

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

Analýza podnikatelského plánu společnosti MRFP, a.s.

Petr Formánek

1

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr FORMÁNEK**
Osobní číslo: **E07091**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**
Název tématu: **Analýza podnikatelského plánu společnosti MRFP, a.s.**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomie**

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

Práce se zaměří na analýzu a zhodnocení podnikatelského plánu společnosti MRFP, a.s.

Práce bude obsahovat:

- charakteristiku akciových společností a specifika společností se 100% účastí obce
- charakteristiku společnosti MRFP, a.s.
- zhodnocení konkurenčního prostředí a jeho vliv na společnost
- analýzu činností zkoumané společnosti
- doporučení pro zvýšení efektivity procesu řídicího a ekonomického

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Dědič, J. a kol. Akciové společnosti. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-587-2

Provazníková, R. Financování měst, obcí a regionů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2789-9

Valeš, L. a kol. Politologické aspekty veřejné správy. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-010-1

Podnikatelský plán společnosti MRFP, a.s.

Výroční zprávy společnosti MRFP, a.s.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martin Sobotka, Ph.D.

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

30. června 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Jolana Volejčíková, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. srpna 2010

PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. června 2011

Petr Formánek

ANOTACE

Předkládaná bakalářská práce prezentuje na praktickém příkladě fungování akciových společností se 100% účastí města. Cílem bylo popsat smysl a důvod zakládání těchto společností, jejich poslání a praktickou činnost. Za příklad jedné z těchto obchodních společností jsem použil Městský rozvojový fond Pardubice a.s., která se především zabývá správou a pronájmem nemovitostí.

KLÍČOVÁ SLOVA

akciová společnost, MRFP, swot analýza, daň z přidané hodnoty

TITLE

Analyses of the Business Plan of MRFP, a.s.

ANNOTATION

Presented bachelor's thesis presents the practical example of the functioning of joint stock companies with 100% participation of the town. The aim was to describe the meaning and reason for setting up these companies, their mission and practical work. For example, one of the companies I used MRFP, which is mainly engaged in managing and renting real estate.

KEYWORDS

joint stock company, MRFP, SWOT analysis, value added tax

Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
BaNF	bytový a nebytový fond
BF	bytový fond
DPH	daň z přidané hodnoty
HC	hokejový klub
HV	hospodářský výsledek
MFA	multifunkční aréna
MRFP	Městský rozvojový fond Pardubice
NBF	nebytový fond
NP	nebytové prostory
ObchZ	Obchodní zákoník
PAP	Plavecký areál Pardubice
SNHK	Správa nemovitostí Hradec Králové
SVJ	Společenství vlastníků jednotek

Obsah

OBSAH	7
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM GRAFŮ	9
ÚVOD	10
1 CHARAKTERISTIKA AKCIOVÝCH SPOLEČNOSTÍ	11
1.1 Pojem akciová společnost.....	11
1.2 Základní kapitál.....	11
1.3 Vklady a jejich splácení	13
1.4 Akcionář	15
1.5 Založení akciové společnosti	16
1.6 Stanovy společnosti.....	17
1.7 Vznik akciové společnosti	18
1.8 Orgány akciové společnosti.....	19
1.8.1 Valná hromada.....	19
1.8.2 Představenstvo	21
1.8.3 Dozorčí rada	23
2 AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI S 100% ÚČASTÍ OBCE	25
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MRFP A.S.	26
3.1 Původní podnikatelský plán společnosti a jeho hodnocení	27
3.2 Hodnocení současného stavu.....	30
3.3 Analýza činností zkoumané společnosti	38
3.4 Budoucí směry rozvoje společnosti.....	40
3.5 Zhodnocení konkurenčního prostředí a jeho vliv na společnost.....	41
4 MOŽNOSTI SPRÁVY MĚSTSKÉHO MAJETKU	44
5 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI PROCESU ŘÍDÍCÍHO A EKONOMICKÉHO	47

5.1 MRFP – městem ovládaná společnost	47
5.2 Samostatně fungující společnost.	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM LITERATURY.....	51
PŘÍLOHY	53

Seznam tabulek

Tab. č. 1 : Porovnání vybraných ukazatelů r. 2007 s rokem 1999.....	30
Tab. č. 2 : Hospodaření střediska bytového fondu a ubytovny (v tis. Kč)	31
Tab. č. 3 : Vývoj podílu osobních nákladů k mandátní odměně (v tis. Kč)	32
Tab. č. 4 : Seznam úvěrů a půjček k 31.12.2010	33
Tab. č. 5 : Vývoj ekonomických ukazatelů za roky 2005 - 2010	35
Tab. č. 6 : Přehled o obratu a počtu pracovníků středisek MRFP	37
Tab. č. 7 : Klady a zápory jednotlivých forem správy majetku.....	46

Seznam grafů

Graf 1: Zisky ze správy plaveckého areálu, sportovišť a bývalého stavebního podniku	34
Graf 2: Relace mezi vývojem produktivity práce a průměrným výdělkem v roce 2005– 2010	36
Graf 3: Vývoj hospodářského výsledku za roky 2005 – 2010.....	36
Graf 4: Podíl středisek MRFP.....	37

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na podnikatelské prostředí a cílem této práce je zhodnotit původní podnikatelský záměr MRFP, změny, které nastaly za 13 let fungování této společnosti a zhodnotit klady a zápory, které se v činnosti firmy vyskytují. V úvodních pasážích se práce zabývá základními rysy akciových společností, neboť pro začátek je nutné vymezit základní pojmy akciových společností, jež jsou popsány v příslušných ustanoveních obchodního zákoníku. Zvláštní pozornost je v práci věnována charakteristice, významu, poslání a specifikám akciových společností se 100% účastí měst.

Ve třetí kapitole se práce věnuje samotnému fungování Městského rozvojového fondu Pardubice a.s. Tato společnost je velice rozmanitá, což je patrné z výčtu jejích podnikatelských činností. Kapitola analyzuje nejen původní podnikatelský plán, hodnotí současný stav společnosti, ale také se zabývá budoucím směrem rozvoje společnosti. Součástí je i zhodnocení konkurenčního prostředí a jeho vliv na společnost. Na konkrétních příkladech je objasněno to, o čem popisuje úvodní část. Jako např. základní kapitál a jeho změny, vklady do společnosti, statutární orgány a jiné.

V neposlední řadě jsou zde popsány dopady změn tak, jak se promítly do ekonomiky společnosti. Tyto změny poukazují na kladnou i zápornou stránku tohoto typu akciových společností. Vliv politiky do ekonomiky společností, protekcionismus, ekonomicky neopodstatněné zvraty v podnikatelských aktivitách, nebezpečí personálních změn přicházejících po volebních výsledcích – to jsou vlivy, které často zmítají ekonomikou těchto společností.

Toto téma je velice rozsáhlé a je zde mnoho možností pro jeho analyzování. Jako metoda pro analýzu je zde použita analýza časových řad, a to pomocí bazických a řetězových indexů, která podrobněji zobrazuje data uvedená v tabulkách. Jsou zde vidět jednotlivé změny vybraných ukazatelů v čase. Dalším nástrojem je poměrová analýza, kde jsou rozepsány ekonomické ukazatele, např. rentabilita vlastního kapitálu, produktivita práce, index růstu průměrného výdělku a jiné. Pro další zkoumání je použita metoda časových řad. Předkládaná bakalářská práce prezentuje na praktickém příkladě fungování akciových společností se 100% účastí města. Za příklad jedné z těchto obchodních společností je použit Městský rozvojový fond Pardubice a.s., který se zabývá především správou a pronájmem nemovitostí.

1 Charakteristika akciových společností

1.1 Pojem akciová společnost

Obchodní zákoník charakterizuje akciovou společnost jako společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě.¹ Výše základního kapitálu akciové společnosti musí odpovídat součtu jmenovitých hodnot akcií, které vydala.

Akciová společnost se zařazuje (zpravidla spolu se společností s ručením omezením) mezi kapitálové společnosti. Na rozdíl od společnosti s ručením omezeným, která se též někdy označuje jako smíšená společnost, se akciová společnost považuje za ryzí kapitálovou společnost. Za základní rysy kapitálových společností se považuje:

- povinnost společníků (akcionářů) vložit do společnosti určitý majetek – vklad (uhrazovací povinnost),
- povinnost společnosti mít při založení a v průběhu celé existence základní kapitál, jehož minimální přípustnou výši stanoví zákon,
- účast společníků na řízení společnosti prostřednictvím orgánů společnosti,
- žádné nebo omezené ručení společníků za závazky společnosti v průběhu jejího trvání a jejich omezené ručení po zániku společnosti,
- to, že ztráta společnosti se nerozděluje mezi společníky, ale nese ji společnost.

Akciová společnost je právnickou osobou. Zapisuje se do obchodního rejstříku.²

Výhody:

- Akcionáři neručí za závazky společnosti.
- Velmi dobře vnímána obchodními partnery – solidnost a stabilita.
- Dobrý přístup ke kapitálu.
- Polovinu daně sražené z vyplácených dividend lze uplatnit jako slevu na dani společnosti.
- Vyplacené dividendy nepodléhají pojistnému sociálního pojištění.

¹ § 154 odst. 1 ObchZ

² DĚDIČ, Jan a kol. *Akciové společnosti*. Praha : C. H. Beck, 2007. 666 s. ISBN 978-80-7179-587-2, str. 3.

Nevýhody:

- Nutný vysoký základní kapitál.
- Velmi komplikovaná a omezující právní úprava.
- Administrativně náročné založení a řízení společnosti.
- Nelze založit jednou fyzickou osobou.
- Nutnost ověření účetní závěrky auditorem.
- Zákaz konkurence pro členy představenstva.
- Povinné zveřejňování údajů z ověřené účetní závěrky.
- Povinné sestavování výroční zprávy společnosti.
- Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené dividendy ze zisku jsou zdaněny srážkovou daní.
- Komplikovanější daňová úprava příjmů z převádění akcií

1.2 Základní kapitál

Obchodní zákoník definuje obecně pojem základní kapitál v § 58 odst. 1 jako peněžní vyjádření souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů všech společníků do základního kapitálu společnosti.

Výše základního kapitálu je dána součtem výše vkladů všech společníků do základního kapitálu bez ohledu na to, zda jde o vklady při vzniku společnosti nebo za jejího trvání. Vklad je tedy částka, jíž se každý společník podílí na základním kapitálu, a proto i výše vkladu musí být vyjádřena ve stejné měně jako základní kapitál. Základní kapitál akciové společnosti lze na základě znaků uvedených v obchodním zákoníku definovat jako částku vyjádřenou v korunách českých a uvedenou ve stanovách akciové společnosti, jejím účetnictví a v obchodním rejstříku, jež je dána součtem jmenovitých hodnot akcií akciové společnosti, jež jsou nebo mají být na tento základní kapitál vydány.

Základní kapitál také vyjadřuje přímou původní investici vlastníků do podnikatelské činnosti. Akciová společnost uvádí základní kapitál na minimální úrovni 2 mil. Kč. Ve stanovách společnosti musí být uvedeno, kolik akcií a v jaké nominální

hodnotě jej tvoří. Výše základního kapitálu je svým způsobem signálem především věřitelům o míře vybavenosti vlastním kapitálem, tudíž o „síle“ společnosti.³

Funkce základního kapitálu

Požadavek určité výše základního kapitálu u kapitálových společností není samoúčelný, neboť u akciové společnosti po dobu jejího trvání neručí akcionáři za závazky společnosti a povinné vytvoření základního kapitálu je alespoň při vzniku společnosti určitou mírou garance, že společnost bude mít majetek ke splnění závazků věřitelům společnosti alespoň ve výši základního kapitálu.⁴

1.3 Vklady a jejich splácení

Vklady jsou nejčastěji spláceny těmito způsoby:

a) penězi

Emisní kurz upsaný v penězích se splácí na zvláštní účet u banky, který za tím účelem zřídí správce vkladu na firmu zakládané společnosti. Vklad je splacen až v okamžiku, kdy byla příslušná částka připsána bankou ve prospěch příslušného účtu. Jiný způsob splácení emisního kurzu před zápisem akciové společnosti, či před zápisem zvýšení jejího základního kapitálu, do obchodního rejstříku není přípustný.

b) věcnými vklady

Pro případ, že je předmětem nepeněžitého vkladu věc movitá, je vklad splacen předáním věci, která je předmětem vkladu, správci vkladu, pokud nebylo v zakladatelské smlouvě nebo v zakladatelské listině stanoveno něco jiného. Jde-li o vklad na zvýšení základního kapitálu, bude splacen předáním předmětu vkladu společnosti. Zatímco v prvním z uvedených případů nabývá společnost vlastnické právo k předmětu vkladu dnem svého vzniku, tj. ke dni svého zápisu do obchodního rejstříku, ve druhém případě na ni přechází vlastnické právo již předáním předmětu vkladu osobě oprávněné jej za společnost převzít.

Je-li nepeněžitým vkladem nemovitost, musí upisovatel předat správci vkladu písemné prohlášení o splacení vkladu spočívajícího v nemovitosti s úředně ověřeným

³ KISLINGEROVÁ, Eva . *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1, str. 76.

⁴ DĚDIČ, Jan a kol. *Akciové společnosti*. Praha : C. H. Beck, 2007. 666 s. ISBN 978-80-7179-587-2, str. 16.

podpisem, a to před zápisem společnosti do obchodního rejstříku. Předáním tohoto prohlášení spolu s předáním nemovitosti správci vkladu je vklad splacen. Jestliže je nemovitost předmětem vkladu na zvýšení základního kapitálu, musí upisovatel předat akciové společnosti písemné prohlášení před zápisem zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku. Předáním tohoto prohlášení spolu s předáním nemovitosti je vklad splacen.

Obchodní zákoník stanoví, že vlastnické právo k nemovitosti, která je předmětem vkladu, nabývá společnost vkladem vlastnického práva do katastru nemovitostí na základě písemného prohlášení vkladatele s úředně ověřeným podpisem. Totéž platí i pro vklad na zvýšení základního kapitálu.

c) podnikem

Z ustanovení obchodního zákoníku vyplývá, že do akciové společnosti lze vložit též podnik nebo jeho část. Vklad, jehož předmětem je podnik, je splacen uzavřením písemné smlouvy o vkladu, kterou jménem společnosti uzavírá správce vkladu. Při vkladu podniku přecházejí na společnost všechna práva a závazky, které náležejí podniku, včetně práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů k jeho zaměstnancům.

Přechod pohledávek na společnost, které jsou součástí vkládaného podniku, je upisovatel povinen oznámit dlužníkům bez zbytečného odkladu.

Pro přechod závazků na společnost není nutný souhlas jejich věřitelů, vkladatel (upisovatel) však ručí za splnění převedených závazků akciovou společností, do níž podnik vložil. Akciová společnost, do níž byl podnik vložen, je povinna bez zbytečného odkladu oznámit převzetí závazků věřitelům.

Na společnost přecházejí všechna práva vyplývající z průmyslového nebo jiného duševního vlastnictví, jež se týkají podnikatelské činnosti vkládaného podniku. S podnikem však nepřecházejí na akciovou společnost veřejnoprávní závazky, např. daňová povinnost.

d) know-how

Vkladem do akciové společnosti může být i know-how, tj. návod „jak na to“, „vědět jak“. Tímto pojmem se označují výrobní, organizační a obchodní poznatky, které nejsou chráněny průmyslovými právy, a které vyplývají především z dlouholeté praxe

(zkušenosti). Vklad spočívající v know-how je splacen uzavřením písemné smlouvy o vkladu.

e) pohledávkami

Vklad lze splatit i postoupením pohledávky. Pohledávku lze převést bez souhlasu dlužníka, a to na základě písemné smlouvy. Uzavřením této smlouvy je vklad splacen. S postoupenou pohledávkou přechází i její příslušenství a všechna práva s ní související.

1.4 Akcionář

Akcionář je společníkem akciové společnosti, vztahují se na něj tedy všechna ustanovení obecné úpravy obchodních společností, týkající se společníků, pokud zvláštní úprava akciové společnosti nestanoví něco jiného. Akcionářem může být jak osoba fyzická, tak i osoba právnická. Za právnickou osobu se považuje i stát.

Podíl akcionáře na společnosti

Podíl akcionáře na akciové společnosti má dvě základní zvláštnosti, které odlišují akciovou společnost od jiných obchodních společností, a to:⁵

- a) podíl akcionáře na akciové společnosti se inkorporuje (ztělesňuje) v cenném papíru (akcii nebo zatímním listu), jakmile byl tento cenný papír vydán,
- b) každý akcionář má tolik účastí na akciové společnosti a v takovém rozsahu, kolik akcií této společnosti a o jaké jmenovité hodnotě má. Je to dáno tím, že účast na akciové společnosti je spojena s cenným papírem, nikoliv s určitou osobou, a každý z těchto cenných papírů je samostatnou majetkovou hodnotou.

Ručení akcionářů a odpovědnost společnosti

Stejně jako společnosti ostatních forem odpovídá akciová společnost za porušení svých závazků celým svým majetkem. Na rozdíl od společníků ostatních forem

⁵ DĚDIČ, Jan a kol. *Akciové společnosti*. Praha : C. H. Beck, 2007. 666 s. ISBN 978-80-7179-587-2, str. 37.

obchodních společností však akcionář za trvání akciové společnosti neručí za závazky společnosti.

1.5 Založení akciové společnosti

Při založení akciové společnosti je vytvářena právní entita, která žije svým životem nezávisle na vlastnících, akcionářích, ředitelích a administrátorech se schopností dělat úspěšný byznys. V České republice může akciovou společnost založit jedna právnická osoba nebo minimálně dvě fyzické osoby. Právní asistence při jejím založení je nutná a poplatky se liší v závislosti na velikosti vstupního kapitálu.⁶

V případě, že zakládají společnost dva nebo více zakladatelů, uzavřou spolu zakladatelkou smlouvu.⁷ Jediný zakladatel zakládá akciovou společnost zakladatelskou listinou.

Účelem zakladatelské smlouvy v akciové společnosti je úprava vztahů mezi zakladateli pouze při jejím založení. Součástí zakladatelské smlouvy a zakladatelské listiny je i návrh stanov společnosti.

Zakladatelská smlouva nebo zakladatelská listina má tyto povinné náležitosti:

- a) firmu, sídlo a předmět podnikání (činnosti),
- b) navrhovaný základní kapitál,
- c) počet akcií a jejich jmenovitou hodnotu, podobu, v níž budou akcie vydány, jakož i určení, zda akcie budou znít na jméno nebo na majitele, popřípadě kolik akcií bude znít na jméno a kolik na majitele,
- d) kolik akcií který zakladatel upisuje, za jaký emisní kurs, způsob a lhůtu pro splacení emisního kursu a jakým vkladem bude emisní kurs splacen,
- e) splácí-li se emisní kurs akcií nepeněžitými vklady, i určení předmětu nepeněžitého vkladu a způsobu jeho splacení, počet, jmenovitou hodnotu, podobu, formu a druh akcií, jež se vydají za tento nepeněžitý vklad,
- f) alespoň přibližnou výši nákladů, které v souvislosti se založením společnosti vzniknou,
- g) určení správce vkladu,

⁶ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9, str. 80.

⁷ DĚDIČ, Jan a kol. *Akciové společnosti*. Praha : C. H. Beck, 2007. 666 s. ISBN 978-80-7179-587-2, str. 49.

h) návrh stanov.⁸

Zákon požaduje, aby základní kapitál akciové společnosti byl alespoň 2 000 000 Kč, na rozdíl od společnosti založené s veřejnou nabídkou akcií, kde základní kapitál musí činit alespoň 20 000 000 Kč.⁹ Výší základního kapitálu se akciové společnosti významně liší od společností s ručením omezeným, kde minimální výše základního kapitálu musí činit alespoň 200 000 Kč.¹⁰

1.6 Stanovy společnosti

Funkci společenské smlouvy mají v akciové společnosti stanovy. Zákonem vypočtené náležitosti se do značné míry překrývají s náležitostmi zakladatelské smlouvy (listiny). Zakladatelská listina nemusí vůbec upravovat orgány společnosti a rezervní fond, stanovy ale upravovat musí. Pro akciové společnosti jsou stanovy právním dokumentem zcela zásadního významu, který plní v jejich právním a organizačním režimu analogickou funkci, jakou mají společenské smlouvy v jiných obchodních společnostech. Schválení stanov je jednou z podmínek vzniku společnosti. Akciová společnost i její akcionáři jsou stanovami společnosti vázány. Nutnost respektovat obsah stanov stíhá všechny orgány společnosti včetně valné hromady.¹¹

Stanovami lze zavazovat společnost, její akcionáře a členy jejích orgánů a v rozsahu stanovené obchodním zákoníkem i zaměstnance společnosti. Obsah stanov lze rozdělit na náležitosti obligatorní a fakultativní. Zvláštní zákony mohou stanovit i další obligatorní náležitosti nad rámec stanovený v obchodním zákoníku.

Obligatorními (závaznými) náležitostmi stanov jsou:

- a) firma a sídlo společnosti,
- b) předmět podnikání (činnosti),
- c) výše základního kapitálu a způsob splácení emisního kursu akcií,

⁸ DOLEČEK, Marek. *BusinessInfo.cz* [online]. 2009-07-31 [cit. 2011-06-21]. Obchodní společnosti - založení a vznik. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/#b3>

⁹ § 162 odst. 3 ObchZ.

¹⁰ § 108 odst. 1 ObchZ.

¹¹ SRPOVÁ, Jitka; ŘEHORŮ, Václav. *Základy podnikání : Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str.78.

- d) počet a jmenovitá hodnota akcií, podoba akcií, jakož i určení, zda akcie znějí na jméno nebo na majitele, nebo kolik akcií zní na jméno nebo na majitele,
- e) počet hlasů spojených s jednou akcií a způsob hlasování ve valné hromadě,
- f) způsob svolávání valné hromady, její působnost a způsob jejího rozhodování,
- g) určitý počet členů představenstva, dozorčí rady nebo jiných orgánů, délka funkčního období člena orgánu, jakož i vymezení jejich působnosti a způsob rozhodování, jestliže se zřizují,
- h) způsob tvorby rezervního fondu a výši, do které je společnost povinna jej doplňovat, a způsob doplňování,
- i) způsob rozdělení zisku a úhrady ztráty,
- j) důsledky porušení povinnosti splatit včas upsané akcie,
- k) pravidla postupu při zvyšování a snižování základního kapitálu, zejména možnost snižovat základní kapitál vzetím akcií z oběhu losováním,
- l) postup při doplňování a změně stanov,
- m) další údaje, pokud tak stanoví zákon.¹²

Stanovy mohou, kromě výše uvedených obligatorních náležitostí, obsahovat i další (fakultativní) náležitosti, např., že dividenda a tantiémy budou vypláceny v jiné lhůtě než 3 měsíců ode dne, kdy bylo přijato usnesení valné hromady o rozdělení zisku. Podmínkou fakultativních náležitostí je, že musí být v souladu s kogentními (kategorickými) ustanoveními právních předpisů, zejména obchodního zákoníku.

1.7 Vznik akciové společnosti

Společnost vzniká dnem, ke kterému byla zapsána do obchodního rejstříku, čímž zákon odlišuje vznik společnosti a založení společnosti. Právní úkony týkající se založení, vzniku, změny, zrušení nebo zániku společnosti musí mít písemnou formu s úředně ověřenými podpisy, přičemž obchodní zákoník stanoví, pro které úkony se vyžaduje forma notářského zápisu.¹³

O vzniku společnosti rozhoduje rejstříkový soud při zápisu společnosti do obchodního rejstříku na základě návrhu představenstva a právní účinky má návrh, podepíše-li jej všichni členové představenstva. Návrh na zápis do obchodního rejstříku

¹² § 173 odst. 1 ObchZ

¹³ DĚDIČ, Jan a kol. *Akciové společnosti*. Praha : C. H. Beck, 2007. 666 s. ISBN 978-80-7179-587-2, str. 78.

musí být podán do 90 dnů od založení společnosti nebo od doručení průkazu živnostenského či jiného podnikatelského podnikání.

1.8 Orgány akciové společnosti

Zákonem výslovně upravovanými orgány akciové společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Kromě těchto orgánů může akciová společnost zřizovat i další orgány. Zřízení takových orgánů upraví akciová společnost ve stanovách, kde také vymezí délku jejich funkčních období, působnost a způsob rozhodování.

1.8.1 Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem akciové společnosti. Je orgánem kolektivním, který tvoří všichni akcionáři. Každý akcionář se může zúčastnit valné hromady nejen osobně, ale i v zastoupení na základě písemné plné moci. Valnou hromadu svolává představenstvo, pokud není zákonem stanoveno jinak, a to způsobem a ve lhůtách určených stanovami. Představenstvo svolává valnou hromadu u společností s akciemi na jméno pozvánkou a u společností s akciemi na majitele uveřejněním oznámení o konání valné hromady způsobem určeným stanovami a zákonem - tzn. oznámení nejméně v jednom celostátně distribuovaném deníku určeném ve stanovách.¹⁴

Do působnosti valné hromady patří:

- a) rozhodování o změně stanov,
- b) rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu,
- c) rozhodování o vydání dluhopisů,
- d) volba a odvolání členů představenstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou,
- e) volba a odvolání členů dozorčí rady a jiných orgánů určených stanovami,
- f) schválení řádné nebo mimořádné účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a v zákonem stanovených případech i mezitímní účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku nebo o úhradě ztráty a stanovení tantiém,

¹⁴ SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. Základy podnikání : Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 80.

- g) rozhodování o odměňování členů představenstva a dozorčí rady,
- h) rozhodování o registraci účastnických cenných papírů společnosti,
- i) rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací, jmenování a odvolání likvidátora, včetně určení výše jeho odměny, schválení návrhu rozdělení likvidačního zůstatku,
- j) rozhodnutí o fúzi, převodu jmění na jednoho akcionáře nebo rozdělení, popřípadě o změně právní formy,
- k) rozhodnutí o uzavření smlouvy, jejímž předmětem je převod podniku nebo jeho části a jeho nájem nebo rozhodnutí o uzavření takové smlouvy ovládanou osobou,
- l) schválení jednání učiněných jménem společnosti do jejího vzniku
- m) schválení ovládací smlouvy, smlouvy o převodu zisku a smlouvy o tichém společenství a jejich změn,
- n) rozhodování o dalších otázkách, které zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti valné hromady.¹⁵

Svolání valné hromady

Valnou hromadu svolává představenstvo nebo člen představenstva, dozorčí rada, popřípadě akcionář či akcionáři zmocnění k tomu soudem.

Každá pozvánka na valnou hromadu či oznámení o jejím konání musí obsahovat alespoň:

- a) firmu a sídlo společnosti,
- b) místo, datum a hodinu konání valné hromady,
- c) označení, zda se svolává řádná, mimořádná nebo náhradní valná hromada,
- d) pořad jednání valné hromady.¹⁶

O jednání valné hromady se pořizuje zápis, který musí obsahovat nejméně:

- a) firmu a sídlo společnosti,
- b) místo a dobu konání valné hromady,
- c) jméno předsedy valné hromady, zapisovatele, ověřovatelů zápisu a osob pověřených sčítáním hlasů,
- d) popis projednání jednotlivých bodů programu valné hromady,

¹⁵ § 187 odst. 1 ObchZ.

¹⁶ § 184 odst. 5 ObchZ.

- e) rozhodnutí valné hromady s uvedením výsledku hlasování,
- f) obsah protestu akcionáře, člena představenstva nebo dozorčí rady.¹⁷

Rozhodování jediného akcionáře

Má-li akciová společnost pouze jediného akcionáře, ať již proto, že ji založil jeden zakladatel, právnická osoba, nebo proto, že se v průběhu trvání společnosti soustředily všechny akcie v rukou jednoho akcionáře (právnické nebo fyzické osoby), nekoná se valná hromada a působnost valné hromady vykonává tento jediný akcionář. Údaje o jediném akcionáři se zapisují do obchodního rejstříku.

Rozhoduje-li jediný akcionář o:

- a) změně stanov,
- b) zvýšení nebo snížení základního kapitálu a o pověření pro představenstvo,
- c) vydání prioritních nebo vyměnitelných dluhopisů,
- d) zrušení společnosti s likvidací a plánu rozdělení likvidačního zůstatku,
- e) fúzi, změně právní formy, převodu jmění na společníka či rozdělení společnosti,
- f) změně druhu nebo formy akcií,
- g) změně práv spojených s určitým druhem akcií,
- h) omezení nebo zpřísnění převoditelnosti akcií ne jméno, zrušení registrace akcií,
- i) vyloučení nebo omezení přednostního práva na získání vyměnitelných a prioritních dluhopisů či na upisování nových akcií,
- j) schválení ovládací smlouvy, smlouvy o převodu zisku a jejich změny,
- k) spojení akcií, popřípadě, v jiných případech stanovených zákonem, musí mít jeho rozhodnutí formu notářského zápisu.¹⁸

1.8.2 Představenstvo

Představenstvo je řídicím orgánem akciové společnosti. Těžištěm jeho funkce je výkon činností exekutivní a správní povahy. Je jako statutární orgán společnosti

¹⁷ *Valnehromady.cz* [online]. 2008 [cit. 2008-02-01]. Vzor zápisu z valné hromady. Dostupné z WWW: <<http://valnehromady.cz/node/25>>.

¹⁸ DĚDIČ, Jan a kol. *Akciové společnosti*. Praha : C. H. Beck, 2007. 666 s. ISBN 978-80-7179-587-2, str. 460.

oprávněno i povinně rozhodovat o všech jejich záležitostech vyjma těch, které zákon nebo stanovy vyhradily k rozhodnutí valné hromadě.¹⁹

Členy představenstva volí a odvolává valná hromada akciové společnosti. Pro volbu a odvolání členů představenstva postačí prostá většina hlasů přítomných akcionářů. Představenstvo má nejméně tři členy. Na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti dohlíží dozorčí rada nejméně tříčlenná.²⁰

Funkční období jednotlivých členů představenstva určují stanovy a nesmí přesáhnout pět let.

Složení představenstva a podmínky účasti v představenstvu:

V čele představenstva akciové společnosti stojí jeho předseda, kterého volí členové představenstva. Obchodní zákoník neumožňuje, aby předsedu představenstva určila valná hromada, popřípadě dozorčí rada. Je poměrně obvyklé, že stanovy akciové společnosti zřizují též funkci místopředsedy představenstva, popřípadě i více místopředsedů.

Statutárním orgánem akciové společnosti je představenstvo. Představenstvo akciové společnosti je kolektivním orgánem; to neplatí, jestliže stanovy akciové společnosti s jediným akcionářem určí, že představenstvo tvoří jen jediná osoba. Způsob, jakým jedná představenstvo za společnost navenek, tj. ve vztahu ke třetím osobám, určují stanovy.

Členové představenstva, kteří jednají jménem společnosti a způsob, jakým tak činí, se zapisují do obchodního rejstříku.

Představenstvo je statutárním orgánem akciové společnosti oprávněným jednat jménem společnosti ve všech věcech. Kromě jednání ve vztahu ke třetím osobám však představenstvo plní i důležité vnitřní funkce ve společnosti, je totiž orgánem pověřeným obchodním vedením akciové společnosti. Obchodní vedení akciové společnosti zahrnuje jednak rozhodování ve věcech akciové společnosti a jednak další činnosti při řízení společnosti. Představenstvo je orgánem, který rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které obchodní zákoník nebo stanovy nevyhradily do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

¹⁹ SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání : Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 80.

²⁰ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualizované a přepracované vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6, str.80.

Součástí obchodního vedení je především zabezpečení řádného vedení účetnictví společnosti včetně zpracování řádné, mimořádné a konsolidované, popřípadě i mezitímní účetní závěrky a návrhu na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty společnosti, které předkládá ke schválení valné hromadě. Představenstvo je povinno zajistit zaslání účetní závěrky, popřípadě vybraných údajů z ní s uvedením místa a doby, v němž je účetní závěrka k nahlédnutí pro akcionáře, nejméně 30 dnů před valnou hromadou.²¹

Mezi povinnosti představenstva v rámci obchodního vedení zahrnuje obchodní zákoník i povinnost předkládat ve lhůtách určených stanovami, nejméně však jednou za účetní období, valné hromadě zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a stavu jejího majetku.

Ustanovení § 193 odst. 1 ObchZ ukládá představenstvu svolat bez zbytečného odkladu poté, co zjistí, že celková ztráta společnosti, zjištěná na základě jakékoli účetní závěrky, dosáhla takové výše, že při jejím uhrazení z disponibilních zdrojů společnosti by neuhrazená ztráta dosáhla poloviny základního kapitálu nebo to lze s ohledem na všechny okolnosti předpokládat nebo jestliže zjistí, že se společnost dostala do úpadku, mimořádnou valnou hromadu a navrhnout jí zrušení společnosti nebo přijetí jiného opatření, nestanoví-li zvláštní zákon něco jiného.²²

Obchodní zákoník upravuje pro členy představenstva akciové společnosti zákaz konkurence. Ustanovení o zákazu konkurence je kogentním ustanovením v tom smyslu, že stanovy akciové společnosti nemohou pro člena představenstva zákaz konkurence vyloučit anebo omezit, mohou jej pouze rozšířit.

Ze zákona mají členové představenstva zakázáno především podnikat ve stejném nebo obdobném oboru, v jakém podniká společnost, jejíž představenstva jsou členy. Nesmějí ani vystupovat se společností do obchodních vztahů, tj. jako podnikatelé s jiným předmětem podnikání než má společnost uzavírat se společností v rámci tohoto předmětu podnikání smlouvy.²³

1.8.3 Dozorčí rada

Dozorčí rada je orgán s výraznými kontrolními pravomocemi, doplněnými o některé působnosti řídicího a jednatelského charakteru. Je to kolektivní orgán.

²¹ § 192 odst. 1 ObchZ.

²² DĚDIČ, Jan a kol. *Akciové společnosti*. Praha : C. H. Beck, 2007. 666 s. ISBN 978-80-7179-587-2, str. 476.

²³ § 196 odst. 1 ObchZ.

Dozorčí rada dohlíží na to, zda představenstvo jedná řádným způsobem, přezkoumává účetní závěrky, návrhy na rozdělení zisku, má pravomoc svolat mimořádnou valnou hromadu kdykoliv usoudí, že to je v zájmu společnosti.²⁴

Členové dozorčí rady jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti a kontrolují, zda účetní zápisy jsou řádně vedeny v souladu se skutečností a zda podnikatelská činnost společnosti se uskutečňuje v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady.

Jednou z nejdůležitějších pravomocí dozorčí rady je přezkoumávání řádné, mimořádné a konsolidované, popřípadě i mezitímní účetní závěrky a návrhu na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předložení vyjádření valné hromadě.

Členové dozorčí rady jsou kromě své účasti povinni seznámit valnou hromadu s výsledky své kontrolní činnosti. Tuto povinnost mají členové dozorčí rady ve vztahu ke všem valným hromadám, ať řádným nebo mimořádným.²⁵

Složení dozorčí rady:

Členem dozorčí rady může být pouze fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, je plně způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná podle zákona o živnostenském podnikání. Dozorčí rada musí mít nejméně tři členy, přičemž jejich počet musí být dělitelný třemi; nepostačuje tedy lichý počet členů. U akciových společností s počtem zaměstnanců vyšším než 50 volí jednu třetinu členů dozorčí rady zaměstnanci své zástupce ze svého středu.

²⁴ SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání : Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 80

²⁵ DĚDIČ, Jan a kol. *Akciové společnosti*. Praha : C. H. Beck, 2007. 666 s. ISBN 978-80-7179-587-2, str. 496.

2 Akciové společnosti s 100% účastí obce

Města jsou v převážné většině vlastníkem 100 % akcií společností s tím, že dle § 102, odst. 2), písm. c) zákona č. 128/2000 sb. o obcích plní rada obce (města) funkci valné hromady, resp. rozhoduje v pozici jediného akcionáře.

Posláním těchto společností se 100% účastí města je především plnění závazků, kterými jsou obce a města vázány vůči svým občanům.

Do statutárních orgánů akciových společností obce delegují své zástupce, v převážné většině zvolené zastupitele. Tito zastupitelé jsou dosazeni do představenstev a dozorčích rad akciových společností

Akciové společnosti měst se vlastním podnikáním prakticky vesměs orientují výlučně na oblasti, v nichž existuje přirozený monopol a kde jeho působením nedojde k významnému narušení tržního prostředí.

Jedná se zvláště o tyto oblasti:

- a) sociální oblast, kultura, sport, volný čas
- b) životní prostředí a bydlení
- c) ekonomický rozvoje, vzdělávání a přípravy pracovní síly
- d) doprava.

Výčet těchto činností, jež jsou zajišťovány těmito akciovými společnostmi, se odlišuje od ostatních akciových společností, jež jsou a priori zakládány za účelem dosažení zisku.

Akciové společnosti se 100% účastí obce se v převážné většině neobejdou bez finančních příspěvků (dotací) zakladatele, neboť nemohou poskytovat své služby za ceny, jež by plně pokryly vzniklé náklady. Např. městská doprava by byla pro řadu občanů měst nedostupná, stejně jako využití městských sportovišť (zimních stadiónů, koupališť, hřišť, atd.), návštěvy divadel, péče o osoby se zdravotním postižením, v obtížné životní situaci, starší spoluobčany apod.

3 Charakteristika společnosti MRFP a.s.

Městský rozvojový fond Pardubice a.s.(dále jen MRFP) byl založen na základě zakladatelské listiny ze dne 25. 5. 1998, a to rozhodnutím jediného akcionáře, kterým je Statutární město Pardubice. Podnikatelský záměr z 15. 9. 1998 konstatuje, že je vytvářen městský podnik, který by měl pro město nejprve zajišťovat nejen správu, opravy, rekonstrukce a zhodnocování městských objektů s bytovými a nebytovými prostorami a pronájem těchto prostor v souladu s plány rozvoje, ale postupně se uvažovalo i s tím, že by mohl některé činnosti přebírat od Magistrátu města, kde budou postupně utlumovány. Na základě smluv mohla tato společnost realizovat výše popsané služby i pro cizí.

Cílem však bylo tuto společnost postupně posilovat, ať už vkladem dalších nemovitostí do správy nebo rozšířením rozsahu předmětu podnikání.

Základní jmění MRFP činilo při jejím vzniku 64 602 000,-- Kč a bylo vytvořeno a splaceno jednorázovým nepeněžitým vkladem zakladatele (město Pardubice) ve výši 64 602 000,-- Kč. Konkrétně se jednalo o vklad pozemků v hodnotě 16 359 506,-- Kč a budov v hodnotě 48 242 494,-- Kč.

Současná výše základního kapitálu činí 577 095 000,-- Kč a tvoří ho tyto akcie:

- 1000 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 646 020,-- Kč, celkem 64 602 000,-- Kč, splaceno 100%
- 13 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 660 000,-- Kč celkem 8 580 000,-- Kč, splaceno 100%
- 203 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 661 000,- Kč, celkem 134 183 000,- Kč, splaceno 100%
- 367 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč, celkem 367 000 000,-- Kč, splaceno 354 000 000, tj. 96,45%
- 1 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 500 000,-- Kč, celkem 500 000,-- Kč, splaceno 100%
- 22 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000,-- Kč, celkem 2 200 000,-- Kč, splaceno 100%

- ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,-- Kč, celkem 30 000,-- Kč, splaceno 100%.²⁶

O posledních změnách základního kapitálu MRFP rozhodla valná hromada dne 13. 4. 2010, kdy bylo rozhodnuto o zvýšení základního kapitálu o 13 600 000,-- Kč nepeněžitým vkladem Statutárního města Pardubice, který tvoří budova objektu k bydlení č.p. 228 (ubytovna Školská), a dne 5. 10. 2010, kdy bylo rozhodnuto o dalším zvýšení základního kapitálu o 33 000 000,-- Kč formou peněžitého vkladu. Město Pardubice drží všech 100 % akcií ovládané společnosti MRFP.

Působnost valné hromady u MRFP vykonává jediný akcionář, a tím je Rada města Pardubice. Výše popsaný způsob rozhodování se týká akciových společností ve vlastnictví města, což je tématem této bakalářské práce.

U MRFP je představenstvo voleno vždy na jedno volební (čtyřleté) období. Představenstvo je složeno ze sedm členů, z nichž šest členů je tvořeno zástupci stran a občanských sdružení zastoupených v zastupitelstvu města, zbývajícím členem představenstva je ředitel společnosti.

Stejně jako u představenstva je dozorčí rada volena vždy na jedno volební období, které je zpravidla čtyřleté. Dozorčí rada je složena ze šesti členů, z nichž čtyři členové jsou zástupci stran a sdružení zastoupených v zastupitelstvu města, zbývajících dva členové dozorčí rady (jedna třetina) jsou voleni z řad zaměstnanců.

3.1 Původní podnikatelský plán společnosti a jeho hodnocení

Původní podnikatelský plán obsahoval kromě analýzy odvětví, popisu společnosti, obchodního, časového, finančního a organizačního plánu, hodnocení rizik mimo jiné také marketingový plán, kde byly vytyčeny základní cíle a záměry společnosti:

²⁶ Výpis z obchodního rejstříku, vedeného KS v Hradci Králové, odd. B, vložka 1822, ze dne 18. ledna 2011

A) správa objektů

- bytového fondu po provedení privatizace
- nebytových prostor v objektech města po provedení privatizace bytů (smíšené vlastnictví)
- celých objektů vlastních, pro město a pro cizí
- vybraných městských areálů, sportovišť, kulturních zařízení

Hodnocení

MRFP spravuje v první řadě majetek, který je v jeho vlastnictví. Jedná se o 89 bytových jednotek a 107 nebytových prostor. Zvláštní místo zaujímá provoz multifunkční arény (dále jen MFA) právě díky jeho multifunkčnosti, která se projevuje v pořádání sportovních utkání (především hokej, basketbal, futsal, florbal, turnaj v šachu, deskových a karetních hrách), výstav, koncertů a seminářů.

Dále MRFP (stav ke konci r. 2009) zajišťoval správu cca 2 752 bytů a 148 nebytových prostor, dále sportovišť a bývalého areálu Stavebního podniku pro město Pardubice.

Mezi sportovišti hrála nejvýznamnější roli správa plaveckého areálu, kterou v minulosti společnost prováděla na základě mandátní smlouvy, později na základě smlouvy nájemní. V r. 2010 došlo k utlumení činnosti tohoto střediska, neboť vlastník tohoto objektu (město) začal s komplexní rekonstrukcí za cca 500 mil. Kč.

MRFP také provozuje vlastní ubytovnu a v minulosti pro město Pardubice spravoval jeho dvě ubytovny v Ohrazenicích a Češkově ulici. V současné době společnost spravuje mj. také majetek pouze pro 5 Společenství vlastníků jednotek (SVJ).

B) investorská činnost

- zhodnocování bytového a nebytového fondu
- dům města – investor město – inženýring MRFP a.s.
- dům MRFP a.s. – investor MRFP a.s.
- zajišťování investiční činnosti pro investora – město nebo cizí

Hodnocení

V oblasti investiční si společnost zcela zajišťuje drobné a střední opravy a investice. U investic v řádu desítek milionů korun spolupracuje se specializovanými

firmami, které vybírá na základě výběrových řízení v souladu s platnou legislativou. Nezajišťuje žádnou investiční činnost pro cizí. V případě správy majetku pro město Pardubice zajišťuje opravy dle uzavřených mandátních smluv a pokynů mandanta.

C) příprava investic

- připravit podmínky pro rekonstrukci Pasáže, Sv. Anežky České 29, rekonstrukci keramické dílny v Kostelní ulici 104 a další
- připravit pozemky pro výstavbu nového bytového fondu (dále jen BF) ve spolupráci s Nadací rozvoje města

Hodnocení

Příkladem nejvýznamnějších oprav a investic realizovaných v minulosti ve vlastní režii jsou:

- rekonstrukce zimního stadionu na moderní MFA v ceně 550 mil.Kč
- komplexní přestavba objektu čp. 90 na třídě Míru v hodnotě 60 mil.Kč
- rekonstrukce objektu čp. 29 v ulici Svaté Anežky České za 30 mil. Kč

Za uplynulých více jak 10 let bylo investováno do jednotlivých rekonstrukcí či oprav dalších téměř 30 mil. Kč.

Z objektů v majetku společnosti jsou v současné době realizovány další investice, a to:

- rekonstrukce Pasáže na třídě Míru za cca 150 mil. Kč
- rekonstrukce objektu v Kostelní 104 za 1,6 mil. Kč

D) další činnosti

- vytvoření společného městského realitního systému
- podpora rozvoje města jako přirozeného centra regionu jižní části VČ (dovoz cestovního ruchu, informační centrum)
- podpora nekomerčních aktivit města
- vyhledávání zajímavých a perspektivních nájemců a aktivit

Hodnocení

Tyto činnosti nejsou realizovány prakticky v plném rozsahu, kromě částečné podpory, kterou MRFP poskytuje při Abilympiádě, městských slavnostech, Pardubicích na bruslích, atd.

V oblasti vytvoření společného městského realitního systému nebyly podniknuty žádné kroky. Tento segment činnosti je obsazen firmami specializujícími se na tuto činnost. MRFP může tuto činnost provádět v případě zájmu některého z klientů.

3.2 Hodnocení současného stavu

Během 13 let existence společnost zaznamenala značný nárůst i rozsah v předmětu podnikání. Dočasný výčet podnikatelských činností je následující:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona,
- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti plavání a bruslení,
- hostinská činnost.²⁷

Údaje uvedené v tabulce č.1 dokazují, že původní záměr o posilování společnosti formou vkladu dalších nemovitostí a rozšíření rozsahu předmětu podnikání byl naplněn.

Z tabulky, kde jsou uvedeny údaje roku 1999 a roku 2007 vyplývá, k jak rapidnímu růstu došlo ve vybraných ukazatelích (výkony, počet pracovníků, hodnota základního kapitálu a objem dlouhodobého majetku v pořizovací ceně).

Tab. č. 1 : Porovnání vybraných ukazatelů r. 2007 s rokem 1999

	1999	2007
Výkony (v tis. Kč)	5 972	85 983
nárůst v %	x	1 440
počet pracovníků	5	86
nárůst v %	x	1 720
hodnota základního kapitálu (v tis. Kč)	64 602	500 695
nárůst v %	x	775,05
dlouhodobý majetek v pořizovací ceně (v tis. Kč)	83 227	1 061 893
nárůst v %	x	1 275,90

Zdroj: Výroční zpráva MRFP za rok 1999 a 2007

²⁷ Výpis z obchodního rejstříku, vedeného KS v Hradci Králové, odd. B, vložka 1822

Klady tohoto vývoje:

- 1) MRFP se stal kapitálově silnou společností, která mohla realizovat finančně náročné investiční akce (rekonstrukce MFA, rekonstrukce čp. 90 na třídě Míru a rekonstrukce Pasáže na třídě Míru). Tyto investiční akce byly pozitivně přijaty jak občany, tak zakladatelem, neboť došlo jak ke zvýšení úrovně bydlení ve městě, tak v rozšíření možností pro volnočasové aktivity občanů. Rekonstrukcí MFA se vytvořily možnosti pro kvalitní zázemí umožňující konání výstav, koncertů, školení, apod.
- 2) Došlo k podstatnému snížení režijních nákladů, což se promítlo v zefektivnění všech činností, které společnost provozovala (provoz MFA, správa plaveckého areálu, správa bytového fondu). Z tabulky č. 2 je toto tvrzení zcela jasně patrné. Např. středisko bytového fondu a ubytovny přijímá za správu městského majetku mandátní odměnu, která zcela kryje veškeré osobní náklady pracovníků tohoto střediska, přičemž se tito pracovníci zabývají rovněž správou a provozem vlastního majetku a ubytoven.

Tab. č. 2 : Hospodaření střediska bytového fondu a ubytovny (v tis. Kč)

bytový fondy a ubytovny	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Výkony	36 853	36 566	37 310	37 230	38 305	36 965
z toho:						
pronájem bytů	3 727	4 073	4 405	4 672	5 015	4 855
pronájem nebyt. prostor	26 246	25 338	27 764	28 734	29 335	28 259
mandátní odměna za správu bytů, NP, SP	6 857	7 108	5 036	3 699	3 864	3 774
ost. výnosy	23	47	105	125	91	77
Výkonová spotřeba	9 838	7 788	6 643	7 418	8 481	8 684
Přidaná hodnota	27 015	28 778	30 667	29 809	29 824	28 281
Osobní náklady	3 591	3 803	3 503	2 707	2 701	3 551
Daně a poplatky	2	6	1	44	45	649
Odpisy dlouhodobého majetku	10 121	10 475	11 528	11 709	11 806	11 827
Tržby z prodeje majetku		0	7	0		16 528
Zůstatková cena prodaného majetku		0		0		26 856
Tvorba rezerv a časového rozlišení	-75	-53	-47	-47	-48	-48
Ostatní provozní výnosy	2 726	400	457	486	336	-1176
Ostatní provozní náklady	75	43	51	25	125	223
Provozní hospod. výsledek	16 027	14 904	16 095	15 857	15 722	575
Hospodářský výsledek z finanč.operací	-1 632	-1 589	-1 729	-2 076	-1 506	-1 007

Hospodářský výsledek za běž. činnost	14 395	13 315	14 366	13 781	14 216	-432
Mimořádný hospodářský výsledek	0	0	36	4	0	28
Hospodářský výsledek za účetní období	14 395	13 315	14 402	13 785	14 216	-404
Hospodářský výsledek před zdaněním	14 395	13 315	14 402	13 785	14 216	-404

Zdroj: Účetnictví MRFP za rok 2005 – 2010

Tabulka č. 2 dokládá, že hospodaření v oblasti správy a pronájmu BaNF ve sledovaných šesti letech nevykazuje významných odchylek na rozdíl od střediska sportovišť a plaveckého areálu, které budou analyzovány dále. Výjimkou je rok 2010, ve kterém se negativně promítla především účetní ztráta z prodeje nebytových prostor v ulici K Polabinám 1893 – 1895. Po oproštění HV o tuto účetní ztrátu z tohoto prodeje (10 328 tis. Kč) a odpis nedobytných pohledávek ve výši 1 176 tis. Kč (ostatní provozní výnosy), by dosažený zisk dosáhl 11 100 tis. Kč.

Níže uvedená tabulka znázorňuje podíl osobních nákladů (mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění, sociální náklady) k mandátní odměně.

Tab. č. 3 : Vývoj podílu osobních nákladů k mandátní odměně (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mandátní odměna za správu BF, NP a staveb. podniku	6 857	7 108	5 036	3 699	3 864	3 774
osobní náklady	3 591	3 803	3 503	2 707	2 701	3 551
podíl osobních nákladů na mandátní odměně (v%)	52,37	53,50	69,56	73,18	69,90	94,09

Zdroj: Výroční zprávy 2005 – 2010

V tabulce je znázorněn negativní vývoj v roce 2010, ve kterém společnost nereagovala na jevy popsané níže (viz. bod 2c a 2d této kapitoly) a přes ukončení některých významných příjmů neprovedla organizační změny, které by se týkaly např. snížení počtu pracovníků.

- 3) Objem smluvně sjednaných zakázek, týkajících se především oprav bytového fondu, se pozitivně promítá díky jejich objemu v poskytovaných slevách. Tento fakt je výhodou jak pro město Pardubice (za stejnou hodnotu byl proveden větší objem oprav), tak pro občany – nájemníky, kteří zaplatí nižší cenu za opravy a další služby.

Zápory:

- 1) MRFP přijal na realizované opravy a investice vysoký objem úvěrů a půjček, jejichž výčet k 31. 12. 2010 je uveden v tabulce č. 4:

Tab. č. 4 : Seznam úvěrů a půjček k 31.12.2010

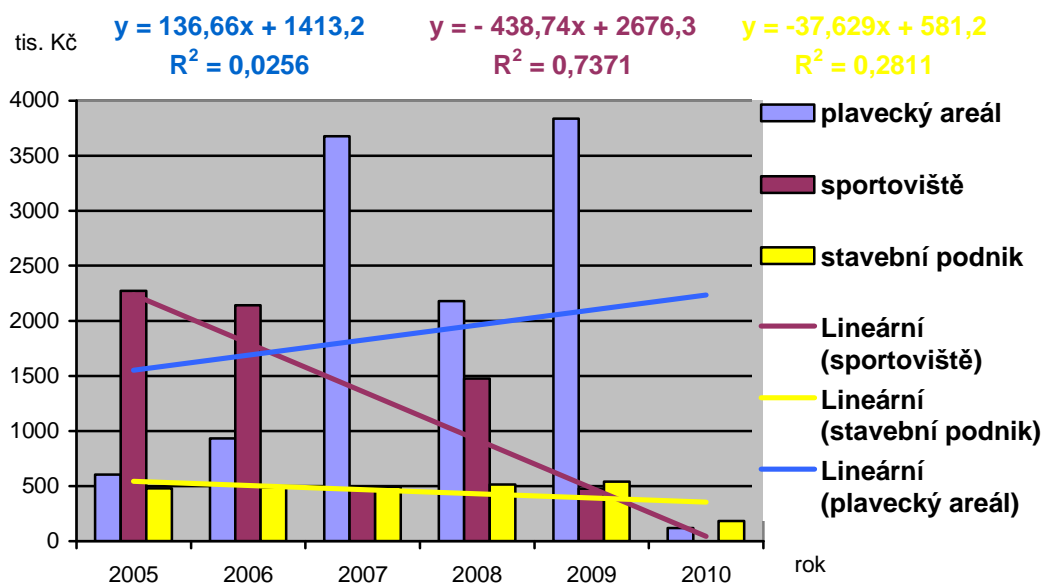
	títul	poskytovatel	Výše (v Kč)	Splatnost
1.	půjčka	Statutární město Pardubice	20 000 000	31.12.2020
2.	úvěr	Kommunalkredit Austria AG	73 170 731,61	31.12.2015
3.	úvěr	Kommunalkredit Austria AG	53 571 428,52	31.12.2015
4.	úvěr	ČSOB, a.s.	22 737 435	30. 9.2015
5.	úvěr	Kommunalkredit Austria AG	82 823 792,27	31.12.2020
6.	úvěr	UniCredit Bank	150 000 000	31.12.2027

Zdroj: Výroční správa MRFP za rok 2010

- 2) Zadluženost společnosti je velmi citlivá na vnější změny, které by měly dopad do objemu jejích tržeb. Takové negativní jevy, níže popsané, nastaly v posledních dvou letech:
- a) v roce 2007 společnost realizovala dostavbu západní strany MFA za cenu 130 mil. Kč. Předpokladem zahájení této investice bylo uzavření dohody s hokejovým klubem, v níž bylo sjednáno, že se klub bude podílet na této investici formou navýšeného nájemného o 9 mil. Kč ročně po dobu 14 let. Tím měl hokejový klub splatit svůj podíl na rekonstrukci ve výši 126 mil. Kč (hodnota včetně úroků). Jak je patrné z tabulky č. 8 uvedené v příloze, tento svůj závazek splnil pouze v roce 2008. Pro MRFP to znamená, že podíl chybějících finančních prostředků na splátky úvěrů a úroky musí hradit ze svých zdrojů,
- b) negativní dopad do financování nastal ukončením provozu plaveckého areálu v roce 2010. MRFP vykázal v roce 2007 ze správy plaveckého areálu zisk ve výši 3 679 tis. Kč, v roce 2008 byl zisk ve výši 2 173 tis. Kč, v roce 2009 dokonce již 3 836 tis. Kč, ale v roce 2010 pouze 119 tis. Kč,

- c) rovněž změna v koncepci správy městských sportovišť přinesla pro MRFP v posledních dvou letech finanční ztráty. V roce 2007 činil zisk ze správy sportovišť 480 tis. Kč, v roce 2008 dosáhl výše 1 478 tis. Kč, v roce 2009 jen 476 tis. Kč a v roce 2010 již MRFP neměl žádný příjem.
- d) stejně tak tomu bylo u správy areálu bývalého stavebního podniku, kdy příjmy roku 2007 dosáhly 493 tis. Kč, v následujícím roce 513 tis. Kč, v roce 2009 činily 540 tis. Kč a v roce 2010 jen 182 tis. Kč. Mandátní smlouva byla v průběhu roku 2010 ukončena. Na výpadky příjmů ze správy sportovišť a areálu bývalého stavebního podniku MRFP nereagoval žádnými organizačními změnami a pracovníci, kteří se o tyto dvě oblasti starali, byli převedeni do jiných středisek. Nedošlo tak k žádným úsporným opatřením ve snížení nákladů, což je třeba chápat jako negativní postoj vedení MRFP.

Graf 1: Zisky ze správy plaveckého areálu, sportovišť a bývalého stavebního podniku



Zdroj: Výroční zprávy MRFP za rok 2005 – 2010

U plaveckého areálu je patrný rostoucí trend a tudíž i rostoucí zisky (až na rok 2010, kdy dochází k rekonstrukci plaveckého areálu a jeho provoz je ukončen v srpnu 2010). Roky 2007 a 2009 se dají považovat za roky nejúspěšnější. Je třeba přiznat, že hlavní příčinou tohoto stavu byly zvýšené příspěvky města poskytnuté buď formou mandátní odměny (rok 2007) nebo provozní dotace (r. 2009). Naopak u sportovišť je vývoj opačný, zisky se snižují.

U stavebního podniku je patrné, že zisky nepřesáhly 550 tis. Kč a od roku 2005 do roku 2010 tyto zisky nemají velké výkyvy a stále se drží v podobném trendu.

Z grafu č.1 vyplývá, že rok 2010 byl pro všechny 3 činnosti útlumový. Jejich zisky rapidně klesly v důsledku postupného ukončování mandátních či nájemních smluv ze strany města.

V tabulce č. 8 uvedené v příloze jsou znázorněny dopady výše popsaných vlivů. Tabulka popisuje také vývoj hospodářského výsledku v letech 2005 až 2010, který je oproštěn od vlivů (řádky vyznačeny zeleně), jež jsou nezávislé na rozhodnutích managementu (např. odpisy, dotace, úroky, časové rozlišení, apod.). Tabulka tak podává objektivní přehled o vývoji hospodářského výsledku společnosti.

V tabulce č. 5 jsou zachyceny dopady vlivů popsaných v bodech 2a) – 2d).

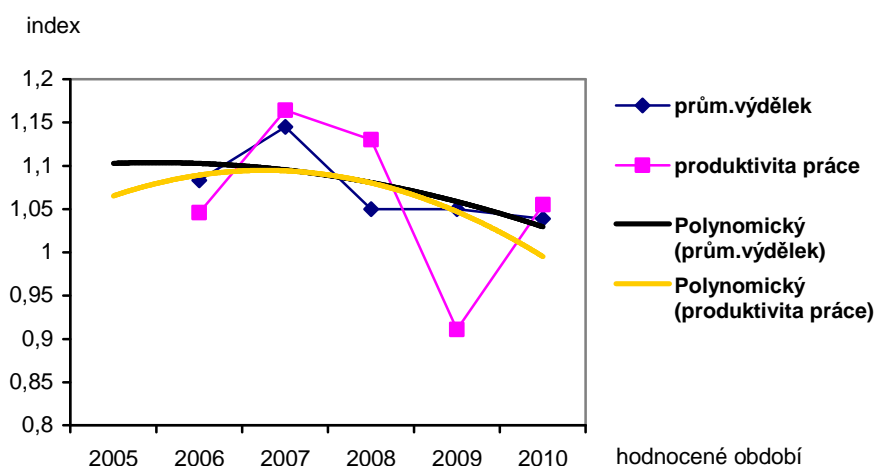
Tab. č. 5 : Vývoj ekonomických ukazatelů za roky 2005 - 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HV oproštěný (v tis. Kč)	32 919	27 926	27 282	36 242	32 746	32 222
výkony (v tis. Kč)	77 138	80 720	85 983	98 249	87 484	82 528
počet pracovníků	94	94	86	87	85	76
vlastní kapitál (v tis. Kč)	400 434	452 958	475 715	492 280	507 269	537 897
rentabilita vlastního kapitálu	8,22	6,16	5,73	7,36	6,46	5,99
průměrný výdělek (v Kč)	16 215	17 572	20 123	21 131	22 188	23 051
index růstu průměrného výdělku (řetězový)	x	1,083	1,145	1,050	1,050	1,039
index růstu průměrného výdělku (bazický)	100	1,083	1,241	1,302	1,368	1,422
Produktivita práce (v tis. Kč/prac.)	820,6	858,7	999,8	1129,3	1029,2	1085,9
index růstu produktivity práce (řetězový)	x	1,046	1,164	1,129	0,911	1,055
index růstu produktivity práce (bazický)	100	1,046	1,218	1,376	1,254	1,323

Zdroj: Účetnictví a výroční zprávy MRFP

Výše uvedené ukazatele potvrzují, že vývoj nebyl v posledních třech letech pro společnost příznivý. Klesala také rentabilita vlastního kapitálu (HV / vlastní kapitál). Naopak pozitivně je možné hodnotit dosaženou relaci mezi růstem produktivity práce a růstem průměrného výdělku v roce 2008 v porovnání s rokem 2007 a roku 2010 s rokem 2009. Růst produktivity práce v těchto obdobích byl rychlejší než růst průměrného výdělku, což znázorňuje níže zpracovaný graf.

Graf 2: Relace mezi vývojem produktivity práce a průměrným výdělkem v roce 2005–2010

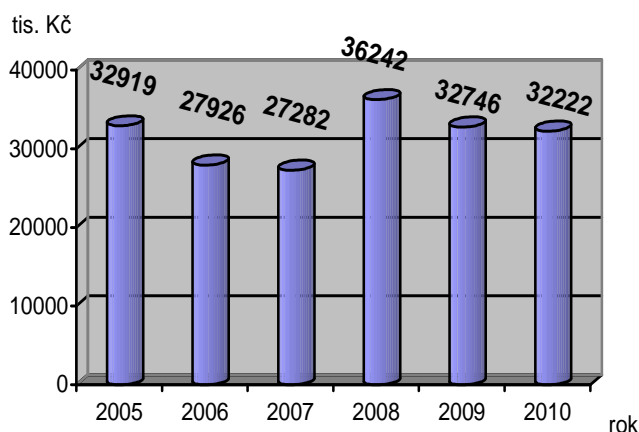


Zdroj: Výroční správy MRFP za rok 2005 – 2010

Pravidlo rychlejšího růstu produktivity práce před růstem průměrného výdělku nebylo dodrženo v roce 2006 a 2009, přičemž nepříznivý vývoj této relace způsobilo výše zmiňované jednorázové snížení nájemného v MFA ve prospěch hokejového klubu. Na tento fakt společnost reagovala až v roce 2010, kdy uvedla relaci obou ukazatelů do požadovaného stavu.

Oproštěný hospodářský výsledek měl v posledních čtyřech letech tento vývoj:

Graf 3: Vývoj hospodářského výsledku za roky 2005 – 2010



Zdroj: Účetnictví MRFP v letech 2005 - 2010

V r. 2008 je HV pozitivně ovlivněn zvýšeným příjmem z nájemného za nebytové prostory od HC, v letech dalších dochází ke snížení HV vlivem poskytnuté slevy na nájemném pro HC a dalšími vlivy z ukončení provozu plaveckého areálu,

vypovězením smlouvy na správu městských sportovišť a správy bývalého areálu Stavebního podniku.

Společnost má vnitropodnikovou strukturu rozdělenou do středisek, což usnadňuje lépe analyzovat vlivy, se kterými se MRFP vypořádává a lépe předvídat vývoj společnosti.

Přehled o obratu, průměrném přepočteném počtu pracovníku dle středisek a jejich podílu na obratu společnosti podává následující tabulka.

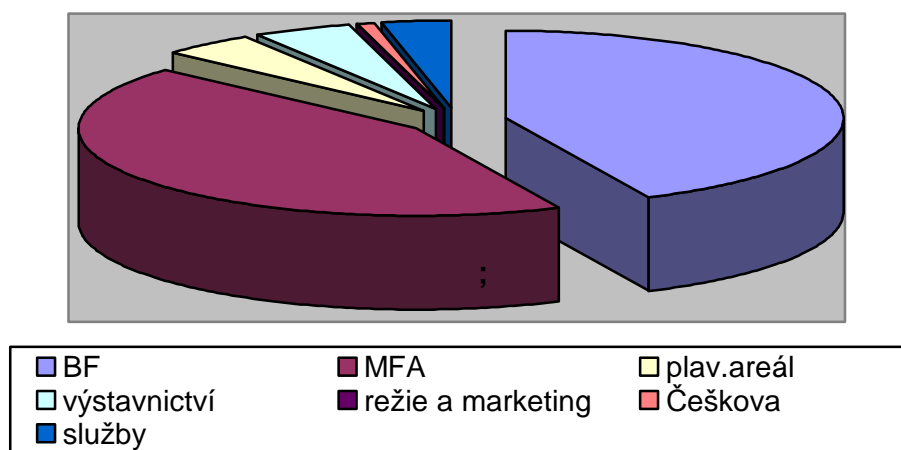
Tab. č. 6 : Přehled o obratu a počtu pracovníků středisek MRFP

středisko	průměrný přepočtený stav pracovníků	roční obrat (v Kč)	podíl střediska na ročním obratu společnosti (%)
bytový fond	8	36 372 000	42,5
plavecký areál	22	3 793 000	4,4
multifunkční aréna	26	37 015 000	43,3
výstavnictví	1	3 965 000	4,6
režie a marketing	14	37 000	0,1
ubytovna Češkova 22	1	593 000	0,7
úsek služeb	3	790 000	3,4
Celkem	75	85 528 000	100,0

Zdroj: Účetnictví MRFP za rok 2010

Graficky je podíl středisek znázorněn následovně:

Graf 4: Podíl středisek MRFP



Zdroj: vlastní zpracování

Z výšečového grafu zřetelně vyplývá důležitost středisek MFA a BF. Pro společnost je ekonomicky důležité, že změny, které vývoji ekonomiky MRFP neprospívají, se odehrávají v méně významných střediscích a společnost je z toho důvodu lépe dokáže překlenout.

3.3 Analýza činností zkoumané společnosti

Jako nejpříhodnější pro hodnocení činností společnosti MRFP byla použita SWOT analýza:

SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (**Strengths**), slabé (**Weaknesses**) stránky společnosti, příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**) spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů. Díky ní lze komplexně vyhodnotit fungování společnosti, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. **SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.** V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami apod. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

Silné stránky:

- kapitálově silná a zdravá společnost
- účelná organizační struktura
- kvalitní vedoucí pracovníci s velkými zkušenostmi a správnými motivačními technikami
- dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků v provozu
- využívání moderních technologií, firemní know-how (sportovní, kulturní akce, výstavnictví)
- optimální množství finančních prostředků na rozvoj společnosti
- dobré jméno společnosti a poskytovaných služeb
- cenné zkušenosti v oblasti správy a údržby BF i NBF
- dobře zmapovaný trh v oblasti pronájmu MFA a jejího využití

Slabé stránky:

- nedostatečná komunikace mezi zakladatelem (městem) a společností
- absence vize zakladatele o úkolech a cílech společnosti
- nedostatečné kapacity pro uspokojení poptávky po pronájmu sportovišť – MFA, malá hala
- nepříznivá legislativa vůči aktivitám společnosti
- nedostatek obchodních možností a dovedností vedoucích pracovníků
- v minulosti nevýhodně uzavřené nájemní smlouvy

Příležitosti:

- možnosti expanze ve správě BF i NBF
- optimalizace ekonomických činností v souladu se strategickým plánem města
- možnost provozování zrekonstruovaného plaveckého areálu
- možnost zvýšit ubytovací kapacity převedením ubytovny v Ohrazenicích
- spoluprací s Nadací města vytipovat vhodné pozemky pro výstavbu malometrážních bytů
- převedení sportovního areálu v Ohrazenicích do majetku společnosti (event. nájem)
- výstavba třetí ledové plochy

Hrozby:

- tendence ovlivňovat chod společnosti z mimoekonomických důvodů
- změna pohledu na funkci a činnost společnosti po změně politické reprezentace
- odchod klíčových pracovníků zajišťujících provoz plaveckého areálu nebo MFA
- vznik konkurence v oblasti podnikání v bydlení
- prohlubování hospodářské recese s ekonomickými dopady na nájemce MFA (mj. o výstavnictví)
- obecný dopad recese na pronájem BF i NBF
- pokles poptávky po využití sportovní nabídky MFA
- možnost potíží v souvislosti se zajištěním vnějších zdrojů financování větších rekonstrukcí (Pasáž) bez participace města²⁸

²⁸ Převzato z jednání představenstva ze 4. 3. 2010 (součást navrhované změny podnikatelského plánu)

Na příkladu sousedního Hradce Králové, který je popsán níže, se lze domnívat, že především úskalí popsaná ve SWOT analýze MRFP zřejmě neplatí pouze pro Pardubice.

Příspěvková organizace Správa nemovitostí Hradec Králové (SNHK) ve své zprávě o hospodaření za r. 2010 mj. uvádí, že pro město Hradec Králové spravuje bytový a nebytový fond a od roku 2010 i krytý bazén a venkovní koupaliště. I této organizaci byla odejmuta a převedena pod Technické služby Hradec Králové a.s. správa sportovišť, i přes to, že SNHK sportoviště léta spravovala a měla tedy s touto činností bohaté zkušenosti. Tento popsáný vývoj v sousedním městě dokládá, že výše popsaná úskalí a slabé stránky zřejmě nejsou ojedinělým jevem u městských organizací. Tzv. politická rozhodnutí často postrádají ekonomické odůvodnění. Akciové společnosti se 100% účastí měst mají své opodstatnění především proto, že zajišťují pro své občany služby, jimiž jsou obce vázány vůči občanům. Přesto plnění těchto služeb pro občany prostřednictvím soukromých společností není příliš vhodné. Služby, které by byly požadovány od nich zajišťovat, jsou často velmi ztrátové a neobešly by se bez finanční podpory měst. Město by ztratilo kontrolu nad skutečnými požadavky těchto firem, což by mohlo znamenat nekontrolované navyšování požadavků soukromých firem.

3.4 Budoucí směry rozvoje společnosti

Úkoly pro obchodní společnosti s účastí města Pardubice, a tedy také i pro MRFP, byly rámcově popsány ve Strategickém plánu města na období 2007-2014, který zastupitelstvo města schválilo 30.10. 2007.

Pro MRFP lze v tomto Strategickém plánu najít řadu oblastí, ve kterých by MRFP mohl a dokonce měl najít své uplatnění.

Jedná se o:

- 1) Oblast výstavby nájemního bydlení pro pracovní sílu. MRFP má velké zkušenosti s investorskou činností a disponuje se značným hmotným majetkem v podobě budov a staveb. Tato fakta předurčují, aby se MRFP ujal úkolu výstavby nájemního bydlení, a to především malometrážních bytů a bytů pro mladé rodiny, kterých je ve městě trvalý nedostatek.

- 2) MRFP s rovněž dotýká bod, který ukládá provést rozhodnutí o prodeji majetku, který je náročný na údržbu (rekonstrukci). Cílem prodeje zbytného majetku by mělo být získání finančních zdrojů pro výstavbu investičních celků.
- 3) MRFP by se mohl účastnit na rozvoji klíčových sportovních zařízení – konkrétně na generální rekonstrukci plaveckého areálu, na výstavbě haly pro míčové sporty, na dobudování sportovního areálu v Ohrazenicích, na dobudování zázemí Městského stadionu na Dukle a podílet se na koncepci a budoucím využití Letního stadionu.
- 4) MRFP by se měl zcela automaticky podílet na zajištění kvalitního a dostupného bydlení. Tento úkol patří k prioritám každého vedení města. V objektech ve vlastnictví města se proto snažit o snižování energetických náročností budov zlepšováním tepelně technických vlastností obvodových konstrukcí budov (zateplení obvodových konstrukcí, střešních konstrukcí, apod.)

Ačkoliv uvedený aktualizovaný strategický plán rozvoje neobsahuje hodnocení ekonomického přínosu jednotlivých doporučení, měl by MRFP hledat své uplatnění ve výše vyjmenovaných oblastech. Jak již bylo uvedeno, a. s. se 100% účastí města byly zřízeny především k plnění závazků zakladatele vůči svým občanům s vědomím toho, že ziskovost není vždy prvořadým cílem. Z výše uvedených informací je zřejmé, že by bylo nutné po uplynulých 13 letech přistoupit k významné aktualizaci podnikatelského plánu a reagovat na nové potřeby, které by město jako jediný akcionář společnosti požadovalo po MRFP plnit.

3.5 Zhodnocení konkurenčního prostředí a jeho vliv na společnost

Základním předpokladem pro stanovení nových cílů rozvoje MRFP je bezpochyby vyhodnocení konkurenčního prostředí.

Ačkoliv bylo v kapitole „Specifika a.s. se 100% účastí obce“ uvedeno, že se tyto společnosti orientují na činnosti, v nichž existuje přirozený monopol a kde jeho působením nedojde k významnému narušení tržního prostředí, neplatí toto konstatování zcela.

Je samozřejmé, že se a. s. se 100 % účastí města starají v první řadě o spokojený život občanů. Provozují městskou hromadnou dopravu, pečují o nemovitosti v majetku města, ať už určené pro bydlení (bytový fond), pro podnikání občanů (nebytový fond),

sportovní vyžití (sportoviště, stadiony, hřiště,...), starají se o městskou zeleň, čištění komunikací a jejich opravu, zimní údržbu komunikací, veřejné osvětlení, svoz komunálního odpadu, pohřební službu.

V Pardubicích tyto služby zajišťují 3 akciové společnosti se 100 % účastí města:

- Dopravní podnik, a.s.
- Služby města Pardubice, a.s.
- Městský rozvojový fond Pardubice a.s.

Ačkoliv výše vyjmenované služby jsou pro tyto společnosti a především jejich zakladatele (město) zcela prioritní, okrajově nabízejí i takové služby, se kterými spadají do konkurenčního prostředí.

Např. Dopravní podnik města Pardubice, a.s. nabízí služby autoškoly pro veřejnost, ale je i prodejcem pohonných hmot.

Služby města Pardubice, a.s. realizují svoz komunálního odpadu, ale nejsou jedinou společností, která tuto službu nabízí. Stejně tak nabízí reklamní služby, ekologickou likvidaci autovraků, zámečnické práce, opravy komunikací.

MRFP rovněž má některé činnosti, se kterými se pohybuje v konkurenčním prostředí. Těmito službami jsou především výstavnictví a správa bytového fondu.

Obecně platí, že provozování činností, v nichž existuje konkurence více firem, není v podstatě ničím nezdravým, pokud to pro společnost přináší užitek.

Na ochranu konkurenčních soukromých společností je však třeba přiznat, že město musí dbát na to, aby tyto jeho společnosti nevyužívaly žádných nekalých výhod.

Je totiž velmi časté, že společnosti se 100% účastí města provozují takové činnosti, které nepřinášejí zisk. Např. na provoz a údržbu veřejného osvětlení žádný občan města nepřispívá a jeho údržba je z podstaty věci ztrátová. Stejně tak některá sportoviště. Např. nelze realizovat pronájem ledu v MFA za cenu, která by byla pro MRFP zisková. Stejně tak je ztrátový provoz plaveckého areálu, městská hromadná doprava, apod.

Proto a.s. se 100% účastí města využívají institut dotací poskytovaných jejich vlastníkem. Důležitým úkolem statutárních orgánů v těchto společnostech musí být kontrola využívání poskytnutých dotací pro ty účely, pro něž byly určeny. Nelze tyto zdroje využívat k získání prospěchu v konkurenčním prostředí, kterým by byly poškozeny ty firmy, jež dotacemi nedisponují. V takovém případě by a.s. města

vytvářely velmi nezdravé konkurenční prostředí a navíc by byl zneužit účel poskytnutých dotací.

Skutečností však zůstává, že všechny výše uvedené činnosti nejsou pro akciové společnosti se 100% účastí města prioritní, ale pouze okrajové.

4 Možnosti správy městského majetku

Jedním ze zásadních cílů, které byly od této společnosti při jejím založení vytyčeny, byla správa městského majetku, čili město Pardubice se rozhodlo svěřit správu svého bytového fondu akciové společnosti, jíž je 100% vlastníkem. Existuje však více variant, jak je možné tuto správu zajistit, a to např. příspěvkovou organizací, externí firmou, aparátem úředníků města nebo akciovou společností.

Klady a zápory jednotlivých forem správy:

1) Příspěvková organizace

Příspěvkové organizace jsou právnickou osobou zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Příspěvkové organizace jsou zpravidla neziskové a mají samostatnou právní subjektivitu. O vzniku příspěvkové organizace vydává zřizovatel zřizovací listinu. V případě správy městského majetku by byla příspěvková organizace zřízena rozhodnutím zastupitelstva města. Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní (resp. hlavní) činností a s peněžními prostředky (příspěvky) z rozpočtu zřizovatele. Hospodaření příspěvkové organizace se řídí jejím rozpočtem, který musí být sestaven (po zahrnutí příspěvku od zřizovatele) jako vyrovnaný. V čele společnosti stojí ředitel, jehož jmenuje a odvolává zřizovatel. Postavení příspěvkových organizací upravuje zákon č. 218/2000 o rozpočtových pravidlech státu a územních rozpočtů. Pokud by se jednalo pouze o správu městského majetku, pak je tato forma společnosti vhodná a dokonce ekonomicky vhodnější než správa majetku prostřednictvím akciové společnosti.

Akciová společnost spravuje městský majetek na základě mandátní smlouvy, jež je zatížena o DPH, zatímco příspěvky (dotace) zřizovatele příspěvkovým organizacím jsou od DPH osvobozeny. Tím se městu správa jejich majetku prostřednictvím akciových společností prodražuje.

Současný stav je takový, že MRFP zajišťuje nejen správu městského majetku, ale podniká také s majetkem, jenž mu byl zakladatelem vložen do základního kapitálu. Z podstaty věci je tedy nucen vytvářet ze své činnosti zisk, především proto, aby mohl vložený majetek nejen udržovat (zajišťovat jeho údržbu a opravu), ale i provádět nákladné rekonstrukce tohoto majetku financované z vlastních zdrojů. A zisk je hlavní zdroj tvorby finančních zdrojů.

2) Externí firma

Zajištění správy bytového fondu touto formou je méně vhodná než příspěvkovou organizací nebo akciovou společností. Při realizaci správy bytového fondu je s externí firmou, stejně tak jako je tomu s akciovou společností či příspěvkovou organizací, uzavřena mandátní smlouva. Aby správa probíhala ke spokojenosti uživatelů městského majetku a byla především operativnější, existuje v každé smlouvě pověření mandátáře určitými pravomocemi, např. uzavíráním smluv a objednávek do stanovené hodnoty na účet mandanta, vedením pokladní hotovosti mandanta, apod.

V této alternativě správy městského majetku lze spatřovat určitá nebezpečí v možnosti zneužití pravomocí, např. realizací neefektivních či nadhodnocených oprav, apod. Pakliže lze předpokládat, že externí firma podniká za účelem zisku, tak jako každý podnikatelský subjekt, pak vytvořený zisk opouští oblast financí kontrolovaných městem, čemuž v porovnání s akciovou společností se 100% účastí města či příspěvkovou organizací nedochází. Navíc by i v tomto případě došlo k zatížení rozpočtu města o DPH (pokud by byla externí firma plátcem DPH), stejně tak jako u akciové společnosti.

3) Odbor správy obecního majetku města

Není zcela vyloučeno, aby si správu městského majetku provádělo město samo. Rozhodujícími faktory však jsou:

- a) objem spravovaných jednotek
- b) kvalifikace úředníků v oblasti správy bytového fondu
- c) kapacitní důvody

Tab. č. 7 : Klady a zápory jednotlivých forem správy majetku

Forma správy	klady	zápory
Příspěvková organizace	- přehledné hospodaření - osobní zodpovědnost ředitele	- závislost na dotacích
Akciová společnost	- podnikání za účelem zisku (obchodní společnost) – výši dotace lze reálně snížit - přímý vliv akcionáře na řízení	- prodražení správy o výši DPH - mimoekonomické vlivy na řízení a.s.
Externí firma	- úspora výdajů personálních a provozních - přenesení zodpovědnosti za kvalitu poskytované služby z města na jiný subjekt	- odliv zisku mimo sféru města - hrozba zneužití práv a kompetencí - omezený vliv města na prosazování jeho zájmů
Město samé	- okamžitá realizace pokynů vlastníka majetku - bezesmluvní vztah	- personální a provozní výdaje - profesní vybavenost

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí:

Při porovnání výše popsaného variantního řešení správy městského majetku jsou patrná následující fakta:

- MRFP je vlastníkem řady nemovitostí, jež mu byly v minulosti vloženy formou nepeněžitěho vkladu do majetku.
- Na řadě jím vlastněných objektů v minulosti došlo, či právě dochází k finančně náročným investicím, na něž byly MRFP poskytnuty úvěry, jež je povinen splácet.

Při zhodnocení všech kladů a záporů možných variant správy majetku, ale především s přihlédnutím ke stavu, jenž vznikl z rozhodnutí akcionáře v minulosti a přinesl vysoké úvěrové zatížení MRFP z investičních akcí, je vhodné zachovat současný systém. Další omezení příjmů odejmutím veškeré správy městského majetku by závažně narušilo finanční bilanci MRFP.

5 Doporučení pro zvýšení efektivity procesu řídicího a ekonomického

5.1 MRFP – městem ovládaná společnost

1) Převod městského bytového a nebytového fondu (BaNF) do vlastnictví MRFP (nepeněžitý vklad)

V současnosti je správa městského BaNF rozdělena mezi dva typy podnikatelských subjektů:

- externí společnosti
- MRFP.

Převod významné části spravovaného majetku do vlastnictví MRFP by městu přineslo úspory dvojího typu:

a) úspory organizačně-technické

Pro město by bylo mnohem jednodušší komunikovat ohledně prosazování svých záměrů pouze s jedním partnerem, což by prostřednictvím zástupců ve statutárních orgánech bylo možné. MRFP by měl být schopen využít této výhody obchodně (rámcové smlouvy s dodavateli energií, služeb, apod.) a sjednat výhodné cenové podmínky. Město by dokázalo mnohem operativněji řešit požadavky nájemníků, mělo by i významnou kontrolu nad společností. Nedostatky může řešit i personálně. To není v případě správy majetku externí firmou možné, porušení či nedostatky by byly řešeny výpovědí, čili jednalo by se o časově náročný proces.

b) úspory finanční

Ze zisku vytvořeného z příjmů za pronájem BaNF by MRFP získal významné finanční zdroje, které by zpětně mohl použít nejen pro své finanční závazky vzniklé z uzavřených úvěrů (MRFP by nebyl nucen požadovat od města dotace), ale mohl by tyto zdroje zpětně vkládat do takových investic, jež by byly pro město prioritní.

2) Převod sportovišť do správy MRFP

Tento návrh ve změně správy sportovišť, jež jsou ve vlastnictví města, by přinesl tytéž úspory, které jsou uvedeny v předchozím doporučení. Podle vyjádření technického náměstka MRFP ing. Alfréda Medeho má společnost zkušenosti se správou sportovišť, kterou vykonával po dobu deseti let. Výhoda oproti současnému stavu, kdy o jednotlivá městská sportoviště pečují ty subjekty (převážně sportovní oddíly), které ho nejvíce využívají, spočívá ve vyšší odbornosti v péči o majetek, který dosahuje hodnot v řádu desítek milionů korun.

5.2 Samostatně fungující společnost

a) získat do správy nově vzniklá Společenství vlastníků jednotek (SVJ)

V r. 2010 město provedlo další významnou privatizaci bytového fondu. Privatizováno bylo celkem téměř 1000 bytů. Vznikla nová Společenství vlastníků jednotek (SVJ) a ta si vybírají (pokud si tuto činnost nebudou zajišťovat sama) nové správce bytového fondu, kterým byl dosud v řadě případů MRFP. MRFP by měl využít znalostí dosud spravovaného majetku a pokusit se získat nad tímto majetkem správu.

b) provést organizační změny

Z níže přiloženého organizačního schématu platného pro r. 2010 na první pohled vyplývá vysoká koncentrace činností do přímé působnosti ředitele. Hospodářské výsledky některých středisek dokazují, že není správné centralizovat řízení celého podniku pod jedinou osobu (v tomto případě ředitele), ale bylo by vhodnější více využívat jeho náměstků – např. přeradit MFA pod úsek technického náměstka, apod. Ani přímá podřízenost řediteli ne příliš významného střediska služeb, konkrétně provozu bistra v MFA, není vhodné. Praktičtější by byla podřízenost tohoto střediska přímo řediteli MFA, neboť služby tohoto střediska jsou poskytovány pouze v MFA a v jeho prostorech.

Další úspory lze hledat v úsporách pracovních sil – viz konstatování v kapitole 3,2.

Jak bylo popsáno výše, společnost vůbec nereagovala na snížení výnosů, které plynuly z mandátních odměn (správa sportovišť, správa areálu bývalého stavebního podniku). Toto snížení v r. 2010 (porovnáno např. s rokem 2008) činilo více jak 3,5 mil. Kč. Společnost na tento propad v příjmech vůbec nereagovala žádným snížením počtu pracovníků, kteří tuto správu zajišťovali. Konkrétně se jednalo o tři zaměstnance,

u nichž jen roční osobní náklady (mzdy, sociální a zdravotní pojištění, sociální náklady) 1 mil. Kč.

c) realizovat výstavbu nájemního bydlení

Ačkoliv současná situace na trhu s nemovitostmi tomu příliš nepříspěvá (vyjádření majitele realitní kanceláře JORK p. Jošta), měl by být MRFP připraven na oživení trhu s nemovitostmi a na vzrůstající poptávku po nájemním bydlení. Tato situace nutně nastane po překonání ekonomické krize. Zkušenosti v oblasti nájemního bydlení získané před propuknutím krize poukázaly na značný nedostatek malometrážních bytů pro mladé rodiny. Také probíhající privatizace městských bytů by mohla přispět k poptávce po malometrážních bytech ze strany těch starších spoluobčanů, kteří nejsou finančně schopni si byt od města odkoupit, popř. platit náklady spojené s bydlením v několika pokojových bytech.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit původní podnikatelský záměr MRFP, změny, které nastaly za 13 let fungování této společnosti a zhodnotit klady a zápory, které se v činnosti firmy vyskytují. Nejvýstižněji jsou silné a slabé stránky (stejně tak jako možnosti a úskalí) vydefinovány ve SWOT analýze, která je součástí této bakalářské práce.

Příčiny změn, kterými společnost prochází v posledních třech letech, jsou v zásadě pojmenovány ve SWOT analýze. Především se v činnosti MRFP negativně promítají tato zásadní problémy – snahy ovlivňovat chod společnosti z mimoekonomických důvodů a změna pohledu na funkci a činnost společnosti po změně politické reprezentace. Ačkoliv do roku 2007 byla společnost posilována jak kapitálově (nepeněžitými a peněžitými vklady), tak obsahově (navyšováním počtu spravovaných městských objektů, rozšiřováním služeb v MFA), v posledních letech je tento vývoj utlumován a dokonce byly některé činnosti ukončeny. Důvodem tohoto vývoje je nedostatečná komunikace mezi městem a MRFP a chybějící jasná představa zakladatele o úkolech a cílech MRFP.

Akciovým společenstvem by mohla pomoci změna v obsazování postů ve statutárních orgánech. Obsazování dozorčích rad zvolenými zastupiteli, kteří by důsledně uplatňovali svá akcionářská práva v tomto kontrolním orgánu, obsazování postů v představenstvech osobami odborně zdatnými a poskytnout mnohem více prostoru managementu firem by mělo potlačit popsané slabiny společností tohoto typu. Tyto společnosti jsou velmi vhodné také pro investiční činnost, neboť jim jsou obvykle poskytovány, díky postavení měst v roli majoritních akcionářů, výhodnější úvěrové podmínky.

Seznam literatury

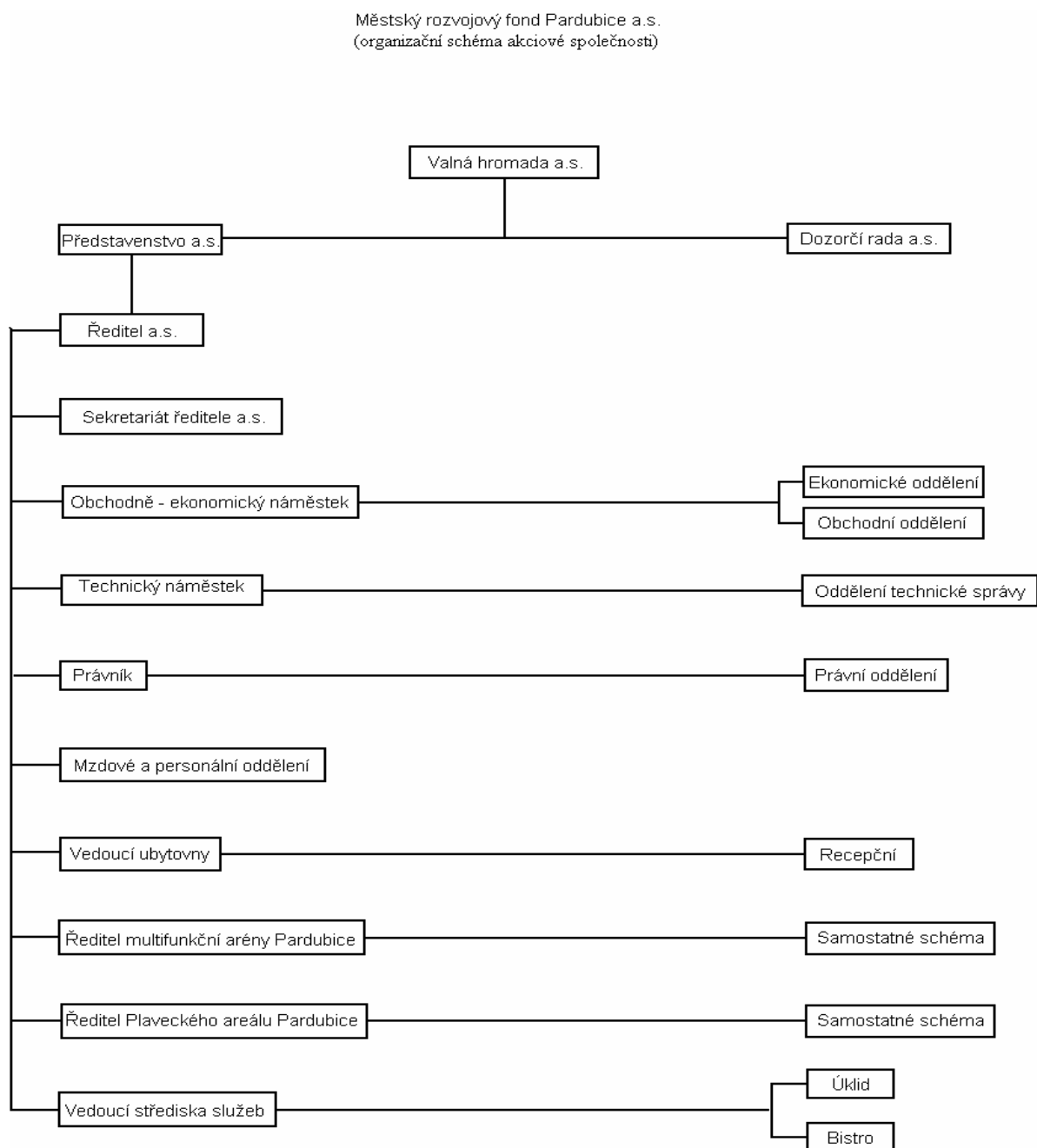
1. DĚDIČ, Jan a kol. *Akciové společnosti*. Praha : C. H. Beck, 2007. 666 s. ISBN 978-80-7179-587-2.
2. JIRÁSEK, Jaroslav. *Podnikatelská správa akciových společností : Od kontroly k podnikání*. Praha : Professional Publishing, 2001. 126 s. ISBN 80-86419-14-2.
3. KISLINGEROVÁ, Eva . *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
4. Podnikatelský plán společnosti Městský rozvojový fond společnosti a.s. z 15. 9. 1998
5. RABAN, Přemysl a kol. *Obchodní zákoník*. 5. Praha : Eurounion, 2007. 753 s.
6. Rozbor hospodaření příspěvkové organizace Správa nemovitostí Hradec Králové za rok 2010
7. SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání : Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
8. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
9. VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a přepracované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6
10. Výpis z obchodního rejstříku, vedeného KS v Hradci Králové, odd. B, vložka 1822
11. Výroční zpráva akciové společnosti Městský rozvojový fond Pardubice 2007
12. Výroční zpráva akciové společnosti Městský rozvojový fond Pardubice 2008
13. Výroční zpráva akciové společnosti Městský rozvojový fond Pardubice 2009
14. Výroční zpráva akciové společnosti Městský rozvojový fond Pardubice 2010

Internetové zdroje

1. DOLEČEK, Marek. *BusinessInfo.cz* [online]. 2009-07-31 [cit. 2011-06-21]. Obchodní společnosti - založení a vznik. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz>>.
2. *Valnehromady.cz* [online]. 2008 [cit. 2008-02-01]. Vzor zápisu z valné hromady. Dostupné z WWW: <<http://valnehromady.cz/node/25>>.

Přílohy

Schéma č. 1: Organizační schéma společnosti MRFP



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2010

