

Česká zemědělská univerzita v Praze

Lesnická a dřevařská fakulta

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky



Diplomová práce

**Ekonomická analýza komplexní veřejné lesnické zakázky zadané podnikem Lesy
České republiky, s.p.**

Bc. Radka Šidáková

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta lesnická a dřevařská

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Radka Šidáková

Lesní inženýrství

Lesní inženýrství

Název práce

Ekonomická analýza komplexní veřejné lesnické zakázky zadané podnikem Lesy České republiky, s.p.

Název anglicky

Economic Analysis of a Complex Public Forestry Contract awarded by Company Lesy České republiky, s.p.

Cíle práce

Cílem diplomové práce je ekonomická analýza veřejné komplexní zakázky, která byla zadána podnikem Lesy České republiky. Základním cílem je komparace údajů skutečných výnosů a nákladů za zvolené období několika let za jednotlivé činnosti s uvažovanými předpoklady uvedenými ve výběrovém řízení na vybrané lesnické zakázce.

Případné rozdíly budou okomentovány. Rovněž bude vyhodnocen prodej dříví z uvedené lesnické zakázky vybranou firmou a to včetně jeho exportu.

Metodika

V rámci diplomové práce budou nejprve zpracována teoretická východiska z literatury týkající se především veřejných zakázek, výnosů, nákladů a dalších oblastí, kterých se diplomová práce týká. V praktické části bude na základě analýzy a třídění dat z účetních výkazů vytvořena ekonomická analýza. Skutečné výsledky za vybrané roky budou interpretovány a porovnány s předpokládanými při podání výběrového řízení. Rozdíly budou rovněž interpretovány. Dále bude analyzován prodej dříví z uvedené lesnické zakázky vybranou firmou a to včetně z hlediska prodeje vyjádření podílu exportu dříví.

Literární rešerše k zadanému tématu bude zpracována a předložena vedoucímu práce do 30.12.2021.

Pracovní verze práce, včetně diskuze a závěrů, bude předložena vedoucímu práce do 1.2.2022.

Finální práce bude předložena vedoucímu práce do 5.4.2022.

Doporučený rozsah práce

50-70 stran

Klíčová slova

veřejná zakázka, lesní hospodářství, hospodářský výsledek

Doporučené zdroje informací

- KANT S. ; BERRY A. : ECONIMICS, SUSTAINABILITY, AND NATURAL RESOURCES. Springer, 2005, 272 p. ISBN 978-1-4020-3465-7.
- KRUTÁK, T. ; KRUTÁKOVÁ, L. ; GERYCH, J. ČESKO. ZÁKON O ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK (2016, NOVELA 2019). Zákon o zadávání veřejných zakázek s komentářem k 1.9.2020. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-280-9
- PULKRAB, K. ; ŠIŠÁK, L. ; BARTUNĚK, J. ; BLUĐOVSKÝ, Z. EKONOMIKA LESNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ – vybrané kapitoly. 1.vyd. Praha ČZU, 2007. 284. s. ISBN 978-80-213-1409-2
- PULKRAB, K. ; ŠIŠÁK, L. ; BARTUNĚK, J. HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI V LESNÍM HOSPODÁŘSTVÍ. Kostelec nad Černými lesy: Lesnická práce, 2008. ISBN 978-80-87154-12-0
- SCHMITHÜSEN, F.; et al.: ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT IN FORESTRY AND WOOD PROCESSING – PRINCIPLES OF BUSINESS ECONOMICS AND MANAGEMENT PROCESSES, Routledge, Taylor and Francis Group, New York, 2014. 496 s. ISBN 9781315884592
- SYNEK, M. ; KIŠLINGEROVÁ, E. a kol. PODNIKOVÁ EKONOMIKA. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha C.H.Beck, 2010. 498. s. ISBN 978-80-7400-336-3
- SYNEK, M.: MANAŽERSKÁ EKONOMIKA. Grada Publishing, s.r.o., 2000. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1
- TIETENBERG, T. : ENVIROMENTAL AND NATURAL RESOURCE ECONOMICS, 1992. Harper Collins Publishers, N. Y., s. 678. ISBN 978-0673463289.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – FLD

Vedoucí práce

doc. Mgr. Ing. Roman Sloup, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 1. 5. 2021

prof. Ing. Luděk Šišák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

prof. Ing. Róbert Marušák, PhD.

Děkan

V Praze dne 26. 07. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Ekonomická analýza komplexní veřejné lesnické zakázky zadané podnikem Lesy České republiky, s.p." 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 použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 5.4.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce doc. Mgr. Ing. Romanovi Sloupovi, Ph.D. a lesnickému mentorovi Ing. Jaroslavu Ryglovi za pomoc, množství cenných a inspirativních rad, podnětů, doporučení, připomínek a zároveň za velkou trpělivost a ochotou při konzultacích poskytnutých ke zpracování této práce.

Ekonomická analýza komplexní veřejné lesnické zakázky zadané podnikem Lesy České republiky, s.p.

Abstrakt

Tato diplomová práce řeší problematiku komplexní zakázky Lesy České republiky s.p.. Cílem práce bylo popsat vývoj po roce 1989 až po období, kdy Lesy České republiky s.p. formou veřejných zakázek, na základě zákona o zadávání veřejných zakázek, zadávají lesnické činnosti s prodejem dříví na období pěti let smluvním partnerům, kteří nabídnou nejnižší nabízenou cenu. Na příkladu vybrané zakázky pro smluvní územní jednotku Polička pro období 2013–2017 a pro rok 2018 byla provedena analýza této zakázky. Bylo provedeno porovnání skutečných nákladů a výnosů za jednotlivé činnosti, pěstební činnost, těžební činnost a prodej dříví. Bylo provedeno i porovnání s očekávanými předpoklady a rozdíly byly okomentovány. Byl vyhodnocen prodej dříví z uvedené lesnické zakázky včetně podílu exportu, a ten byl porovnán s hodnotami zveřejněnými Českým statistickým úřadem. Závěr práce obsahuje i některá doporučení oběma smluvním stranám, která vyplynula z provedené analýzy zadávacího řízení, nabídkového souboru, samotné realizace včetně dosažených ekonomických výsledků.

Klíčová slova: veřejná zakázka, Lesy České republiky s.p., obchod se dřívím, těžba dřeva, pěstební činnost, sazenice, ekonomická analýza, hospodářský výsledek, smluvní partner, zadavatel

Economic Analysis of a Complex Public Forestry Contract awarded by Company Lesy České republiky, s.p.

Abstract

This diploma thesis deals with the issue of the complex contract of Lesy České republiky s.p.. The aim of the thesis was to describe the development after 1989 until the period when Lesy České republiky s.p. in the form of public contracts, on the basis of the law on the awarding of public contracts, they award forestry activities with the trading of wood for a period of five years to contractual partners who offer the lowest offered price. An analysis of this contract was carried out on the example of a selected contract for the contract territorial unit Polička for the period 2013–2017 and for the year 2018. A comparison of actual costs and revenues for individual activities was made, as well as with the expected assumptions, and the differences were commented on. The trading of wood from the mentioned forestry contract was also evaluated, including the share of export, and it was compared with the values published by the Czech Statistical Office. The conclusion of the work also contains some recommendations to both contracting parties, which resulted from the analysis of the procurement procedure, the implementation itself and the achieved economic results.

Keywords: public contract, Lesy České republiky s.p., timber trade, logging, forest growing, forest seedlings, economic analysis, economic result, contractual partner, contracting authority

Obsah

1.	Úvod.....	10
2.	Vývoj veřejných zakázek po roce 1989	11
2.1.	Vývoj po roce 1989, restituce, transformace lesního hospodářství a vznik obchodního modelu Lesů ČR, s. p.....	11
2.2.	Systému obhospodařování státních lesů, jeho vývoj.	12
2.2.1.	Sjednávaný kontrakt (1992-2007).....	13
2.2.2.	Zadávání zakázek (veřejné soutěže) mimo režim zákona o zadávání veřejných zakázek (1994–2005)	14
2.2.3	Zadávání v režimu zákona o zadávání veřejných zakázek (2006+).....	18
3.	Předmět práce	27
3.1.	Charakteristika smluvního partnera	27
3.1.1.	Lesy české republiky, s.p.	27
3.1.2.	Lesní společnost Ledeč nad Sázavou, a.s	29
3.2.	Charakteristika zakázky.	30
3.3.	Smlouva	32
4.	Cíl, metodika práce a teoretická východiska.....	34
4.1	Metodika	34
4.2	Zákon o zadávání veřejných zakázek	34
4.3	Praktická část vyhodnocení zakázky.	40
4.4	Analýza externalit	42
4.5	Finanční analýza dodavatele – zdroje financování (vlastní, cizí), provozní náklady, investice, záruky a jistiny).	42
4.6	Analýza rizik.....	43
4.7	Sociálně ekonomická analýza – trh práce	43
5.	Vlastní práce vyhodnocení výsledků	44
5.1	Vyhodnocení průběhu zakázky	44
5.1.1.	Vyhodnocení nákladů.....	46
5.1.2	Vyhodnocení výnosů	48
5.1.3	Vyhodnocení marže pěstební činnosti sadebního materiálu.	49
5.1.4	Vyhodnocení těžební činnosti a její rentability.	51
5.1.5	Vyhodnocení obchodu se dřevem.	52
5.1.6.	Vyhodnocení rentability zakázky	57

6.	Výsledky a diskuse	59
6.1	Dílčí závěry	59
6.2	Celkové shrnutí a doporučení	60
7.	Závěr	63
8.	Seznam použitých zdrojů	65
9.	Seznam tabulek, grafů a zkratk	66
9.1	Seznam tabulek	66
9.3	Seznam použitých zkratk	66
	Přílohy	68

1. Úvod

Lesy České republiky státní podnik je největší správce lesů ve vlastnictví státu. Vznik podniku je výsledkem transformace lesního hospodářství po roce 1989. V dnešní době spravuje celkem 1.184.195 ha lesní půdy, což představuje 45,24% rozlohy všech lesů v ČR. Základním pilířem hospodaření v lesích spravovaných tímto podnikem je outsourcing služeb a prodej dříví několika prodejními kanály. Jednou z forem a rovněž i nadále klíčovým prodejním kanálem je tak zvaná „komplexní zakázka“. Tento typ zakázky zajišťoval v minulosti více než 60 % činností Lesů ČR, s.p., v dnešní době činí okolo 40 %. Důvodem snížení je otevření nových obchodních kanálů a posílení vlastního prodeje Lesů ČR. Komplexní zakázka je i přesto významným prvkem v systému obhospodařování lesů ve vlastnictví států, spravovaných podnikem Lesy ČR, s.p., a proto i analýza tohoto systému jako celku i aplikace na konkrétní zakázce (smluvní územní jednotce) je předmětem této práce.

Lesní hospodářství v České republice má velmi složitou minulost, která se odrazila i do současného stavu, který reprezentuje na jedné straně stav vlastnické struktury, na druhé i stav lesních porostů. Přerušení kontinuity vlastnických vztahů v průběhu dvacátého století, v jehož první polovině proběhlo několik znárodnovacích procesů a výsledkem bylo téměř úplné vlastnictví lesů státem (95,8 %). Po roce 1989 byly tyto procesy částečně napraveny postupnými procesy restitučními. Nejprve byly vráceny lesy drobným soukromým vlastníkům, dále byly vráceny i větší majetky šlechtických rodů, velkostatků, měst a obcí a v neposlední řadě i lesním družstvům. Jako poslední se vrátily lesní majetky církvím (Zákonem o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi z roku 2012). Vzhledem k tak zvanému rozhodnému datu 28. února 1948 a výčtu oprávněných osob, tak přesto významná část lesních majetků zůstává v majetku státu, k jemuž právo hospodaření po roce 1989 získalo několik subjektů, přičemž tím největší jsou Lesy ČR, s.p. Vedle státního podniku Lesy České republiky, s.p. jsou druhým největším podnikem Vojenské lesy a statky, s.p., dále stát vlastní i lesy v národních parcích (Krkonoše, Šumava, Podyjí a České Švýcarsko). Nevýznamnou část lesů spravují i univerzity, ČZU v Praze (ŠLP Kostelec Nad Černými lesy) a Mendelu v Brně (ŠLP Křtiny) a SLTŠ (Trutnov, Hranice, Písek a Žlutice).

2. Vývoj veřejných zakázek po roce 1989

Teoretická východiska pro tuto práci jsou:

- charakteristika stavu vývoje po roce 1989
- restituce,
- potřeba transformace lesů ve vlastnictví státu a nastavení systému pro jejich obhospodařování.
- Vývoj smluvního vztahu mezi Lesy ČR, s.p. a jejími partnery.
- Zákon o zadávání veřejných zakázek.
- Hodnocení efektivity a rentability v lesním hospodářství.

2.1. Vývoj po roce 1989, restituce, transformace lesního hospodářství a vznik obchodního modelu Lesů ČR, s. p.

Současný stav zadávání veřejných zakázek u podniku Lesy ČR, s. p. je důsledkem složitého vývoje v lesním hospodářství po roce 1989. V tomto období bylo nutné vyřešit v tomto odvětví dva základní problémy. V první řadě se vypořádat s vlastnickou držbou lesů prostřednictvím restituce lesních majetků, zestátněných po únoru 1948 a zároveň transformovat infrastrukturu, potřebnou k obhospodařování lesních majetků. Vzhledem k tomu, že téměř veškerý lesní majetek byl spravován před rokem 1989 formou krajských státních podniků a státních servisních organizací, bylo nutno přijmout takový model privatizace, který by nejlépe vyhovoval novému prostředí, zejména nové majetkové držbě. Po velmi složitém procesu přípravy privatizace, jehož výsledkem bylo na jedné straně založení státního podniku Lesy ČR s.p., na nějž přešlo právo hospodaření s lesními pozemky a k tomu příslušná infrastruktura, lesní cesty, většina hájenek a část základního personálu, na druhé straně privatizace infrastruktury potřebné k výkonu činností v lesním hospodářství. Tato privatizace proběhla ve dvou fázích.

Privatizace dílčích činností v těžbě dřeva a pěstební činnosti, kdy zaměstnancům byly prodány výrobní prostředky (JMP (jednomužná motorová pila), traktory apod.). Tito zaměstnanci si pořídili živnostenský list a přešli z formy zaměstnanců na formu OSVČ (osoba

samostatně výdělečně činná). Tímto krokem bylo umožněno vykonávat jednoduché lesnické činnosti i pro ostatní vlastníky lesa, kteří získávali zpět své lesní majetky v rámci restitučního procesu.

Druhou fází byl proces privatizace části bývalých lesních státních podniků a podniků podpůrné infrastruktury (stavební závody, závody lesní techniky apod.). Tyto byly privatizovány převážně formou tak zvané velké privatizace, kdy bývalé státní podniky převedly, na základě schváleného privatizačního projektu, zbylý majetek, který nebyl vložen do nového státního podniku Lesy ČR, s.p., na Fond národního majetku (FNM), což byla v té době organizace zřízená státem, jejímž cílem byla správa privatizovaného státního majetku. Tento fond pak zakládal nové firmy, převážně akciové společnosti, do nichž vkládal na základě schváleného privatizačního projektu majetek bývalých státních podniků. Tento proces, v té době nazývaný jako deetatizace, byl základním předpokladem pro další krok, kterým měla být privatizace těchto nových společností. S ohledem na sociálně ekonomické poměry v té době, kdy ve společnosti v podstatě neexistoval, vedle běžných úspor obyvatel, žádný privátní kapitál a společenské klima nebylo v té době příznivé k přílivu většího množství kapitálu zahraničního, bylo jednou z možností, jak docílit rychlého procesu privatizace, použít formu tak zvané kuponové privatizace, to znamená vydání kuponů občanům v podobě tak zvaných kuponových knížek, jež mohou použít na nákup akcií nově privatizovaných společností. Složitým tržním systémem s několika koly pak formou nabídky akcií a poptávky investorů formou kuponů byl v krátké době proces velké privatizace formou kuponů dovršen. Tímto procesem prošla i většina lesních podniků a nově vzniklé akciové společnosti s lesnickým zaměřením se pak staly smluvními partnery Lesů ČR, s.p. Jedním z nich byla i Lesní společnost Leděč nad Sázavou, a.s., jejíž jedna ze zakázek je i předmětem této práce s cílem ekonomické analýzy veřejné komplexní zakázky zadané podnikem Lesy ČR, s.p.

2.2. Systému obhospodařování státních lesů, jeho vývoj.

Před samotnou analytickou prací na vybrané zakázce je vhodné analyzovat vývoj smluvního vztahu mezi zadavatelem Lesy ČR, s.p. a jejich smluvními partnery, neboť tento vývoj byl velmi složitý a v některých obdobích i dramatický, a proto se o tomto práce zmiňuje. V úvodní kapitole je popsán proces deetatizace a privatizace, který proběhl na počátku 90. let. Výsledkem tohoto procesu byl na jedné straně vznik nového podniku Lesy ČR, s.p. Na druhé

straně bylo založeno několik desítek nových subjektů, převážně akciových společností, jejichž akcie byly určeny pro již zmíněnou kuponovou privatizaci. Tyto společnosti byly první smluvními partnery Lesů ČR, s.p.

2.2.1. Sjednávaný kontrakt (1992-2007)

Vzhledem k rychlému procesu privatizace bylo potřebné již od počátku nastavit parametry smluvního vztahu mezi oběma subjekty. V té době nebyla legislativní pravidla pro vztah mezi státním a privátním sektorem. Smluvní vztah byl řešen ve smyslu Obchodního zákoníku, zákona 513/1991 Sb. a Občanského zákoníku, zákona č. 509/1991 Sb. Smluvní ujednání bylo velmi stručné, smlouva byla sepsána na cca 10 stranách, uzavírala se s daným subjektem na vymezeném území, (smluvní územní jednotce dále SÚJ). Zpočátku toto území odpovídalo LHC. Cenová ujednání se omezila při prvním kontraktu na průměrnou cenu za 1 m³ a jednoduchý ceník za základní výkony pěstební činnosti. První smlouvy byly krátkodobé, první do konce roku 1992, od roku 1993 pak roční na dobu určitou. Později došlo s ohledem na posílení stability smluvního vztahu k uzavření smluv na dobu neurčitou s dvouletou výpovědní lhůtou. Jedním z parametrů udržitelnosti této smlouvy byla tak zvaná cenová dohoda. Pokud tento parametr nebyl zajištěn smluvní partner dostal ze smlouvy výpověď s dvouletou lhůtou. Postupem času a potřebou praxe smlouva nabývala na obsahu formou dodatků a příloh. Rovněž v oblasti cenových ujednání se rozšířil obsah ceníku za dříví, nejdříve podle hmotností, později do matice cen (cenových kódů) i podle druhů těžeb. I v pěstební činnosti se rozsah cenových položek několikanásobně rozšířil do podoby vyšší precizace jednotlivých výkonů. Cenotvorba se od počátku odvíjela od nákladového modelu vycházejícího z parametrů výkonových norem (spotřeby času na jednotlivé výkony) a hodinové ceny práce pro jednotlivé kategorie prací. K těmto hodnotám pak byla přiřazena procentuální přírážka přímých (výrobních) a nepřímých (správních) režii. Zdrojem dat pro tuto cenotvorbu byly data původních organizačních jednotek státních lesů. U cen dříví nastojato se cenotvorba odvíjela od průměrného zpeněžení na lokalitě odvozní místo, resp. expediční sklad, od níž byly odečteny výrobní náklady na těžbu, přibližování a manipulaci, resp. na prvotní odvoz a manipulaci na manipulačním skladu a expedici z manipulačního skladu (nakládku). Tato metoda určování smluvních cen mezi dodavatelem a odběratelem byla používána a dále propracována do podoby tak zvaného Kalku po celou dobu existence smluvního vztahu na dobu neurčitou. Vedle

toho existovaly i smlouvy na dobu určitou, a to pro případy nově vzniklých vztahů na některých starých i nově vzniklých SÚJ, většinou vzniklých odštěpením od původních SÚJ.

2.2.2. Zadávání zakázek (veřejné soutěže) mimo režim zákona o zadávání veřejných zakázek (1994–2005)

Na volných, resp. odštěpených SÚJ (smluvní územní jednotky), tzv. vedlejších, byla od roku 1993 vypisována výběrová řízení, v té době mimo zákon o zadávání veřejných zakázek. Ten sice byl zaveden do právního řádu České republiky na počátku roku 1995 (zákon č. 199/1994 Sb.), nicméně Lesy ČR, s.p. postupovaly v duchu tohoto zákona až od roku 2005, kdy probíhala VŘ pro období let 2006+. K tomuto okamžiku vedla velmi složitá cesta. Klíčovým okamžikem ve vývoji smluvního vztahu mezi Lesy ČR, s.p. a podnikatelskými subjekty byl rok 2003. V tomto roce byl odvolám ministrem zemědělství celé vedení státního podniku a jmenován nový management, jehož úkolem bylo ukončit všechny smluvní vztahy s dodavateli lesnických služeb a formou vypsání výběrových řízení uzavřít nové smlouvy s vybranými uchazeči. S ohledem na různé výpovědní lhůty jednotlivých smluv, resp. ukončení smluv na dobu určitou, bylo snahou nového vedení ukončit všechny smlouvy předčasně. Z tohoto důvodu se rozhodlo vedení Lesů ČR, s.p. ukončit okamžitě plnění všech smluv o provádění lesnických prací, které měly uzavřeny se svými dodavateli. Toto rozhodnutí oznámily dne 12.ledna 2005 všem partnerům. Dotčené lesnické firmy se ihned obrátily na ÚOHS v Brně, který rozhodl v jejich prospěch a ve smlouvách tak bylo dále pokračováno ve lhůtách jimi vymezenými. Vedení podniku Lesy ČR poté všechny smlouvy na dobu neurčitou vypověděl. Tímto aktem byly ukončeny všechny smlouvy uzavřené do té doby formou sjednaného kontraktu, to byly smlouvy původní od počátku transformace, či v průběhu minulého období soutěžené formou výběrových řízení mimo režim zákona o zadávání veřejných zakázek. Na smluvních územních jednotkách (SÚJ), kde byly postupně ukončovány smluvní vztahy s dodavateli, vypisovaly Lesy ČR, s.p. (dále jen zadavatel) nová výběrová řízení (vícekriteriální), a to stále mimo režim zákona o zadávání veřejných zakázek. Takto proběhla výběrová řízení v roce 2003 pro rok 2004+ a rovněž i v roce 2004 pro rok 2005+. Způsob vypsání těchto výběrových řízení odmítala řada zúčastněných firem a považovala je za diskriminační. Zpochybnila předně způsob výběru vítězného uchazeče, a to zejména skutečnost, že hlavním kritériem pro výběr vítězného uchazeče nebyla nejnížší nabídnutá cena, ale subjektivní hodnocení členů výběrové komise. Někteří soutěžitelé se proto obrátili na

ÚOHS v Brně s námitkami proti těmto výběrovým řízením, přičemž argumentace směřovala na skutečnost, že tato výběrová řízení nejsou vypsána v souladu se zákonem o zadávání veřejných zakázek. ÚOHS v Brně nejprve tyto námitky zamítl, dokonce vydal dne 21. července 2005 precedentní Rozhodnutí, že Lesy ČR, s.p. nejsou veřejným zadavatelem, paradoxně v jiné oblasti, než byla komplexní lesnická zakázka. Jednalo se o zakázku na úpravu vodního toku ve správě Lesů ČR, s.p. Tímto výrokem se vedení podniku řídilo dále až do doby, kdy ÚOHS svým Rozhodnutím ze dne 27.1.2006 č.j. VZ/S228/05-151/5991/05-MO změnilo své stanovisko a Lesy ČR, s.p. označil za veřejného zadavatele dle ust. § 2 odst.1 pís. A) bodu 4 Zákona o veřejných zakázkách č. 40/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Zadavatel se v té době musel vypořádat i se skutečností, že v té době měl uzavřeny smluvní vztahy na dodávku lesnických prací po datu účinnosti tohoto zákona (1.5.2004). Všechny tyto smlouvy, tak byly výrokem ÚOHS od počátku neplatné, neboť byly uzavřeny na základě protiprávního jednání. Od tohoto okamžiku byly všechny dlouhodobé lesnické zakázky soutěženy v režimu ZZVZ.

Pro přehlednost jsou zde shrnuty klíčové okamžiky přechodu od režimu sjednávaného kontraktu k otevřenému kontraktu podle ZZVZ:

na konci roku 2003 nabídly Lesy ČR, s.p. stávajícím smluvním partnerům uzavření dodatků k jejich smlouvám se zkrácením výpovědní lhůty ze dvou na jeden rok, nebo změnou režimu na dobu určitou, včetně závazku LČR uzavřít přednostně novou smlouvu bez výběrového řízení. Tento závazek se vstupem ČR do EU dne 1.5.2004 stal neplatným, a proto byla řadou podnikatelských subjektů napadena soudně platnost celého dodatku. Vedle těchto smluvních vztahů, existovaly i smlouvy na dobu určitou do konce roku 2004 resp. 2005.

1.5.2004 vstupuje ČR do EU a nabývá tak účinnosti zákon o zadávání veřejných zakázek č. 40 /2004 Sb. Rovněž vzniká povinnost úpravy smluv v ustanoveních odporujících právu EU.

15.12.2004 Vyhlášují VŘ na tu část smluvních územních (SÚJ), kde smluvní vztah byl ukončen k 31.12.2004 (cca 12 %). Vzhledem k tomu, že není možno uzavřít smlouvy s vítězi těchto VŘ od 1.1.2005, uzavírají LČR s.p. na těchto SÚJ tzv. přechodné smlouvy do 30.6.2005 převážně s původními smluvními partnery.

21.12 2004 zasílá vedení LČR s.p. dopis na ÚOHS se sdělením, že smlouvy s dodavateli lesnických prací obsahují protisoutěžní ujednání.

V polovině měsíce ledna 2005 prohlašují LČR s.p. smlouvy s dodavateli lesnických prací za neplatné a zastavily jednostranně jejich plnění.

17.1.2005 ÚHOS zahájil s LČR řízení o možném zneužití dominantního postavení.

20.1.2005 ÚOHS vydává rozhodnutí, kterým ukládá povinnost LČR neuzavírat nové smlouvy bez předchozího projednání s ÚOHS. Opět se pokračuje v plnění původních smluv.

V dalším období ÚOHS vydává několik sdělení a rozhodnutí reagujících na celý vývoj tvorby nového smluvního vztahu.

24.6.2005 vyhlásují LČR s.p. další výběrová řízení na tu část SÚJ (cca 40 %), kde smluvní vztah byl ukončen k 31.12.2005.

2.9.2005 Vyhlásily LČR s.p. vítěze, se kterými uzavřou smlouvy od 1.1.2006.

Netransparentnost těchto výběrových řízení spočívající zejména v manipulaci s hodnotícím kritériem „reference“ vyvolalo v řadách soutěžitelů odpor ve formě několika soudních žalob pro porušení zákona, včetně podání stížnosti k EK, přičemž strategie těchto podání směřovala k tomu, že LČR s.p. jsou zadavatelem podle zákona o zadávání veřejných zakázek.

Klíčovým rozhodnutím pro další vývoj událostí dalo rozhodnutí EK ze dne -- **13.12.2005**, kterým Evropská komise zahájila řízení s ČR ohledně VŘ a prohlásila v něm, že VŘ nebyla v souladu s právním řádem EU a ČR měla 60 dní na to, aby celou záležitost napravila. Přestože tato skutečnost nedávala vedení LČR s.p. jinou možnost než okamžitě VŘ zrušit a minimalizovat tak možné škody, vedení LČR s.p. toto nereflektovalo a uzavřelo smlouvy s vítězi VŘ s platností od 1.1.2006.

V lednu roku 2006 nastupuje do vedení LČR Ing. František Koníček, nejdříve na náměstka generálního ředitele, po odvolání Ing. Blahuty z pozice GŘ dne **21.2.2006**, je následně pověřen řízením a 5.6.2006 jmenován GŘ a přivádí do podniku nové vedení s cílem zvládnout krizový stav v uzavírání smluvních vztahů na lesnickou zakázku.

31.1.2006 vydal ÚOHS rozhodnutí na základě něhož uložil LČR s.p. zadávat zakázky na lesnickou činnost formou VŘ podle zákona o zadávání veřejných zakázek, zároveň však odmítl vydat předběžné opatření na uložení zákazu plnění smluv z předchozích VŘ. V podobném duchu byla odeslána odpověď ČR k EK po projednání ve vládě dne 22.3.2006.

V dalším období vydal ÚOHS několik dalších rozhodnutí, v nichž pouze potvrdil rozhodnutí z 31.1.2006. Současně s tím bylo podáno lesnickými firmami podáno několik desítek žalob na porušení pravidel při hospodářské soutěži.

1.7.2006 začal platit nový zákon o zadávání veřejných zakázek 137/2006 Sb. (ZVZ). Vedení LČR s.p. zahájilo přípravy na vyhlášení VŘ na lesnickou zakázku pro rok 2007 dle dikce nového ZVZ.

6.10.2006 Vyhlášují LČR s.p. VŘ v souladu se zákonem o zadávání veřejných zakázek na cca 280 SÚJ s celkovou rozlohou 1.265 ha lesa a výší těžby 6,1 mil m³. Zároveň LČR s.p. jednostranně vyzvaly smluvní partnery na SÚJ, kde proběhla VŘ v roce 2004 a 2005 k ukončení činnosti z důvodu neplatnosti smluv. Ty okamžitě podali námítky k ÚOHS na neplatnost nových VŘ.

V polovině listopadu po otevření obálek bylo zřejmé, že cca 75 % objemů všech zakázek získaly dvě spřízněné firmy Less & Forest, a.s. a Krušnohorské lesy, a.s.

prosinec 2006 – Krajský soud Brno zrušil rozhodnutí ÚHOS ve věci porušení zákona 40/2004 Sb., nadále jsou v platnosti jiná související rozhodnutí ÚHOS, Lesy ČR byly veřejný zadavatel podle zákona 40/2004 Sb. – smlouvy jsou tedy nezákonné,

prosinec 2006 – oznámeny výsledky zadávacího řízení pro rok 2007, podána řada námítek zadavateli a následně na ÚHOS,

5.1.2007 LČR s.p. zveřejnily výsledky VŘ a potvrdily očekávané vítěze VŘ.

Začátkem druhé poloviny ledna zasáhla území ČR vichřice a způsobila kalamitu v odhadované výši 5 až 6 mil. m³, což bylo téměř 75% roční výše těžby plánované LČR na rok 2007.

24.1. 2007 vyhlásila Vláda ČR „nouzový stav“ do 5.2.2007.

--LČR s.p. rozhodly o způsobu zadání těžby kalamitního dříví v rámci nouzového stavu ve smyslu § 18 ZZVZ na SÚJ dotčených režimem „nouzového stavu“.

8.2.2007 vydal ÚHOS předběžné opatření, kterým zakázal podpis smluv ze zadávacího řízení pro rok 2007.

5.2. 2007 uzavřely LČR s.p. smlouvy s vítězi VŘ na zpracování kalamity postupem dle §18 ZZVZ.

29. 6. 2007 vyhlásil státní podnik Lesy ČR výsledky otevřeného zadávacího řízení na práce v lesích ve správě Lesů ČR na druhé pololetí roku 2007. Výběrová řízení byla vyhlášena dle zákona č. 137/2006 Sb. na všech 278 smluvních územních jednotkách.

27.června 2007 bylo uzavřeno Memorandum mezi Ministerstvem zemědělství České republiky (MZE ČR) a Konfederací lesnických a dřevozpracujících svazů (KLDS) o principech hospodaření se státním lesním majetkem do roku 2010. ¹

Tímto Memorandem bylo ukončen dlouhodobý spor o podobě a způsobu vyhlašování výběrových řízení Lesů ČR, s.p. Základní body tohoto Memoranda byly:

- vypsání VŘ dle Zákona o zadávání veřejných zakázek č. 137/2006 Sb.

- rozdělení SÚJ na dvě skupiny, kde na jedné budou vypsána výběrová řízení na služby bez prodeje dříví (tzv. lokalita OM), druhou skupinou byly SÚJ, na nichž byla vypsána výběrová řízení na služby včetně nákupu veškerého dříví (tzv. lokalita P). Zakázky byly vypsány na období od 1.1.2008 do 31.12.2010. Zároveň byla zřízena komise, která měla oba modely porovnat a na základě výsledku tohoto srovnání, měla být vypsána výběrová řízení od roku 2011 (2011+).

2.2.3 Zadávání v režimu zákona o zadávání veřejných zakázek (2006+)

Povinnost Lesů ČR, s.p. (zadavatele) zadávat lesnické zakázky v režimu zákona bylo zásadním zlomen pro další vývoj smluvních vztahů mezi zadavatelem a smluvním partnerem. Zadavatel se musel zpočátku vyrovnat s řadou nástrah, které tento režim definoval. Podstatným problémem byla skutečnost, že ačkoliv ZZVZ je postaven na principu nákladové strany plnění, v případě zadavatele Lesů, ČR, s.p. byl součástí zakázky i prodej dříví. Tím byla převážně dosahována záporná salda, to znamená, že výsledkem plnění nebyl náklad zadavatele, ale jeho příjem. Tato anomálie, pak způsobovala řadu problémů při aplikaci ZZVZ. Zadavatel se musel postupně vyrovnat s definicí obsahu veřejné zakázky a formou soutěže. Za tímto účelem bylo ustanoveno několik komisí, složených jak ze zástupců zadavatele, tak i ze zástupců smluvních partnerů, ale i zástupců z akademického prostředí. Ty měly za úkol vytvořit obsah smlouvy a definovat základní parametry zakázky. Tyto komise pracují v pozměněné formě i obsahu průběžně doposud a jejich posláním na základě nových zkušeností navrhnout úpravy smlouvy.

¹ Memorandum MZe a KLDS - Nová naděje na řešení sporů v lesnickém sektoru. Online. *Lesnická práce*. 2007, roč. 2007, č. 08, s. 2. Dostupné z: <https://www.lesprace.cz/casopis-lesnicka-prace-archiv/rocnik-86-2007/lesnicka-prace-c-08-07/memorandum-mze-a-klds-nova-nadeje-na-reseni-sporu-v-lesnickem-sektoru>. [cit. 2024-03-16].

Než přejdeme k analýze veřejné zakázky zadávané podle ZZVZ, pokusme se porovnat sjednáváný kontrakt s otevřeným kontraktem a zároveň se pokusit o analýzu tržního prostředí v podmínkách lesního hospodářství.

Sjednáváný kontrakt – je vhodný pro prostředí s nedokonalou konkurencí

- **Výhody**
- stálé partnerství s dodavateli – znalost podmínek
- velikost a síla dodavatelů
- kladné cash flow dodavatelů (platební morálka)
- kvalita a spolehlivost dodavatelů

- **Nevýhody**
- uzavřený systém s nízkým stupněm konkurence
- cenová jednání
- uniformita
- plošná řešení
- nižší efektivita

Otevřený kontrakt je vhodný pro prostředí s vysokým stupněm konkurence

- **Výhody**
- otevřený systém s vysokým stupněm konkurence
- cena je určena soutěží
- dobře postihuje diferenciaci v lokálních podmínkách
- individuální řešení

- vyšší efektivita
- **Nevýhody**
- střídání dodavatelů neznalost místních podmínek
- neznalost“ nových“ partnerů, zejména menších
- riziko insolventnosti a nestability
- riziko spolehlivosti a kvality
- riziko nekalých praktik

A. Smith definoval dokonalou konkurenci jako stav, kdy každý výrobek, podnikatel či obchodník ani spotřebitel nemá vliv na tržní cenu. Takový stav je však pouze dokonalá abstrakce a v hospodářském životě neexistuje. Nerovnováha je v podstatě přenášena do dvou směrů:²

Trh výrobce-prodávajícího – typický pro nedostatkovou ekonomiku, kdy převažuje poptávka nad nabídkou.

Trh spotřebitele – představuje suverenitu spotřebitele, kdy nabídka převažuje nad poptávkou.

Lesní hospodářství vykazuje znaky obou trhů. Nadkapacita výrobních prostředků a omezené zdroje (výměra lesů, etát apod.) představují podmínkami 1. typ trhu. Komodity dříví, sazenice apod. se pohybují na rozhraní obou typů (střídání období recese a konjunktury).

Výše uvedené skutečnosti jsou důležité pro zkoumání **elasticity trhu**, tj. vlivu nabídky a poptávky na cenu. Ta dává základní parametry pro podmínky zadávání zakázek. Další parametry, kterými je nutno se zabývat jsou **komplementární vztahy** (související výrobky a služby), **substituty** (zaměnitelné výrobky a služby) a **nezávislé vztahy**.

Vzhledem k tomu, že konkurenti v lesním hospodářství jsou téměř identičtí a podnikají stejným způsobem, je konkurenční rovnováha v tomto oboru nestálá a dochází často ke

² KONEČNÝ, Bronislav a SOJKA, Milan. *Moderní ekonomie*. Knižnice Hospodářských novin. Praha: Economia, 1991. ISBN 8085378019.

konfliktu v podobě **cenové války** (vyvolané nadkapacitou). Bruce Henderson zakladatel Boston Consulting Group má za to, že hodně záleží na konkurenční rovnováze v konkurenčních vztazích. Ta je ovlivněna tzv. **kritickými faktory** (limitami), jejich počtem a významem. Henderson dává firmám následující rady : „ Můžeš si být jist, že tvůj rival si je dobře vědom toho, co může získat spoluprací a co může ztratit bojem. Přesvědč svého rivala, že jsi citově závislý na své pozici a zcela přesvědčen, že je rozumná a postačující. Vyhni se akcím, které mohou rozbouřit emoce konkurenta.“³

Pro optimální vymezení prostoru, času a podmínek zakázky je nezbytná komplexní analýza trhu.

Zakázka musí splňovat podmínky **efektivity, transparentnosti a stability** proti vnějším vlivům (zejména politickým).

ZÁKLADNÍ PARAMETRY ZAKÁZKY

- rozsah
- stupeň komplexnosti
- technické podmínky
- finanční podmínky
- forma zadání (kontraktu)

Zakázka pro LČR, s.p. má vlastnosti kombinace **trhu průmyslového** (nákup zboží a služeb za účelem výroby výrobků a služeb s vyšší přidanou hodnotou, které se dále prodávají, tj. neslouží ke spotřebě) a **trhu státu** (LČR, s.p. plní funkci správy státních lesů). Proto je tato zakázka specifická zejména:

- menším počtem subjektů
- většími a silnějšími partnery
- úzkými vztahy dodavatel-odběratel

³ HENDERSON, Bruce. *Logic of Business Strategy*. 1984. Harper Collins, 1984. ISBN 978-0-88410-983-9.

- závislost poptávky – komplementární vztah (v různých teritoriích, úrovních a stupních)
- odbornost ve vztahu dodavatel odběratel
- multipersonální vlivy (vliv více osob na rozhodnutí)
- veřejná a parlamentní kontrola
- existencí pozitivních i negativních externalit

Rozsah zakázky

- územní – porost, blok (oddělení), revír, blok revírů, lesní správa (LHC)
- objemový – vyjádřený výší těžby a objemem PČ v tis Kč

Stupeň komplexnosti

- zakázky dle jednotlivých činností
- částečná komplexnost
- úplná komplexnost (komplexní systémová zakázka)

Technické podmínky

- kvantitativní (technické jednotky a ostatní kvantitativní podmínky pro výrobu-přibližovací vzdálenosti, terénní klasifikace apod.)
- kvalitativní (dřeviny, hmotnosti, kvality a pod.)

Finanční podmínky

- stanovení cenovýchází (minimálních cen)
- splatnosti, zálohy, vzájemné zápočty
- bankovní záruky

Forma zadání

- první kontrakt (hledání nového partnera)
- opakovaný kontrakt (plná spokojenost s partnerem)
- modifikovaný opakovaný kontrakt (příležitost i pro konkurenci)

HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELE

Hodnocení dodavatele a výběr dodavatele by měly být vzájemně odděleny. Pro hodnocení dodavatele by měla být vymezena **kvalitativní kritéria** (kapacity a jejich technická úroveň, velikost a finanční stabilita, reference-odborná úroveň, znalost místních podmínek, spolehlivost, pružnost, a pod.). Tato kritéria by měla být obodována dle významu a výsledný součet by sloužil jako **redukční koeficient** pro přepočtení cenového diferenciálu mezi bazální cenou (minimální) a nabízenou.

URČOVÁNÍ HODNOTOVÉ STRATEGIE⁴

Cena / Kvalita	vysoká	průměrná	nízká
vysoká	Premiantská strategie	strategie vysoké hodnoty	Strategie vynikající hodnoty
průměrná	Strategie předražování	Strategie průměrné hodnoty	Strategie dobré hodnoty
nízká	Vyděračská strategie	Strategie falešné hospodárnosti	Strategie hospodárnosti

⁴ KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 8085605082.

Z výše uvedeného nám vyplývá, že tak jak byl popsán vývoj smluvního vztahu Lesů ČR se svými smluvními partnery, odpovídá to i srovnání sjednávaného kontraktu s kontraktem otevřeným. Na počátku transformace byla velmi nedokonalá konkurence, existovaly pouze transformované lesnické podniky většinou z bývalých lesních podniků či jejich závodů, svou infrastrukturou vázány ke konkrétní oblasti. Postupem času vznikaly nové subjekty, které dostaly příležitost na tak zvaných vedlejších jednotkách a tím vznikalo stále silnější konkurenční prostředí, které bylo dobrým předpokladem k soutěži o lesnickou zakázku v podobě otevřeného kontraktu. V tomto ohledu je možné považovat postup zadavatele za úspěšný. Tento vývoj se však neobešel bez různých excesů, jak na straně zadavatele, tak i smluvních partnerů a v neposlední řadě i na straně politiků, jejich strategických rozhodnutí, v tomto případě zejména ministrů zemědělství plnících roli zakladatele Lesů ČR, s.p. a osob odpovědných za obor lesnictví. K zdárnému přechodu od sjednávaného kontraktu na kontrakt otevřený nepřispěla ani nejvyšší autorita zodpovědná za hospodářskou soutěž a veřejné zakázky ÚOHS, například i svými rozporuplnými rozhodnutími. Významným mezníkem ve vztazích mezi Lesy ČR, s.p. a jejich smluvními partnery bylo přijetí již výše zmíněného Memoranda.

V roce 2010 byly vyhodnoceny oba modely vymezené Memorandem (P a OM) s výsledkem ve prospěch lokality P. Výsledky tohoto srovnání byly podkladem pro vypracování Koncepce Ministerstva zemědělství České republiky k hospodářské politice podniku Lesy České republiky, s.p. od roku 2012. Tato koncepce je v podstatě naplňována do současné doby.

2.2.3.1. Veřejné zakázky – analýza režimy.

Zákon o zadávání veřejných zakázek si za období, kdy poprvé spatřil světlo českého legislativního světa v roce 1994, prošel rovněž složitým vývojem ověřovaným praxí až do dnešní podoby zákona č. 134/2016 Sb. ve znění pozdějších předpisů a veřejné zakázky jsou vymezené následujícím legislativním rámcem:

- [Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek](#) - ve znění účinném od 1. 1. 2024
- [Nařízení vlády č. 172/2016 Sb., o stanovení finančních limitů a částek pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek](#) - účinné od 1. 1. 2024

- [Vyhláška MMR č. 260/2016 Sb., o stanovení podrobnějších podmínek týkajících se elektronických nástrojů, elektronických úkonů při zadávání veřejných zakázek a certifikátů shody](#) - účinné od 1. 10. 2016
- [Vyhláška č. 170/2016 Sb., o stanovení paušální částky nákladů řízení o přezkoumání úkonů zadavatele při zadávání veřejných zakázek](#) - účinná od 1. 10. 2016
- [Vyhláška č. 169/2016 Sb., o stanovení rozsahu dokumentace veřejné zakázky na stavební práce a soupisu stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr](#) - změněna nařízením č. 405/2017 Sb. s účinností od 1. 1. 2018
- [Vyhláška č. 168/2016 Sb., o uveřejňování formulářů pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek a náležitostech profilu zadavatele](#) - účinná od 1. 10. 2016

2.2.3.2. Analýza jednotlivých forem zakázek, analýza hlavního pilíře komplexní zakázka LČR, s.p., výroba na OM – memorandum 2007, DNS apod.

Z pohledu výše uvedené hodnotové strategie je zadavatel, který je vázán zákonem o zadávání veřejných zakázek jistým způsobem limitován podmínkami tohoto zákona. Zvláště v případě lesního hospodářství, které je ovlivněno řadou externalit a nepředvídatelných okolností, například vyšší mocí, je nastavení podmínek zadávacího řízení i obsah samotné smlouvy značně komplikované.

Na základě zjištění autora se pro účely této práce jeví tyto výhody a nevýhody:

Výhody zakázky na OM

- Politicky silné a líbivé téma
- Možnost ovládnout trh se dřívím
- Možnost potlačit sílu a konkurenci v tržním prostředí
- Širší a rozsáhlejší škála malých dodavatelů

Nevýhody zakázky na OM

- Personálně náročné
- Složitý kontroling (tj. absence dalšího externího subjektu)
- Absence obchodních znalostí trhu se dřívím
- Chybějící motivační mechanismy zaměstnanců
- „Stát není dobrým podnikatelem a obchodníkem“⁵
- Absence vlastní výrobní infrastruktury státního podniku
- Riziko kartelových dohod
- Riziko krádeží dříví
- Nezajištěné pohledávky

Výhody komplexní zakázky

- Outsourcing a všechny jeho výhody
- Dostatek času personálu na péči o les
- Jednoduchý kontroling a transparentnost
- Nejvyšší dosahovaný výnos (problematika řešena i v „Dřevěné knize“)
- Možnost získat valorizaci k cenám dříví – v případě růstu cen
- Zajištěné pohledávky (bankovní garance)

Nevýhody komplexní zakázky

- Riziko kartelových dohod
- Riziko krádeží dříví (ale menší, než v případě zakázky na OM)
- Riziko bankrotu dodavatele

⁵ Ministerstvo zemědělství. *KONCEPCE MINISTERSTVA ZEMĚDĚLSTVÍ K HOSPODÁŘSKÉ POLITICE STÁTNÍHO PODNIKU LESY ČESKÉ REPUBLIKY OD ROKU 2012, "Dřevěná kniha"* [online]. Praha, 2011, 21 [cit. 2024-03-16].

3. Předmět práce

Výběr komplexní zakázky pro tuto práci nebylo snadné, neboť pro účely kvalitní analýzy bylo potřeba splnit několik podmínek. V prvé řadě je velmi obtížné získat jakákoliv data od smluvních partnerů, neboť se jedná o velmi citlivé ekonomické informace, které si každý subjekt na trhu s lesnickou zakázkou pečlivě chrání před konkurencí. Nakonec se podařilo vytipovat zakázku a získat k jejímu plnění i potřebné ekonomické informace, kterou získala Lesní společnost Leděč nad Sázavou, a.s. (smluvní partner) na smluvní územní jednotce Polička (dále SÚJ) z období od roku 2013 do roku 2017 plus rok 2018, jenž byl prvním rokem nově vysoutěženého období, kde se podařilo soutěžitelům znovu zvítězit ve výběrovém řízení a pokračovat na dané SÚJ. Dalším důvodem, proč byla vybrána tato zakázka je fakt, že se podařilo smluvnímu partnerovi tuto zakázku obhájit i pro období 2018+ (období po tak zvaném generálním pardonu). Metodicky bylo zajímavé porovnat nabídku na další období v porovnání s výsledky dosaženými na dané SÚJ v období minulém. Smluvní partner Lesní společnost Leděč nad Sázavou, a.s. je subjekt, který vzešel z procesu transformace, je dlouhodobým smluvním partnerem zadavatele a má v tomto oboru značné zkušenosti a velmi dobrou reputaci. Ačkoliv se může zdát, že ekonomická data již nejsou příliš aktuální, nicméně pro tento obor, který charakterizují opakující se činnosti a technologicky je velmi konzervativní, jsou tato data dostatečná.

3.1. Charakteristika smluvního partnera

3.1.1. Lesy české republiky, s.p.

Právní osoba s obchodním jménem Lesy České republiky, s. p., se sídlem Hradec Králové 8, Přemyslova č. 1106, PSČ 501 68, byla založena zakládací listinou Ministerstva zemědělství České republiky č. j. 6677/91-100 ze dne 11. 12. 1991 jako státní podnik podle zákona č. 111/1990 Sb., o státním podniku.

Na základě rozhodnutí zakladatele Ministerstva zemědělství České republiky č. j. 3217/97-1000 ze dne 12. 08. 1997, byla provedena změna zakládací listiny státního podniku

Lesy České republiky podle § 20 odst. 1 zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, změna byla zapsána dne 22. 09. 1997 do obchodního rejstříku.

Státní podnik Lesy České republiky (dále „LČR“) je zapsán v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové v oddílu A XII, vložka 540, s identifikačním číslem (IČ) 42196451; den zápisu 01. 01. 1992, DIČ CZ42196451.

Hlavní předmět podnikání:

- výkon práva hospodařit k lesům, které jsou ve vlastnictví České republiky (dále „ČR“), k nimž mají LČR právo hospodařit,

- výkon práva hospodařit k ostatnímu movitému a nemovitému majetku, který je ve vlastnictví státu a byl svěřen k plnění jeho úkolů, a k provozování podnikatelské činnosti s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost,

právo hospodařit, s podmínkou souhlasu zakladatele při právních úkonech s určeným majetkem a souhlasu dozorčí rady v rozsahu daném zakladatelem v jednacím řádu dozorčí rady u ostatního majetku,

- činnost odborného lesního hospodáře,

- výkon ochranné služby v lesích.

- prostřednictvím vybraných podnikatelských subjektů, příp. ve vlastní režii zajišťování provádění činností zabezpečujících optimální plnění všech funkcí lesů.

Lesy České republiky s.p. hospodaří na ploše 1.190 tis. ha lesních pozemků, roční výše těžeb se pohybuje v rozmezí 8-9 mil. m³, s výjimkou kalamitního období 2018-2022, kdy se výše těžeb dostala nad toto rozmezí a dosáhla v roce 2020 rekordní výši 14.353 tis. m³.⁶

⁶ *Věřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=705650&typ=PLATNY>

3.1.2. Lesní společnost Ledeč nad Sázavou, a.s

Lesní společnost Ledeč nad Sázavou, a.s. se sídlem Hrnčíře 2, 584 01 Ledeč nad Sázavou, **Identifikační číslo: 47452722** má **právní formu akciové společnosti**.

Byla založena 1.10.1992 Fondem národního majetku České republiky na základě privatizačního projektu bývalého Lesního závodu Ledeč nad Sázavou.

Hlavním předmětem podnikání je lesnictví, těžba dřeva a poskytování služeb v myslivosti.

Dále má zapsán v OR i předmět podnikání:

Rybářství

Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

Hostinská činnost

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin⁷

⁷ *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=705650&typ=PLATNY>

Lesní společnost Ledec nad Sázavou, a.s. získala od počátku své existence sjednaný kontrakt s Lesy ČR, s.p. na provádění komplexní lesnické činnosti pro územní jednotku reprezentující LHC Ledec nad Sázavou. Od této základní územní jednotky byla v roce 1994 oddělena vedlejší územní jednotka Bohdaneč a v roce 1995 další vedlejší jednotka Dolní Kralovice. Na těchto vedlejších územních jednotkách byly vyhlášeny výběrová řízení mimo režim ZZVZ. Na základní územní jednotce udržela společnost sjednaný kontrakt až do konce roku 2007. Vedle toho se společnost účastnila úspěšně i neúspěšně i výběrových řízení na vedlejších územních především na zakázky v rámci Českomoravské vrchoviny, nicméně byla úspěšná i v jiných částech České republiky a je jí proto možné označit za společnost, která patří mezi přední zájemce o lesnickou zakázku u Lesů ČR, s.p. Koncem roku 2007 se společnost zúčastnila poprvé VŘ v režimu ZZVZ a od té doby se každoročně pravidelně se střídavými úspěchy či neúspěchy zúčastňuje všech vyhlášených výběrových řízení. Na konci roku 2012 se společnost zúčastnila výběrového řízení pro rok 2013+ v němž uspěla celkem ve 3 zakázkách (Polná, Čeřínek a Polička). Zakázka získaná pro SÚJ Polička je i předmětem této práce.

Společnost je organizačně členěna do středisek, kde vedle středisek infrastruktury (doprava, provoz techniky apod.) jsou střediska pro jednotlivé zakázky. Jedním střediskem bylo i středisko pro plnění smlouvy na SÚJ Polička.

3.2. Charakteristika zakázky.

Komplexní lesnická zakázka na SÚJ Polička byla vypsaná na období let 2013 až 2017. Společnosti se podařilo tuto zakázku vyhrát i v následujícím výběrovém řízení a měla tak možnost pokračovat v této zakázce i v období let 2018-2022.

LHC Polička s výměrou 5.946 ha, se nachází na území PLO 16 českomoravská vrchovina cca 69% a PLO 31 Českomoravské mezihoří 31% a je organizačně součástí lesní správy Choceň, 4 revírů Bystré, Borová, Březiny a Čachnov. Území LHC je charakteristické klimatickými podmínkami podhorského a horského typu, což zásadně ovlivňuje podmínky hospodaření. Převážně se jedná o smrkové hospodářství 5 a 6 LVS. 55% území se nachází na území CHKO Žďárské vrchy. Pro období 2013-2017 bylo zadavatelem do zakázky nabídnuto celkem 141 tis. m³ dříví, z čehož 99 % bylo dříví jehličnaté (smrk 96 %, borovice a modřín 3 %, a 1 % dříví listnaté). Podíl nahodilých těžeb činil 20-25%. pro období 2018-2022 zadavatel

nabídl na této SÚJ do VŘ celkem 160 tis. m3 dříví s podílem (92% smrk, 5% borovice a modřín a 3% listnaté). Podíl nahodilých těžeb byl 23 %.

Výsledek VŘ na období 2013-2017 nabízená salda Kč ⁸

1. Lesní společnost Ledec nad Sázavou, a.s.	-178 117 666
2. Stora Enso Wood Products Ždírec s.r.o.	-177 119 717
3. Wotan Forest, a.s.	-173 622 013
4. PROGLES s.r.o.	-169 470 637
5. Lesostavby Frýdek-Místek a.s.	-150 035 990
6. Kloboucká lesní s.r.o.	-149 733 629
7. SOLITERA spol. s r.o.	-148 038 548
8. T.E.P. HOLZ, s.r.o.	-139 829 966
9. Jihozápadní dřevařská a.s.	-133 659 801
10.LST a.s.	-125 717 891

Výsledek VŘ na období 2018-2022 nabízená salda Kč ⁹

1. Lesní společnost Ledec nad Sázavou, a.s.	-146 001 358
2. UNILES, a.s.	-137 627 705
3. Stora Enso Wood Products Ždírec s.r.o.	-111 427 598

⁸ 29 firem v tendru Lesů ČR na lesnické činnosti od roku 2014 podalo celkem 232 nabídek. *LESY ČR, s.p.* [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://lesy-cr.cz/tiskova-zprava/29-firem-v-tendru-lesu-cr-na-lesnicke-cinnosti-od-roku-2014-podalo-celkem-232-nabidek/>

⁹ Lesnické tendry 2018+ vyhlásily Lesy ČR. *LESY ČR, s.p.* [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://lesy-cr.cz/tiskova-zprava/lesnicke-tendry-2018-vyhlasily-lesy-cr/>

3.3. Smlouva

Smlouva o provádění komplexních lesnických činností a prodeji dříví, kterou uzavřela Lesní společnost Ledeč nad SÚJ Polička na období od roku 2013-2017 obsahuje tyto části:

Hlavičku

I. Smluvní strany

II. Definice některých pojmů

Základní ustanovení:

III. Východiska Smlouvy

IV. Účel Smlouvy

V. Předmět Smlouvy

VI. Prohlášení a záruky smluvních stran

Lesnické činnosti:

VII. Základní zásady provádění Lesnických činností

VIII. Základní zásady provádění Pěstebních činností

IX. Základní zásady provádění Těžebních činností

X. Ceny za provádění Lesnických činností

Projekty, zadávací listy a změnová řízení:

XI. Projekty a Zadávací listy

XII. Požadavky na obsah Projektů

XIII. Změnová řízení a změny Projektů

Soustředění manipulace, příjem a odvoz dříví:

XIV. Základní zásady

XV. Zásady prodeje dříví

XVI. Cena dříví

Platební podmínky a některé dispozice s pohledávkami:

XVII. Účtování a platební podmínky

XVIII. Některé dispozice s pohledávkami

Všeobecná ustanovení:

XIX. Odpovědnost za škodu

XX. Odpovědnost za vady

XXI. Zajištění závazků a smluvní sankce

XXII. Vzájemná komunikace

XXIII. Ustanovení o vzniku a zániku Smlouvy

XXIV. Řešení sporů

XXV. Závěrečná ustanovení

4. Cíl, metodika práce a teoretická východiska

Cílem práce je zpracování teoretických východisek, týkajících se veřejných zakázek, analýza vývoje zadávání zakázky u zadavatele Lesů ČR, s.p. do současného stavu, popis obsahu a forem zadávacího řízení a na konkrétní zakázce provést porovnání předpokladů (vlastní nabídky) se skutečným průběhem na základě vyhodnocení nákladů a výnosů jednotlivých činností (výkonů) s použitím statických metod, vyhodnocení prodeje dříví včetně zjištění podílu exportů.

4.1 Metodika

V rámci diplomové práce budou nejprve zpracována teoretická východiska z literatury týkající se především veřejných zakázek, výnosů, nákladů a dalších oblastí, kterých se diplomová práce týká. V praktické části bude na základě analýzy a třídění dat z účetních výkazů vytvořena ekonomická analýza. Data budou uspořádána v přehledných tabulkách zvlášť za pěstební činnost a prodej sazenic, těžební činnost, nákupu a prodeje dříví. Budou vypočítány marže jednotlivých výkonů a činností. Všechna data budou sumarizována do přehledné tabulky přímých nákladů, přímých a nepřímých režii, dle jednotlivých let a sumárně za zakázku. Náklady budou porovnány s výnosy, bude vypočítán zisk za jednotlivé roky plnění zakázky a sumárně za zakázku jako celek, včetně vyhodnocení rentability v jednotlivých letech a za zakázku jako celek. Výsledky budou okomentovány a porovnány s předpoklady při podání nabídky do výběrového řízení. Rozdíly budou rovněž interpretovány. Dále bude analyzován prodej dříví z uvedené lesnické zakázky, a to včetně vyjádření podílu exportu dříví. Ceny dříví na lokalitě OM budou porovnány s cenami dříví uveřejněných ČSÚ pro kategorii „nevlastníci“.

4.2 Zákon o zadávání veřejných zakázek

ZZVZ stanoví, kdy se jedná o zadání veřejné zakázky, a to v případě uzavření úplatné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem, ze které vyplývá povinnost dodavatele poskytnout zadavateli dodávky, služby nebo stavební práce.

Zadavatel je povinen dodržovat **zásady zadávání veřejných zakázek**, kterými jsou zásada rovného zacházení, zásada zákazu diskriminace, zásada transparentnosti a zásada přiměřenosti.

ZZVZ definuje jak pojem zadavatele, tak pojem dodavatele.

Za zadavatele mimo jiné považuje i právnickou osobu, která byla zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají povahu průmyslovou ani obchodní (přičemž nevadí, pokud daná osoba vykonává vedle takto vymezené činnosti ještě činnost jinou, která nesměruje k uspokojení potřeb veřejného zájmu). Na základě této definice bylo ÚOHS rozhodnuto dne 31. ledna 2006 přičemž toto rozhodnutí zdůvodnil tak, že z rozsudků Evropského soudního dvora vyplývá, že v případě, kdy určitý subjekt vykonává částečně činnost sloužící k uspokojování potřeb veřejného zájmu a současně i jinou běžnou obchodní činnost, je považován za zadavatele v plném rozsahu své činnosti. **Tuto podmínku Lesy ČR splňují činností odborného lesního hospodáře. Vykonávají tak veřejnou službu, kterou by jinak musel zajistit stát.** Lesy ČR, s. p. se proti tomuto Rozhodnutí nikdy neodvolaly a dodnes se tímto Rozhodnutím řídí a vystupují jako veřejný zadavatel v plném rozsahu svých činností. Na tomto postupu není nic zvláštní, až na to, že činnost odborného lesního hospodáře není veřejnou službou, neboť je to činnost komerční, za úplatu, kterou vykonávají, byť ze zákona, i jiné osoby, převážně privátní. Nad rámec toho mají Lesy ČR, s. p. zapsanu tuto činnost i v předmětu podnikání. Předmětem podnikání je v tomto smyslu činnost směřující k dosažení zisku. I přes tento zásadní rozpor je to jediný argument, na základě něhož ÚOHS označil Lesy ČR, s.p. za veřejného zadavatele.

Byť není pojem „dobrovolný zadavatel“ v ZZVZ výslovně užíván, je možné pod něj podřadit kategorii zadavatelů, které ZZVZ definuje jako zadavatele, který **zahájí zadávací řízení, ač k tomu nebyl povinen**, tento je však povinen ve vztahu k takto zadávané veřejné zakázce dodržet postup stanovený ZZVZ.

Dále do této kategorie spadá jakákoli jiná osoba, nikoli zadavatel, která zahájí zadávací řízení na veřejnou zakázku, byť není povinna takto postupovat. Takováto osoba se stává zadavatelem ve vztahu k tomuto zadávacímu řízení, a to až do jeho ukončení.

ZZVZ rozlišuje a upravuje následující typy zadávacích řízení:

- otevřené řízení,

- užší řízení,
- jednací řízení s uveřejněním,
- jednací řízení bez uveřejnění,
- řízení se soutěžním dialogem,
- zjednodušené podlimitní řízení,
- řízení o inovačním partnerství,
- řízení pro zadání zakázky ve zjednodušeném režimu ¹⁰

Pro účely ekonomické analýzy se používají statické metody hodnocení výnosů a nákladů, a to hospodárnost, rentabilitu a ziskový graf.

Hospodárnost

Jedním ze základních ukazatelů při posuzování ekonomické efektivnosti je hospodárnost.

Hospodárnost je ukazatel úspory nákladů vynaložených na porovnatelný objem výroby (produkce). Při výpočtech některých ukazatelů ekonomické efektivnosti se jako efekt vyčísluje rozdíl vlastních nákladů na porovnatelný objem výroby před technickohospodářským opatřením a po jeho realizaci. Může se tak stát kritériem při výběru opatření při více možných variantách řešení. Počítá se podle vzorce

$$u = N_0 - N_1 = (vn_0 - vn_1) \cdot Q$$

(2.1)

podmínka $vn_0 > vn_1$

¹⁰ *Veřejný sektor bez chyb, pokut a penále: zákon o státní službě, zákon o kolektivním vyjednávání, zákon o zadávání veřejných zakázek, školský zákon, zákon o rozpočtových pravidlech, vzory smluv pro veřejnou správu.* Český Těšín: Poradce, [2018]. ISBN 978-80-7365-404-7.

kde N_1 – porovnávaná veličina nákladů

N_0 – základní veličina nákladů

vn_1 – jednotkové náklady porovnávané varianty (na měrnou jednotku produkce)

vn_0 – jednotkové náklady základní varianty výroby

Q – porovnatelný objem výroby (produkce)

Základní veličinou bývá normovaná míra spotřeby nebo spotřeba minulého (předešlého) období, případně spotřeba jiné (obdobné) hospodářské jednotky pro stejný účel (shodný cíl).

S ohledem na strukturu zakázky, její rozložení v čase, omezený rozsah variability použitelných technologií, je metoda hodnocení hospodárnosti prakticky pro tento případ vyloučena.¹¹

Rentabilita

Rentabilita je ukazatel ekonomické efektivnosti hospodaření (ekonomických aktivit) podniku. Je vyjádřena v peněžní formě jako výnosovost (ziskovost) hospodářské (výrobní) činnosti podniku. Určuje se poměrem zisku (hospodářského výsledku) k vlastním nákladům na výrobu (výkon) jako nákladová rentabilita.

$$R_n = \frac{HV}{VN}$$

¹¹ PULKRAB, Karel; ŠIŠÁK, Luděk a BARTUNĚK, Jiří. *Hodnocení efektivnosti v lesním hospodářství*. Kostelec nad Černými lesy: Lesnická práce, 2008. ISBN 9788087154120.

kde HV je hospodářský výsledek a VN jsou vlastní náklady.

Rentabilita jednotlivých činností i jejich agregovaných ekonomických parametrů je pro tuto práci základní a nejvhodnější metodou statického hodnocení.

Při porovnávání výsledků hospodářské činnosti podniků v rámci jedné výrobně hospodářské jednotky se častěji používá relativního vyjádření zisku tzv. mírou rentability, což je vyjádření rentability v procentech.

$$R_{n\%} = \frac{HV}{VN} \cdot 100$$

Ukazatele rentability můžeme použít také při sledování efektivity využívání pracovních sil formou rentability mzdových nákladů vynaložených na výrobu (výkon), rovněž je možno využít ukazatele rentability ke sledování hospodaření s materiálem (zásobami) a investičním majetkem vypočtením rentability výrobních fondů.

Tento ukazatel nám udává, kolik Kč zisku produkuje podnik za rok na každých 100 Kč průměrné roční hodnoty výrobních fondů (IM + zásoby). Pro účely této práce je tato metoda nepoužitelná s ohledem na absenci jak mzdových nákladů ve výrobních nákladech, tak i absenci investičního majetku.¹²

Z grafických metod zjišťování ekonomické efektivity je pro náš případ vhodná metoda tak zvaného „ziskového grafu“

Ziskový graf

Mezi ukazateli ekonomických přínosů má rozhodující postavení zisk. Zkoumání vztahů mezi ziskem podniku a objemem jeho činnosti ve vymezených časových intervalech (obdobích), tj. mezi objemem realizace výrobků (výnosy) a celkových nákladů umožňuje provádění podrobnější analýzy ekonomických činitelů z hlediska objemu prodeje produkce. Opatření uskutečňovaná na základě takto získaných informací mají podnikům přinášet

¹² PULKRAB, Karel; ŠIŠÁK, Luděk a BARTUNĚK, Jiří. Hodnocení efektivity v lesním hospodářství. Kostelec nad Černými lesy: Lesnická práce, 2008. ISBN 9788087154120.

zvyšování zisku, zlepšení rentability, zvýšení produktivity práce, zvýšení objemu výroby atd. Tomuto účelu velmi dobře vyhovuje ziskový graf. Umožňuje hlubší analyzování průběhu variabilních a fixních nákladů z hlediska závislosti na objemu realizované produkce (prodejem výrobků). Poskytuje informace pro rozhodování o podnikové výrobní činnosti a formulování cílů podniku.

Sestrojíme ziskový graf podniku formou lineárního průběhu nákladů, výnosů a zisku na základě jejich vývoje v uvedeném šestiletém období (viz tabulka). Zjistíme dobu přechodu ze ztrátového na ziskový vývoj a určíme podle vývojového trendu předpokládanou hodnotu výnosů a nákladů pro následující rok.

Máme-li vyjádřit vývoj celkových nákladů a výnosů formou jejich lineárního průběhu, musíme provést výpočet jejich regresních přímek. To znamená, že místo skutečných hodnot závisle proměnných (náklady, výnosy) přiřadíme ke každé hodnotě nezávisle proměnné (čas, objem výroby) určitou (vypočítanou) teoretickou hodnotu závisle proměnné, která leží na regresní přímce. Regresní přímky určíme metodou nejmenších čtverců, založené na splnění podmínky, že součet čtverců odchylek empiricky zjištěných y_i od hodnot teoretických (y'_i) je minimální

$$\Sigma (y'_i - y_i)^2 = \min.$$

čímž je zaručen požadavek, aby $\Sigma (y'_i - y_i)^2 = 0$.

Rovnice regresní přímky má tvar $y = a + bx$, kde a , b jsou koeficienty určující přímku. Koeficient a je aritmetickým průměrem řady empiricky zjištěných hodnot závisle proměnné a je dán vzorcem.

$$a = \frac{\Sigma y_i}{n}$$

Koeficient b je směrnici regresní přímky (regresní koeficient), udávající jaká změna závisle proměnné odpovídá jednotkové změně nezávisle proměnné. Vypočítává se podle vzorce

$$b = \frac{\sum y_i x_i}{\sum x_i^2}$$

x_i jsou transformované (volené) hodnoty odchylek nezávislé proměnné, které se vždy přiřazují ke koeficientu, který je směrnici regresní přímky.

V našem příkladu vyjdeme z hodnot uvedených v tabulce a skutečně zjištěné hodnoty sledované veličiny označíme y_i, teoretické hodnoty na regresní přímce y'_i a transformované hodnoty období (objemu výroby) x_i.¹³

Z důvodů omezení efektů z rozsahu objemu výroby, kde v tomto případě je předpokladem její stabilní rozsah i struktury (opakované činnosti) je metoda „ziskového grafu“ pro tento případ rovněž prakticky vyloučena.

4.3 Praktická část vyhodnocení zakázky.

Praktická část obsahuje třídění a analýzu účetních dat smluvního partnera a jejich ekonomická analýzu. V práci byla použita data z nákladových sestav společnosti, střediska vybrané zakázky. Dále byla použita data z odbytových sestav společnosti, střediska vybrané zakázky a výkazy zisku a ztrát společnosti za období plnění zakázky. Z těchto dat byla vyhotovena přehledná tabulka přímých nákladů a výnosů vybraných činností (výkonů) a skupin činností (pěstební práce, sadební materiál, těžební činnost a prodej dříví). U výkonů pěstební činnosti byly vybrány pouze výkony s významnějšími objemy (nad 100 tis Kč ročních výnosů). Tento výběr byl použit i proto, že nákladové sestavy vykazují drobné nepřesnosti ve vykazování a tyto by u malých objemů vedly zbytečně k nesprávným interpretacím. U výkonů s vyšším objemem jsou tyto nepřesnosti marginální a interpretaci vyhodnocení významně neovlivní. V části těžební činnosti a vyhodnocení prodeje dříví byl použit jako srovnávací parametr nákup dříví u lokality P od zadavatele. K tomuto parametru pak byly přiřazeny všechny ostatní

¹³ PULKRAB, Karel; ŠIŠÁK, Luděk a BARTUNĚK, Jiří. *Hodnocení efektivnosti v lesním hospodářství*. Kostelec nad Černými lesy: Lesnická práce, 2008. ISBN 9788087154120.

ekonomické hodnoty jednotkových nákladů a výnosů (tržeb). Tímto byly eliminovány rozdíly v objemech zejména mezi prodejem dříví a výrobou v jednotlivých letech. To znamená, byl tímto eliminován vývoj stavu zásob mezi jednotlivými lety, a to i přesto, že výše zásob byla marginální a na interpretaci výsledků by neměla prakticky žádný vliv. Dále byla zjištěna výše výrobních a nevýrobních režii, přímých, týkajících se vybrané zakázky a celkových, které byly zúčtovány na danou zakázku podle poměru k nákladům střediska k celkovým nákladům společnosti. Skutečné výsledky jsou interpretovány a porovnány s předpoklady při podání nabídky do VŘ. Rozdíly jsou interpretovány. Byla provedena analýza prodeje dříví z dané zakázky a vyhodnocen podíl exportu. Dále byla vyhodnocena ekonomická výhodnost z pohledu zadavatele i dodavatele. Na konkrétním případě byly vyhodnoceny tyto parametry i z pohledu delšího období a změn okolností – tržní změny, změny u zadavatele, vliv politiky a vyšší moci.

Zakázka má tuto strukturu:

matice cen dříví

modelové hodnoty výroby dříví na OM

struktura objemu pěstební činnosti

soupis potřeby sazenic pro zalesnění.

Příloha: soubory ze zadávací dokumentace – příklady a analýza dat.

4.4 Analýza externalit

Práce se několikrát zmiňuje o existenci externalit v lesním hospodářství. Tyto ovlivňují jak negativně, tak i pozitivně plnění zakázky. Kvalitní analýza externalit je předpokladem pro nastavení smluvních podmínek a je podmínkou pro stabilitu smluvního vztahu v zájmu obou smluvních stran.

4.5 Finanční analýza dodavatele – zdroje financování (vlastní, cizí), provozní náklady, investice, záruky a jistiny).

Dodavatel (smluvní partner) pro účely této zakázky používal převážně vlastní zdroje financování. Z cizích zdrojů pak využíval zejména pohledávky vůči svým dodavatelům ve lhůtě splatnosti. Vzhledem k tomu, že zakázka byla realizována formou plného outsourcingu, byly zdroje použity zejména na financování zásob, které se pohybovaly v úrovni dvoutýdenních těžeb, což představovalo objem okolo 1,5 tis. m³ dříví v hodnotě okolo 2,5 mil Kč a pohledávek za odběrateli, které se pohybovaly v průměru okolo 6 mil Kč. Smluvní partner měl po dobu trvání zakázky od roku 2013 do roku 2017 vystavenou bankovní záruku ve prospěch zadavatele ve výši 10.880 tis. Kč a od roku 2018 ve výši 10.070 tis. Kč. Tato záruka byla forma zajištěním závazků vůči zadavateli.

Dodavatel realizoval zakázku bez větších potřeb investic. Jedinou investicí byl užitkový automobil TOYOTA Hilux, jehož náklady jsou součástí nákladů režijních.

Analýza provozních nákladů je podstatnou částí této práce, s použitím metody cost effectiveness analysis (CEA) jednotlivých činností a agregátně za oblasti pěstební činnosti, těžební činnosti a prodeje dříví včetně analýzy celkové. Za jednotlivá leta byly zpracovány přehledné nákladové a výnosové tabulky s příslušnými oblastmi činností a výkony. Klíčová data těchto přehledů byla zobrazena v grafech z důvodu názorné prezentace časového vývoje jednotlivých parametrů.

4.6 Analýza rizik

S ohledem na časové plnění zakázky a její strukturu, podléhá tato zakázka i jistým rizikům. Ta by se dala rozdělit na vnitřní (např. změna struktury zakázky, výskyt a podíl hnilob dříví, změna standardních výrobních podmínek apod.) týkající se změn na SÚJ a vnější, například změny tržní situace, výskyt kalamit a pod. Další třídění rizik je možné dělit na předvídatelné a nepředvídatelné. Ačkoliv smlouva disponuje řadou ustanovení (např. možnost úpravy projektu), které jsou schopny za určité situace řešit některé vnitřní i vnější a předvídatelné změny, může nastat i situace, kdy rozsah a akumulace změn je natolik nepředvídatelná, že není možné zakázku plnit v duchu vysoutěžených parametrů (např. kůrovcová kalamita v roce 2018, kdy byl překročen celostátní etát těžby natolik, že došlo k úplnému kolapsu trhu). Výpočet rizikové marže pro nabídkový soubor je prakticky nejobtížnější disciplínou.

4.7 Sociálně ekonomická analýza – trh práce.

Na základě sdělení smluvního partnera byla situace na trhu práce stabilní po dobu plnění zakázky až do roku 2017, v roce 2018 se začala zhoršovat z důvodu nástupu kůrovcové kalamity, zejména na okolních zakázkách, kdy ačkoliv na samotné zakázce se objem těžby nezvýšil, vliv zvýšené poptávky po těžebních kapacitách z vnějšího prostředí způsobil jak nedostatek kapacit, tak i nakonec výrazný nárůst nákladů na těžební činnost.

5. Vlastní práce vyhodnocení výsledků

Vlastním vyhodnocení zakázky je zaměřena na vyhodnocení průběhu v čase, naplnění očekávání, funkčnost valorizačních a indexačních mechanismů, vnějších a vnitřních změn. Jsou vyhodnoceny náklady a výnosy, dosažené marže za výkony pěstební činnosti, prodej sazenic, těžební činnost a odbyt dříví. V závěru je vyhodnocena rentabilita nákladů celé zakázky. Ta je porovnána s rentabilitou nákladů společnosti.

5.1 Vyhodnocení průběhu zakázky

Vyhodnocení průběhu zakázky je zaměřeno jednak na hodnocení dodržení struktury a objemů uvedených v zadávací dokumentaci, stability plnění a porovnání skutečně dosažených ekonomických parametrů oproti parametrům nabídky. Tyto budou interpretovány z pohledu výhodnosti pro zadavatele nebo smluvního partnera.

Průběh zakázky v období 2013-2017 byl stabilní, s rovnoměrnými objemy pěstebních prací i těžeb. Rovněž struktura činností byla vyvážená a odpovídala struktuře, která byla uvedena v zadávací dokumentaci. V roce 2018 po nové soutěži a uzavření smlouvy na období 2018-2022 se výrazně změnila situace vlivem nepředvídatelných okolností. Ty nastaly v důsledku dvou větrných kalamit na počátku roku 2018 a dále s vysokým výskytem dříví napadeného kůrovcovými škůdci. Z důvodu nepředvídatelných okolností společnost odmítla převzetí těžebních projektů na rok 2019, načež Lesy ČR, s.p. smlouvu vypověděly a na dotčené SÚJ vypsalý nové výběrové řízení se strukturou odpovídající předvídatelným okolnostem.

Porovnání nabídkového souboru 2013-2018 ke skutečnosti:

Nabídka v zadávacím řízení:

cena pěstebních činností (CPČ):	17 534 640 Kč
cena sadebního materiálu (CSaMa):	3 378 375 Kč
cena těžebních činností (CTČ):	18 546 660 Kč
cena dříví (hroubí) na lokalitě "při pni" (CPD):	217 577 341 Kč
Saldo	178 117 666 Kč

Celková těžba v nabídce m³ **142 000 m³**

Vyhodnocení nabídky : zadavatel/SP	2013	2014	2015	2016	2017	celkem 2013-2017	2018
cena pěstebních činností (CPČ):	3 139 916,00	2 995 906,00	2 952 052,00	2 781 684,00	2 609 904,00	14 479 462,00	3 490 159,00
cena sadebního materiálu (CSaMa)	682 080,00	701 301,00	936 760,00	1 046 004,00	452 148,00	3 818 293,00	846 578,00
cena těžebních činností (CTČ)	3 416 356,46	3 391 922,98	3 831 752,45	3 426 040,40	3 350 117,42	17 493 195,07	3 927 414,05
cena dříví (hroubí) na lokalitě "při pni" (CPD)	46 714 016,96	47 715 224,17	48 237 476,97	37 612 532,32	38 423 122,21	217 903 665,75	28 745 394,28
Saldo	39 475 664,50	40 626 094,20	40 516 912,52	30 358 803,92	32 010 952,79	182 112 715,67	20 481 243,23

Tabulka č. 1: Vyhodnocení průběhu skutečného objemu činností v jednotlivých letech plnění zakázky v Kč.

	2013	2014	2015	2016	2017	Zakázka	2018
nákup dříví P LČR m ³	28 574,41	28 360,56	28 825,34	25 575,10	25 583,18	136 918,59	28 149,47

Tabulka č. 2: Výše nákupu dříví při lokalitě pařez (P) v m³ v jednotlivých letech.

Srovnávací tabulka:

ČÁSTI NABÍDKY	NABÍDKA	SKUTEČNOST
cena pěstebních činností (CPČ)	17 534 640 Kč	14 479 462 Kč
cena sadebního materiálu (CSaMa)	3 378 375 Kč	3 818 293 Kč
cena těžebních činností (CTČ)	18 546 660 Kč	17 443 428 Kč
cena dříví (hroubí) na lokalitě "při pni" (CPD)	217 577 341 Kč	218 063 940 Kč
Saldo	178 117 666 Kč	182 322 757 Kč

Tabulka č. 3: Srovnávací tabulka s hodnotami v nabídce a skutečně dosaženými hodnotami při realizaci zakázky.

Z porovnání nabídkových cen a skutečnosti vyplývají tyto rozdíly ve prospěch zadavatele:

- i přes valorizační mechanismus pro úpravu nabízených cen v jednotlivých čtvrtletích činily celkové náklady zadavatele na pěstební činnost pouze 82,58 % původní nabídky. V nákladech na sadební materiál byla skutečnost naopak vyšší o 13,02 %. Toto navýšení je dáno jednak změnou struktury potřeby sadebního materiálu ve prospěch dražších druhů sazenic, a to listnatých a valorizačního mechanismu pro úpravu cen sadebního materiálu.
- v těžební činnosti bylo dosaženo i přes nižší objem těžby o 3,71% vyšší výnos u zadavatele o 0,22 %. V případě těžebních nákladů byl u zadavatele celkový náklad nižší o 6,32 %, což bylo částečně způsobeno nižším objemem těžby i změnou struktury těžeb navzdory valorizačnímu mechanismu k úpravě cen těžby dříví.
- výsledné saldo bylo o 2,36 % vyšší ve prospěch zadavatele navzdory nižšímu objemu těžeb a valorizačních mechanismů pro úpravu cen sadebního materiálu, pěstební činnosti a těžby dříví. Na toto navýšení salda ve prospěch zadavatele měly vliv zejména úspory v pěstební činnosti, změna struktury těžby a valorizační mechanismus pro úpravu cen dříví.

5.1.1. Vyhodnocení nákladů

Vyhodnocení nákladů je zaměřeno především na vyhodnocení udržitelnosti nákladů na jednotlivé činnosti po celou dobu plnění zakázky. Za náklady, které jsou udržitelné je možno považovat takové náklady, které jsou vždy alespoň nižší než tržby. Z metodického hlediska je velmi problematické zvolit vhodný parametr pro zúčtování jak režii přímých, tak zejména nepřímých k jednotlivým výkonům, proto v případě jednotlivých výkonů je použito k vyhodnocení pouze kritéria poměru tržeb k přímým nákladům.

Vybrané výkony pěstební činnosti (PČ)							
PČ výrobní náklad/tj.	2013	2014	2015	2016	2017	Zakázka	2018
001 Komplex.úklid klestu	47,21	49,64	37,21	50,25	56,77	48,22	58,01
002 Úklid klestu b.pál.	34,79	35,59	33,92	36,59	34,76	35,13	45,26
004 Drcení klestu	65,00	65,00	68,37		65,00	65,84	
011 Sadba 25x25	3 343,69	3 725,33	3 874,38	3 679,71	3 801,57	3 684,94	4 392,89
014 Sadba ruční-koutová	2 698,58	2 468,30	2 341,57	2 453,50		2 490,49	
015 Sadba ruční - sazeč			1 745,54			1 745,54	
022 Nátěry - Morsuvin	428,13	435,40	423,02			428,85	
025 Ind.ochrana - plasty	40 982,64				21 734,25	31 358,45	31 500,15
027 Oploc.-drát.pletivo	47 367,84	36 836,56	355,58	42 637,09		31 799,27	
032 Ožínání v pr.mech.	3 802,61	3 794,02	3 755,37	3 942,13		3 823,53	
033 Ožínání v pruzích					4 005,31	4 005,31	5 239,71
034 Ožínání celopl.mech.	5 041,21	5 720,78	5 446,27	6 072,92	7 053,51	5 866,94	8 886,87
036 Chem.ochrana-Roundup	2 940,85		1 577,61			2 259,23	
045 Prořezávky do 4000	4 764,35	4 861,47	4 887,18	5 741,21	6 471,68	5 345,18	8 157,97
056 Postřik pr.klikorohu tis. Kč	73,97	89,59	80,57	88,50	65,12	397,75	128,47

Tabulka č.4: Vybrané výkony pěstební činnosti v Kč/tj. (technickou jednotku)

Z tabulky nákladů je zřejmé, že po celou dobu zakázky byly náklady na jednotlivé výkony pod kontrolou smluvního partnera a výrazně se neodchylovaly od předpokládaných nákladů. V této souvislosti je potřeba připomenout, že celkové náklady pěstební činnosti byly po celou dobu plnění zakázky na velmi nízké úrovni v porovnání s celostátním průměrem, kde se v tomto období pohybovaly tyto náklady okolo 2.000, - Kč na hektar¹⁴ (dle Zprávy o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v letech 2013-2018). V případě této zakázky činily skutečné náklady na PČ pouze 615 Kč/ha, což je na úrovni lehce nad 30% průměrných nákladů PČ na ha v ČR. To je způsobeno především druhovou skladbou, kde převládá smrk a způsobem hospodaření, kde převládá podrostní způsob hospodaření. To výrazně snižuje náklady na umělou obnovu lesa a následnou péči o mladé lesní porosty. Na druhou stranu tento způsob hospodaření vyžaduje vyšší náklady na výchovu mladých lesních porostů, prostrhávký a prořezávky. V roce 2013 činily náklady na 1 ha prořezávek 8.882 Kč/ha, v roce 2017 to bylo již 10.097 Kč/ha (nárůst za 5 let o 13,7 %, s průměrným tempem růstu 2,7 % ročně), načež v roce 2018 tyto náklady skokově narostly na hodnotu 13.217 Kč/ha. To je o 30,9 % za jede rok (zdroj Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství ČR za léta 2013-2018). V pěstební činnosti je patrný vliv oživení ekonomiky po odeznívající krizi po roce 2015, a to mírným zvýšením nákladů a snížením rentability pěstební činnosti. Valorizační mechanismus pro úpravu cen v tomto období nebyl schopen plně kompenzovat růst ceny práce. Podstatnými výkony v pěstební činnosti byly komplexní úklid klestu, úklid klestu bez pálení, drcení klestu, sadba 25x25, sadba koutová, nátěry proti okusu, oplocování, ožínání celoplošné a v pruzích, prořezávky. V některých letech podle výskytu byla významnou položkou i ochrana mladých lesních porostů proti klikorohu.

¹⁴ Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství ČR. Ministerstvo zemědělství [online]. [cit. 2024-04-05]. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/portal/mze/publikace/Zprava-o-stavu-lesa-a-lesniho-hospodarstvi-CR>

Těžební činnost a prodej dříví	2013	2014	2015	2016	2017	Zakázka	2018
1) Tržba Kč za m ³ těžby od LČR	119,56	119,60	132,93	133,96	130,95	127,76	139,52
2) Výrobní náklady na OM Kč/m ³	243,93	266,54	279,43	275,78	293,00	267,99	328,07
3) soustrf. dříví na OM (ř2-ř1) Kč/m ³	124,37	146,94	146,50	141,82	162,05	140,22	188,55
4) Výkup dříví P LČR Kč/m ³ (D)	1 634,82	1 682,45	1 673,44	1 470,67	1 501,89	1 591,48	1 021,17
5) Realizace dříví Kč/m ³ (R)	1 622,23	1 747,80	1 725,30	1 532,44	1 484,69	1 636,39	1 187,64
6) Marže (ř5-ř4-ř3) - bez bonusu Kč/m ³	-136,96	-81,59	-94,64	-80,05	-179,25	-95,32	-22,08
7) Bonus Kč/m ³ (B)	65,54	69,84	49,81	58,54	66,96	60,50	42,92
8) Marže s bonusem (ř6+ř7) Kč/m ³	-71,42	-11,75	-44,83	-21,51	-112,29	-52,36	20,84

Tabulka č. 5: Těžební činnost a prodej dříví (v Kč/m³)

V těžební činnosti náklady odpovídaly předpokladům smluvního partnera, trend jejich růstu byl po celou dobu plnění zakázky (2013+) pod kontrolou a reagoval pouze na vývoj odpovídající valorizačnímu mechanismu pro úpravu cen v těžební činnosti (viz tabulka č.2). Pouze v roce 2018 došlo k výraznějšímu růstu nákladů, což bylo způsobeno vysokou nabídkou potřeb těžby způsobenou kůrovcovou kalamitou, a to zejména na sousedních SÚJ (negativní externality). Náklady těžební činnosti úzce souvisí se strukturou těžby spočívající v druhu těžby, hmotnosti, terénních podmínkách a délce přibližovací vzdálenosti. Z tohoto důvodu je porovnání těchto nákladů s údaji např. uveřejněnými ve Zprávě o stavu lesa a lesního hospodářství ČR nevhodné, rovněž tak s jinými zakázkami.

5.1.2 Vyhodnocení výnosů

Výnosy pěstební činnosti jsou uvedeny v následující tabulce:

Vybrané výkony PČ	2013	2014	2015	2016	2017	Zakázka	2018
PČ tržba/tj.							
001 Komplex. úklid klestu	69,90	76,13	60,08	71,43	73,13	70,13	74,13
002 Úklid klestu b. pál.	48,92	46,71	35,25	51,00	52,81	46,94	57,43
004 Drcení klestu	75,72	76,00	77,00		80,03	77,19	
011 Sadba 25x25	4 566,36	4 677,70	4 673,04	4 876,16	4 829,85	4 724,62	5 603,52
014 Sadba ruční-koutová	3 572,98	3 496,11	3 580,40	3 488,65		3 534,54	
015 Sadba ruční- sazeč			2 599,44			2 599,44	
022 Nátěry - Morsuvin	603,07	600,99	602,27			602,11	
025 Ind. ochrana - plasty	45 864,29				22 046,83	33 955,56	45 972,66
027 Oploc.-drát.pletivo	52 680,18	42 659,88	336,89	42 370,07		34 511,75	
032 Ožínání v pr.mech.	6 054,90	6 051,39	6 101,79	6 116,70		6 081,20	
033 Ožínání v pruzích					6 206,09	6 206,09	8 384,59
034 Ožínání celopl.mech.	7 932,78	8 000,00	8 123,05	8 055,40	8 464,80	8 115,21	11 641,60
036 Chem.ochrana-Roundup	4 011,96		4 409,36			4 210,66	
045 Prořezávky do 4000	6 185,67	6 261,11	5 634,40	5 437,49	6 359,09	5 975,55	9 856,50
056 Postřik pr.klikorohu	106,47	116,32	91,15	124,80	68,29	507,03	283,92

Tabulka č.6: Výnosy vybraných výkonů pěstební činnosti v Kč/tj

Podobně jako u nákladů byl průběh výnosů u všech činností relativně stabilní po celou dobu. V případě pěstební činnosti byly celkové tržby nižší než byl předpoklad v podobě nabídkového souboru, a to o 17,42 %. To částečně ovlivnilo tvorbu zisku, neboť krycí příspěvek

na pěstební činnosti kalkuloval s 40 % marží. Ta sice nebyla po celou dobu zakázky dosažena, nicméně nikdy neklesla pod 30 %. Deficit tržeb v pěstební činnosti ve výši více jak 3 miliony korun tak měl výrazný dopad do celkového zisku zakázky, a to hodnotou okolo 1 mil, Kč. Trochu odlišná situace byla ve vývoji tržeb za dříví, zde v prvních dvou letech tržby rostly, nicméně pod vlivem suchého roku 2015, který přispěl k vyššímu podílu kůrovcových těžeb se trend obrátil a po celé další období byl znatelný pokles cen dříví s vrcholem v roce 2018, kdy naplno vypukla kůrovcová kalamita v cele republice a poprvé v historii českého lesnictví byl překonán průměrný roční etát těžby o více jak 50 % (25,69 mil. m³ oproti 16-17 mil. m³).

5.1.3 Vyhodnocení marže pěstební činnosti sadebního materiálu.

Úroveň dosažených marží podstatných výkonů pěstební činnosti a při prodeji sadebního materiálu uvádí následující tabulka:

Vybrané výkony PČ	2013	2014	2015	2016	2017	Zakázka	2018
podíl tržba/přímý náklad výkonu PČ							
001 Komplex.úklid klestu	148,06%	153,36%	161,47%	142,15%	128,84%	145,46%	127,78%
002 Úklid klestu b.pál.	140,61%	131,24%	103,91%	139,38%	151,91%	133,61%	126,89%
004 Drcení klestu	116,49%	116,92%	112,61%		123,13%	117,23%	
011 Sadba 25x25	136,57%	125,56%	120,61%	132,52%	127,05%	128,21%	127,56%
014 Sadba ruční-koutová	132,40%	141,64%	152,91%	142,19%		141,92%	
015 Sadba ruční - sazeč			148,92%			148,92%	
022 Nátěry - Morsuvin	140,86%	138,03%	142,37%			140,40%	
025 Ind.ochrana - plasty	111,91%				101,44%	108,28%	145,94%
027 Oploc.-drát.pletivo	111,22%	115,81%	94,74%	99,37%		108,53%	
032 Ožínání v pr.mech.	159,23%	159,50%	162,48%	155,16%		159,05%	
033 Ožínání v pruzích					154,95%	154,95%	160,02%
034 Ožínání celopl.mech.	157,36%	139,84%	149,15%	132,64%	120,01%	138,32%	131,00%
036 Chem.ochrana-Roundup	136,42%		279,50%			186,38%	
045 Prořezávky do 4000	129,83%	128,79%	115,29%	94,71%	98,26%	111,79%	120,82%
056 Postřik pr.klikorohu	143,94%	129,84%	113,13%	141,02%	104,87%	127,47%	221,00%
Celkem PČ	138,60%	140,17%	136,97%	131,27%	129,58%	135,44%	137,24%

Tabulka č. 7: Vybrané výkony PČ (tržba/přímé náklady v %).

	2013	2014	2015	2016	2017	Zakázka	2018
Celkové výrobní náklady PČ v Kč	2 265 382,54	2 137 328,68	2 155 194,44	2 119 069,20	2 014 097,19	10 691 072,05	2 543 093,21
Celkové tržby PČ v Kč	3 139 916,00	2 995 906,00	2 952 052,00	2 781 684,00	2 609 904,00	14 479 462,00	3 490 159,00
Marže/krycí příspěvek Kč	874 533,46	858 577,32	796 857,56	662 614,80	595 806,81	3 788 389,95	947 065,79
podíl tržba/přímé náklady PČ %	38,60%	40,17%	36,97%	31,27%	29,58%	35,44%	37,24%
Sazenice (S)	2013	2014	2015	2016	2017	Zakázka	2018
Náklad Kč	634 659,37	692 624,00	882 150,00	1 022 475,28	447 437,00	3 679 345,65	596 013,00
Tržba Kč	682 080,00	701 301,00	936 760,00	1 046 004,00	452 148,00	3 818 293,00	846 578,00
Marže/krycí příspěvek Kč	47 420,63	8 677,00	54 610,00	23 528,72	4 711,00	138 947,35	250 565,00
podíl tržba/náklad	7,47%	1,25%	6,19%	2,30%	1,05%	3,78%	42,04%

Tabulka č. 8: Vyhodnocení dosažené marže v pěstební činnosti celkem a při prodeji sazenic.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách kalkulovaná marže na náklady pěstební činností představovala v nabídkovém souboru 40 %. očekávání této marže byla u řady podstatných výkonů naplněno. Jak vyplývá z tabulky očekávanou či vyšší marží po celou dobu zakázky vykazovaly výkony komplexní úklid klestu, koutová sadba, nátěry proti okusu, ožínání a chemická ochrana kultur proti okusu. Nižší naopak drcení klestu, oplocování a prořezávky. Výkony s vyšší marží jsou výkony s vyšším podílem lidské práce, případně výkony, kde je použit vyšší podíl chemických prostředků. Nižší marží vykazují výkony, kde je použita nákladná mechanizace (drcení klestu) nebo je v těchto výkonech vyšší podíl materiálových nákladů (oplocení či individuální ochrana proti zvěři – plasty). Zvláštní kapitolou jsou prořezávky. Tento výkon pěstební činnosti významně koreluje s výkony v těžební činnosti (potřeba totožné lidské práce). Již první a druhý rok plnění zakázky byla dosažena nižší úroveň rentability, než byl předpoklad, v dalších letech se projevil výrazně do navýšení nákladů vyšší poptávka po těchto těžebních kapacitách na okolních SÚJ v důsledku vyšší potřeby těchto kapacit v kůrovcových těžbách (pokládání a asanace lapáků, jednotlivé kůrovcové těžby, kde není možné použití harvesterových technologií). Po roce 2015 se výkon prořezávek ocitl dokonce svými výnosy pod výrobními náklady. Pro následující období byla upravena kalkulace a nabídka na tento výkon opět s očekávanou rentabilitou 40 % na výrobní náklady, skutečnost však byla jen 20 %. Opět se projevila vysoká poptávka po těžebních lehkých mechanizovaných JMP manuálních kapacitách v důsledku nástupu kůrovcové kalamity.

Je možné konstatovat, že předpokládané marže ve výši 40 % výrobních nákladů na pěstební činnosti bylo dosaženo pouze v prvních dvou letech plnění zakázky. V následujícím období docházelo k výraznějšímu poklesu až na úroveň necelých 30%. Tento pokles byl způsoben jednak odeznívající krizí a vyšší poptávkou po pracovní síle provázenou vyšším tempem růstu skutečných osobních nákladů, než byla data použita pro valorizaci cen pěstební činnosti. Jeho tempo po dobu zakázky bylo necelé 2 %, oproti tomu růst nákladů vykazoval průměrné tempo 4 %. Navíc valorizační tempo bylo rovnoměrné po dobu plnění zakázky. Tempo růstu nákladů bylo nerovnoměrné, v prvních dvou letech odpovídalo valorizačnímu tempu, v dalším období jeho tempo rostlo výrazněji a spotřebovalo tak až 25 % marže. Z jednotlivých výkonů se na tomto poklesu nejvíce podílely výkony prořezávky a ochrana kultur proti buření. To znamená výkony s podobnou povahou, s použitím lehkých mechanizovaných prostředků JMP a křovinořezu, vykonávaných kvalifikovanější pracovní silou.

Marže z prodeje sadebního materiálu použitého pro obnovu lesa na dané zakázce vykazuje značnou volatilitu, přičemž v prvním roce plnění zakázky dosahovala hodnot 7,4 % v následujícím roce poklesla na 1,25 %, aby pak opět stoupla na 6,19 %. V posledních dvou letech pak opět poklesla na 1,05 %. Průměrná marže prodeje sadebního materiálu byla dosažena ve výši 3,78 %. To je výrazně méně, než bylo očekávání při kalkulaci nabídky ve výši 10 %. Důvodem kolísání a nižší marže v případě sadebního materiálu je v potřebě odlišné druhové skladby (vyšší podíl listnatých sazenic), ale především vyššímu růstu cen sazenic oproti valorizaci jejich cen na základě smlouveného valorizačního mechanismu.

Na závěr je možné uvést, že nebyl naplněn předpoklad smluvního partnera, že celková marže pěstební činnosti pokryje přímou režii zakázky. To se částečně dařilo v prvních dvou letech zakázky, v následujícím období však celková marže pěstební činnosti výrazně klesala, a nakonec nedosahovala ani 60 % těchto nákladů. To bylo způsobeno jak výše popsány trendy, tak i nižším objemem pěstebních činností, než se očekávalo, což je již výše rovněž zmíněno.

5.1.4 Vyhodnocení těžební činnosti a její rentability.

Jak již bylo výše uvedeno nedosáhl celkový objem těžeb na dané zakázce předpokládané výše v nabídkovém souboru. To spolu s dalšími zmíněnými vlivy ovlivnilo i celkovou rentabilitu těžební činnosti. Pokud jde o porovnání očekávání výše těžebních nákladů s modelem těžebních nákladů navrženým zadavatelem v zadávací dokumentaci, je toto srovnání celkem odpovídající předpokladům. Cena modelových nákladů výroby na OM v nabídkovém souboru představovala hodnotu 339,36 Kč/m³. Oproti tomu výrobní náklady dosažené na dané zakázce byly 271,74 Kč. Při zohlednění rozdílu mezi valorizačním tempem těžebních nákladů ve výši necelé 2 % ročně oproti skutečnému růstu nákladů na výrobu na OM průměrným tempem 4 % ročně, podobně jako u pěstební činnosti, je stále dosažená marže těžební činnosti ve výši 67,62 Kč přijatelná. Je to sice nižší úroveň, než bylo předpokládáno (40 %), nicméně marže ve výši 22,88 % je pro daný případ stále ještě přijatelná. Důvodem poklesu marže byl vedle diferenciálu mezi valorizačním mechanismem smlouveným a skutečným růstem nákladů i vyšší pracnost, zejména v porostech s nižší hmotností (výchovné zásahy a přípravné seče k přirozené obnově lesa). Důkladnějšímu rozboru těžebních nákladů na příslušné zakázce brání zejména struktura nabídky, kdy jediným výnosovým parametrem je tržba za těžbu dle hmotnosti. Ostatní parametry jsou nepřímo vtěleny do nabídky ceny za dříví

dle hmotnosti a skupin těžby (běžná, soušová, kůrovcová a kalamitní). Další překážkou je i skutečnost, že na zakázce bylo použito více technologií pro těžbu a přibližování, kdy například u harvestorových technologií je velmi problematické oddělit samotné těžební náklady od nákladů na soustředování dříví. To brání i vyhodnocení rentability nabídnuté cena na těžební činnost oproti skutečným nákladům.

5.1.5 Vyhodnocení obchodu se dřevem.

Vyhodnocení obchodu se dřevem je obsaženo v následujících tabulkách podle jednotlivých let. V tabulce jsou vybrány podstatné sortimenty pro obchod se dřívím ostatní sortimenty jsou uvedeny v řádku „ostatní“. V tabulce jsou uvedeny prodané m³, celkové tržby a průměry. Tabulka dále uvádí ceny publikované ČSÚ pro respondenty „nevlastníci“, kam spadá i dotčený subjekt Lesní společnost Leděč nad Sázavou, a.s. Dosažené průměry v jednotlivých letech jsou porovnány s cenami uvedenými ČSÚ a vyjádřeny procentuálním podílem průměrných cen na m³. V tabulce je nesoulad mezi výkazy respondenta (Lesní společnosti Leděč nad Sázavou, a.s.), který vykazuje prodej sortimentů SM 3 A, B, C souhrnně v kvalitě SM 3 A, B, neboť jeho obchodní kontrakty nemají výlučné dodávky v kvalitě C. To způsobuje rozdíl v porovnání s údaji zveřejněnými ČSÚ. Ceny uvedené v tabulce jsou údaje bez motivačních bonusů, což odpovídá metodice výkaznictví pro ČSÚ.

Odbyt 2013										
Sortiment	celkem			Kč/m ³		z toho zahraničí				
	m ³	tržba Kč (T)	(P)Kč/m ³	ČSÚ/N	P/ČSÚ	m ³	Kč	Kč/m ³	Podíl m ³	Podíl tržby
výř.3BC SM	14 039,49	29 540 573,30	2 104,11	2 159,00	97%	1 728,29	3 274 310,98	1 894,54	12,31%	11,08%
výř.3D SM	3 535,48	5 832 398,20	1 649,68	1 455,00	113%					
Vláknina SM	7 430,65	8 405 368,23	1 131,18	947,00	119%	466,62	612 414,63	1 312,45	6,28%	7,29%
Ostatní	2 531,41	4 811 687,48	1 131,18			755,41	1 352 676,49	1 790,65	29,84%	28,11%
CELKEM	27 537,03	48 590 027,21	1 764,53			2 950,32	5 239 402,10	1 775,88	10,71%	10,78%

Tabulka č.9: Odbyt dřeva v r. 2013

Odbyt 2014										
Sortiment	celkem			Kč/m ³		z toho zahraničí				
	m ³	tržba Kč (T)	(P)Kč/m ³	ČSÚ/N	P/ČSÚ	m ³	Kč	Kč/m ³	Podíl m ³	Podíl tržby
výř.3BC SM	14 090,35	32 487 025,40	2 305,62	2 264,00	102%	2 396,11	5 141 734,48	2 145,87	17,01%	15,83%
výř.3D SM	4 151,26	6 957 127,15	1 675,91	1 569,00	107%					
Vláknina SM	9 125,79	11 101 807,59	1 216,53	1 031,00	118%	1 046,61	1 376 591,08	1 315,29	11,47%	12,40%
Ostatní	1 701,66	2 684 199,65	1 577,40			451,63	885 446,84	1 960,56	26,54%	32,99%
CELKEM	29 069,06	53 230 159,79	1 831,16			3 894,35	7 403 772,40	1 901,16	13,40%	13,91%

Tabulka č.10: Odbyt dřeva v r. 2014

Odbyt 2015										
Sortiment	celkem			Kč/m3		z toho zahraničí				
	m3	tržba Kč (T)	(P)Kč/m3	ČSÚ/N	P/ČSÚ	m3	Kč	Kč/m3	Podíl m3	Podíl tržby
výř.3BC SM	14 706,55	32 528 312,13	2 211,82	2 194,00	101%	1 902,29	3 969 452,03	2 086,67	12,93%	12,20%
výř.3D SM	3 183,60	5 167 832,41	1 623,27	1 510,00	108%					
Vláknina SM	8 332,79	10 144 615,18	1 217,43	962,00	127%					
Ostatní	2 154,38	3 330 382,30	1 545,87			208,76	512 473,93	2 454,85	9,69%	15,39%
CELKEM	28 377,32	51 171 142,02	1 803,24			2 111,05	4 481 925,96	2 123,08	7,44%	8,76%

Tabulka č.11: Odbyt dřeva v r. 2015

Odbyt 2016										
Sortiment	celkem			Kč/m3		z toho zahraničí				
	m3	tržba Kč (T)	(P)Kč/m3	ČSÚ/N	P/ČSÚ	m3	Kč	Kč/m3	Podíl m3	Podíl tržby
výř.3BC SM	13 247,98	26 233 569,89	1 980,19	1 994,00	99%	2 378,10	4 247 125,73	1 785,93	17,95%	16,19%
výř.3D SM	230,57	357 963,86	1 552,52	1 356,00	114%					
Vláknina SM	9 314,23	10 475 017,47	1 124,63	787,00	143%					
Ostatní	2 569,71	4 264 763,42	1 659,63			526,68	816 298,56	1 549,89	20,50%	19,14%
CELKEM	25 362,49	41 331 314,64	1 629,62			2 904,78	5 063 424,29	1 743,14	11,45%	12,25%

Tabulka č.12: Odbyt dřeva v r. 2016

Odbyt 2017										
Sortiment	celkem			Kč/m3		z toho zahraničí				
	m3	tržba Kč (T)	(P)Kč/m3	ČSÚ/N	P/ČSÚ	m3	Kč	Kč/m3	Podíl m3	Podíl tržby
výř.3BC SM	13 183,31	26 817 963,55	2 034,24	1 961,00	104%	1 822,06	3 437 310,57	1 886,50	13,82%	12,82%
výř.3D SM	1 075,46	1 323 807,15	1 230,92	1 275,00	97%					
Vláknina SM	10 207,97	11 480 467,38	1 050,01	737,00	142%					
Ostatní	1 717,29	2 720 027,53	1 583,91			1 438,27	2 458 183,51	1 709,13	83,75%	90,37%
CELKEM	26 184,03	42 342 265,61	1 617,10			3 260,33	5 895 494,08	1 808,25	12,45%	13,92%

Tabulka č.13: Odbyt dřeva v r. 2017

Odbyt zakázka										
Sortiment	celkem			Kč/m3		z toho zahraničí				
	m3	tržba Kč (T)	(P)Kč/m3	ČSÚ/N	P/ČSÚ	m3	Kč	Kč/m3	Podíl m3	Podíl tržby
výř.3BC SM	69 267,68	147 607 444,27	2 130,97	2 114,40	101%	10 226,85	20 069 933,79	1 886,50	14,76%	13,60%
výř.3D SM	12 176,37	19 639 128,77	1 612,89	1 433,00	113%	0,00	0,00			
Vláknina SM	44 411,43	51 607 275,85	1 162,03	892,80	130%	1 513,23	1 989 005,71			
Ostatní	10 674,45	17 811 060,38	1 668,57			3 380,75	6 025 079,33	1 709,13	31,67%	33,83%
CELKEM	136 529,93	236 664 909,27	1 733,43			15 120,83	28 084 018,83	1 808,25	11,08%	11,87%

Tabulka č.14: Odbyt dřeva – souhrnná tabulka za roky 2013-2017

Odbyt 2018										
Sortiment	celkem			Kč/m3		z toho zahraničí				
	m3	CZK	Průměr(P)	ČSÚ/N	P/ČSÚ	Množství	CZK	Průměr	Podíl m3	Podíl tržby
výř.3BC SM	8 642,43	17 836 093,98	2 063,78	1 736,00	119%	660,23	1 214 570,73	1 839,62	7,64%	6,81%
výř.3D SM	5 458,99	5 990 085,86	1 097,29	1 090,00	101%	139,47	150 935,33	1 082,21	2,55%	2,52%
Vláknina SM	13 900,95	12 697 673,51	913,44	636,00	144%	976,51	1 116 380,04	1 143,23	7,02%	8,79%
Ostatní	911,42	1 505 061,60	1 651,34							
CELKEM	28 913,79	38 028 914,95	1 315,25			1 776,21	2 481 886,10	1 397,29	6,14%	6,53%

Tabulka č.15: Odbyt dřeva v r. 2018

Z uvedených tabulek vyplývá, že ve srovnání s cenami zveřejněnými ČSÚ pro kategorii „nevlastníci“ jsou ceny dosažené v jednotlivých sortimentech na dotčené SÚJ srovnatelné v sortimentu výřezy 3 B, C SM, u výřezů 3D SM jsou vyšší v průměru o 13%, u vlákninových sortimentů dokonce o 30%.

Obchod se dřevem je v případě komplexní zakázky rozhodujícím parametrem. Je to dáno jednak podílem nákladů a výnosů na celkových nákladech a výnosech, v našem případě 80,6 % nákladů a 90 % výnosů. Rovněž předvídatelnost při nabídce cen je oproti parametrům pěstební činnosti či těžebních nákladů neporovnatelná. Rozhodujícím parametrem je dřevina, kvalita dříví, výskyt hnilob a cenový vývoj. Na SÚJ Polička převládá dřevina smrk (99%), což na jedné straně usnadňuje vlastní obchodní činnost užším spektrem klíčových odběratelů, na druhé straně přináší rizika spojená s cenovou volatilitou a rizika spojená s výskytem škodlivých činitelů, kterými tato dřevina trpí, abiotickými (vítr, sníh a sucho) a biotickými (kůrovcovití a hniloby). Běžný výskyt těchto činitelů je předvídatelné, kalamitní výskyt je vždy nepředvídatelný. V případě těchto negativních vlivů je rovněž rozdílné, zda se jedná o výskyt lokální, s marginálním vlivem na agregátní nabídku, nebo globální, s podstatným vlivem na navýšení nabídky a snížení ceny na trhu.

Na SÚJ Polička byla po dobu plnění zakázky 2013+ situace stabilní z pohledu objemového odbytu všech sortimentů, mírně volatilní byla po dobu zakázky cena sortimentů. Ta byla po dobu prvních dvou let na úrovni předpokládané při nabídce cen do veřejné zakázky, v roce 2015 vlivem sucha došlo mimo území této SÚJ k vyššímu výskytu kůrovcem napadeného dříví, což mělo vliv na cenu dříví (negativní externalita) a tato skutečnost se projevila i poklesem marže na dříví do záporné úrovně. Ačkoliv je volatilita cen ošetřena ve smluvním vztahu mechanismem pro úpravu cen (indexace cen dříví), není tento mechanismus zcela bezchybný a většinou není schopen reagovat na změnu tržní situace jak časově, tak i kvantitativně. Z pohledu časové řady cen dosažených smluvním partnerem na trhu a časové řady nákupních cen od zadavatele se ukazuje, že na pokles cen reaguje valorizace se značným zpožděním, to znamená, že smluvní partner nese ke své tíži po určitou dobu důsledky tohoto zpoždění, navíc umocněné tím, že nese i ztráty finanční hodnoty na zásobách dříví, které přechází z jednoho čtvrtletí do druhého a smluvní partner je smluvně povinen doplácet valorizaci dodavateli i za objemy svých v daném kontraktu a čase vytěžených ještě neprodaných zásob dříví. Proč je tomu tak, je celkem zřejmé, odpovídá to situaci, kdy řada

účastníků trhu a zároveň respondentů ČSÚ má ceny zajištěny svými kontrakty a pokles cen se tak projeví až po dalším cenovém jednání. Žádný odběratel nechce přijít o svého dodavatele, že nedodrží cenová ujednání. Opačná situace je při růstu cen, který se propisuje do růstu cen okamžitě bez výrazné časové prodlevy. I tento jev má své důvody, neboť každý dodavatel si umí v případě růstu poptávky říci o navýšení ceny. Tento efekt se pak propisuje do indexace cen dříví, je to možné nazvat i jako inflace cen tažená indexem. Tento jev umocňuje i princip retroaktivity a projevuje se nejvýrazněji v I.Q., což je období, kdy na řadě SÚJ dochází ke změně smluvního partnera nebo alespoň změně cen z nových výběrových řízení, což vyvolává v případě převisu poptávky i tlak na cenu. Tato navýšení se pak projeví retroaktivně v cenách pro následující období. Při úrovni marží na dříví mohou být tyto pohyby cen naprosto fatální, neboť tento negativní efekt na navýšení ceny může fungovat po celou dobu zakázky. Diskuse může směřovat k otázce výše rizikové marže, která by měla pro tento případ být součástí kalkulace nabídkových cen, nicméně snaha každého uchazeče je uspět a toto riziko ignoruje a spoléhá na to, že při něm bude stát štěstí a tomuto riziku se vyhne.

Vývoj ekonomických parametrů těžební činnosti a prodeje dřeva je obsaženo v následující tabulce:

Náklady TČ+D celkem Kč	53 684 172,79	55 274 447,83	56 292 141,73	44 665 633,40	45 918 993,95	255 835 389,69	37 980 390,90
Výnosy TČ+D celkem Kč	49 770 621,59	52 960 509,74	53 564 111,55	42 618 346,64	41 333 208,94	240 246 798,46	37 358 850,61
Bonus Kč	1 872 677,93	1 980 788,58	1 435 822,28	1 497 191,42	1 713 127,71	8 499 607,92	1 208 121,40
Marže TČ a D/krycí příspěvek Kč	-2 040 873,26	-333 149,51	-1 292 207,90	-550 095,34	-2 872 657,31	-7 088 983,31	586 581,10
podíl tržba za dříví/náklady TČ a D %	96,20%	99,40%	97,70%	98,77%	93,74%	97,23%	101,54%

Tabulka č.16: Porovnání tržeb za dříví s náklady těžební činnosti a nákupem dříví při P

Z uvedené tabulky vyplývá, že v žádném roce plnění zakázky 2013+ nebylo dosaženo kladné marže v těžební činnosti a prodeji dříví. Záporná marže se pohybovala ve výši 0,6-6,26%. Kladné marže bylo dosaženo až v roce 2018 po znovuzískání zakázky 2018+, a to ve výši 1,54%. V porovnání s kalkulovanou marží při podání nabídky ve výši +5%, byla dosažená marže hluboce pod tímto očekáváním. Důvodem propadu byl vysoký výskyt hnilob v druzích těžby „běžná“, včetně její struktury.

Na SÚJ Polička byly hlavními odběrateli skupina STORA ENSO u kulatinových sortimentů s podílem 70 % na kulatinových sortimentech a 50 % na celkovém odbytu, a KRONOSPAN u vlákninových sortimentů s podílem rovněž 70 % na celkovém odbytu 20 %. Dalšími tuzemskými významnými odběrateli byly společnosti Biocel Paskov (vlákninové

dříví), Jilos Horka (kulatinové sortimenty D kvality), Dřevozávody Pražan, s.r.o. (lokální odběratel kulatinových sortimentů). Zahraničními odběrateli byla firma Holzbau Maresch GmbH v Rakousku (kulatinové sortimenty) a firma Lenzing AG v Rakousku (listnatá vláknina). Dalšími partnery byla firma LESS & TIMBER, s.r.o. (oddenkové sortimenty) a EMPO, spol. s r.o. Jemnice (modřínová kulatina).

Očekávané parametry v odbytu dříví společností při tvorbě nabídkového souboru byl roční objem prodeje dříví ve výši 28-29 tis. m³ s podílem kulatinových sortimentů okolo 70% a průměrným zpeněžením nad 1.800 Kč za m³.

V prvních třech letech plnění zakázky byl odbyt dříví v očekávané výši 28-29 tis m³ za rok s průměrným zpeněžením okolo 1.800 Kč za m³ a podílem kulatinových sortimentů okolo 63 % od roku 2016 se jednak snížil celkový objem na úroveň 25-26 tis. m³ a průměrné zpeněžení kleslo na úroveň lehce nad 1.600 Kč za m³, což bylo způsobeno i nižším podílem kulatinových sortimentů na úroveň okolo 53 %. To bylo způsobeno zejména těžbou ve středních hmotnostech (probírky nad 40 let a přípravné seče) s negativním výběrem zaměřeným na dříví poškozené vysokou zvěří (loupáním). Tyto zásahy byly v předchozím období výrazně zanedbávány, a proto důsledky které tyto druhy těžeb měly na celkovou odbytovou situaci byly nepředvídatelné. Zadavatel se o těchto skutečnostech nezmínil ani v zadávací dokumentaci. V prvních třech letech byl tento vliv částečně eliminován vyšším podílem těžeb k obnově lesa po roce 2015, kdy se zhoršila kůrovcová situace to byly právě omezené obnovní těžby, které se podílely na snížení celkového ročního objemu.

Ačkoliv je zakázka umístěna ve středu republiky a poptávka tuzemských společností byla po celou dobu plnění zakázky 2013+ uspokojivá, probíhal na dané SÚJ i export některých sortimentů, které nejsou na českém trhu poptávány. Jedná se především o listnaté vlákninové dříví (v tabulce uvedeno v položce ostatní). V té době byla poptávka po palivovém dříví prakticky nulová, z důvodu zcela srozumitelných při té úrovni cen energií. Rovněž část kulatinových sortimentů směřovalo na export. Podíl exportu na celkovém odbytu se pohyboval okolo úrovně 10 %, S ohledem na malé objemy by další analýza exportu dříví, jak z pohledu objemového tak cenového postrádala smysl, a to z důvodu výrazných odchylek v jednotlivých letech. Je možné na závěr uvést, že export dříví na dané SÚJ byl pouze doplňkový a objemem a cenou odpovídal tržní obvyklé situaci i na trhu tuzemském.

Na okraj je potřeba se zmínit o situaci, která nastala v roce v 2018, po novém zadávacím řízení pro období 2018+. Z přehledu uvedeném v tabulce je znatelná Významná změna ve struktuře sortimentu v neprospěch smrkových výřezů 3 B, C kvality, kdy celkový podíl kulatinových sortimentů klesl pod 50 % a podíl smrkových výřezů 3 B, C kvality klesl pod 30 % oproti předcházejícímu období, kdy se tento podíl držel nad 50 %. Současně s tím se zvýšil podíl vlákninových sortimentů k 50% podílu na celkovém odbytu, oproti podílu předcházejících let okolo 30 %. To bylo způsobeno jednak rostoucí rychlostí vývoje kůrovcové kalamity a reakcí odběratelů, kteří v situaci převisu nabídky na trhu výrazně zpřísnilí přejímky dříví. To mělo fatální důsledky do snížení zpeněžení, které kleslo na úroveň okolo 1.300 Kč/m³. Stručně řečeno ceny dříví se propadly za období tří let o téměř 30%. Co taková volatilita je schopna způsobit s výslednou rentabilitou zakázky je zřejmé, a to i přes všechny valorizační mechanismy neboť ty byly v minulosti testovány na podmínky očekávatelné, v roce 2018 však neočekávatelně vzrostla nabídka smrkového dříví na trhu natolik, že značná část dříví vůbec nenašla svého kupujícího, protože zpracovatelské kapacity jsou vyváženě nastaveny na těžební možnosti a citlivost na výkyv nabídky je značný objem směry, navíc v tomto případě byl pád cen v reakci na navýšení nabídky o 50 % exponenciální. Z tohoto důvodu je potřeba poznamenat, že i metodika zvolená pro tuto práci nebyla schopna postihnout tuto změnu, neboť podle zvolené metodiky je za rok 2018 vykázán zisk, ačkoliv skutečnost byla zcela opačná, ovlivněná tím, že mezičtvrtletně docházelo k výrazným pádům cen a dříví vytěžené v předchozím čtvrtletí bylo realizováno s výraznou ztrátou. Tato ztráta se v podobě pohybu nerealizovaných zásob přesunula do roku 2019. Pokud do roku 2017 fungoval trh výrobce (dodavatele), od roku 2018 začal plně platit trh spotřebitele (odběratele). Ten tohoto stavu plně využil a po několika hubených letech si výrazně vylepšil své bilance.

5.1.6. Vyhodnocení rentability zakázky

Vyhodnocení rentability zakázky je uvedeno v následující tabulce:

Zakázka SÚJ Polička	2013	2014	2015	2016	2017	zakázka celkem	2018
Přímé náklady celkem (PČ+S+TČ+D) Kč	56 584 214,70	58 104 400,51	59 329 486,17	47 807 177,88	48 380 528,14	270 205 807,39	41 119 497,11
Režije zakázky přímé Kč	940 142,84	972 362,72	1 014 147,07	960 188,31	991 253,63	4 878 094,57	1 351 080,19
Náklady celkem včetně režije přímé Kč	57 524 357,54	59 076 763,23	60 343 633,24	48 767 366,19	49 371 781,77	275 083 901,96	42 470 577,30
Výnosy celkem PČ+S+TČ+R+B Kč	55 465 295,52	58 638 505,32	58 888 745,83	47 943 226,06	46 108 388,65	267 044 161,38	42 903 709,01
Zisk zakázka/krycí příspěvek vč přímé režije Kč	-2 059 062,01	-438 257,91	-1 454 887,41	-824 140,13	-3 263 393,13	8 039 740,58	433 131,70
Režije nepřímé zúčtované na zakázku Kč	2 010 362,32	2 199 750,35	2 034 027,67	1 535 902,73	2 355 042,33	10 135 085,40	1 477 179,68
Celkové náklady	59 534 719,86	61 276 513,58	62 377 660,91	50 303 268,91	51 726 824,11	285 218 987,36	43 947 756,98
Zisk	-4 069 424,34	-2 638 008,26	-3 488 915,08	-2 360 042,85	-5 618 435,46	-18 174 825,98	-1 044 047,97
rentabilita zakázky = Zisk/celkové náklady	-6,84%	-4,31%	-5,59%	-4,69%	-10,86%	-6,37%	-2,38%

Tabulka č. 17: Vyhodnocení rentability zakázky v jednotlivých letech a celkem.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v žádném roce nebylo dosaženo kladné rentability nákladů zakázky. Průměrná rentabilita nákladů zakázky za období 2013-2017 byla -6,37 % a v jednotlivých letech se pohybovala v rozmezí -4,31% (2014) až -10,86% (2017). V porovnání s rentabilitou celkových nákladů společnosti je rentabilita nákladů zakázky pod úrovní rentability celkových nákladů společnosti, která je uvedena v následující tabulce č.18.

Vybrané ekonomické parametry společnosti	2013	2014	2015	2016	2017	celkem 2013-2017	2018
celková režije nepřímá společnosti Kč	10 957 462,00	10 267 901,00	10 825 270,00	8 457 716,00	13 716 279,00	54 224 628,00	14 773 022,00
celkové náklady společnosti Kč	313 536 000,00	275 756 000,00	321 154 000,00	268 546 000,00	287 552 000,00	1 466 544 000,00	424 741 000,00
celkové výnosy společnosti	322 915 000,00	277 535 000,00	322 104 000,00	268 387 000,00	298 432 000,00	1 489 373 000,00	435 817 000,00
zisk	9 379 000,00	1 779 000,00	950 000,00	- 159 000,00	10 880 000,00	22 829 000,00	11 076 000,00
rentabilita celkových nákladů společnosti	3%	1%	0%	0%	4%	2%	3%

Tabulka č. 18: Rentabilita celkových nákladů Lesní společnosti Ledeč nad Sázavou, a.s. v letech 2013-2018

6. Výsledky a diskuse

Diskuse je zaměřena na výsledky analýzy obsahu a formy zadávací dokumentace v souvislosti s podmínkami ZZVZ, rekapituluje vyhodnocení ekonomických parametrů jednotlivých výkonů a skupin činností včetně obchodu se dřívím.

6.1 Dílčí závěry

Z pohledu potřeb zadavatele je komplexní veřejná zakázka základním pilířem naplnění jeho předmětu činnosti, kterým je péče o les. Nemusí se starat o zabezpečení jednotlivých činností, které formou projektu a zadávacích listů plně přenáší na smluvního partnera a může svoji kapacitu plně věnovat činnostem spojeným s péčí o les. Z pohledu smluvního partnera je tento typ kontraktu jistou stabilitou objemu činností na střednědobé období, je to příležitost k stabilizaci svých kapacit výrobních a logistických a udržení pozice na trhu s dřívím, pro některé zpracovatel to je možnost stabilizovat zdroje dříví pro vlastní výrobu a logistiku. Pro výrobce sadebního materiálu to může být i odbytiště pro svoje výrobky. Na druhé straně přináší následující rizika oběma stranám. Na straně zadavatele je to riziko kartelových dohod v případě omezeného okruhu soutěžitelů, dále riziko úrovně kvality prováděných prací, a to i přesto, že jistá úroveň kvality je definována smlouvou. Jistým rizikem je korupční potenciál, neboť interpretace smluvních podmínek má jistou míru variability, a to na obě strany, které lze oběma směry zneužít. Samostatnou kapitolou jsou výrazně omezující podmínky dané ZZVZ pro vytvoření flexibility smluvních podmínek.

Na straně smluvního partnera je největší riziko ve stabilitě vnitřní, na zakázce, dodržení struktury a objemu, neboť to jsou základní zdroje dat pro zhotovení nabídky. Z vnějších vlivů je to pak celková ekonomická situace, kdy zakázka se chová spíše defenzivně, to znamená, že plnění zakázky spíše vyhovují krizovější léta než konjunkturální. Má to zcela jednoduché vysvětlení. Lesní výroba je významně závislá na spotřebě lidské práce dále na cenách výrobních prostředků a cenách energií a pohonných hmot. Ty se v dobách krizových vyvíjí velmi příznivě a mají pozitivní vliv na rentabilitu, zvláště pokud je toto období překryto obdobím plnění

zakázky. Dnešní smluvní vztah umožňuje předčasné bezdůvodné ukončení smlouvy na obou stranách (po určitém období (2-3 let), což umožňuje jedné i druhé straně tento efekt eliminovat.

Pokud se jedná o diskuzi nad zkoumanou zakázkou je možno konstatovat, že průběh zakázky 2013+ byl celkem stabilní, ale objemově pod úrovní uvedenou v zadávací dokumentaci, a to jak v pěstební, tak i těžební činnosti. Podstatný vliv na ekonomické parametry zakázky měl obchod se dřívím, který se podílel na nákladech více jak 90%, to znamená, že jakákoliv odchylka cen dříví na trhu, která nebyla plně kompenzována valorizačním mechanismem má podstatný vliv na celkovou rentabilitu. Odchylka běžně dosahuje úrovně 2% (porovnání indexů vlastníci/nevlastníci). To má významný dopad rentability prodeje, která v optimistických variantách dosahuje 5 %, spíše se však blíží k 1-2 %.

Z důvodu výše uvedených snížených objemů, kdy zakázka generovala nižší objem krycího příspěvku na pokrytí režijních nákladů, změny struktury těžby a vyšší výskyt hnilob na těžném dříví společně s poklesem cen dříví v druhé polovině plnění zakázky, nakonec vedly k tomu, že zakázka vykazala nižší úroveň rentability, než se očekávalo. Při plném zúčtování režii se dostala dokonce do výrazné ztráty. Na tomto místě je na místě otázka, jaký má smysl vůbec takovou zakázku získat a plnit. Odpověď je celkem snadná, významným postavením na trhu si subjekt zajišťuje jinou pozici než jeho konkurenti, tuto pozici pak může využít při činnosti pro ostatní vlastníky lesa, případně disponuje jinými smlouvami s Lesy ČR, s.p. s výhodnějšími ekonomickými parametry. Tohoto stavu je možné dosáhnout pouze u zakázek Lesů ČR, s.p. neboť ty stále disponují více jak 40% trhu a navíc jako jediné dávají příležitost soutěžit zakázku s tímto obsahem. Tyto výhody jsou zejména na trhu dříví, v podobě bonusové politiky odběratelů (vyšší objem=vyšší bonus), při nákupu sazenic, chemických prostředků i ostatních služeb. Jednoduše napsáno, ačkoliv jednotlivosti smysl nedávají, dává smysl celek, to znamená, že klíčové je dosažení zisku společnosti.

6.2 Celkové shrnutí a doporučení

Ačkoliv je to již více jak 30 let od založení Lesů ČR, s.p. je možné konstatovat, že systém zajištění péče o les u Lesů ČR, s.p. není doposud plně stabilizován. Stále se vede diskuze o rozšíření vlastních kapacit a návrat ke stavu výchozímu před transformací v roce 1992. Na druhé straně transformací nastavený systém v minulosti několikrát osvědčil svoji

oprávněnost, a to jak ve flexibilitě nasazení kapacit, tak i z pohledu ekonomické výhodnosti pro Lesy ČR, s.p. Tomu svědčí i dlouhodobě dosahované zisky podniku a porovnání dosaženého zisku na ha v porovnání jak s jinými podniky státních lesů (Vojenské lesy a statky, s.p.) či jinými vlastníky lesa, ať soukromými či komunálními (zdroj ZSLH). Rovněž vyhodnocení modelu zadávání veřejné zakázky na OM (pouze služby) a na P (komplexní včetně dříví) posvětilo jednoznačně výhodnost komplexní zakázky se dřívím před zakázkou pouze na služby. Outsourcing v jakékoliv podobě se jeví jako dobrá varianta pro rozložení rizik na více subjektů, lepší alokaci zdrojů, vyšší míru konkurence a přináší nakonec efekt všem stranám, včetně státu v podobě vyšších fiskálních výnosů. Nakonec i tato práce je příkladem toho, jak komplexní zakázka je pro Lesy ČR, s.p. výhodná forma zajištění péče o les. Předpokladem pro její další existenci spočívá více v hledání nových forem v úpravách systému, směřující k lepšímu naplnění cílů, než návrat do období před transformací. Klíčové otázky souvisí s mírou určitosti zakázky, její strukturou pro vytvoření nabídky a smluvních podmínek pro řešení neočekávaných změn a valorizační mechanismy pro časovou úpravu cen, proto tato práce v této části naznačí některé možnosti, kterými by se měl zadavatel zabývat při budoucí úpravě zadávacích podmínek. Samozřejmě při naší kreativitě se omezíme na skutečnost, že Lesy ČR, s.p. jsou veřejným zadavatelem.

Na straně zadavatele se ze zjištěných informací nabízí jako vhodné:

- Zjednodušit smluvní dokumentaci. Technické parametry vydat formou obecných standardů podniku a odkázat na tyto ve smlouvě.
- Zjednodušení nabídkového souboru pěstebních prací – zaměřit se na významné činnosti, ostatní řešit buď parametricky nebo dodatkem. Podobně u ceníku sadebního materiálu.
- struktura matice pro nabídku cen za dříví – zohlednit více kvalitu dříví, současné členění je sice strukturou obsáhlé, nicméně nezohledňuje plně kvalitu dříví. Například hniloby nejsou vůbec řešeny, přestože v 90. letech se tento parametr ve smlouvách vyskytoval. V oblasti těžebních činností vytvořit matici nabídkových cen pro jednotlivé technologie. Kombinací těchto dvou matic generovat výsledný cenový kód pro daný konkrétní případ.

- Nastavit vícekriteriální valorizační mechanismy tyto vzájemně porovnat a hledat přesnější způsob úpravy cen, který by nevykazoval takovou vysokou míru nepřesnosti.

Na straně smluvní partnera se ze zjištěných informací nabízí jako vhodné:

- Při vyhotovení nabídky kalkulovat rizikovou marží.
- Lépe využití smluvních podmínek, a to i přesto, že má smluvní partner pocit, že smlouva není příliš vyvážena k oběma stranám. Nakonec je to zadavatel, který navrhuje do zadávací dokumentace text smlouvy, tak se dá tato nevyváženost předpokládat.

7. Závěr

Závěrem je možné konstatovat, že práce splnila svůj cíl spočívající v ekonomické analýze komplexní zakázky, zadané podnikem Lesy České republiky, s.p. Na příkladu zakázky na SÚJ Polička byla provedena analýza nákladů a výnosů, tyto byly porovnány s uvažovanými předpoklady v nabídce. Data byla prezentována jak formou přehledných tabulek a grafů, tak i příslušně okomentována. V pěstební činnosti byly dosaženy marže v úrovni 30-40 % celkem za zakázku 35,44 %, což bylo méně, než se očekávalo při podání nabídky, kdy bylo kalkulováno s úrovní 40 %. Dosažení nižší marže v pěstební činnosti bylo způsobeno růstem reálných nákladů, které nebyly dostatečně kompenzovány valorizačním mechanismem. U sazenic bylo docíleno marže od 1 % do 7 %, v průměru 3,78 % za zakázku oproti kalkulované marži v zakázce ve výši 10 %. Nižší marže za prodej sazenic byla způsobena růstem cen sazenic vyšším tempem, než byl valorizační mechanismus a v některých letech (2014, 2016 a 2017) se na nižší marži projevilo zřejmě i vyšší procento reklamací, než bylo předpokládáno při podání nabídky.

Podíl tržeb za těžební činnost a prodej dříví se v průběhu zakázky pohyboval v úrovních pod 100 %, v úrovních - 0,6 až - 6,26 %, což byl rozhodující faktor pro konečnou rentabilitu zakázky pohybující se v úrovních - 10,86 % až - 4,31 %. Důvodem bylo podcenění kalkulace rizikové marže smluvního partnera při kalkulaci nabídkových cen za dříví ve středních hmotnostech (0,3 - 0,69), kde byl vysoký výskyt hnilob po poškození stromů vrcholkovými zlomy (40 % dle ostatních informací nabídkového souboru a stromů poškozených loupáním).

Součástí vyhodnocení byl i odbyt dříví, který tvořil podstatnou část nákladů a výnosů (okolo 90 %), a to včetně vyjádření podílu exportu, který činil na dané zakázce podíl od 9 do 15 %, což odpovídá poloze SÚJ Polička. V porovnání s cenami zveřejněnými ČSÚ pro kategorii nevlastníci, kam daný subjekt patří a je i respondentem.

Všechna data jsou uspořádána do přehledných tabulek a grafů a okomentována. Práce v závěru obsahuje celkový souhrn, naznačuje otázky k diskusi a dává i některá doporučení, a to oběma stranám smluvního vztahu.

Práce má je i snahou vytvořit edukační efekt, dává ucelený stručný pohled na vývoj lesního hospodářství po transformaci v roce 1992, evoluci smluvního vztahu s dodavateli lesnických služeb a odběrateli dříví. Rovněž zajímavé jsou i výsledky ekonomické analýzy, zejména v odpovědi na otázku, zda má smysl pro smluvního partnera plnit zakázku s takto

nízkou rentabilitou, resp. s rizikem, že nakonec bude plnění zakázky pro daný subjekt ztrátové. Práce rovněž otevírá některé otázky, které by mohli být inspirací pro další práce zabývající se touto problematikou. Velkou výzvou je řešení časové valorizace cen jak v pěstební činnosti a těžbě dříví, tak zejména v nákupu dříví.

Jistě by bylo pro tuto práci přínosné porovnat data a parametry s jinými komplexními zakázkami v daném období, nicméně získat data, která by byla pro toto porovnání použitelná, je prakticky nemožné.

8. Seznam použitých zdrojů

HENDERSON, Bruce. *Logic of Business Strategy*. 1984. Harper Collins, 1984. ISBN 978-0-88410-983-9.

KONEČNÝ, Bronislav a SOJKA, Milan. *Moderní ekonomie*. Knižnice Hospodářských novin. Praha: Economia, 1991. ISBN 8085378019.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 8085605082.

Ministerstvo zemědělství. *KONCEPCE MINISTERSTVA ZEMĚDĚLSTVÍ K HOSPODÁŘSKÉ POLITICE STÁTNÍHO PODNIKU LESY ČESKÉ REPUBLIKY OD ROKU 2012, "Dřevěná kniha"* [online]. Praha, 2011.

PULKRAB, Karel; ŠIŠÁK, Luděk a BARTUNĚK, Jiří. *Hodnocení efektivnosti v lesním hospodářství*. Kostelec nad Černými lesy: Lesnická práce, 2008. ISBN 9788087154120.

9. Seznam tabulek, grafů a zkratk

9.1 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vyhodnocení průběhu skutečného objemu činností v jednotlivých letech plnění zakázky v Kč.

Tabulka č. 2: Výše nákupu dříví při lokalitě pařez (P) v m³ v jednotlivých letech.

Tabulka č. 3: Srovnávací tabulka s hodnotami v nabídce a skutečně dosaženými hodnotami při realizaci zakázky.

Tabulka č.4: Vybrané výkony pěstební činnosti v Kč/tj. (technickou jednotku)

Tabulka č. 5: Těžební činnost a prodej dříví (v Kč/m³)

Tabulka č.6: Výnosy vybraných výkonů pěstební činnosti v Kč/tj

Tabulka č.7: Vybrané výkony PČ (tržba/přímé náklady v %).

Tabulka č. 8: Vyhodnocení dosažené marže v pěstební činnosti celkem a při prodeji sazenic.

Tabulka č.9: Odbyt dřeva v r. 2013

Tabulka č.10: Odbyt dřeva v r. 2014

Tabulka č.11: Odbyt dřeva v r. 2015

Tabulka č.12: Odbyt dřeva v r. 2016

Tabulka č.13: Odbyt dřeva v r. 2017

Tabulka č.14: Odbyt dřeva – souhrnná tabulka za roky 2013-2017

Tabulka č.15: Odbyt dřeva v r. 2018

Tabulka č.16: Porovnání tržeb za dříví s náklady těžební činnosti a nákupem dříví při P

Tabulka č. 17: Vyhodnocení rentability zakázky v jednotlivých letech a celkem.

Tabulka č. 18: Rentabilita celkových nákladů Lesní společnosti Ledec nad Sázavou, a.s. v letech 2013-2018

9.3 Seznam použitých zkratk

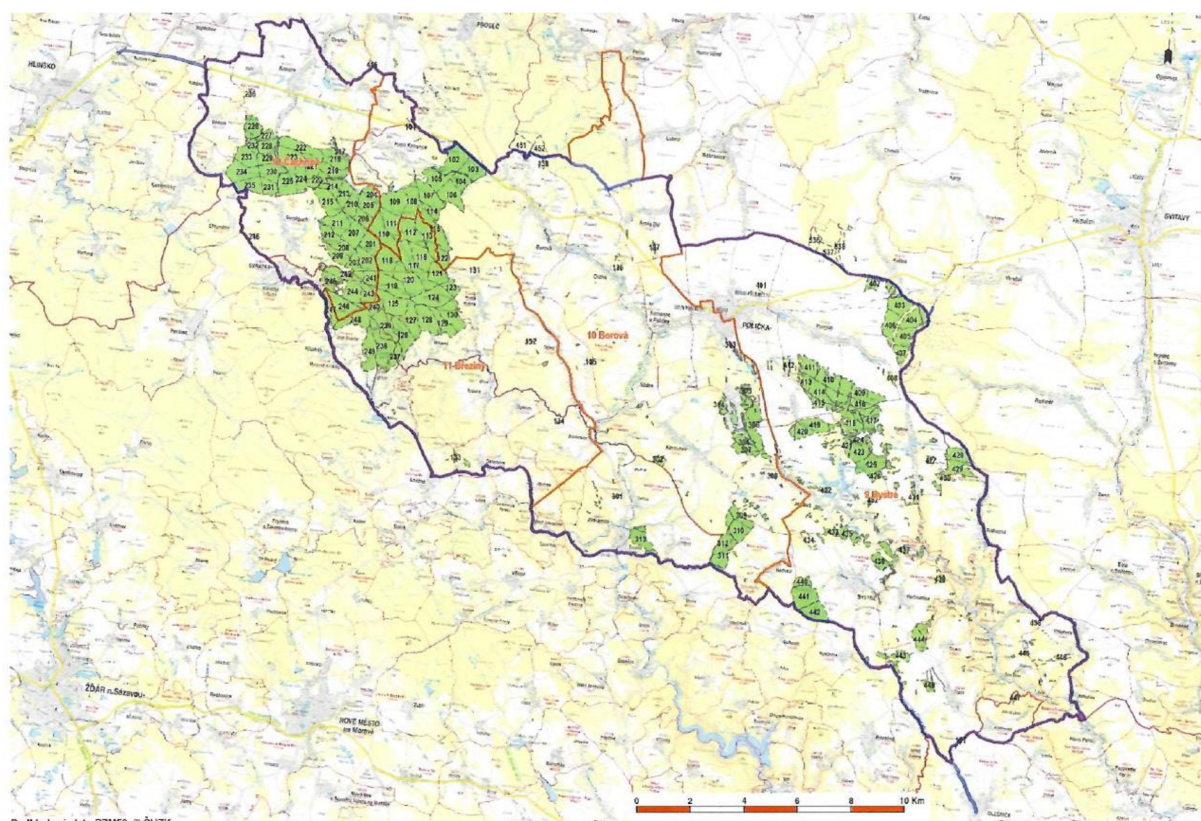
a.s.	akciová společnost
CPČ	cena pěstební činnosti
CSaMa	cena sadebního materiálu
CTČ	cena těžební činnosti
CPD	cena dříví „při pni“
ČR	Česká republika

EK	Evropská komise
EU	Evropská unie
FNM	Fond národního majetku
HV	hospodářský výsledek
CHKO	chráněná krajinná oblast
JMP	jednomužná motorová pila
Kč	korun českých
LHC	lesní hospodářský celek
LVS	lesní vegetační stupeň
OR	Obchodní rejstřík
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
OM	odvozní místo
P	lokalita „pařez“
PLO	přírodní lesní oblast
PČ	pěstební činnost
s.p.	státní podnik
SLTŠ	střední lesnická technická škola
SÚJ	smluvní územní jednotka
ŠLP	školní lesní podnik
TČ	těžební činnost
UOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
VN	vlastní náklady
VŘ	výběrové řízení
ZZVZ	zákon o zadávání veřejných zakázek

Přílohy

Obrázky:

Obrázek č. 1: Mapa SÚJ



Grafy:

