanční plán CHODOVKA a.s. na rok 2018

nákladové položky	v tis. Kč	výnosové položky	v tis. Kč
spotřeba materiálu	112	tržby za výrobky	1789
spotřeba sazenic	203	prodej služeb	1998

<b>pohonné hmoty</b>	323	tržby FVE	601
<b>spotřeba energií</b>	293	nájemné prům. zóna	995
<b>opravy a udržování</b>	223	městys – údržba komunik.	572
<b>dodav. lesní práce</b>	1337	městys – údržba zeleně	553
<b>nájem prům. areál</b>	578	městys – údržba hřbitovů	76
<b>nájemné les</b>	180	městys – ostatní práce	303
<b>bytové služby</b>	238	městys – údržba hřiště	314
<b>mzdové náklady</b>	2531	nájemné ostat. a byt.	251
<b>odpisy</b>	982	provozní dotace	200

*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

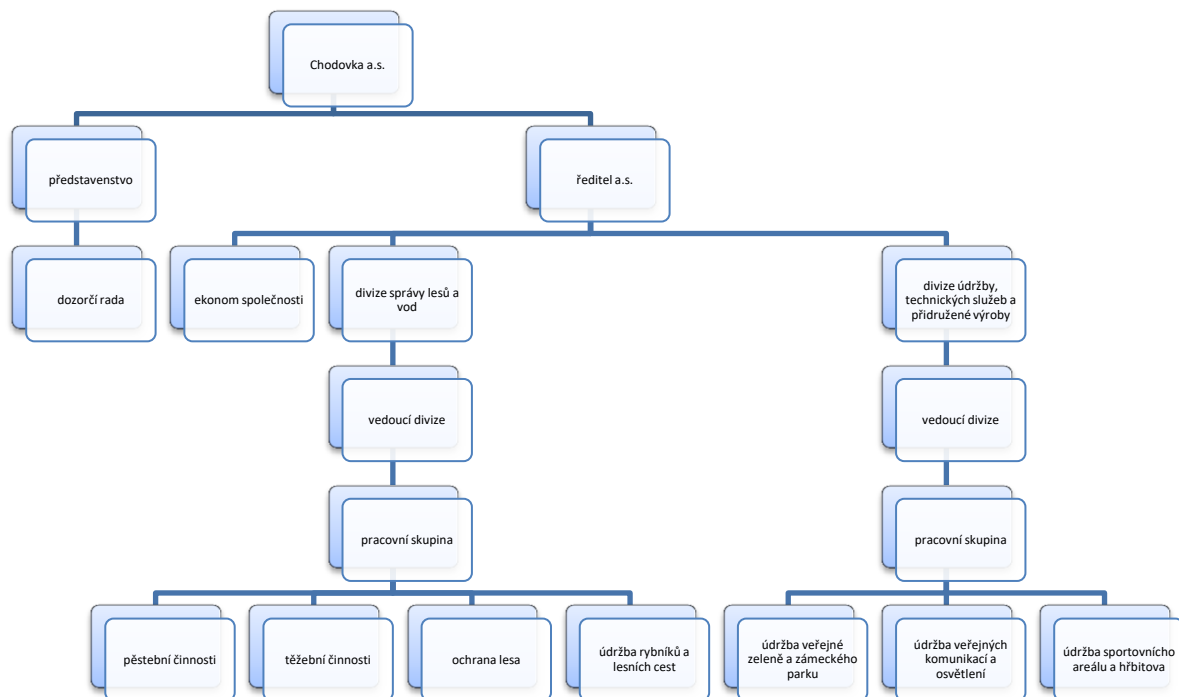
#### 4.1.2 Vlastnická a organizační struktura

Společnost má od svého založení stále jediného akcionáře, tzn. 100% vlastníkem a.s. je Městys Chodová Planá, se sídlem Pohraniční stráže 129, 348 13 Chodová Planá, IČO: 00259861. Za společnost ve všech věcech jedná jediný člen představenstva. Při založení byly vydány akcie o počtu 20 ks v nominální hodnotě 100 000,00 Kč na jméno v písemné podobě, jejichž případný převod je omezen rozhodnutím valné hromady. Emise akcií na jméno je důležitá zejména pro dotační tituly (je znám vlastník akcií).

Pro první rok fungování nově vzniklé organizace byla navržena níže uvedená funkcionálně divizionální organizační struktura, která měla pomoci úspěšně řešit následující úkoly:

- zabezpečení plynulého přechodu části pracovníků z p.o. SMCHP – včetně uzavření nových pracovních smluv,
- převzetí všech úkolů v oblasti péče o svěřené lesní hospodářství,
- plnění smluv v oblasti péče o místní komunikace a parkovou úpravu v majetku a působnosti městyse
- převzetí průmyslového areálu (bývalá kasárna Pohraniční stráže), zabezpečení a provedení časově i finančně náročných prací na jeho zprovoznění a připravení pro podnikatelské zájemce o pronájem zprovozněných objektů,
- příprava projektů a zajištění financování a realizace fotovoltaické elektrárny v areálu v roce 2009.

obr. č. 3 Plánované organizační schéma na rok 2008



*zdroj: archiv úřadu městyse*

V současné době (2018) nejsou do organizačního schématu zahrnuty divize, jejich vedoucí a pracovní skupiny jsou přímo řízeny ředitelem a.s.

V samém počátku (2008) vedení a.s. bylo nuceno operativně řešit několik nastalých situací:

- a) kalamitní poškození obecních lesních porostů již narušených orkámem KYRIL v roce 2007. Nebývalou kalamitu později způsobila i větrná smršť EMMA v roce 2008 a místní orkán v roce 2010, které zapříčinily plošné poškození lesních porostů, přesahující roční etáty těžeb na lesním hospodářství. Dále vlivem velmi teplého počasí došlo k silné gradaci lýkožrouta smrkového v postižených porostech. Z tohoto důvodu došlo k enormnímu poklesu cen dřevní suroviny, která se promítla i do hospodaření let 2009-2012,
- b) vybudování průmyslové zóny z areálu převzatého bezúplatně obcí od MV ČR, který byl po 19-ti letech obývání českou armádou ve zdevastovaném stavu a bylo nutno provést rozsáhlé opravy nemovitého majetku,

- c) následně bylo ještě nutno řešit dopady krádeže výpočetní techniky obnovou ztracených dat a jejich opětovným pořízením (jednalo se nejen o data firemní ekonomické agendy, ale i o rozsáhlá data vyplývající z povinnosti řádné péče o lesní pozemky).

Pro zabezpečení své činnosti v oblasti strojního a mechanizačního vybavení Chodovka a.s. odkoupila v závěru roku použité stroje a zařízení v celkové hodnotě za více jak 1714 tis. Kč od městyse Chodová Planá.

Ve snaze zlepšit vlastní výrobní zázemí bylo rozhodnuto o tvorbě rezervy na rozsáhlou opravu objektu dílen, ve kterém bylo vybudováno potřebné zázemí pro vlastní potřeby a.s..

Důležitým krokem v rozvoji podnikatelského záměru bylo rozhodnutí o dvou velkých investicích. V závěru roku 2008 byly vykonány přípravné organizační a technické práce pro pořízení fotovoltaické elektrárny o výkonu 45 kWp a v roce 2011 započaly přípravné práce pro zřízení kompostárny přímo v průmyslovém areálu.

#### 4.1.3 Investice

##### 1. FVE

Začátkem roku 2009 byla pořízena fotovoltaická elektrárna o výkonu 45 kilowatů. Výstavba této elektrárny byla kryta jednak z volných peněžních prostředků akciové společnosti a jednak pomocí bankovního úvěru poskytnutého Českou spořitelnou a.s..

Pořizovací cena FVE	5.630 tis. Kč
Vlastní finanční prostředky a.s.	2.203 tis. Kč
Výše poskytnutého úvěru	3.427 tis. Kč
Datum poskytnutí úvěru	3/2009
Datum splacení úvěru	12/2013

Důvodem pořízení byla možnost využití nabídky v té době vyhlášeného programu, který výrazně zvýhodňoval dlouhodobě garantovanou výkupní cenu vyrobené elektrické energie prostřednictvím fotovoltaických panelů.

Uvedená FV elektrárna se skládá ze 104 panelů a je umístěna v průmyslovém areálu na střeše zámečnických dílen .

Vývoj finančního toku ( porovnání příjmů z výroby po odečtu nákladů na provoz, odečtu nákladů na úroky, bankovních poplatků, splátek úvěru, povinných odvodů z výroby a záloh na pozdější likvidaci) v letech 2009 až 2017 dokumentuje u této investice přiložená tabulka č.6. Z tohoto přehledu je patrný bod zvratu u výše uvedených úhrad výdajů v porovnání s příjmy za dodanou elektrickou energii až v průběhu první dekády měsíce července 2017. Zde se především negativně projeví platby odvodů z výroby FVE, kterým v letech 2011, 2012 a 2013 tato výroba povinně svým výkonem nad 30 KWp podléhala. Akciová společnost na platbách odvodů vynaložila celkem 440 tis. Kč.

Tabulka č. 6 - Vývoj finančních toků FVE v letech 2009-2017

Výroba v letech	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017			
<b>Skutečnost v KW</b>	33,6	38,1	42,2	41,9	36,4	38,2	40,3	36,6	40,0			
<b>Tržby za prod.el.en.v tis. Kč</b>	432	500	565	570	505	536	582	538	600			
<b>Zapl.zálohy na likv. tis. Kč</b>						5,3	11,3	11,3	10,9			
<b>Roční finanční tok tis. Kč</b>	-190	-462	-492	-427	-424	531	570	526	588			
<b>ROK 2017</b>	I	II	III	IV	V	VI	VII/	VIII	IX	X	XI	XII
* uvaž.výkon kWh/1kWp	14	40	85	100	110	120	120	130	85	40	20	15
přep.uvaž.v ýkon v kW	630	1800	3825	4500	4950	5400	5400	5850	3825	1800	900	675
skutečnost v kW	851	1874	3450	4107	5917	6081	5766	5224	3114	2245	833	556
oček.tržby bez DPH	9,4	27	57	67,5	74,2	81	81	87,8	57	27	13,5	10
skutečnost v Kč	12,7	28	51,7	61,6	88,7	91	86,8	78	46,7	33,6	12	8,3
rozdíl v Kč												
skut.výkon kWh/1kWp	18,9	41,6	76,6	91,2	131	135	128,1	116,0	69,2	49,89	18,51	12,35
finanční tok:												
fakt.včetně DPH *)	12,7	28	51,7	61,6	88,7	91	86,8	78	46,7	33,6	12	8,3
provozní výdaje												
odvod DPH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Odvod z FVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
platba úroků	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
splátka úvěru	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ekologická daň **)	25	53	98	117	168	173	164	149	89	64	24	16
zálohy na likvidaci Kč			27,4			27,4			27,4			27,4
výsl.fin.toku v Kč	12,7	28	48,9	61	8,8	8,8	8,6	78	43,8	33,5	12	5,5

ceny jsou uvedeny v tis. Kč

\*) Poznámka: od 1.1.2016 je dle zákona o DPH výroba el.energie účtována odběrateli ČEZ prodej a.s. bez DPH.

\*\*) Poznámka: s platností od 1.1.2016 skončilo pro výrobu elektrické energie osvobození od platby ekologické daně.  
zdroj: interní dokumentace CHODOVKA a.s.

*zdroj: interní dokumentace*

Pokud nedojde k legislativním změnám ohledně výkupních cen elektrické energie vyrobené prostřednictvím fotovoltaiky, je reálný předpoklad (pochopitelně také v návaznosti na intenzitě slunečního svitu) vyrovnání součtu pořizovací ceny a nákladů spojených s poskytnutým úvěrem na pořízení až na přelomu let 2019/2020. Jedním z důvodů jsou poměrně vysoké náklady na pořízení fotovoltaických panelů, které bylo nutno vynaložit v roce pořízení – tj. v roce 2009.

## 2. Kompostárna

Výstavba kompostárny byla dokončena v listopadu roku 2012. Byla kryta z vlastních finančních prostředků a.s. a pomocí podpory z Operačního programu ŽP.

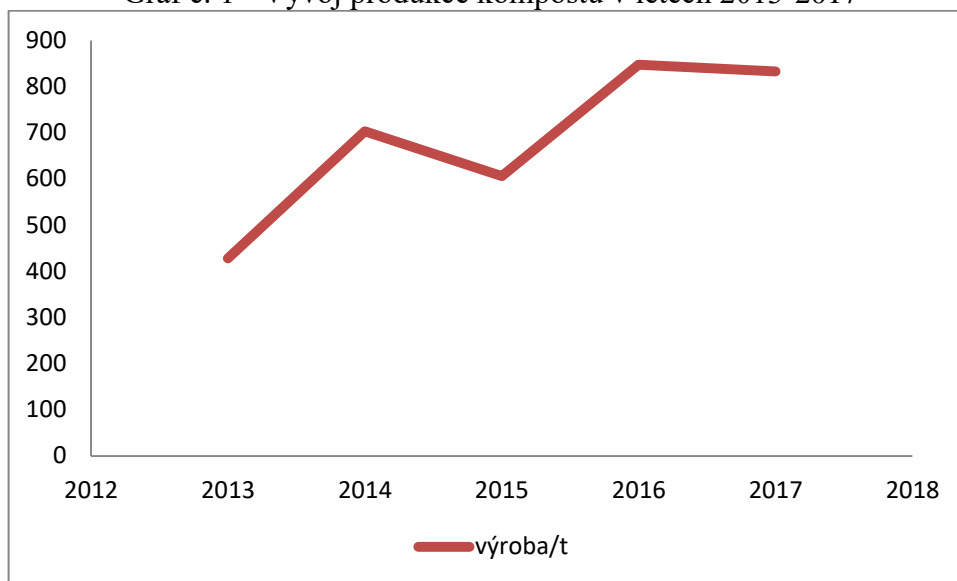
Pořizovací cena	2.141 tis. Kč
Vlastní finanční prostředky a.s.	214 tis. Kč
Výše poskytnuté dotace	1 927 tis. Kč
Datum poskytnutí dotace	10/2012

Důvodem pořízení byla potřeba likvidace travní hmoty, která narůstala provedenými službami z údržby veřejné zeleně a rozhodnutí o její realizaci pomohlo i sdělení o poskytnutí finanční podpory v rámci Operačního programu ŽP z prostředků státního fondu ŽP ČR. V roce 2015 bylo provedeno technické zhodnocení investice, došlo k rozšíření kapacity (původní 500t/rok) pro kompostování odpadů z rostlinných pletiv (posekaná tráva, větve do průměru 3 cm aj.). Uvedená kompostárna se skládá z vlastního provozního objektu (nemovitosti) a strojních součástí (překopávač a vibrační síto) a je umístěna v průmyslovém areálu.

Současná její kapacita činí cca 900 tun/rok. Zpracovává odpady z rostlinných pletiv nejen z veřejné zeleně městyse Chodová Planá, ale biohmotu, kterou dováží ke kompostování např. obec Chodský Újezd a Služby města Planá. Roční zpracování v letech 2013-2017 je uvedeno v grafu č. 1, kde je znázorněn růst produkce kompostu.



Graf č. 1 - Vývoj produkce kompostu v letech 2013-2017



*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Výsledným efektem je kompostovaná hmota vhodná k použití jako biohnojiva, mulčovacího materiálu k údržbě zelených ploch, k parkovým úpravám apod.. Mezi odběratele patří zejména místní zemědělci (přes 600 tun), kteří mohou kompost odebírat zcela zdarma nebo Plánské služby s.r.o. Planá, které hradí pouze symbolickou cenu (za práci zaměstnanců).

## 4.2 Interní faktory ovlivňující hospodaření

### 4.2.1 Vybavenost pracovními silami

Personální politika je nastavena tak, aby se pracovní kolektiv skládal z optimálního počtu odborných vedoucích pracovníků (lesní hospodář a ekonom), odborných pracovníků pro práci s mechanizační technikou (práce s motorovou pilou, traktorem, sypačem apod.) a pracovníků, kteří vykonávají práce nenáročné na technologie a strojní vybavení (sekání zeleně, metení, čištění veřejných prostor). Většinou se jedná o osoby žijící v obci, které byly dříve zaměstnanci P.O. SMCHP, a to je výhodou při neočekávaných a nahodilých situacích, kdy je potřeba akutně řešit požadavky a potřeby zákazníků (občanů i blízkých odběratelů). Stálé zaměstnance doplňují sezónní brigádníci a osoby vykonávající nařízené obecně prospěšné práce.

Vzdělanostní struktura odpovídá organizačnímu složení, tj. vedoucí pracovníci dosáhli vysokoškolského vzdělání a režijní dělníci mají ukončené základní vzdělání anebo jsou vyučeni. Průměrný věk je necelých čtyřicetpět let. Ve firmě pravidelně dochází ke standardnímu vzdělávání zaměstnanců, jedná se zejména o různá školení bezpečnosti práce a požární ochrany, obsluhy strojního a mechanizačního zařízení, referentských vozidel aj. Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb nedisponuje firma vyšším počtem kvalifikovaných pracovních sil (vysoká úroveň vědomostí, jazykových schopností či odborných dovedností), ale důraz je kladen na technické znalosti a s tím související řízení v odvedené kvalitě práce.

Zajímavým trendem je růst průměrné mzdy dělníků, který je velmi ovlivněn již několik let trvajícím nedostatkem pracovních sil v regionu, neboť v blízkosti Chodové Plané se nachází několik průmyslových zón (některé zdroje uvádí, že patří mezi největší ve střední Evropě), které provádí neustálý nábor pracovníků dělnických profesí a lákají zaměstnance na vysoké výdělky a benefity. Poptávka neustále převyšuje nabídku. Pracovníci CHODOVKA a.s. patří mezi loajální zaměstnance a fluktuace osob je ve firmě téměř nulová.

Průměrný počet pracovníků se od roku 2010 stabilizoval a stejně jako osobní náklady, výše průměrné mzdy a produktivita práce je uveden v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7 Vývoj zaměstnanců v letech 2008-2017

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců (osoby)	10	10	10	8	7	7	7	7	7	7
v tom THP (osoby)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
Osobní náklady	3116	3593	3648	3302	3266	3293	3398	3857	3384	3521
v tom mzdy	2328	2701	2736	2356	2303	2296	2394	2742	2457	2532
Hrubá produktivita práce	1111	1369	1988	1462	1393	1340	9871	1140	934	891
Průměrná mzda	19,4	22,5	22,8	24,5	27,4	27,3	28,5	32,6	29,25	30,14

*jednotky jsou uvedeny v tis. Kč, nepeněžní údaje mají jednotku uvedeny*

*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Na základě výstupu z tabulky č. 7 je možné vysledovat skutečnost, že i přesto, že počet pracovníků postupně klesal, náklady na zaměstnance zůstaly nezměněny. Do osobních nákladů jsou mimo mzdové náklady zahrnuty odvody na sociální a zdravotní zabezpečení. Hrubá produktivita je počítána z ročních výkonů celkem (pro efekt jsou odečteny roční

výkony FVE, které prakticky nepotřebují lidský zásah a v jednotlivých letech i podnájmy z těchto upravených výkonů).

#### 4.2.2 Vybavenost kapitálem

Vývoj stavu majetku (aktiv) a zdrojů jeho krytí (pasiv), tj. vlastního a cizího kapitálu firmy CHODOVKA a.s. v období 2008-2017 je uveden v tabulce č. 8 a grafech č. 2 a 3.

Tabulka č. 8 - Vývoj kapitálu CHODOVKA a.s. v letech 2008-2017

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	5036	8858	10022	8086	7037	6235	6314	5410	4864	4919
V tom:										
Dlouhodobý majetek	2120	7739	7588	7004	5942	4725	3891	3516	2932	3017
Oběžná aktiva	2916	1102	2433	1080	1094	1509	2396	1226	1397	1901
v tom: zásoby	21	25	51	34	38	233	89	44	47	123
krátkodobé pohledávky	644	324	677	591	344	529	500	516	611	1106
krátkodobý fin.majetek	2251	753	1705	455	712	747	1807	666	739	672
z toho : peníze	15	1	18	12	20	31	22	34	26	41
účty v bankách	2236	752	1687	443	692	716	1785	632	713	631
časové rozlišení	0	17	1	2	1	1	27	668	535	1

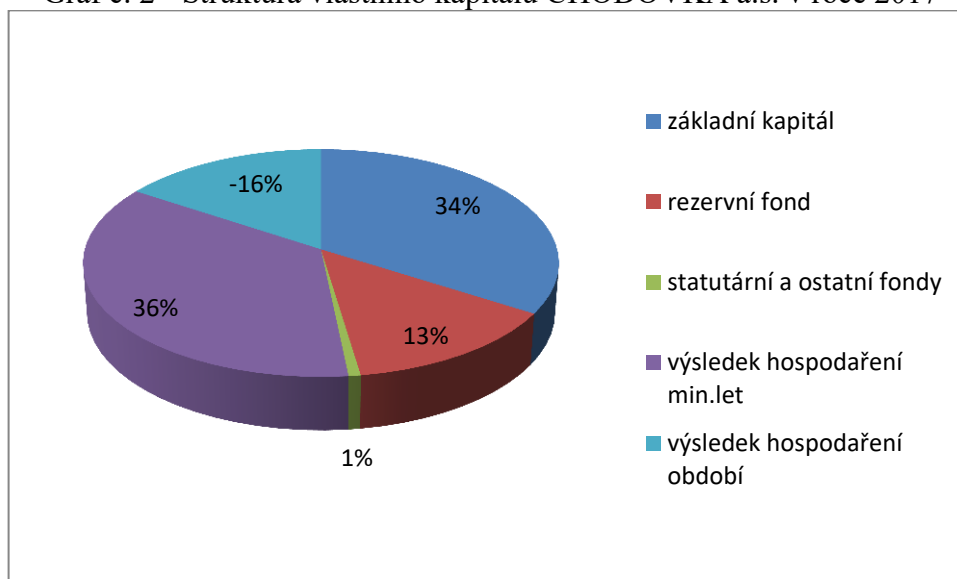
jednotky jsou uvedeny v tis. Kč, nepeněžní údaje mají jednotku uvedeny

zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Tabulka č. 8 poskytuje přehled o rozložení majetku akciové společnosti. Dále je patrné, že bilanční suma aktiv klesá a v roce 2017 je ve stejné výši jako při svém vzniku.

Celková hodnota pasiv sledované společnosti za rok 2017 je ve výši 4 919 tis. Kč. Vlastní kapitál představuje 81,94 % (výše 4 031 tis. Kč). Je složen ze základního kapitálu ve výši 2 000 tis. Kč, dále je tvořen rezervním fondem ve výši 800 tis. Kč, statutárním fondem a ost. fondy ve výši 43 tis. Kč, výsledkem hospodaření z min. let ve výši 2 112 tis. Kč a další položkou, tj. výsledkem hospodaření běžného účetního období ve výši -924 tis. Kč. Struktura VK je znázorněna v grafu č. 2.

Graf č. 2 - Struktura vlastního kapitálu CHODOVKA a.s. v roce 2017



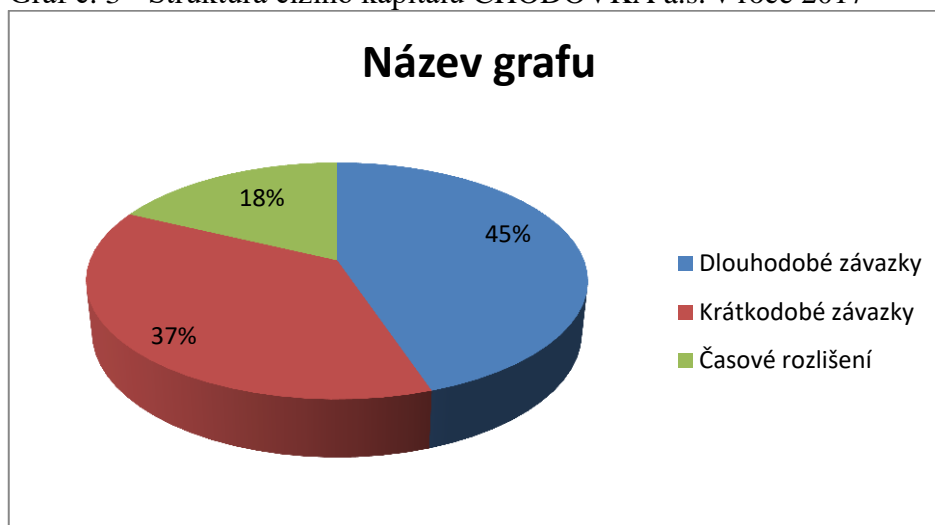
*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Z grafu č. 2 vyplývá, že největší podíl na tvorbě vlastního kapitálu tvoří VH min. let. Tento trend je možné potvrdit už od roku 2011, kdy výsledek hospodaření minulých let tvořil 40,5% a v předchozím roce 2016 to bylo 52,31% hodnoty vlastního kapitálu. Od roku 2015 tvoří společnost ztrátu ve VH, která vzrostla oproti roku 2016 o 48% a snižuje hodnotu VK.

Cizí kapitál je v roce 2017 vykazován v akciové společnosti v menší výši oproti kapitálu vlastnímu. Celková bilance cizích pasiv je v hodnotě 888 tis. Kč a tvoří 18,06% z celkové struktury kapitálu. Skládá se z dlouhodobých závazků ve výši 398 tis. Kč, které vyplývají z obchodních vztahů a z krátkodobých závazků ve výši 331 tis. Kč, které představují závazky vůči státním organizacím a z časového rozlišení v hodnotě 159 tis. Kč.

Z dat uvedených v grafu č. 3 je viditelné, že společnost v současné době nečerpá žádný bankovní úvěr a na financování se podílí pouze vlastním kapitálem.

Graf č. 3 - Struktura cizího kapitálu CHODOVKA a.s. v roce 2017



*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

### 4.3 Externí faktory ovlivňující hospodaření

#### 4.3.1 Dodavatelé a odběratelé

Mezi hlavní dodavatele společnosti se řadí dodavatelé lesních prací Silvatia spol. s.r.o. Drmoul (harvestor – lesní technika), M. Duraj Teplá, M. Founě Planá, J. Miklušák, K.Kois, Z. Koudelka, LIVA Předslavice, Agrowest a.s. Plzeň (náhradní díly na lesní stroje), MERCATA LES s.r.o. (chemické přípravky), L.E.S. CR spol. s.r.o. Praha (pletiva na oplocenky, přípravky na ochranu lesa), Lesoškolky Řečany (sazenice).

Dalšími jsou dodavatelé různorodého materiálu – CENTROFERO s.r.o. Chodová Planá (hutnický materiál), TEKO Technology s.r.o. Ostrava (kancelářský materiál), ELCO PLUS Planá s.r.o., HA-SOFT s.r.o. Brno (softwarové vybavení) a specifickým dodavatelem je firma ASEKOL Solar s.r.o., kde a.s. hradí zálohy na pozdější likvidaci odpadu z fotovoltaické elektrárny.

V neposlední řadě a.s. eviduje dodávky energií (ČEZ Prodej, a.s., VaK Karlovy Vary), pojištění osob a majetku, služby bezpečnosti práce a požární ochrany (R. Švarcbek – hasicí technika Planá), pohonných hmot (OMACZ, a.s. Stráž pod Ralskem, Lesní společnost Přimda), odpadů (ZD ROZVOJ Trstěnice) aj.

Stálými a významnými odběrateli jsou firmy nakupující dřevní hmotu. Mezi ně patří firmy: 4-les s.r.o. Prostiboř, Stora Enso Wood Product Planá, GAPA WOOD s.r.o.

Stříbrná. Tyto firmy vykupují surovinu za nejvyšší ceny v oblasti včetně zabezpečené dopravy a pro Chodovku a.s. jsou příznivé ceny i cenovým zvýhodněním při delší době splatnosti, která vzhledem k menšímu objemu odebíraného dřeva nijak neohrožuje finanční toky a.s. Dalšími významnými odběrateli jsou firmy LHC celek Prameny, obec Ovesné Kladruby, Agentura ochrany přírody a krajiny Praha a Kanonie premonstrátů Teplá, kterým a.s. zabezpečuje lesní hospodářství (výsadbu, prořezávky aj.) na lesních porostech v jejich vlastnictví.

Dalšími významnými odběrateli jsou nájemci objektů v průmyslovém areálu: BOHEMIA-SPA MOOR s.r.o.- výrobce rašeliny, Martin Szabo-pneuservis, Michal Rapšo, Lenka Rikková-garáže, Josef Kovacs-autodílna, Leiter GmbH-výrobce vratných lahví, Soukup&Burian - truhlářství.

Výkup elektrické energie z produkce fotovoltaické elektrárny je zajištěn společností ČEZ Prodej a.s. Praha.

Své specifické postavení mezi odběrateli zaujímá samotný Městys Chodová Planá a struktura služeb poskytovaných městysem je uvedena v kapitole 4.4.

#### 4.3.2 Vliv samotného městyse

Rada městyse Chodová Planá působí jako valná hromada akciové společnosti a spolu s dozorčí radou složenou ze zastupitelů kontroluje hospodaření firmy a snaží se, aby orgány města byly pravidelně informovány o její výkonnosti. Např. schvalují výsledek hospodaření, zprávy o vztazích mezi propojenými osobami, výhledy a plány rozvoje podnikatelských záměrů, personální změny vedení společnosti, rozhodují o investicích a opravách aj. Členové dozorčí rady jsou seznamováni s výsledky jednotlivých výběrových řízení na dodávky stavebních prací nebo strojů, rozhodují o manažerských odměnách, vyplácení dividend apod..

Od roku 2011 stanovuje dozorčí rada manažerovi a.s.:

- a) odměnu za výkony (tržby) plynoucí z podnikatelské činnosti po odečtení plynoucích z ročních smluv uzavřených mezi a.s. a městysem vždy za každý běžný rok vyhodnocené čtvrtletně,
- b) odměnu ze zisku společnosti za výsledek hospodářské činnosti podle parametru zisk před zdaněním, vyhodnocení je roční.

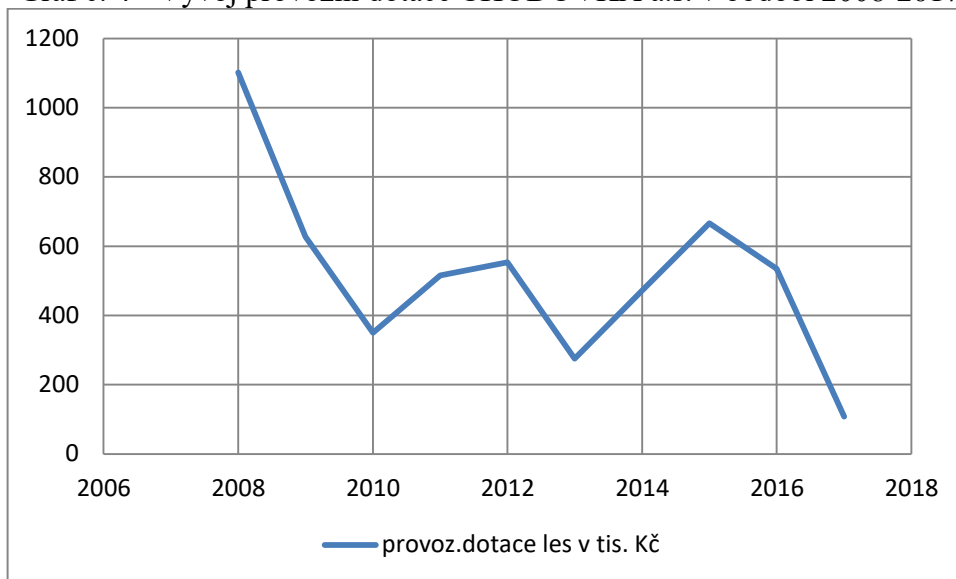
Při založení společnosti v roce 2008 vložil městys a.s. 2 mil. Kč do základního kapitálu - základního jmění. Současně městys v roce 2008 umožnil, na základě smlouvy, zapůjčení strojů a zařízení pro nastartování firmy. Tyto stroje, zařízení a mechanismy následně v roce 2009 prodal a.s. za ceny stanovené znaleckým posudkem s odložením platby ve splátkách. Celkem takto bylo zapláceno v roce 2009 přímo městy 1 081 tis. Kč a dalších 960 tis. Kč bývalé příspěvkové organizace SMCHP. V roce 2012 obec poskytla CHODOVKA a.s. překlenovací úvěr ve výši 1 900 tis. Kč s úrokem 5% p.a. na úhradu dodavatelských faktur za stavební a strojní části kompostárny se splatností jednorázově do 31.12. 2012. Další překlenovací úvěr od městyse byl poskytnut v roce 2017 na pořízení nového traktoru v celkové výši 800 tis. Kč při spoluúčasti a.s. ve výši 100 tis. Kč s úrokem ve výši 2,5% p.a..

#### 4.3.3 Státní vliv – dotace

Akciová společnost za dobu své existence obdržela pouze jednu investiční dotaci, a to v roce 2012 ve výši 1 927 tis. Kč na výstavbu kompostárny od Státního fondu ŽP ČR.

Každoročně čerpá provozní dotace od Ministerstva zemědělství na pěstební činnosti, výchovné zásahy v lese, zalesnění, prořezávky a oplocenky. Výše obdržených dotací je uvedena v grafu č. 4, ze kterého vyplývá značná rozdílnost poskytovaných prostředků. Důvodem rozdílů v obdržených dotačních částkách je změna poskytovatelů (dříve Ministerstvo zemědělství, v současnosti Plzeňský kraj) a dotačních programů. Proto se hodnota dotovaných prostředků může rok od roku měnit, neboť jsou vyhlašovány různé programy, na různé činnosti (tj. na které lesní práce – např. na stahování vytěženého dřeva z nepřístupných lokalit pomocí koní, zalesňování holin) za měnících se podmínek. Podmínkou pro poskytnutí provozní dotace na les je dodržování lesního decimálního plánu v daném lesním celku. V současné době (2018) je možno získat na základě vyhlášených programů finanční prostředky od obou poskytovatelů (MZ i PK) a proto CHODOVKA a.s. již podnikla příslušné kroky, které by měly vést k jejich poskytnutí.

Graf č. 4 - Vývoj provozní dotace CHODOVKA a.s. v období 2008-2017



*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

#### 4.4 Aktivita firmy na komunální úrovni

Akciová společnost na základě jednotlivých uzavřených příkazních smluv o poskytování služeb, které vždy obsahují rozsah prací a ceník jednotlivých činností, ale také na základě nahodilých objednávek vykonává pro městy Chodová Planá a její osady aktivity různorodého charakteru. Jedná se zejména o služby spojené se správou a údržbou majetku obce jako je např.:

- úplatné zajišťování správy obytných domů a bytů, provoz a opravy společných částí domů v majetku obce (zprostředkovává plnění spojená s bydlením, dodávky tepla, vody, energií, pravidelné revize a následné opravy, zprostředkovává stavební dozor při generálních opravách a rekonstrukcích, výběr zhotovitelů prací, zastupuje vlastníka ve všech řízeních, provádí evidence plateb, vyúčtování nákladů na plnění, vymáhání pohledávek za služby a nájemné a další záležitosti spojené s bytovým fondem),
- pravidelnou údržbu místních komunikací (čištění komunikací, vozovek a chodníků po zimním období, mechanické a ruční zametání parkovišť, čištění odpadních košů na chodnících, odvoz nežádoucího materiálu z ploch, ruční čištění krajnic, silničních vpustí, autobusových čekáren, údržba dopravního značení a patří sem i pravidelný svoz odpadního materiálu z údržby komunikací),



- údržbu víceúčelového hřiště (příprava travnaté plochy po zimním klidu, vyčesávání zametacím kartáčem, stažení mechu a poškozené trávy v z hracích ploch, úklid okolí hřiště, průběžné hnojení, fungicidní a herbicidní ošetření travnatých a ostatních ploch, pískování, sekání, provádění závlah dle potřeby – ovlivněno počasím, sběr a odvoz odpadů, napadaného listí, drobné opravy zařízení, lajnování apod.),
- péči a údržbu hřbitovů v Chodové Plané a spádové obce Michalovy Hory (péče o zeleň okrasných ploch, úpravy živých plotů, drobné opravy apod.),
- údržbu veřejné zeleně (úprava živých plotů, čištění pěšin, osazení květníků, mulčování vřesovišť a ostatních ploch – např. v parku, odborně arboristické práce, odvoz a řezání větví, chemické ošetření bolševníků, plevele, úklid štěpky, ekologické likvidace posekané trávy a listí a další),
- správu místního hospodářství (provoz sběrného dvora, úpravy asfaltových ploch pro akce městyse – slavnosti, májka, dětský den, montáž a opravy košů, laviček, úklid odpadků, montáž dopravního značení, úprava vánočního osvětlení, reklamních tabulí, odchyt psů, správa obecního mobiliáře, údržba kašny, úprava okolí zámku, péče o místní toky, vyklízení obecních prostor apod.),
- správa průmyslového areálu (technické zhodnocení, podnajímaní objektů třetím osobám k podnikání) – současná nájemci jsou uvedeni v kapitole č. 4.3.1
- správa lesních pozemků, hospodaření na lesních pozemcích v souladu s Lesním hospodářským plánem (zalesňování, nátěry proti okusu, prořezávky, výsek plevelných dřevin, ožínání kultur, ochrana proti kůrovci, vyklízení klestu, aj.)

Výzkum v rámci dotazování ukázal, že občané vnímají aktivity akciové společnosti kladně a jsou se zajišťováním a následnou kvalitou jednotlivých služeb spokojeni. Je to také díky snaze a ochotě pracovníků společnosti téměř okamžitě reagovat na jejich připomínky v uvedených oblastech a vycházet vstříc jejich rozumným požadavkům.

Pouze menší část občanů zastává názor, že by bylo lepší provádět činnosti v oblasti veřejných služeb externí firmou, neboť se domnívají, že některé aktivity jsou zaměřeny pouze na cílové skupiny. Občas z řad obyvatel zazní hlasy, že např. údržba komunikací na sídlišti je upřednostňována před ostatními částmi městyse, nebo je pečlivěji ošetřována travnatá plocha na stadionu (preferování sportovců) a ostatní odlehlejší plochy veřejné

zeleně nejsou kvalitně ošetřovány, či-li že služby nejsou rovnoměrně distribuovány pro všechny a na všechno.

Cesty ke spojeným občanům se vytváří složitě a jsou různé. Proto se obec i akciová společnost snaží diskusí o akutálních problémech rozvíjet účinnější, kvalitnější fungující systém, který by nejlépe občanům a dalším zainteresovaným subjektům vyhovoval. Nejúčinnějším prostředkem jsou schůze dozorčí rady a pravidelná účast vedení a.s. na zastupitelstvu, kde se nejčastěji tvoří a přijímají návrhy k řešení úkolů při poskytování výše uvedených činností.

## 5 Analýza rentability CHODOVKA a.s.

### 5.1 Analýza rentability

#### 5.1.1 Základní ukazatele

Ukazatelé rentability poskytují informace o výkonnosti podnikání. a zároveň také dokáží říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem. Ukazují, jak úspěšně je zhodnocen vlastní kapitál v podniku a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Před rozborem a vyhodnocením poměrových ukazatelů rentability bude vypracována analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v období 2008-2017.

Tabulka č. 9 - Vývoj nákladů CHODOVKA a.s. v letech 2008-2017

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Náklady celkem</b>	<b>11230</b>	<b>14470</b>	<b>18892</b>	<b>12348</b>	<b>10571</b>	<b>10364</b>	<b>10989</b>	<b>10053</b>	<b>8397</b>	<b>8759</b>
z nákladů spotř.mat.a energ.	1581	1500	1896	1464	1309	1397	1618	1376	1032	1268
služby	6055	5223	7124	4135	4037	4124	4560	3707	3111	2804
<i>ze služeb:</i>										
<i>nájem les</i>	548	1130	514	514	581	554	515	512	85	180
<i>nájem prům.areál</i>	526	910	561	535	545	563	569	572	573	577
osobní náklady	3116	3593	3648	3302	3266	3293	3398	3857	3384	3521
<i>v tom mzdy</i>	2328	2701	2736	2356	2303	2296	2394	2742	2457	2532
daně a poplatky	9	1	21	164	164	150	29	35	25	22
ost.prov.nákl.	164	56	826	168	93	175	135	129	59	148

úroky		212	203	147	120	30	0	0	0	0
ost.fin.náklady	7	21	20	2	24	19	15	15	14	14
odpisy dl.maj.	214	968	1425	1506	1431	1312	1143	1014	811	982
nákl.na prod.zboží		2723	41	15						
nákl.na pr.majet.			3137	1239						
daň z příjmů celk.	84	173	551	206	127	-136	91	-80	-39	-35
<i>v tom splatná</i>	22	77	495	218	204	197	198	2	0	0
<i>odložená</i>	62	96	56	-12	-77	-333	-107	-82	-39	-35

*jednotky jsou uvedeny v tis. Kč, nepeněžní údaje mají jednotku uvedeny*

*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Z tabulky č. 9 vyplývá, že největší zastoupení na nákladech mají do roku 2014 náklady na služby a to zejména pro subdodavatele prací v lese a údržby nebytového fondu. Od roku 2015 tyto náklady pozvolna klesají z důvodu menší potřeby subdodávek lesnických prací a pronajímání lesnické techniky. V roce 2008 činily tyto náklady zhruba 44% z celkových nákladů, v roce 2017 už to bylo pouze 23%. Osobní náklady mají konstantní výši i přesto, že počet pracovníků klesá a jejich podíl se pohybuje okolo 35% na celkových nákladech. Ostatní provozní náklady mají kolísavou tendenci z důvodu nahodilých situací (opravy a udržování, pojištění apod.). Nárůst odpisů v letech 2010-2015 byl způsoben investicemi společnosti, především do FVE, kompostárny a strojního zařízení. V roce 2017 byly překročeny náklady na spotřebu sazenic (vyšší ceny a potřeba zalesnit větší plochu), náhradních dílů, mzdových nákladů a ostatních neplánovaných energií. Část zvýšených nákladů uhradila akciová společnost a část byla uhrazena z dotace poskytnuté Plzeňským krajem.

Tabulka č. 10 - Vývoj výnosů CHODOVKA a.s. v letech 2008-2017

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Výnosy celkem</b>	<b>11471</b>	<b>14997</b>	<b>21019</b>	<b>12982</b>	<b>11061</b>	<b>10833</b>	<b>11392</b>	<b>9656</b>	<b>7917</b>	<b>7835</b>
z výkonů - tržby dřevo	8098	6106	12632	6958	6261	5761	5549	4011	2326	1888
- tržby zboží	0	2966	223	14	2					
- tržby FVE	0	432	501	565	570	506	536	582	539	601
-provoz.dotace les	1102	627	350	515	553	275	472	666	535	108
- tržby z prod.majetku			2056	1221			29	6	7	
- tržby za služby	2271	4866	5257	3709	3675	4291	4806	4391	4510	5238
ze služeb - podnájem										
<b>průmyslový areál</b>	<b>360</b>	<b>869</b>	<b>638</b>	<b>719</b>	<b>734</b>	<b>948</b>	<b>985</b>	<b>1092</b>	<b>839</b>	<b>999</b>

<b>Ze služeb - práce pro Městys:</b>										
<b>v tom:</b>										
zimní a letní údržba komunikací	477	645	508	553	560	580	501	444	448	572
údržba zeleně	841	575	779	418	563	562	722	363	424	553
ostatní práce pro Městys	231	88	131	259	103	59	92	147	288	303
údržba sportovního areálu	132	48				362	362	346	384	314
údržba zámecký park		427	163	442	108	148	38	228	131	
údržba obecních hřbitovů	75	101	47	67	29	68	79	87	80	76
<b>CELKEM práce pro Městys</b>	<b>1756</b>	<b>1884</b>	<b>1628</b>	<b>1739</b>	<b>1363</b>	<b>1779</b>	<b>1794</b>	<b>1615</b>	<b>1755</b>	<b>1818</b>

*jednotky jsou uvedeny v tis. Kč, nepeněžní údaje mají jednotku uvedeny  
zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Vývoj výnosů je uveden v tabulce č. 10. U akciové společnosti tvořily až do roku 2014 většinový podíl výnosů tržby z prodeje dřeva, ale v důsledku poklesu vytěžení dřevní hmoty (o 80% oproti roku 2008) patří ke stěžejním tržbám prodej služeb. V roce 2009 firma získala další kontrakt v obci Prameny na služby v hodnotě 320 tis. Kč. Nově byl v roce 2013 naplánován výkup odpadů vhodných ke kompostování, čímž by bylo dosaženo větších výnosů z poskytnutých služeb. I když v roce 2015 došlo v důsledku prudkého poklesu těžby dřeva ke snížení nákladů, nebylo dosaženo opačného efektu v podobě zvýšení výkonů. Vedení společnosti bylo dozorčí radou doporučeno, aby se firma snažila ke zvýšení výnosů najímat na přechodná období externí pracovníky nebo volit formu subdodávek. V loňském roce (2017) došlo k nenaplnění některých plánovaných výnosů, např. nižší příjmy z prodeje služeb, z tržeb FVE a z nájemného z průmyslové zóny. Pro dosažení vyšších výnosů bylo rozhodnuto o rozvíjení vedlejších aktivit (sekání trávy pro sportovní areály v okolí a pro soukromé výrobní podniky v obci, např. Polytec Composites Bohemia s.r.o.).

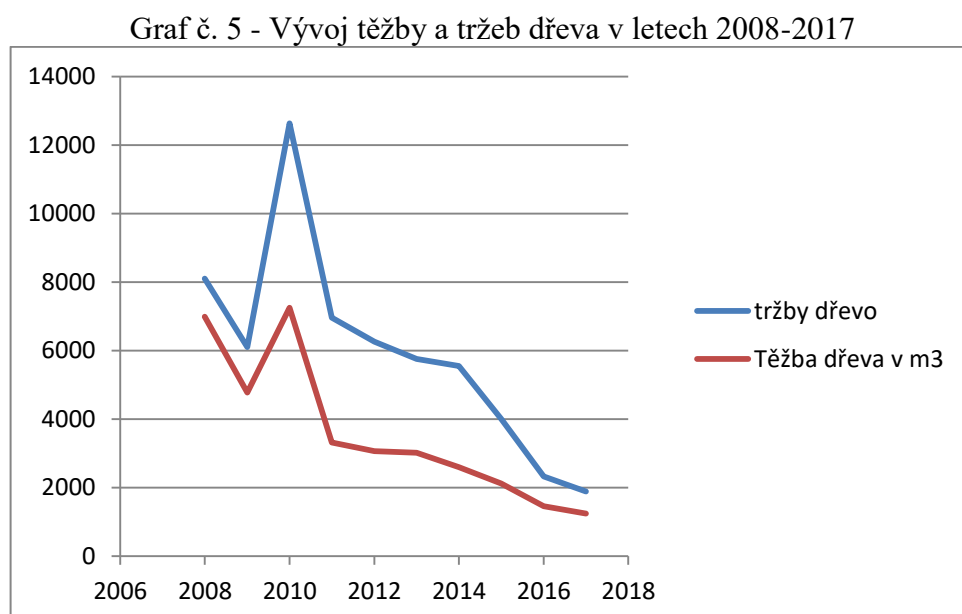
Tabulka č. 11 - Vývoj výsledku hospodaření CHODOVKA a.s. v období 2008-2017

<b>Ukazatel</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>EBT</b>	325	700	2679	840	616	333	493	-476	-519	-923
<b>EAT</b>	241	527	2127	634	490	469	403	-397	-480	-888
<b>EBIT</b>	332	931	2884	1005	759	381	508	-461	-505	-910
<b>EBITDA</b>	546	1899	4309	2511	2190	1693	1651	553	306	72

*jednotky jsou uvedeny v tis. Kč, nepeněžní údaje mají jednotku uvedeny  
zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

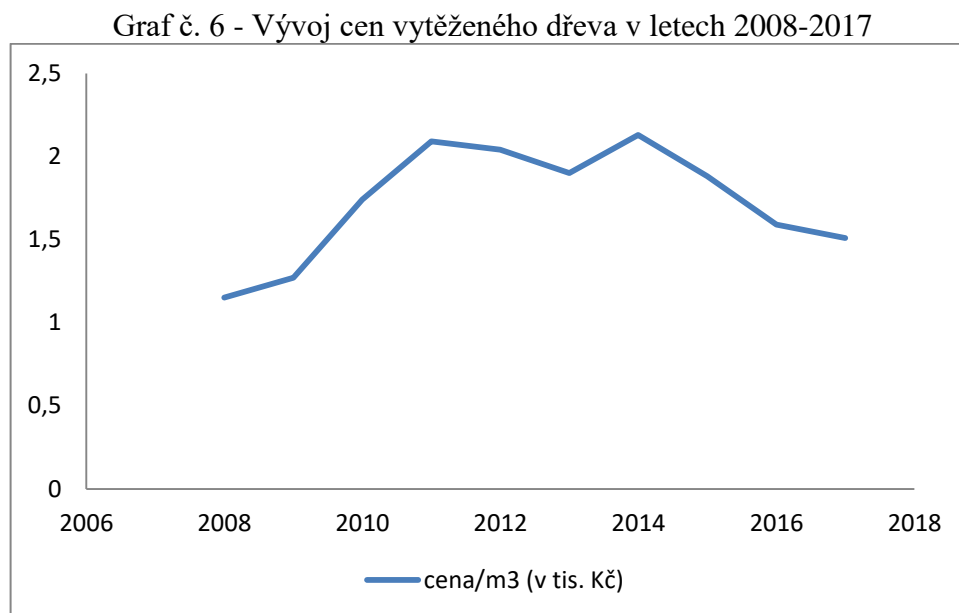
Hospodářský výsledek v roce 2009 byl rozdělen ve výši 150 tis. Kč do statutárního fondu, 150 tis. Kč do zákonného rezervního fondu a 227 tis. na krytí ztrát budoucích let. V roce 2013 byla celá výše nerozděleného zisku převedena do fondu na výplatu dividendy ve prospěch jediného akcionáře – Městyse Chodová Planá. Zisk vytvořený v roce 2014 byl ponechán a.s. na rozvoj strojového parku a k nákupu nového strojního zařízení. V měsíci říjnu 2015 pokračoval pokles tržeb za dřevo z důvodu prudkého poklesu cen vykupované dřevní hmoty z titulu přebytku nabídky nad poptávkou na trhu, což ovlivnilo výši výsledku hospodaření (ztráta). Hospodářský výsledek v roce 2017 vykázal ztrátu ve výši 888 tis. Kč, která představovala překročení ztráty za sledované období o 63 tis. Kč. Jednalo se o překročení některých nákladových položek, zejména v lesním hospodářství a také skutečnost, že v první polovině roku neprobíhala těžba dřeva.

Pro veškeré ekonomické výstupy v jednotlivých letech je těžba dřeva naprosto klíčová, a současně je podstatná i pro budoucnost společnosti - vynucená těžba z kalamit výrazně ovlivnila i tvorbu nového decimálního lesního plánu na roky 2018-2028, jehož jsou roční těžby podstatnou součástí. Vývoj těžby dřevní hmoty a tržeb za dřevo je zachycen v grafu č. 5.



*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Z grafu č. 6 vyplývá, že dřevo v letech kalamit mělo nižší cenu - je většinou poškozeno a odběratelé okamžitě na vyšší nabídku z nucených těžeb reagují nižšími výkupními cenami za m<sup>3</sup>, které ovlivňují celkový výnos firmy.



*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

**Rentabilita tržeb (ROS)** – tento ukazatel je ovlivněn hodnotou výsledku hospodaření a dosažených tržeb. Pro výpočet ROS jsou využity kategorie hospodářského výsledku: provozní výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT) a výsledek hospodaření po zdanění (EAT) v poměru k celkovým výnosům (odečteny jsou provozní dotace na les) a k vybraným ukazatelům tržeb z obrátu (za prodej dřeva a prodej služeb).

ROS vypočítaný z EAT poskytne společnosti informaci o tom, jakou výši čistého zisku přinese 1 Kč tržeb. Výsledek rentability tržeb získaný z EBIT reprezentuje hodnotu provozní marže společnosti.

Tabulka č. 12 - Vývoj rentability tržeb CHODOVKA a.s. v období 2008-2017

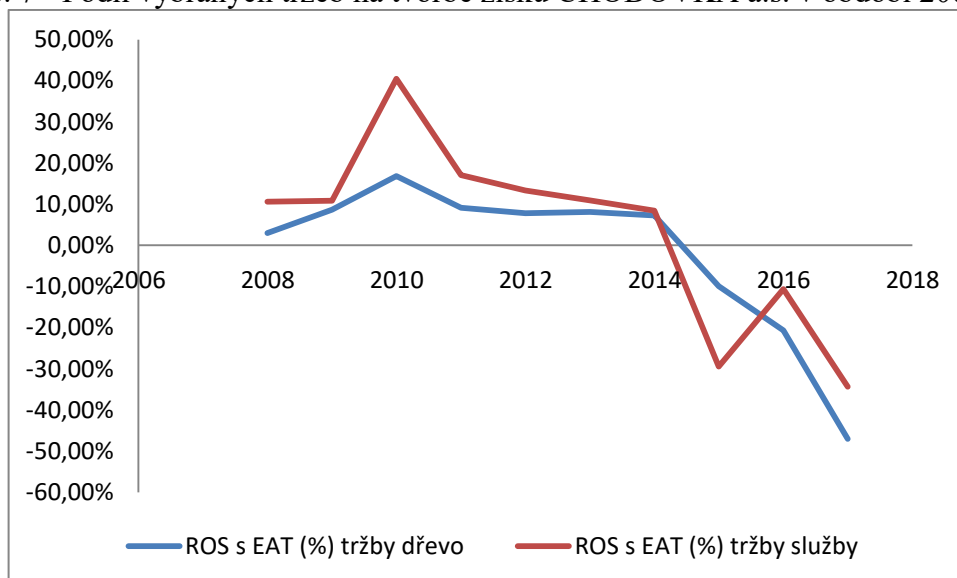
Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem	10369	10972	17889	10667	9936	10052	10355	8402	6836	7126
EBIT	332	931	2884	1005	759	381	508	-461	-505	-910
EAT	241	527	2127	634	490	469	403	-397	-480	-888
ROS s EBITem	3,20%	8,48%	16,12%	9,42%	7,63%	3,79%	4,90%	-5,48%	-7,38%	-12,77%
ROS s EAT	2,32%	4,80%	11,80%	5,94%	4,93%	4,66%	3,89%	-4,72%	-7,02%	-12,46%

jednotky jsou uvedeny v tis. Kč, nepeněžní údaje mají jednotku uvedeny

zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Z uvedené tabulky č. 12 vyplývá, že trend a.s. v oblasti ziskovosti je velmi kolísavý. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2010, kdy na sto korun tržeb připadalo 11,80 Kč čistého zisku. Od roku 2011 podíl tržeb na zisku klesá a poslední tři roky tržby nepřinášejí společnosti žádný zisk, protože firma hospodařila se ztrátou. K této situaci došlo vlivem poklesu těžby dřeva, která do tohoto roku tvořila primární příjem společnosti. Úbytek výnosů za prodej dřeva je způsoben vytěžením lesních ploch, poškozením dřevní hmoty povětrnostními vlivy (opakující se kalamity) a napadením dřeva kůrovcem.

Graf č. 7 - Podíl vybraných tržeb na tvorbě zisku CHODOVKA a.s. v období 2008-2017



zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Z grafu č. 7 je možné vysledovat podíl na tvorbě zisku z hlediska tržeb za služby a za prodej dřeva. Tyto aktivity mají největší podíl na tvorbě výsledku hospodaření. Společnost byla nejvíce zisková v roce 2010, kdy bylo nutné vytvořit 16,84 Kč čistého zisku za prodej

dřeva a 40,46 Kč čistého zisku za provedené služby na 1 Kč tržeb. V roce 2015 se podíl na zisku obou těchto tržeb vyrovnal (obě křivky jsou ve shodném bodě) a opačný trend lze vysledovat od roku 2016, kdy tržby ze služeb převýšily tržby z prodeje dřeva.

**Rentabilita nákladů (ROC)** - ukazatel ovlivňuje výše nákladů v souvislosti s jejich podílem dle struktury na tvorbě zisku. K výpočtu je použit výsledek hospodaření po zdanění (EAT) v poměru k celkovým nákladům. Hodnoty vypočítaných ukazatelů vyjadří, kolik Kč nákladů musíme ve firmě vynaložit, abychom dosáhli 1 Kč zisku.

Tabulka č. 13 - Vývoj rentability nákladů CHODOVKA a.s. v období 2008-2017

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Náklady celkem</b>	<b>11230</b>	<b>14470</b>	<b>18892</b>	<b>12348</b>	<b>10571</b>	<b>10364</b>	<b>10989</b>	<b>10053</b>	<b>8397</b>	<b>8759</b>
<b>EAT</b>	241	527	2127	634	490	469	403	-397	-480	-888
<b>ROC s EAT (%)</b>	2,14%	3,64%	11,25%	5,13%	4,63%	4,52%	3,66%	-3,94%	-5,71%	-10,13%

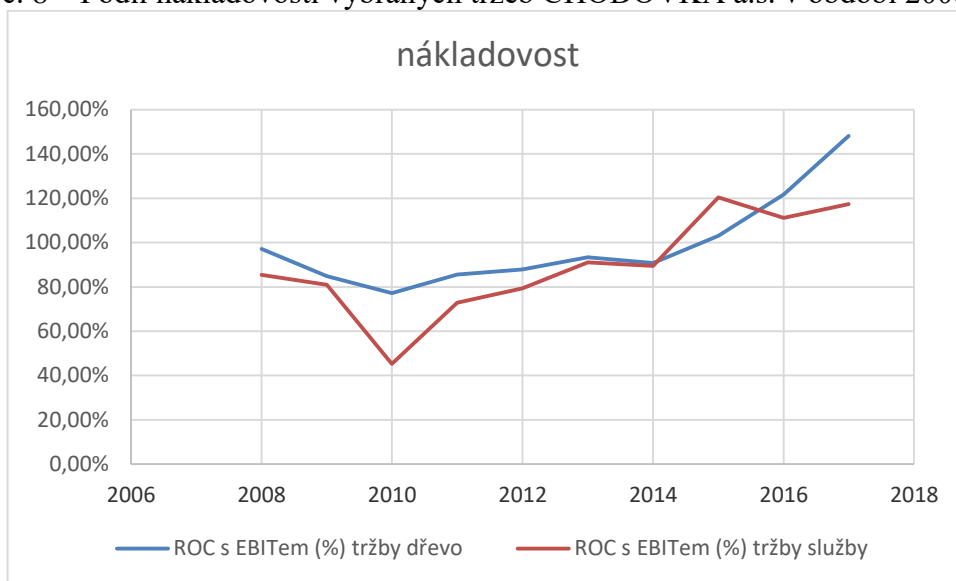
*jednotky jsou uvedeny v tis. Kč, nepeněžní údaje mají jednotku uvedeny  
zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Z analýzy dat v tabulce č. 13 je patrné, že rentabilita nákladů měla rostoucí tendenci až do roku 2011, kdy v roce 2010, stejně jako u rentability tržeb dosáhla nejvyšší hodnoty. V tomto roce přinesla 1 Kč vynaložených nákladů 0,11 Kč zisku. V letech 2012-2013 se rentabilita nákladů pohybovala v úrovni roku 2009, klesla na výši okolo 0,04 Kč zisku, zejména z důvodu celorepublikových lesních kalamit se změnila i výkupní ceny dřeva a tím došlo k poklesu tržeb za jeho prodej. Náklady se nesnížily. Nejnižší hodnoty rentability nákladů jsou právě v období 2015-2017, kdy byly vložené náklady do podnikatelských aktivit ztrátové a společnosti nepřinesly žádný efekt v podobě zisku. Rentabilitu nákladů velmi silně ovlivňuje hodnota ukazatele ziskového rozpětí, která je zobrazena ve vybraných veličinách v doplňkovém ukazateli nákladovosti zobrazeném v grafu č. 7. Jedná se o zatížení každé jednotky tržeb náklady.

Grafy č. 7 a č. 8 dokládají, že jestliže vzroste hodnota nákladovosti z tržeb, klesne hodnota ziskové marže.



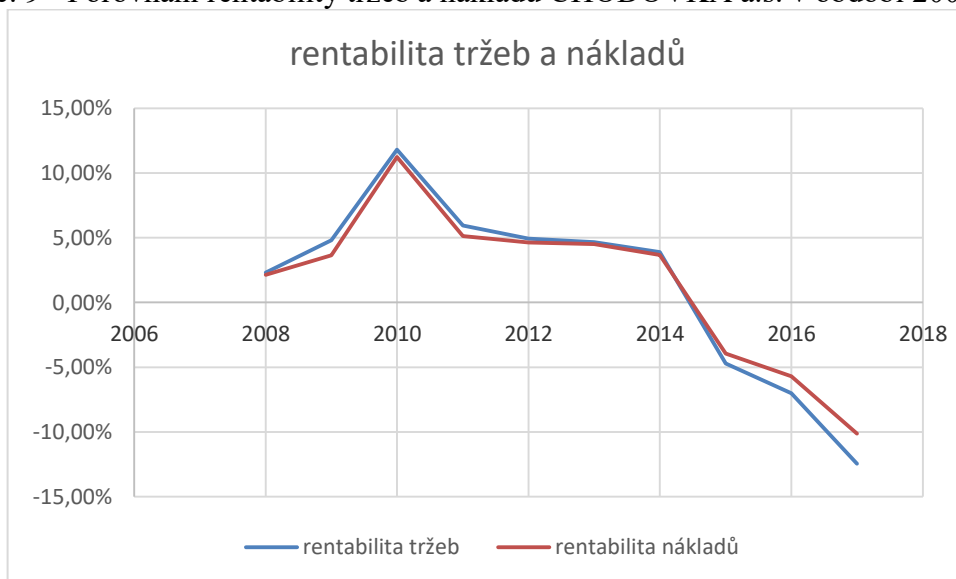
Graf č. 8 – Podíl nákladovosti vybraných tržeb CHODOVKA a.s. v období 2008-2017



*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Vynaložené náklady na služby a prodej dřeva ovlivnily zejména ceny prodáváných produktů (dřevní hmoty), ceny za služby sjednané v příkazních smlouvách pro městys Chodová Planá, v nespolešné řadě i objem obratu, neboť situace na trhu s lesními komoditami neumožňovala zvýšit odbyt a nedostatek pracovníků ovlivnil rozvoj služeb i pro další cizí firmy.

Graf č. 9 - Porovnání rentability tržeb a nákladů CHODOVKA a.s. v období 2008-2017



*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Porovnání rentability tržeb a nákladů v grafu č. 9 dokazuje, že náklady kopírují tržby a že růst nebo pokles zisku byl přímo úměrný vyšší nebo nižší hodnotě zisku ve sledovaných letech. V roce 2010, který byl nejúspěšnější, společnost na 100 Kč vynaložených nákladů vytvořila 11,25 Kč čistého zisku a na 1 Kč tržeb připadlo 0,83 Kč nákladů.

**Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** – tímto ukazatelem, který je ovlivněn obratem celkových aktiv a vývojem rentability tržeb, lze změřit produkční sílu podniku, tj. všech zdrojů (vlastních i cizích) činnosti. Pro potřeby výpočtu je použito výsledku hospodaření nezávislého na zadluženosti a míře zdanění (EBIT) v poměru aktiv společnosti. Z hodnoty ROA vyplyne, v jaké míře, a jak efektivně jsou ve společnosti využita aktiva k tvorbě zisku.

Tabulka č. 14 - Vývoj rentability celkového kapitálu CHODOVKA a.s. v období 2008-2017

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	5036	8858	10022	8086	7037	6235	6314	5410	4864	4919
EBIT	332	931	2884	1005	759	381	508	-461	-505	-910
ROA s EBIT (%)	6,59%	10,51%	28,77%	12,42%	10,78%	6,11%	8,04%	-8,52%	-10,38%	-18,49%

*jednotky jsou uvedeny v tis. Kč, nepeněžní údaje mají jednotku uvedeny*

*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Tabulka č. 14 zachycuje vývoj rentability celkového kapitálu, který od roku 2008 do roku 2010 rostl, protože se zvyšovaly i výnosy společnosti a tím i rentabilita tržeb. Od roku 2011 došlo k poklesu tržeb o 61% a v dalších letech se situace už nezlepšila a což se promítlo i do celkového ukazatele ROA. Nejvyšší hodnotu ROA vykázal v roce 2010 a to 28,77 Kč na 100 Kč celkových aktiv. Tuto částku nejvíce ovlivnil výnos z prodeje dřeva. I přes veškeré zdroje, které byly použity k financování všech prostředků, nedokázal management společnost eliminovat od roku 2015 ztrátu, která za každý další rok narostla o 400 tis. Kč.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – poskytuje informaci o tom, zda společnost efektivně dokázala zhodnotit vlastní kapitál. K výpočtu bude použit výsledek hospodaření po zdanění (EAT), protože představuje konečný efekt, který kapitál městysi, jako vlastníku a.s., přináší, v poměru s hodnotu vlastního kapitálu. Výsledky jsou porovnány s úrokovou mírou dosahovanou u státních dluhopisů, aby akcionář (městys Chodová Planá) získal

informaci o tom, že za svůj vklad získá vyšší efekt, než kdyby své finance vložil např. do státních dluhopisů nebo do banky.

Tabulka č. 15 - Vývoj rentability vlastního kapitálu CHODOVKA a.s. v období 2008-2017

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VK	2241	2718	4776	5320	5720	5609	5922	5435	4955	4031
EAT	241	527	2127	634	490	469	403	-397	-480	-888
ROE s EAT (%)	10,75%	19,38%	44,53%	11,91%	8,56%	8,36%	6,80%	-7,30%	-9,68%	-22,02%
úroková míra bezrizik. vkladu	3,00	2,30	1,90	1,80	1,90	2,20	2,42	0,49	0,62	1,5

*jednotky jsou uvedeny v tis. Kč, nepeněžní údaje mají jednotku uvedeny*

*zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace*

Tabulka č. 15 vykazuje, že společnost je až do roku 2014 ve svém podnikání efektivní, hodnoty rentability VK dosahují vyšších hodnot než úroková sazba vkladu v jednotlivých letech. V posledních třech letech, kdy společnost vykázala ztrátu by akcionáři vložený kapitál lépe zhodnotili na dlouhodobém vkladu. Pro společnost je efektivnější využívat vlastní prostředky do činnosti firmy, využít ho k samofinancování např. investičních projektů.

### 5.1.2 Podíl jednotlivých aktivit na výsledné rentabilitě

Výslednou rentabilitu akciové společnosti CHODOVKA a.s. jednoznačně ovlivňují činnosti spojené s těžbou a prodejem dřeva a služby poskytované objednatelům dle smluv a nahodilých objednávek. V roce 2008 byly tyto služby z 77% poskytovány městy Chodová Planá, v roce 2017 už podíl na službách obce činil pouze 34% a z větší části jsou prováděny pro cizí firmy. To a.s. umožňuje nastavit jinou cenovou politiku, než jaká je uplatňována pro obec. Tržby za služby se stávají stěžejními výnosy, protože investice do zalesňování holin jsou ovlivněny časem (obnova lesa představuje budoucí výnosy, které lze odhadnout, viz. Lesní hospodářský plán) a nižší poptávkou po dřevě na trhu. Ze všech uvedených ukazatelů rentability vyplývá, že trend společnosti v oblasti zisku byl proměnlivý a jednotlivé odchylky byly vysvětleny u jednotlivých indikátorů. Přestože a.s. dosahuje v oblasti hospodářského výsledku ztrátu, prokázal výpočet rentability vlastního kapitálu, že je společnost schopna v průběhu budoucích let podnikat ve stávajících činnostech.

## 5.2 Efektivnost pro městys Chodová Planá

### 5.2.1 Ekonomické přínosy

Jednotlivé aktivity uvedené v kapitole 4.3 této práce jsou hrazeny z rozpočtu městyse. Vývoj nákladů na činnosti poskytované akciovou společností v období 2009 až 2017 je uveden v tabulce č. 16.

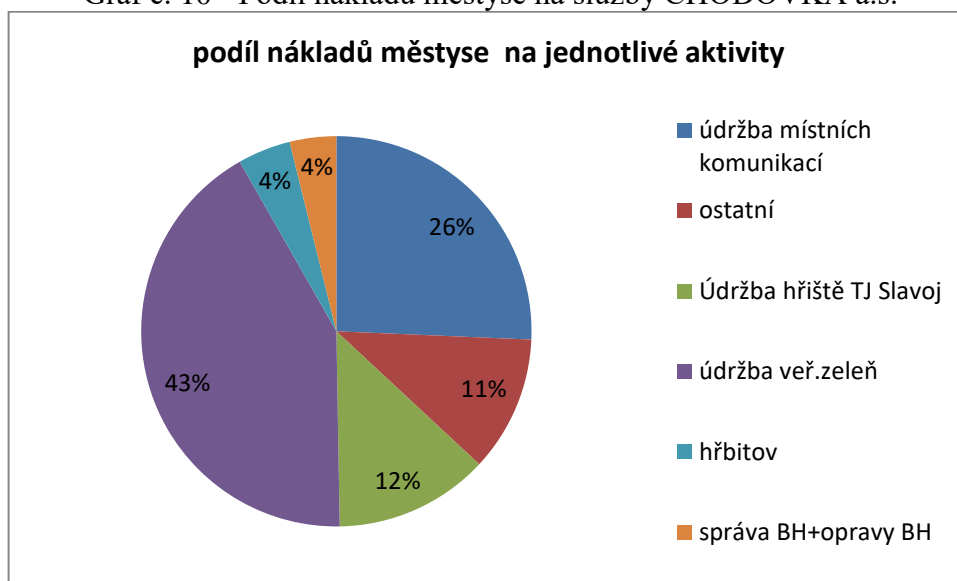
Tabulka č. 16 - Náklady městyse na služby společnosti CHODOVKA a.s. 2008-2017

Aktivita	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
údržba místních komunikací	492 769	578 836	690 361	653 601	630 205	586 474	504 491	619 133	622 314	691 452
ostatní	138 249	165 123	183 239	256 360	747 220	233 899	336 660	160 069	180 212	181 608
Údržba hřiště TJ Slavoj	106 875	128 449	129 455	299 717	321 512	434 745	414 062	462 593	320 158	269 873
údržba veř.zeleň	1 175 502	1 301 015	1 208 279	1 139 983	789 860	852 069	698 979	888 471	1 200 551	1 048 979
hřbitov	85 332	89 664	95 128	78 214	95 368	83 771	94 293	81 498	115 400	220 419
správa BH+opravy BH	1 9959	19 959	91 018	92 459	93 028	93 241	109 204	154 607	96 154	87 751
<b>Údržba celkem</b>	<b>23 739 869</b>	<b>2 283 046</b>	<b>2 397 480</b>	<b>2 520 334</b>	<b>2 677 193</b>	<b>2 284 199</b>	<b>2 157 689</b>	<b>2 366 371</b>	<b>2 534 789</b>	<b>2 500 082</b>

jednotky jsou uvedeny v tis. Kč, nepeněžní údaje mají jednotku uvedeny

zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Graf č. 10 - Podíl nákladů městyse na služby CHODOVKA a.s.



zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Nejvyšší část nákladů městyse tvoří finanční prostředky na údržbu veřejné zeleně a místních komunikací (viz. graf č. 10). Společností CHODOVKA a.s. je zajišťována komplexní údržba:

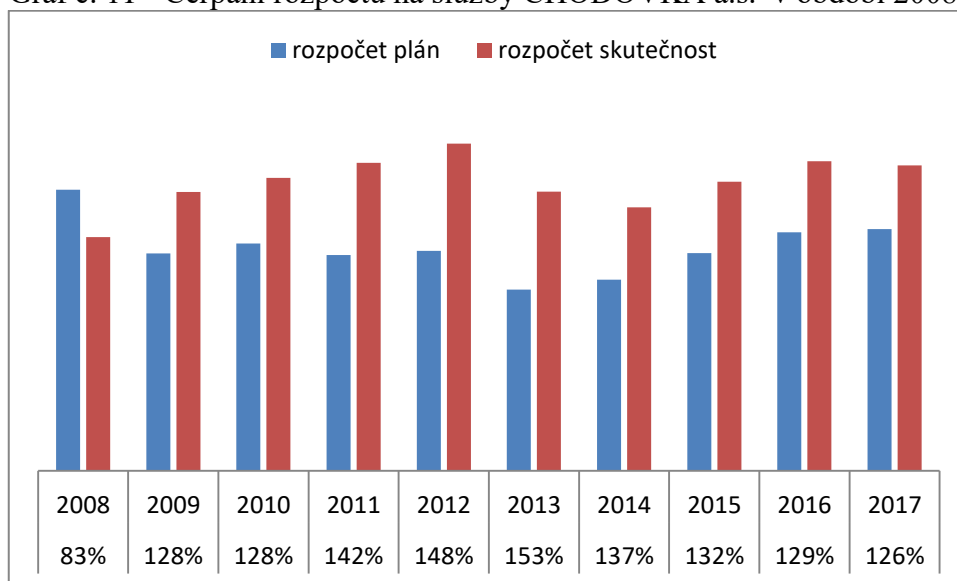
- 15 km komunikací
- 10 209 m<sup>2</sup> chodníků
- 2308 m<sup>2</sup> veřejného prostranství
- 110 805 m<sup>2</sup> veřejné zeleně
- 21 375 m<sup>2</sup> zelených ploch hřbitovů
- 19 050 m<sup>2</sup> zelené plochy sportovního areálu

Veškerá technika a stroje potřebné pro tyto činnosti (sekačky, traktory, křovinořezy, nákladní automobily s kontejnery, motorové pily) jsou v majetku akciové společnosti. Společnost obnovuje jednotlivá zařízení tak, aby umožňovala efektivní zabezpečení požadovaných služeb, stejně pečlivě je sledován nákup materiálu (posyp aj.) tak, aby splňoval ekologické a jiné normy a ušetřil náklady .

Graf č. 11 zachycuje vývoj čerpání finančních prostředků na služby CHODOVKA a.s. v období 2008-2017. Rozpočtový plán obce zahrnuje výdaje na aktivity dle jednotlivých uzavřených příkazních smluv a neobsahuje práce vykonané pro místní hospodářství. Tyto činnosti vyplývají z nahodilých skutečností a jsou objednávány nad smluvní rámec dle aktuální potřeby. Výši aktivit nelze předem odhadnout a proto při porovnání plánu a skutečně vyčerpaných veřejných prostředků dochází k překračování rozpočtovaných částek.

Tyto náklady bývají spojené především: s technickým zabezpečením kulturních a sportovních akcí (svatojánské slavnosti, setkání měst Planá, adventní zpívání, městské trhy aj.), nepředvídatelné a nastalé situace např. v důsledku vandalismu (opětné usazení dopravních značek, poklopů od kanalizace, odpadkových košů atd.) nebo klimatických podmínek (oprava drobných výtluků po zimě), řemeslné práce menšího rozsahu (nátěry oplocení, zábradlí, okapů, údržba drobného hmotného majetku, čištění plakátových a výleповých ploch, údržba informačních tabulí, směrníků aj.), činnosti spojené s prací vysokozdvizné plošiny (většinou veřejné osvětlení, výzdoba městyse), údržba kašny na náměstí, likvidace černých skládek, odchyt a umístění toulavých zvířat apod..

Graf č. 11 - Čerpání rozpočtu na služby CHODOVKA a.s. v období 2008-2017 1



zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Městys, stejně jako každá obec, zajišťuje na svém území služby, které občané potřebují a tuto činnost se snaží provádět vlastními silami. I když tento typ podnikání není pro městys lukrativní a vytváří jen malý zdroj příjmů, jsou tyto aktivity nutné a nezbytné.

Akciová společnost generuje městysi výnosy z nájmu lesa a z nájmu průmyslového areálu, které jsou v majetku obce. Jednotlivé výnosy nájmného v období 2008-2017 jsou uvedeny v tabulce č. 17.

V grafu č. 12 je zachycena analýza nákladů a výnosů, která více než efekt v ekonomickém přínosu vykazuje efekt účelnosti a hospodárnosti, neboť očekávané výsledky odpovídají nastavené potřebě.

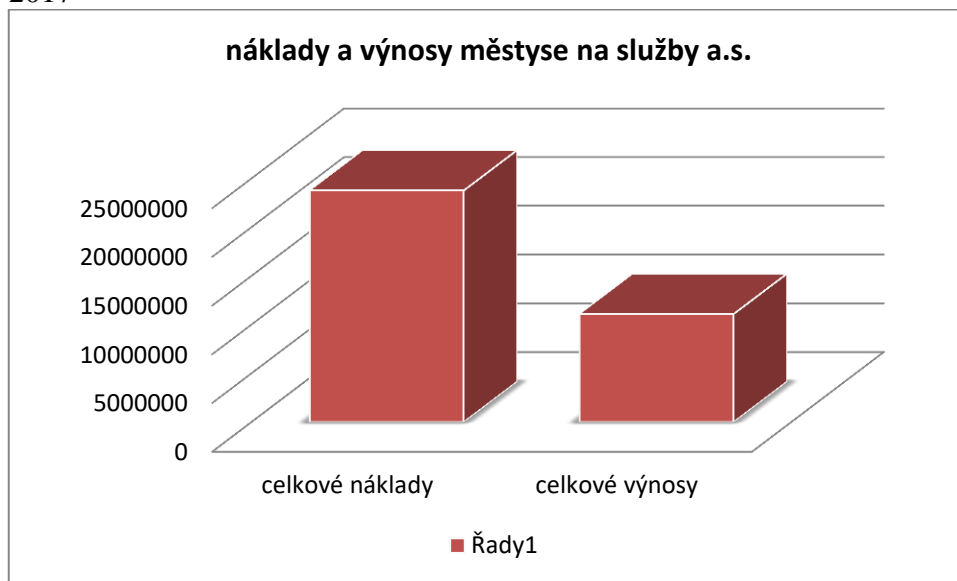
Tabulka č. 17 - Vývoj přínosů městyse od CHODOVKA a.s. v období 2008-2017

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	celkem
nájem les	548	1130	514	514	581	554	515	512	85	180	5133
nájem prům. areál	526	910	561	535	545	563	569	572	573	577	5931

jednotky jsou uvedeny v tis. Kč

zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Graf č. 12 - Porovnání nákladů a výnosů městyse od CHODOVKA a.s. v období 2008-2017



zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Přestože ekonomické náklady převyšují výnosy, vnímá starosta městyse Chodová Planá činnost akciové společnosti pozitivně a velmi kladně hodnotí provoz firmy z hlediska zabezpečení kvalitních podmínek pro spokojený život občanů v obci. „*Měnící se podmínky a situace během let existence naší akciové společnosti zapříčinily navýšení nákladů (např. kalamity způsobené povětrnostními podmínkami) a snížení výnosů z těžby dřeva, což mělo v konečném důsledku dopad na snížení příjmů pro městys Chodová Planá. Náklady se pro obec oproti původnímu záměru pochopitelně navýšily, zejména z důvodu změny četnosti údržby veřejných zelených ploch nebo rozšíření květinové výzdoby na plochách městyse*”. Z dalších aktivit a.s. došlo k navýšení služeb pro vlastníky lesů v dosahu činnosti a.s., kdy společnost provozuje lesní hospodářství i pro jiné obce (např. Ovesné Kladruby) nebo soukromé vlastníky lesů (církyve aj.)”, uvedl starosta v rozhovoru. Stejný názor zastává i ekonom CHODOVKA a.s. Chodová Planá.

Samotná analýza nákladů a přínosů činností společnosti CHODOVKA a.s. prováděné na komunální úrovni se ukazuje jako poměrně obtížný proces, který není jednoduché zobecnit. Při posuzování aktivit akciové společnosti městyse, neexistuje shoda v seznamu jednotlivých výhod a v jejich ohodnocení.

Navzdory této nejednoznačnosti se ale ukazuje, že podpora komerční společnosti vlastněná městysem ve všech rovinách (od politiky až po infrastrukturu) vykazuje vysoký poměr neekonomických přínosů vůči nákladům. Veřejné prostředky vynakládané obcí jsou efektivní, a to hlavně s ohledem na přínosy pro občany z pohledu služeb tzv. „užitými na míru“.

## 5.2.2 Srovnání efektivnosti s alternativními možnostmi

Jak již bylo zmíněno, může městys Chodová Planá služby a činnosti pro své občany zajistit několika způsoby, každý z nich má své výhody i svá úskalí. Úkolem vyhodnocení efektivnosti je zjištění, zda se obci vyplatí možnost úplného outsourcingu, kdy je zajištění veškerých činností přesunuto plně na externího dodavatele (cizí firmu) nebo si je bude obec provádět sama, v tomto případě prostřednictvím vlastní akciové společnosti („cizí firma“). Obci tak odpadla nutnost nakupovat drahé stroje, které by využila v roce jen částečně a zároveň nemusí platit specializované zaměstnance. Výhody tohoto řešení jsou jasné. Zodpovědnost za vykonávané aktivity je přenesena na dodavatele služby, ale městys má díky dozorčí radě, která je složena ze zastupitelů městyse kontrolní pravomoc a může uhlídat kvalitu a objem realizovaných prací.

Vyhodnocením efektivnosti v kapitole 5.1.3 zároveň odpovídáme na otázku, zda by měl městys některé služby provádět prostřednictvím jiné (externí) společnosti. Městys Chodová Planá oslovil v rámci výběrového řízení i další firmy, kdy v zadávací dokumentaci specifikoval určité činnosti, na které externí dodavatelé zpracovali cenovou nabídku. Tabulka č. 18 a graf č. 13 ukazuje srovnání cen pro obec ve vybraných aktivitách s dalšími čtyřmi dodavateli.

Tabulka č. 18 - Nabídkové ceny dodavatelů služeb pro městys Chodová Planá

Aktivita	Chodovka a.s.	Plánské služby	Záp. Kom. Služby Plzeň	J.Čeřovský Mar. Lázně	Novostav s.r.o. Planá
čištění komunikací (hod.)	653	650	645	670	680
čištění a metení pěšin (hod.)	223	360	645	670	410
mech. Čištění komunikací (hod.)	488	650	990	670	410
ruční zametání (hod.)	223	180	645	260	220
posyp komunikací (m2)	0,4	0,6	0,51	1,3	1,8



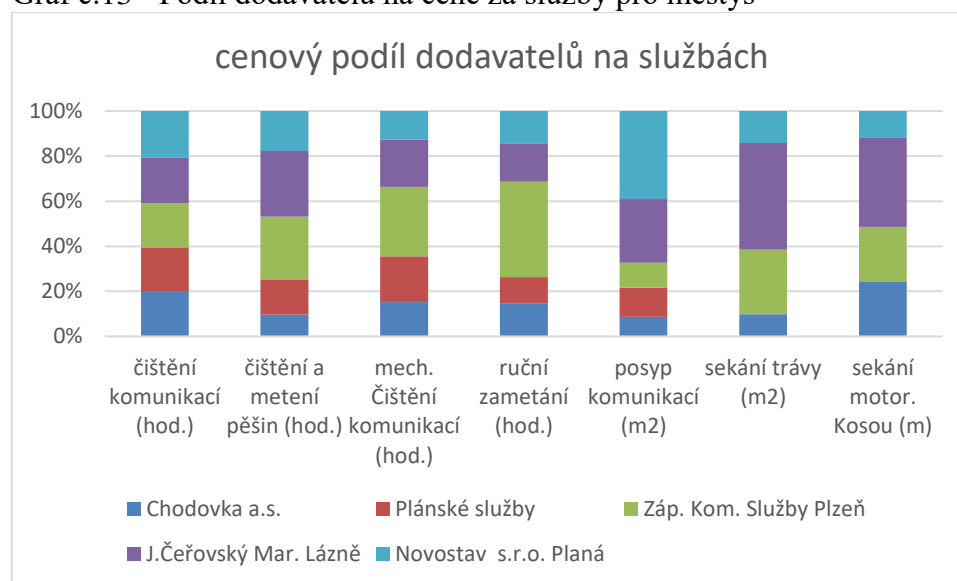
sekání trávy (m2)	1,24		3,65	6	1,8
sekání motor. Kosou (m)	3,72		3,65	6	1,8
bonus	-10%	0	0	0	0

jednotky jsou uvedeny v Kč

zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Z uvedených údajů vyplývá, že CHODOVKA a.s. je ve všech nabízených službách levnější než ostatní firmy a nakupovat služby u specializovaných firem se městysem nevyplácí. Vysoký rozdíl je v preferovaných aktivitách (údržbě místních komunikací a veřejné zeleně), které jsou pro obec klíčové. S ohledem na nabízený bonus je jednoznačné, že vlastní komerční společnost je pro městysem nejlevnějším obchodním partnerem pro provozování smluvních a objednaných služeb a činností na komunální úrovni. Další výhodou je, že služby jsou řízeny městysem a jsou prováděny jen v potřebném rozsahu a mohou se v případě potřeby operativně přehodnotit (kalamitní stavy apod.).

Graf č.13 - Podíl dodavatelů na ceně za služby pro městysem



zdroj: vlastní zpracování dle dodaných cenových nabídek

Zároveň je nutné zdůraznit, že žádný jiný přínos než nižší cenu nebo vyšší kvalitu služby, nemůže alternativní firma městysem přinést. Jinými slovy není možné aplikovat výnos z pronájmu lesa a podnikatelského areálu jako u CHODOVKA a.s..

## 6 Závěr a doporučení

Diplomová práce se zabývala provedením analýzy rentability v obchodní společnosti městyse Chodová Planá CHODOVKA a.s. a vyhodnocením ekonomického přínosu a efektivity pro městys Chodová Planá. Tento proces byl zkoumán na základě analýzy výsledků ukazatelů rentability za období 2007-2017. Zároveň se výzkum věnoval otázkám výhody a nevýhody konceptu obchodních společností vlastněných obcemi při poskytování služeb občanům a cizím subjektům městyse Chodová Planá. Studie nabízí pohled na fungování obchodní společnosti z hlediska transparentnosti peněžních prostředků v systému poskytování služeb obyvatelům z finančních prostředků veřejného sektoru a z finančních prostředků soukromých aktivit společnosti.

Na základě rozboru a charakteristiky vybraných ukazatelů rentability je sledovaná společnost ve svém podnikání zčásti úspěšná a v některých provozovaných činnostech se potýká s řadou problémů. CHODOVKA a.s. prosperovala do roku 2015 (nejúspěšnější byl rok 2010) a dosahovala po dobu sedmi let ve svém výsledku hospodaření zisku, který zpět investovala do provozu firmy. Dovedla zhodnotit vložené prostředky v podobě zisku, tedy, byla rentabilní. Z výstupů získaných z analýzy rentability vyplynulo, že pokud je čitatelem ukazatelů rentability zisk, je stejně trendový jako výsledek hospodaření.

Za desetileté období vytvořila firma značnou základnu velkých odběratelů (zpočátku to byl pouze městys) pro provozované služby, ze kterých dokáže generovat zisk. Největšího obrátu stále a.s. dosahuje ve službách plynoucích z objednávek a smluv pro obec, ale za nižší ceny, než za které prodává služby „cizím firmám“. Mnohem problematičtější se ukázaly aktivity spojené s prodejem a těžbou dřeva a lesním hospodářstvím. Tyto se nejvíce podílely na tvorbě zisku zejména v prvních letech existence společnosti, k tomu přispěla příznivá realizační cenová politika a vhodně naplánovaný prodej lesních komodit. Od roku 2012 dochází v této činnosti k poklesu výnosů a tím pádem i tržeb. Firma se dlouhodobě potýká se ztrátovostí z důvodu nízké výkupní ceny dřevní hmoty, která je znehodnocena následkem živelných pohrom, zdražením vstupních nákladů na zalesňování lesních holin (sazenice aj.). Ztrátu částečně kompenzuje každoročně poskytovanými provozními dotacemi na lesní hospodářství a menším výnosem z činnosti fotovoltaické elektrárny.

Vzhledem k tomu, že činnost spojená s poskytováním služeb různého charakteru a s těžbou a prodejem dřeva tvoří hlavní předmět podnikání, jsou dosahované výsledky hospodaření a ukazatelů rentability nejvíce ovlivněny právě těmito aktivitami. Studie dokazuje, že CHODOVKA a.s. není v roce 2018 v lehké situaci, ale v důsledku velkého podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech se jí daří překonat krizové období. Tento stav je také ovlivněn tím, že není zadlužena a v případě potřeby je podporována obcí finanční výpomocí v podobě překlenovacích úvěrů. Proto není nutné, aby v době, kdy generuje ve výsledku hospodaření ztrátu, ukončovala svou činnost. I v roce 2018 je ve finančním plánu počítáno ve VH se ztrátou. Pro její eliminaci by bylo možné uvažovat např.:

- o změně cenové politiky (navrhnout dozorčí radě zvýšení cen za poskytované služby městysi, snížit cenový bonus, aj.)
- soustředit se na nejslabší místo nákladů společnosti (jedním z nich jsou mzdové náklady – motivovat pracovníky nepeněžními bonusy, najímat brigádníky)
- více se zapojovat do výběrových řízení (nezaměřovat aktivity pouze na městys)
- zlepšit propagaci a prezentaci firmy pomocí cílené reklamy
- nabízet dražší, ale kvalitnější práce, (úklid, sekání aj.).

Dále zjištěné výsledky z této studie potvrzují specifickou obchodní společnost založenou a vlastněnou městysem Chodová Planá. Městys Chodová Planá efektivně realizuje hospodářské využívání svého majetku prostřednictvím a.s.. Zdevastovaný areál byl technicky zhodnocen a byla z něj vybudována průmyslová zóna, obecní lesy jsou kultivovány a zároveň je zabezpečována za příznivé ceny i veřejně prospěšná činnost z poskytovaných služeb. Výnosy z pronájmu areálu a lesa slouží městysi jako zdroj příjmu obecního rozpočtu, ze kterého může financovat činnosti, považované za primární poslání obce (zajištění kvalitních a bezpečných podmínek pro život v obci).

Lze konstatovat, že díky příznivé vzájemné podpoře, komunikaci akciové společnosti, zastupitelů a občanů a zejména kvalitním podnikáním je a.s. schopna se v krátkém časovém horizontu dostat zpět do pozitivního výsledku hospodaření a zároveň přispět k vytvoření společné rozvojové vize městyse a její kapitálové společnosti CHODOVKA a.s.

## 7 Citované zdroje

### Literatura

- Černohorský, Jan, Teplý, Petr. *Základy financí*. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2011. 274 s. ISBN 978-80-247-7463-3.
- Hepworth, Noel Peers. *The Finance of Local Government*. London: Undwin Hyman Ltd., London, 1990. 239 s. ISBN 0-40-352111-8 .
- Holečková, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, a.s., U Nákladového nádraží 6, 130 00 Praha 3, 2008. 60, 61 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
- Knápková, Adriana. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing a.s., U Průhonu 22, 170 00 Praha 7, 2013. 98-99 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- Kovanicová, Dana, Kovanic Pavel *Poklady skryté v účetnictví*. Praha: Polygon, 1997. ISBN 80-85967-56-1.
- Křikač, Karel. *Náklady, ceny*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2002. ISBN 80-7082-933-8.
- Kubičková, Irena. J. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. 8-10 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
- Kumar, Nirmalya. *Foundations and Trends in Marketing*. Hanover: Publisher Inc., P.O.Box 1024, Hanover, MA 0239, USA, 2005. ISBN 978-1-60198-156-1.
- Kuncová, Martina. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress s.r.o., K Mostu 124, Praha 4, 2016. ISBN 978-80-87865-26-2.
- Mrkvička, Josef. *Finanční analýza*. Praha: ASPI a.a., Institut svazu účetních, a.s., 2006. 13-14 s. ISBN 80-7357-219-2
- Neumaierová, Inka. *Řízení hodnoty podniku*. Praha: Profess Consulting, 2005. 230 s. ISBN 80-7259-022-7.
- Otrusínová, Milana. *Finanční hospodaření municipálních jednotek*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2011. 98 s. ISBN 9788074003424.
- Pavel, Jan. *Používání obecních obchodních společností v ČR*. Praha: Transparency - International, Česká republika, 2008. 10-14 s. ISBN 978-80-87123-03-4, 10-14.
- Pilátová, Jana. *Zákon o účetnictví 2017 s komentářem*. Praha: GRADA PUBLISHING a.s., U Průhonu 2, 2017. ISBN 978-80-271-9629-6.
- Provazníková, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5922-7.
- Růčková, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: GRADA Publishing a.s., 2015. 57 s. ISBN 97880-247-9931-5.
- Sedláček, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press a.s., 2009. 55-56 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- Spencer, Tutor. *Financial Analysis*. Select Knowledge Limited, 2015. 47 s., 64 s. ISBN 0744600596, 9780744600599.
- Synek, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing. a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- Tesař, Luděk. *Moderní obec. Jak nejlépe nastavit systém financování činností obcí*. Praha: Profi Press s.r.o., 2017. 26 s. ISSN 1211-0507.

- Vyleťal, Pavel. *Moderní obec. O řízení a kontrole veřejných financí*. Praha: Profi Press s.r.o., 2017. 80-81 s. ISSN 1211-0507.
- Wagner, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., U Průhonu 22, Praha 7, 2009. ISBN 978-80-247-294-4.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o. o. ÚZ č. 952. Olomouc: Nakladatelství Sagit, a.s., 2015. ISBN 978-80-7208-977-2.

## **Internetové zdroje (ověřeno ke dni 26. 2. 2018)**

- A. P., s.r.o. *FinAnalysis*. [online]. [cit.2017-09-18]. Dostupné z WWW:  
<http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- Business Vize. *Není zisk jako zisk*. [online]. [cit. 2017-06-05]. Dostupné z WWW:  
<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/neni-zisk-jako-zisk>
- Managementmania. *Zisk před zdaněním*. [online]. [cit. 2017-06-05]. Dostupné z WWW:  
<https://managementmania.com/cs/zisk-pred-zdanenim-uroky-a-odpisy>
- Investopedia. *Net Operating Profit After Tax – NOPAT*. [online]. [cit. 2017-06-13].  
Dostupné z WWW: <http://www.investopedia.com/terms/n/nopat.asp>
- Dividendové akcie. *Ukazatelé rentability*. [online]. [cit. 2017-06-05]. Dostupné z WWW:  
<https://www.dividendoveakcie.cz/ukazatele-rentability-roat/>
- Slideplayer.cz. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*.  
[online]. (PTT). [cit. 2017-09-15]. Dostupné z WWW:  
<http://slideplayer.cz/slide/1889859/>
- ČSÚ. *Deficit veřejného sektoru*. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z WWW:  
<https://www.czso.cz/cso/czso/deficit-verejneho-sektoru-se-v-roce-2014-prohloubil>
- MEPCO. *Strategický přístup – dělat správné věci správně*. [online]. [cit. 2017-06-13].  
Dostupné z WWW: <http://www.mepco.cz/index.php/strategicke-planovani/>
- Portál na podporu rozvoje. *Financování rozvoje obce - základní souhrn*. [online]. [cit. 2017-06-13]. Dostupné z WWW: <http://www.rozvojjobci.cz/news/financovani-rozvoje-obce-zakladni-souhrn>
- Deník veřejné správy. *Hospodaření s majetkem obcí*. [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z WWW: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6643218>
- Právní poradce. *Akciové společnosti zakládáné územními samosprávnými celky*. [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z WWW: <http://pravnicradce.ihned.cz/c1-33542020-akciove-spolocnosti-zakladane-uzemnimi-samospravnymi-celky>
- Strukturální fondy. *Způsobilé výdaje v kontextu pravidel 3E*. [online]. (PDF). [cit. 2017-07-12]. Dostupné z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/864b7323-e271-4326-8b52-ec184b585039>
- Globální retailing v Evropě. *Vztah obce a obchodních společností*. [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z WWW: <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/page/view.php?id=3026>

## **Ostatní zdroje - různé**

Archiv úřadu, městyse – přijaté nebo vytvořené již uložené spisy a dokumenty úřadu (2008-2017)

Dokumentace a.s. – účetní a finanční podklady CHODOVKA a.s. (2007-2017)

Rozhovor starosta – informace z přímého dotazování (2018)

Rozhovor ekonom a.s. - informace z přímého dotazování (2018)

## Seznam obrázků

OBRÁZEK Č. 1 - KAPITALIZACE MAJETKU OBCE .....	15
OBRÁZEK Č. 2 - EFEKTIVITA OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ OBCÍ .....	31
OBR. Č. 3 PLÁNOVANÉ ORGANIZAČNÍ SCHÉMA NA ROK 2008 .....	48

## Seznam tabulek

TABULKA Č. 1 - STRUKTURA HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU PŘED A PO NOVELIZACI .....	22
TABULKA Č. 2 - PŘÍČINY ZAKLÁDÁNÍ OBECNÍCH OBCHODNÍCH FIREM .....	30
TABULKA Č. 3 - EFEKTY OBCE .....	42
TABULKA Č. 4 - EKONOMICKÝ ROZBOR PŘEDPOKLÁDANÝCH AKTIVIT CHODOVKA A.S. V ROCE 2008 .....	46
TABULKA Č. 5 - FINANČNÍ PLÁN CHODOVKA A.S. NA ROK 2018 .....	46
TABULKA Č. 6 - VÝVOJ FINANČNÍCH TOKŮ FVE V LETECH 2009-2017 .....	50
TABULKA Č. 7 VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2008-2017 .....	53
TABULKA Č. 8 - VÝVOJ KAPITÁLU CHODOVKA A.S. V LETECH 2008-2017 .....	54
TABULKA Č. 9 - VÝVOJ NÁKLADŮ CHODOVKA A.S. V LETECH 2008-2017 .....	61
TABULKA Č. 10 - VÝVOJ VÝNOSŮ CHODOVKA A.S. V LETECH 2008-2017 .....	62
TABULKA Č. 11 - VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	63
TABULKA Č. 12 - VÝVOJ RENTABILITY TRŽEB CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	66
TABULKA Č. 13 - VÝVOJ RENTABILITY NÁKLADŮ CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	67
TABULKA Č. 14 - VÝVOJ RENTABILITY CELKOVÉHO KAPITÁLU CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	69
TABULKA Č. 15 - VÝVOJ RENTABILITY VLASTNÍHO KAPITÁLU CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	70
TABULKA Č. 16 - NÁKLADY MĚSTYSE NA SLUŽBY SPOLEČNOSTI CHODOVKA A.S. 2008-2017 .....	71
TABULKA Č. 17 - VÝVOJ PŘÍNOSŮ MĚSTYSE OD CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	73
TABULKA Č. 18 - NABÍDKOVÉ CENY DODAVATELŮ SLUŽEB PRO MĚSTYS CHODOVÁ PLANÁ .....	75

## Seznam grafů

GRAF Č. 1 - VÝVOJ PRODUKCE KOMPOSTU V LETECH 2013-2017 .....	52
GRAF Č. 2 - STRUKTURA VLASTNÍHO KAPITÁLU CHODOVKA A.S. V ROCE 2017 .....	55
GRAF Č. 3 - STRUKTURA CIZÍHO KAPITÁLU CHODOVKA A.S. V ROCE 2017 .....	56
GRAF Č. 4 - VÝVOJ PROVOZNÍ DOTACE CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	59
GRAF Č. 5 - VÝVOJ TĚŽBY A TRŽEB DŘEVA V LETECH 2008-2017 .....	64
GRAF Č. 6 - VÝVOJ CEN VYTĚŽENÉHO DŘEVA V LETECH 2008-2017 .....	65
GRAF Č. 7 - PODÍL VYBRANÝCH TRŽEB NA TVORBĚ ZISKU CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	66
GRAF Č. 8 – PODÍL NÁKLADOVOSTI VYBRANÝCH TRŽEB CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	68
GRAF Č. 9 - POROVNÁNÍ RENTABILITY TRŽEB A NÁKLADŮ CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	68
GRAF Č. 10 - PODÍL NÁKLADŮ MĚŠTYSE NA SLUŽBY CHODOVKA A.S. ....	71
GRAF Č. 11 - ČERPÁNÍ ROZPOČTU NA SLUŽBY CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	73
GRAF Č. 12 - POROVNÁNÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ MĚŠTYSE OD CHODOVKA A.S. V OBDOBÍ 2008-2017 .....	74
GRAF Č.13 - PODÍL DODAVATELŮ NA CENĚ ZA SLUŽBY PRO MĚŠTYS .....	76

## Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
CK	celkový kapitál
DK	dlouhodobý kapitál
FK	finanční kapitál
FM	finanční majetek
H	hospodárnost
HV	hospodárský výsledek
IK	investovaný kapitál
K	kapitalizace
KM	kapitálový majetek
LHP	lesní hospodárský plán
MM	movitý majetek
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
N	náklady
NM	nemovitý majetek
OS	obchodní společnost



PO	příspěvková organizace
R	rentabilita
RI	rentabilita investic
RN	rentabilita nákladů
RT	rentabilita tržeb
ÚSC	územně samosprávný celek
VK	vlastní kapitál
Z	zisk

## **Přílohy**

***Příloha A Použité otázky v dotazníkovém šetření s obyvateli městyse  
Chodová Planá***

***Příloha B Použité otázky v rozhovorech se starostou a ekonomem  
CHODOVKA a.s.***



***Příloha B Použité otázky v rozhovorech se starostou městyse Chodová Planá a ekonomem CHODOVKA a.s.***

1. Jak důležitý je ekonomický přínos akciové společnosti pro městys? Má tvořit zisk?
2. Považujete zřízení a.s. za dobré rozhodnutí zastupitelstva městyse?
3. V čem vidíte výhodu obecní kapitálové společnosti a jakou funkci má plnit?