

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2017**

**Eliška Šillerová**



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

# Výkonnost podniku ve veřejném sektoru a její zhodnocení

Vypracovala: Bc. Eliška Šillerová  
Vedoucí práce: Ing. Filip Petrách, Ph.D.

České Budějovice 2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška ŠILLEROVÁ**  
Osobní číslo: **E14717**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Výkonnost podniku ve veřejném sektoru a její zhodnocení**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je zhodnocení výkonnosti podniku působícím ve veřejném sektoru a návrh opatření vedoucí ke zlepšení.

Osnova:

1. Metodika a cíl práce.
2. Charakteristika vybraného podniku a odvětví, v němž podnik působí.
3. Posouzení a zhodnocení ekonomické situace daného podniku prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy.
4. Návrhy a doporučení na zlepšení výkonnosti daného podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Blaha, Z. S., & Jindřichovská, I. (2006). Jak posoudit finanční zdraví firmy. Praha: Management Press.

Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress.

Kislingerová, E. (2007). Manažerské finance. Praha: C. H. Beck.

Marek, P. (2009). Studijní průvodce financemi podniku. Praha: Ekopress.

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing.

Sedláček, J. (2011). Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press.

Valach, J. (1999). Finanční řízení podniku. Praha: Ekopress.


Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Filip PETRÁCH, Ph.D.**

Katedra ekonomiky


Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 23.8.2017

.....  
Eliška Šillerová

## **Poděkování**

Tímto děkuji vedoucímu práce, Ing. Filipu Petráchovi, Ph.D., za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a informací při zpracování mé diplomové práce.

Dále děkuji společnosti Technické služby Třeboň, s.r.o. za poskytnutí podkladů a informací nezbytných pro úspěšné zpracování této diplomové práce.

## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Literární rešerše .....</b>	<b>5</b>
2.1 <i>Úloha veřejného sektoru v ekonomice .....</i>	5
2.1.1 Uživatelský poplatek.....	6
2.1.2 Veřejná správa .....	7
2.1.2.1 Státní správa.....	8
2.1.2.2 Samospráva .....	9
2.1.3 Veřejné výdaje .....	12
2.1.3.1 Veřejné zakázky.....	13
2.1.3.2 Public Private Partnership (PPP) .....	13
2.2 <i>Sběr a likvidace odpadu v obcích ČR.....</i>	14
2.3 <i>Hodnocení finanční výkonnosti municipální firmy .....</i>	17
2.3.1 Charakteristika municipální firmy .....	17
2.3.2 Finanční analýza .....	19
2.3.2.1 Zdroje informací pro finanční analýzu .....	21
2.3.2.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy municipální firmy.....	23
2.3.2.3 Analýza soustav ukazatelů.....	31
2.3.2.4 Syntetické ukazatele finanční analýzy .....	33
2.3.2.5 Mezipodnikové srovnávání.....	36
<b>3 Metodika a cíl práce.....</b>	<b>39</b>
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>42</b>
4.1 <i>Struktura odvětví sběru a likvidace odpadu .....</i>	42
4.2 <i>Finanční analýza.....</i>	44
4.2.1 Charakteristika vybraného podniku .....	44
4.2.2 Poměrové ukazatele .....	49
4.2.3 Rozklady ukazatelů.....	60
4.2.4 Syntetické ukazatele .....	63
4.2.5 Mezipodnikové srovnání.....	71

<b>5 Závěr</b> .....	<b>76</b>
<b>6 Summary</b> .....	<b>82</b>
<b>7 Použitá literatura</b> .....	<b>83</b>
<b>8 Seznam použitých tabulek, grafů a schémat</b> .....	<b>86</b>
8.1 <i>Seznam tabulek</i> .....	86
8.2 <i>Seznam grafů</i> .....	88
8.3 <i>Seznam schémat</i> .....	89
<b>9 Seznam použitých zkratek</b> .....	<b>90</b>
<b>10 Seznam příloh</b> .....	<b>91</b>



# 1 Úvod

Cílem všech subjektů na trhu je vynakládat své finanční prostředky co nejefektivněji. Výrobci chtějí s co nejnižšími náklady prodat co nejvyšší objem výstupů a maximalizovat tak zisk a spotřebitelé chtějí vynaložit co nejméně peněz k maximálnímu uspokojení svých potřeb. Obě skupiny subjektů se tedy snaží efektivně vynaložit své zdroje a maximalizovat svůj užitek. V praxi však ideální trh neexistuje. Díky neefektivitě jednoho či druhého subjektu dochází k tzv. selhání trhu a na řadu přichází stát a jeho zásahy. Ekonomika v některých oblastech jednoduše nemůže fungovat pouze s existencí soukromých podniků a spotřebitelů, neboť určité druhy služeb by byly poskytovány pouze v omezené míře, jen omezenému okruhu společnosti, nebo by poskytovány nebyly vůbec. Vždyť současná společnost si stěží dokáže představit život bez zdravotnictví, školství nebo obrany státu. Veřejný sektor, v této diplomové práci zastoupen územně samosprávnými celky – obcemi, vznikl tedy v důsledku tržních selhání a poskytuje ty služby, které jsou v souladu s požadavky společnosti, jinak řečeno ve veřejném zájmu, a nejsou poskytovány v klasickém tržním prostředí soukromými subjekty.

Zatímco na trhu je rovnovážná cena statků a služeb tvořena tam, kde se setkává poptávka s nabídkou, v případě veřejných statků, jak se obecně říká službám a statkům poskytovaným veřejným sektorem, není situace tak jednoznačná. V minulých staletích byly ve společnosti na základě potřeb občanů determinovány k životu nezbytné veřejné statky. Ty se následně díky nabytým zkušenostem obecně rozdělily do třech kategorií. První kategorií jsou veřejné statky, které mohou být společností poskytovány za poplatek pokrývající veškeré vynaložené náklady. Dále existují ty veřejné statky, na které je společnost ochotna vynaložit jistou část svých prostředků, nicméně ne tak významnou, jaká by byla žádoucí na pokrytí souvisejících nákladů, a stát tedy musí spotřebu veřejného statku spolufinancovat z jiných svých příjmů. Nakonec existují takové veřejné statky, které by společnost buďto odmítla zaplatit nebo by bylo vybírání tzv. uživatelského poplatku neproveditelné. Oblast sběru, shromažďování a likvidace odpadu, která bude stěžejní oblastí pro tuto diplomovou práci, patří do druhé zmíněné skupiny veřejných statků. Každá obec vybírá od svých obyvatel nebo vlastníků nemovitostí místní poplatek za provoz systému sběru odpadu. Rozpočtové příjmy v podobě těchto poplatků však zpravidla nestačí na pokrytí výdajů spojených

s nakládáním s odpady. Podstatná část těchto výdajů je tedy kryta jinými složkami daňových nebo nedaňových příjmů municipalit. Obce se mohou rozhodnout zajistit sběr odpadu a další veřejné statky ve vlastní režii, kdy zpravidla zřizují vlastní tzv. municipální firmy, a nebo využít dodavatelsko-odběratelského smluvního vztahu se subjektem v soukromém sektoru. Vlastní režii zpravidla volí menší a středně velké obce, pro které je využití soukromého podniku nemožné nebo příliš nákladné, a právě na tuto oblast je diplomová práce zaměřena.

Obecní zastupitelstva mají zájem na efektivním fungování a hospodaření svých municipálních firem, neboť výše příspěvku obce na provozování systému sběru odpadu se při relativně konstantní výši vybraných uživatelských poplatků nakonec odvíjí od skutečně vynakládaných nákladů. Náklady jsou totiž ovlivněny všemi procesy ve firmě – od lidské produktivity, přes volbu způsobu financování až po množství držených peněz. Cílem municipální firmy samozřejmě není dosahovat zisku, ale rovněž nelze připustit dlouhodobě ztrátové hospodaření municipální firmy. V tom případě by bylo nutné přistoupit buďto k navýšení dotace nebo navýšení uživatelských poplatků. Ani jedna z těchto možností však není pro obec žádoucí, a proto by se měla zastupitelstva obcí, zejména těch hospodařících s deficitem, zaměřit na hloubkovou analýzu hospodaření svých municipálních firem. Tímto je narušeno dogma, že finanční analýza slouží soukromým podnikům, aby jim pomohla podhalit skrytý potenciál, jak a kde generovat vyšší zisk nebo zvyšovat hodnotu svého podniku, protože mnohé ukazatele finanční analýzy lze aplikovat i na veřejný sektor, byť je některé potřeba mírně modifikovat.

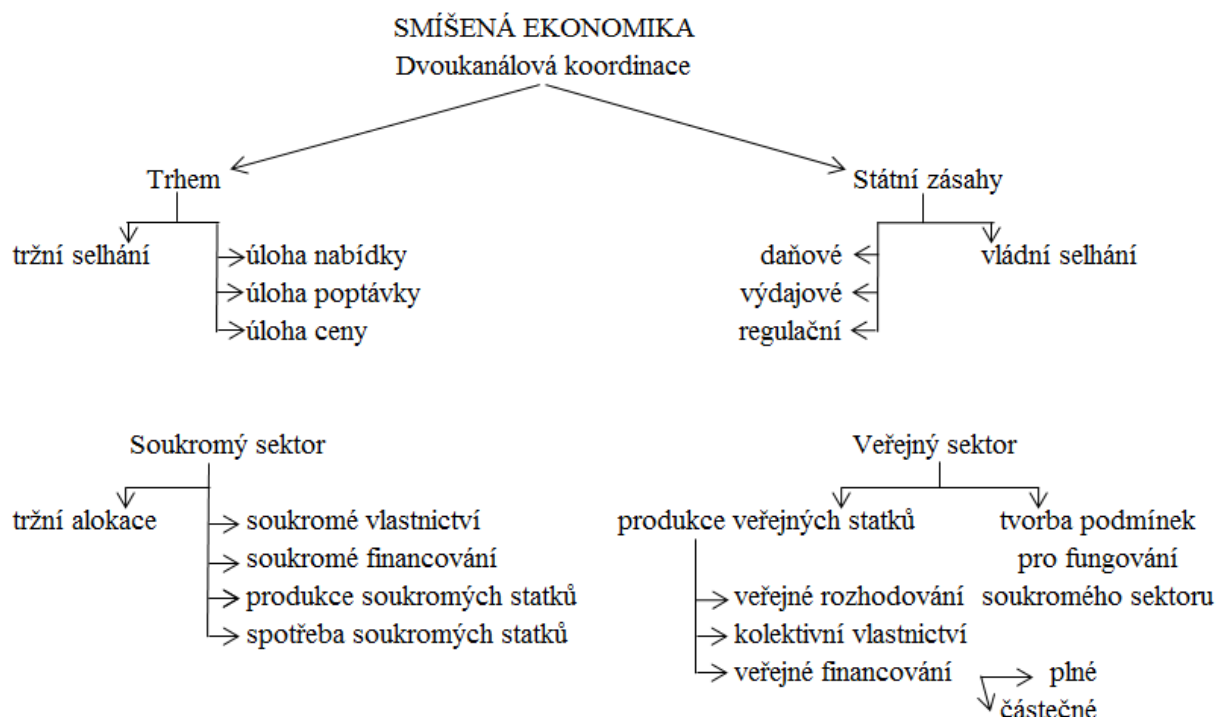
V úvodu diplomové práce bude prostřednictvím literární rešerše objasněna současná úloha veřejného sektoru v ekonomice, fungování systému sběru a likvidace odpadu na našem území a budou charakterizovány i možnosti hodnocení finančního zdraví municipálních firem. V samotné aplikační části práce pak dojde ke komplexnímu zhodnocení výkonnosti municipální firmy pomocí systému ukazatelů, konkrétně Technických služeb Třeboň, s. r. o., což je rovněž hlavním cílem práce. Dílčím cílem je pak doporučit managementu případná opatření, která by mohla vést ke zlepšení hospodaření podniku. To by v konečném důsledku mohlo ulehčit veřejnému rozpočtu města, potažmo zpřístupnit takové rozpočtové výdaje, na které doposud ve vypjatém rozpočtu nebyl prostor, a přispět tak ke zvýšení spokojenosti obyvatel Třeboně.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Úloha veřejného sektoru v ekonomice

Soukromý a veřejný sektor tvoří podle Pekové (2011b) symbiózu – vzájemně prospěšné soužití ve smíšené ekonomice, kde se oba, ziskový i neziskový sektor, vzájemně doplňují. Není-li jeden schopen zajistit potřeby obyvatel státu, nastupuje druhý. Schéma 1 zobrazuje zmíněnou koordinaci graficky.

Schéma 1: Dvoukanálová koordinace ekonomiky



*Zdroj: Peková (2011b)*

Jak již bylo zmíněno v úvodu, některé statky a služby nemohou být zajištěny soukromým sektorem, např. díky vysoké monopolní ceně by si je sociálně slabší skupina obyvatelstva nemohla dovolit, není dostatečná poptávka nebo soukromé podniky, jejichž primárním cílem je generování zisku, nemají o produkci těchto statků zájem. Veřejný sektor poté zajišťuje tyto statky čistě v rámci veřejného sektoru nebo spoluprací se soukromým sektorem. Typickými rysy **čistě veřejných statků** jsou nedělitelnost a nevylučitelnost ze spotřeby. Nedělitelnost znamená, že statek nebo služba je k dispozici všem spotřebitelům a spotřeba jednoho uživatele nesnižuje spotřebu jiného uživatele. Tento rys úzce souvisí i s druhou charakteristikou veřejných

statků, a to, že vyloučit uživatele ze spotřeby je technicky nebo logicky nerealizovatelné nebo neefektivní. Stejně jako u většiny ekonomických teorií, i v tomto případě je existence čistého veřejného statku v praxi vyvracena. Spotřeba většiny veřejných statků je totiž často komplikována efektem přetížení (návalu), což popírá původní charakteristiku P. A. Samuelsona, že spotřeba jednoho spotřebitele nesnižuje spotřebu dalších spotřebitelů. V reálném světě se tedy spíše setkáváme s tzv. **smíšenými statky**, které nesplňují všechna kritéria veřejných statků.

Veřejný sektor je důležitou součástí národního hospodářství, k jeho hlavním poslání patří:

- zabezpečovat veřejné statky, popř. hraniční statky<sup>1</sup>,
- vytvářet podmínky pro fungování soukromého sektoru, popř. zajistit produkci soukromých statků, pokud soukromý sektor selhal nebo s nimi souvisí negativní externality,
- přispívat k ekonomickému růstu využíváním spolupráce se soukromým sektorem prostřednictvím veřejných zakázek a vládní poptávky,
- docílit vyšší spravedlnosti v přerozdělování umožněním využití veřejných statků i skupinami obyvatelstva v nižších příjmových skupinách (vzdělání, zdravotnictví, sociální služby, apod.) (Peková a kol., 2008).

Ve veřejném sektoru existuje vysoká tendence k neefektivnosti. Důvod je ten, že zatímco veřejný sektor nakupuje vstupy za tržní ceny, samotné veřejné statky a služby se zpravidla prodávají za cenu nižší než je tržní cena. Mezi faktory efektivnosti veřejného sektoru patří jednak vnější faktory jako politické uspořádání společnosti, fungování soukromého sektoru nebo alokace veřejných prostředků mezi odvětví veřejného sektoru a jednak vnitřní faktory jako použitá technika, dělba práce nebo kvalifikace a iniciativa pracovníků (Rektořík, 2007).

### **2.1.1 Uživatelský poplatek**

K efektivní tvorbě a rozdělování produktů soukromého sektoru napomáhá proces tvorby tržních cen a konkurenční prostředí. Ve veřejném sektoru však tyto aspekty

---

<sup>1</sup> Hraniční statky jsou takové statky, u nichž nelze jednoznačně určit, zda jsou soukromé nebo veřejné.

chybí a je velmi složité objektivně rozhodnout o tvorbě a rozdělení veřejných nebo smíšených statků a jejich ceně. Ta je zpravidla stanovena na základě přímého nebo nepřímého rozhodnutí vlády nebo municipality. V případě čistě veřejného statku charakterizovaného v předchozím textu lze jeho cenu stanovit pouze nepřímým propočtem, kdy je pro všechny uživatele stanovena jako podíl na celkových rozpočtových výdajích, a to v procesu veřejné volby. V případě smíšeného statku, který nesplňuje některé z kritérií čistého veřejného statku, může cena být stanovena jednak obdobně jako podíl na vybraných daních a jednak jako tzv. **uživatelský poplatek**, tedy cenu placenou každým konkrétním uživatelem veřejného statku. Je nutné si uvědomit, že určení ceny veřejného produktu v podobě přidělení části vybraných daní nebo vybírání uživatelského poplatku a jejich kombinace ovlivňuje velkou měrou požadovanou efektivnost tvorby a rozdělování veřejných statků a služeb (Kraftová, 1999).

Ve schématu 2 jsou zobrazena základní kritéria rozhodování veřejného subjektu o zavedení/nezavedení uživatelského poplatku (binární rozhodování) a o jeho následné výši (kvantitativní rozhodování).

Schéma 2: Binární a kvantitativní rozhodování o uživatelském poplatku



*Zdroj: Kraftová (1999) , vlastní zpracování*

### 2.1.2 Veřejná správa

Soustava institucí a orgánů spravující veřejný sektor se nazývá veřejná správa. Podle Káni (2007) je veřejná správa vedení lidské společnosti uskupené ve stát a rozumí

se jí správa území (státu, kraje, obce), věcí (movitých i nemovitých), záležitostí (služby veřejnosti) a financí (rozpočtů). Veřejnou správu tvoří soustava institucí státní správy a územní samosprávy a vazby mezi nimi.

Jedním z úkolů orgánů veřejné správy je poskytovat veřejné služby. Účelem veřejných služeb je uspokojit potřeby obyvatelstva daného územně samosprávného celku, popř. celé společnosti, a jsou proto financovány zcela či zčásti z veřejných prostředků k tomu určených. Bývají to tedy takové druhy služeb, které by bylo nevýhodné, nepraktické nebo nemožné poskytovat plně na komerční bázi, jak již bylo popsáno v úvodu diplomové práce. Veřejné služby zahrnují:

- **věcné** veřejné služby, jejichž úkolem je poskytnout konkrétní užitek spotřebitelům, například školství, zdravotnictví nebo veřejná doprava,
- **správní** veřejné služby, jejichž předmětem je obrana, veřejný pořádek, bezpečnost a další způsoby regulace života ve společnosti (Slavík, 2014).

### 2.1.2.1 Státní správa

Státní správa je veřejná správa uskutečňovaná státem prostřednictvím svých institucí, úřadů, organizací a orgánů. Stát využívá jako nástroj k organizaci obyvatelstva státní moc, která zahrnuje ozbrojené síly, státní aparát a soudy. Ústřední vláda, která přímo nebo zprostředkovaně řídí státní správu, představuje nejvyšší orgán moci výkonné a politické. Jakožto orgán se všeobecnou působností kontroluje, sjednocuje a koordinuje činnost ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy. Státní správu tvoří územní státní správa a vnitřní státní správa. Složky státní správy zobrazuje tabulka 1 (Provazníková, 2007).

Tabulka 1: Složky státní správy

Státní správa	Územní	Správa státu
		Správa regionu (vrchní soudy, vrchní státní zastupitelství)
		Správa krajů (krajská správa a údržba silnic, krajská veterinární správa)
		Místní správa (finanční úřad, úřad práce na území obce)
	Vnitřní	Správa vykonávána státními institucemi v přímé působnosti Ministerstva vnitra České republiky
		Správa vykonávána samosprávnými institucemi v přenesené působnosti pověřené výkonem státní správy

*Zdroj: Káňa, 2007, vlastní zpracování*

### 2.1.2.2 Samospráva

Samospráva reprezentuje decentralizovanou moc. Samosprávné útvary mají právní subjektivitu, hospodaří se svým majetkem dle schváleného rozpočtu a jsou reprezentovány volenými představiteli. Samospráva je finančně podporovaná státem, právníckými osobami i fyzickými osobami. Jak název napovídá, samospráva je zodpovědná za sestavení svého rozpočtu a o rozdělení výdajů mezi jednotlivé resorty rozhoduje sama. Příjmy jsou tvořeny zejména dotacemi a subvencemi státu, vlastními zdroji a příspěvků. Složky státní samosprávy naznačuje tabulka 2 (Káňa, 2007).

Tabulka 2: Složky samosprávy

Samospráva	Zájmová	Zájmové sdružování občanů se stejnými koníčky, např. Svaz včelařů
		Profesní sdružování osob se setejnou profesí, např. Advokátní komora
	Územní	Vyšší územní celky (v současné době 13 krajů + Hlavní město Praha)
		Obce

*Zdroj: Káňa, 2007, vlastní zpracování*

### Územní samospráva

Následující text se bude vzhledem k zaměření této práce soustředit na úlohu územní samosprávy ve společnosti. Podle Provazníkové (2007) je jejím účelem vytvářet podmínky pro sociálně-ekonomický rozvoj daného území ve smyslu zabezpečení potřebných veřejných statků a služeb pro své občany prostřednictvím svých neziskových organizací nebo jinými způsoby. Podmínkou by však mělo být respektování maximální hospodárnosti<sup>2</sup> a efektivnosti<sup>3</sup>. Územní samospráva je zakotvena v zákoně č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Stát přenechává v demokratickém zřízení moc územní samosprávě a člení území státu na obce (základní územní samosprávné celky) a kraje (vyšší územní samosprávné celky). Kraje byly pasovány do role VÚSC 1. ledna 2001 na základě zákona č. 347/1997 Sb., ústavní zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků.

---

<sup>2</sup> Podle Ministerstva financí České republiky je hospodárnost definována jako zajištění stanovených cílů s vynaložením co nejnižších finančních prostředků, avšak při dodržení odpovídající kvality.

<sup>3</sup> Podle Ministerstva financí České republiky se efektivností rozumí maximalizace výsledku, resp. výstupů dané činnosti ve srovnání s vynaloženými vstupy.

Budování menších uskupení v rámci státu má své kořeny už v dávné historii, prvky místní územní samosprávy se vznikem určitého stupně nezávislosti na panovníkovi lze objevit již ve starém Římě. S postupným rušením nevolnictví a rozvojem průmyslové výroby docházelo k přílivu obyvatel do měst, což zvyšovalo nároky na územní samosprávu. V období světových válek panovaly extrémní centralizační tendence, následovala naopak i období s demokratizačními a decentralizačními tendencemi, zejména ve 20. století. Ve městech začaly vznikat problémy se zabezpečením základních služeb pro obyvatelstvo jako školství nebo zdravotnictví. V návaznosti na tyto problémy bylo potřeba účelně rozdělit odpovědnost za zajištění veřejných statků mezi stát a jednotlivé stupně územní samosprávy tak, aby bylo dosaženo vyšší hospodárnosti (Peková, 2011a).

### **Územní samospráva České republiky jako součásti Evropské unie**

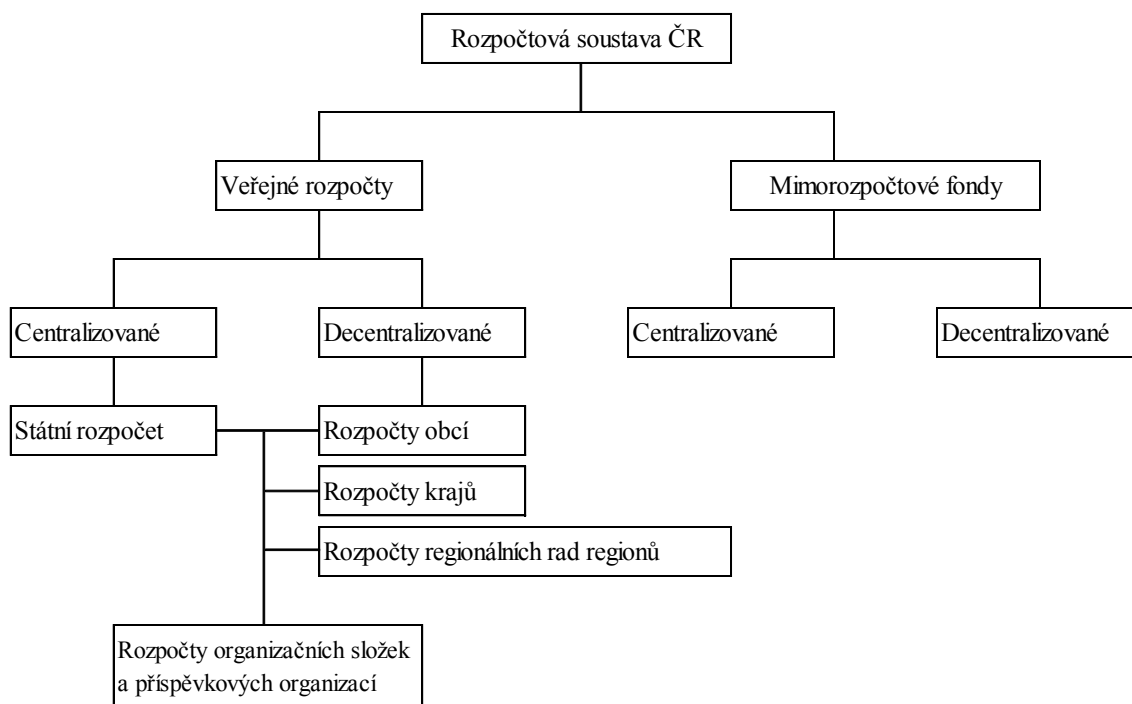
Jedenáct zemí v Evropské unii funguje pouze s jednostupňovou organizací územní samosprávy (pouze municipality), devět zemí má dvě úrovně (municipality a regiony nebo kraje) a zbylých sedm má tři stupně (municipality, provincie/spolkové republiky/hrabství a regiony). V roce 2011 leželo v EU celkem 89 149 municipalit. Téměř 80 % z tohoto počtu bylo koncentrováno pouze v pěti zemích: 41 % Francie, 13 % Německo, 9 % Španělsko, 9 % Itálie a **7 % Česká republika**. Z této pětky je Česká republika jedinou zemí, která má pouze dvoustupňový systém územní samosprávy a vyznačuje se nejvyšším podílem obcí na jeden vyšší územní samosprávný celek (kraj). Tento fakt jde ruku v ruce s tím, že Česká republika má nejnižší počet obyvatel na jednu obec, a to 1 600 obyvatel (naopak nejvyšší počet má Spojené království, a to 152 680 obyvatel). Světová ekonomická krize v předchozích letech vyvolala globální snahu reorganizace územní samosprávy, která by vedla k racionalizaci a přerozdělení zdrojů a tím zvýšení efektivity veřejného sektoru. Ve snaze vyhnout se dalším krizím a přinést úsporná opatření lze v mnoha zemích EU pozorovat snahu o spojování municipalit nebo mezi-municipální spolupráci. V nejnávštějnějších státech EU v posledních letech roste význam regionální úrovně samosprávy, je posilována kompetence a příjmy existujících regionů, popř. jsou vytvářeny nové regiony (Research Department of Dexia Crédit Local, 2012).



## Územní rozpočty

Územní samospráva je na státu nezávislá, přičemž však stát zásadně ovlivňuje hospodaření územní samosprávy skrze zákonodárnou moc. Využívá k tomu fiskální pravidla, která jsou v každé vyspělé zemi uzákoněna. Územní samospráva musí být v souladu s pojetím hospodářské a stabilizační fiskální politiky státu. Rozpočtová soustava České republiky je graficky vyjádřena ve schématu 3. Veřejné rozpočty mají tři základní funkce, a to alokační, stabilizační a redistribuční. Pro územní samosprávu nejdůležitější **alokační funkce** spočívá ve využití finančních prostředků v územním rozpočtu k financování veřejných potřeb, respektive zabezpečení veřejných statků. Zbylé dvě funkce jsou zásadní zejména pro státní rozpočet, **redistribuční funkce** je v rámci územní samosprávy omezena zejména ve vztahu k sociálně slabším občanům a **stabilizační funkci** územní samospráva plní svými aktivitami vedoucími k ekonomickému růstu svého území (Peková, 2011a).

Schéma 3: Rozpočtová soustava České republiky



*Zdroj: (Hamerníková, Maaytová a kol., 2010)*

## Obec jako základní územně samosprávná jednotka státu

Podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích je obec definována jako základní územní samosprávné společenství občanů, které tvoří územní celek vymezený hranicí obce. Hlavním posláním obce je pečovat o všestranný rozvoj svého území a potřeby svých

občanů. Občané mají právo podílet se na vedení obce jednak nepřímo prostřednictvím volených zástupců do zastupitelstva obce ve veřejných komunálních volbách a jednak přímo ve vyhlášených místních referendech nebo přímou účastí na veřejných zasedáních zastupitelstva a schůzích obce.

Jak vyplývá z dat Českého statistického úřadu, v porevolučním období došlo k nárůstu počtu obcí téměř o dva tisíce (z 4100 v roce 1990 na 6097 v roce 1992). V této době docházelo k rozdělování tzv. střediskových obcí. Důvodem byla jednak snaha o obnovení historických hranic obcí a jednak snaha zabránit omezování ekonomického rozvoje jednotlivých obcí na úkor rozvoje střediskových obcí. Vysoký počet velmi malých obcí a jejich rozdrobenost po celém našem území zabraňuje alokační efektivnosti v územním veřejném sektoru. Při zabezpečování veřejných statků se nedaří dosahovat tzv. úspor z rozsahu. Stát se snaží podporovat slučování obcí, jak lze ale vidět na téměř neměnném počtu obcí během posledních 20 let, ale k žádoucímu slučování obcí nedochází. Přestože se obce oficiálně neslučují, dochází mezi nimi alespoň k vzájemné spolupráci a pomoci<sup>4</sup>. Obce se mohou například dohodnout na jednorázové spolupráci k zajištění konkrétního úkolu nebo na založení právnické osoby několika obcemi, popř. spoluprací s právnickými a fyzickými osobami nebo v rámci členství v dobrovolném svazku obcí. V posledních letech se stále častěji objevuje i mezinárodní spolupráce s obcemi jiných států v programu „Partnerská obce/město“ (Peková, 2011a).

### **2.1.3 Veřejné výdaje**

Veškeré výdaje na úrovni státní správy a samosprávy popsány předchozím textu se nazývají veřejné výdaje. Ty lze definovat jako tok finančních prostředků alokovaných v rámci rozpočtové soustavy na realizaci fiskálních funkcí státu a municipalit. Zdrojem krytí těchto veřejných výdajů jsou veřejné příjmy získané nejčastěji v rámci veřejných rozpočtů, případně může docházet k dluhovému financování. V minulosti byly výdaje namířeny zejména na financování činnosti státních a municipálních institucí. Rozšíření státních a místních aktivit však vyvolalo potřebu financovat i faktické veřejné projekty, popř. komplexní výdajové programy, které se sestávají z různých na sebe navazujících činností (Hamerníková, Maaytová a kol., 2010).

---

<sup>4</sup> Spolupráce obcí se uzavírá na základě písemné smlouvy podle zákona č. 218/2000 Sb., o obcích.

### 2.1.3.1 Veřejné zakázky

Zmíněné veřejné projekty a výdajové programy mohou být realizovány dvěma základními způsoby: „vlastními silami“ veřejného sektoru (jeho zaměstnanci, pomocí vlastních kapitálových statků, atd.) nebo přenecháním jeho realizace externímu subjektu (v soukromém sektoru), tedy uzavření *veřejné zakázky*. Podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (dále jen „zákon o veřejných zakázkách“) je veřejná zakázka definována jako zakázka na dodávky, stavební práce nebo služby, která je realizována na základě úplatné smlouvy písemně uzavřené jedním nebo více zadavateli a jedním nebo více zhotoviteli, dodavateli nebo poskytovateli služeb (Ochrana, Pavel, Vitek, a kol., 2010).

Veřejné zakázky by měly být podle Hamerníkové a Maaytové (2010) používány pouze tehdy, pokud stát nebo územní samospráva potřebuje zajistit produkci takového veřejného statku, jehož interní zajištění by znamenalo neúměrně vysoké náklady a soukromá organizace dokáže tento statek vyprodukovat levněji. V institucích veřejného sektoru totiž neexistuje ziskový motiv a není tak vyvíjen dostatečný tlak na snižování nákladů. Dle Císařové a Pavla (2008) je problémem i fakt, že obce a kraje často chápou zákon o veřejných zakázkách pouze jako procesní normu a často pominou velmi důležitý první krok, kterým je porovnání efektivnosti interního a externího zajištění<sup>5</sup>. Obce a kraje by tak měly vždy srovnat všechny varianty a vybrat tu, která nejlépe povede k naplnění stanoveného cíle. Určitým kompromisem je zakládání municipálních společností. Efektivností využití veřejných zakázek oproti přímému zajištění veřejných statků a služeb se zabývá i řada empirických studií. Například Domberger, et al. (1993) zkoumal úspory nákladů při přechodu od interního k externímu zajištění veřejných statků v Austrálii. Výsledky odhalily, že ve všech případech bylo skutečně dosaženo úspory od 4 do 47 %.

### 2.1.3.2 Public Private Partnership (PPP)

Dlouhodobé smluvní vztahy (20-30 let) mezi institucí veřejného a soukromého sektoru se nazývají Public private partnership (dále jen „PPP“), v překladu veřejně-

---

<sup>5</sup> Povinnost zajištění efektivity jim však stanovuje Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, jenž požaduje při finanční kontrole posouzení dosažení optimálního vztahu mezi hospodárností, účelností a efektivností vynakládaných prostředků.

soukromá partnerství, a představují nástroj pro zabezpečování veřejných statků a služeb. Charakteristika jednotlivých typů PPP podle Evropské komise se nachází v tabulce 3. PPP je charakteristické rozložením rizik na ty subjekty, které jsou schopny díky svým zkušenostem rizika spojená s projektem řídit. Pro veřejný sektor může tato forma spolupráce znamenat efektivní alokaci veřejných prostředků a vyšší kvalitu veřejných služeb. Často je PPP využíváno k realizaci rozsáhlých a nákladných projektů například v dopravě, zdravotnictví nebo obraně státu (Rektořík, 2007).

Tabulka 3: Typy Public Private Partnership

Typ PPP	Hlavní znaky	Využití	Výhody a nevýhody
<b>Contracting (Zasmluvnění)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>soukromý sektor <b>navrhne</b> a <b>zrealizuje</b> veřejnou zakázku, následný provoz je už však v režii veřejného sektoru</li> <li>cílem je přesunout riziko z projekce a konstrukce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nenáročné projekty</li> <li>projekty, kde veřejný sektor chce převzít zodpovědnost za provoz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>výhody: potenciál ke zrychlení konstrukční fáze</li> <li>nevýhody: často nepřitahuje soukromý sektor</li> </ul>
<b>BOT („Postav - provozuj – převed“)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>soukromý sektor <b>navrhne, zrealizuje a provozuje</b> zakázku po omezenou dobu, po jejímž uplynutí předá provoz veřejnému sektoru</li> <li>cílem je přesunout i počáteční riziko z provozování projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>projekty obsahující náročnou provozní složku</li> <li>hodí se pro projekty vodního a odpadového hospodářství</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>výhody: zvyšuje kvalitu provozu a údržby a vláda se může soustředit na jádro zodpovědnosti veřejné správy</li> <li>nevýhody: smlouvy jsou komplexnější a vyjednávací proces může trvat déle</li> </ul>
<b>DBFO („Navrhni – postav – financuj – provozuj“)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>soukromý sektor <b>navrhne, zrealizuje, provozuje i financuje</b> projekt po celou smluvní dobu</li> <li>Náklady soukromého sektoru na financování projektu jsou kryty veřejnými subwencemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>projekty obsahující náročnou provozní složku</li> <li>hodí se pro projekty dopravního, vodního a odpadového hospodářství</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>výhody: přitahuje soukromý sektor a dluhové financování</li> <li>nevýhody: jsou vyžadovány hlubší kontrolní systémy, vyšší náklady na převzetí neuspokojivě provozovaného projektu soukromým sektorem</li> </ul>
<b>Concession (Koncese)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>charakteristika je totožná s DBFO s tím rozdílem, že náklady soukromého sektoru jsou kryty uživatelskými poplatky/cenami</li> <li>je využit tzv. „Znečišťovatel platí“ princip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>projekty, které poskytují příležitost k zavedení uživatelských poplatků</li> <li>hodí se pro projekty dopravního, vodního a odpadového hospodářství</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>výhody: kompletní přesun poptávkové rizika a podpora soukromého sektoru k růstu HDP</li> <li>nevýhody: tato forma nemusí být vždy politicky akceptovatelná</li> </ul>

*Zdroj: European Commission, 2003*

## 2.2 Sběr a likvidace odpadu v obcích ČR

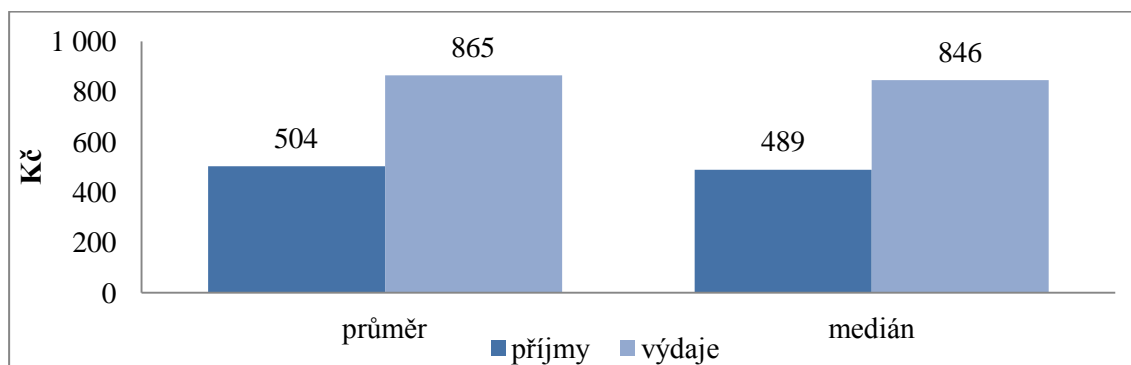
Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení výkonnosti municipálního podniku v oblasti sběru a shromažďování odpadu. Po úvodním seznámení s oblastí veřejného sektoru, s otázkou uživatelských poplatků, územní samosprávou a spoluprací

veřejného a soukromého sektoru je nezbytné poznat způsob, jakým se v České republice přistupuje k této konkrétní problematice.

Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích definuje, za co je obec oprávněna vybírat tzv. místní poplatky (za psa, za lázeňský nebo rekreační pobyt, za užívání veřejného prostranství, apod.). Jedním z nejdůležitějších místních poplatků je poplatek za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů (dále jen „poplatek za svoz odpadu“). Dle tohoto zákona platí poplatek za svoz odpadu fyzické osoby, které mají na území dané obce trvalý pobyt, případně osoby vlastníci na území obce stavbu určenou k individuální rekreaci, a to ve výši odpovídající poplatku za jednu fyzickou osobu. Zákon zároveň nařizuje obci maximální sazbu poplatku, který je tvořen dvěma částmi. Jedná se o fixní částku až 250 Kč za osobu za kalendářní rok a zároveň až 750 Kč za osobu za kalendářní rok stanovenou na základě skutečných nákladů obce předchozího kalendářního roku na svoz netříděného komunálního odpadu. Obce mají následně povinnost zveřejnit částku místního poplatku v obecně závazné vyhlášce. Tento typ vyhlášky nemusí vyhovovat některým, zejména větším, městům jako je Praha, Brno nebo Plzeň, kde žije velké množství obyvatel majících odlišné trvalé bydliště. Proto se obce mohou řídit nikoli zákonem o místních poplatcích, nýbrž zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech. Ten stanovuje obci možnost vybírat tzv. poplatek za komunální odpad vznikající na jejím území. Poplatníkem je v tomto případě každá fyzická osoba, jež generuje komunální odpad a plátcem je vlastník nemovitosti, kde daný komunální odpad vzniká. Obce ve v tomto případě ve svých vyhláškách většinou stanovují měsíční poplatek s ohledem na množství a objem svážených sběrných nádob a počet týdenních svozů.

Dle dat zveřejněných na serveru [rozpocetobce.cz](http://rozpocetobce.cz) činil průměrný příjem obcí z vybraných místních poplatků za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů v roce 2013 ve středně velkých obcích s 10 až 100 tisíci obyvateli 504 Kč na jednoho obyvatele a výdaj na provoz tohoto systému 865 Kč na jednoho obyvatele, viz graf 1. Průměrně tedy tyto obce „dotují“ náklady každého občana na svoz odpadu částkou více než 360 Kč. Při aplikaci výše popsané teorie autorky Kraftové o stanovení „ceny“ veřejného produktu je v oblasti svozu komunálního odpadu „cena“ svozu odpadu tvořena průměrně z 58 % uživatelským poplatkem stanoveným na základě spotřebních preferencí obyvatel a ze 42 % přidělením podílu na rozpočtových příjmech.

Graf 1: Příjmy a výdaje na nakládání s odpady obcí o velikosti 10 000 až 100 000 obyvatel v roce 2013 (v přepočtu na 1 obyvatele)



Zdroj: [www.rozpočetobce.cz](http://www.rozpočetobce.cz), vlastní zpracování

### Budoucnost odpadového hospodářství v ČR

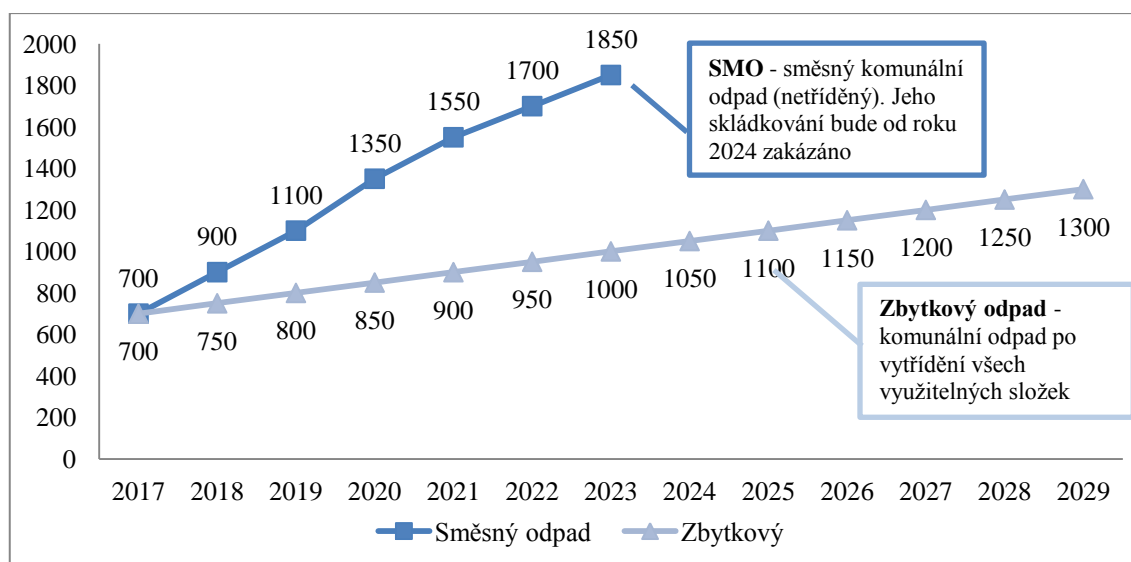
V současné době je projednáván nový zákon o odpadech, jenž by měl vejít v účinnost v roce 2018 a přinést zásadní změny v nakládání s odpady. Česká republika se rozhodla od roku 2024 úplně zakázat ukládání odpadu na skládky a přidat se tak k šesti zemím EU, které stejný zákaz už do své legislativy vnesly. Ministerstvo životního prostředí se pro tento razantní krok rozhodlo přesto, že Evropská komise má za cíl v roce 2030 skládkovat maximálně 10 % odpadu. Návrh zákona vychází z připravované evropské směrnice o tzv. oběhovém hospodářství, která stanoví, že v roce 2030 bychom měli recyklovat 65 % komunálního odpadu<sup>6</sup> a jeho cílem je od roku 2018 začít připravovat Českou republiku na příchod tohoto kompletního zákazu.

Podle článku otištěného v dubnu 2016 v deníku Lidové noviny novela předpokládá i postupné zvyšování poplatku za umístění smíšeného komunálního odpadu na skládku, viz graf 2, což se dotkne jak firem, tak obcí. Ředitel České asociace odpadového hospodářství (ČAOH) Petr Havelka v článku zmiňuje, že pokud se bude obcím zvyšovat poplatky za skládkování, analogicky se budou muset měnit i místní poplatky obyvatelstvu za svoz komunálního odpadu. Maximální poplatek zvyšuje návrh zákona z 1000 Kč na 1100 Kč na jednoho obyvatele za rok. „*To nebude obcím stačit. Náklady budou vyšší, takže to bude muset za obecní peníze doplatit obec,*“ kritizoval návrh zákona Havelka. Z jeho zkušeností dokonce vyplývá, že v současnosti obyvatelé obcí neakceptují ani nynější horní hranici poplatku 1000 Kč. Proto obce zpravidla stanovují

<sup>6</sup> V současnosti se v ČR recykluje 33 % procent komunálního odpadu.

tento poplatek nižší. Zvyšování poplatků za skládkování však není jediné, proti čemu odborníci protestují. Nový zákon nahrává spalovnám. Ministerstvo životního prostředí totiž plánuje vybudovat ke čtyřem stávajícím dalších pět spaloven. Zde zase zvedají ukazováček ekologové a stejně tak Evropská komise se snaží svými opatřeními podporovat prevenci, třídění a recyklaci, nikoli spalování odpadů (Adámková, 2016).

Graf 2: Plánovaný vývoj výše poplatků za skládkování (v Kč)



Zdroj: Adámková (2016)

## 2.3 Hodnocení finanční výkonnosti municipální firmy

Po seznámení s problematikou veřejných financí a s oblastí sběru odpadu v České republice je vhodné již přistoupit ke konkrétním metodám zhodnocení finančního zdraví podniku ve veřejném vlastnictví. Tyto metody mohou pomoci zřizovateli odhalit problémové oblasti podnikových financí a napomoci v rozhodování o důležitých otázkách týkajících se svých municipálních organizací.

### 2.3.1 Charakteristika municipální firmy

Pojmy municipální<sup>7</sup> nebo komunální<sup>8</sup> firma můžeme chápat jako podnik vlastněný územní samosprávou, který poskytuje statky nebo služby lokální veřejnosti.

<sup>7</sup> municipium = ve starověku latinský název pro města nebo obce závislé na Římu, v současnosti se jako municipalita označuje městská samospráva

Municipální firmy hrají významnou roli v budování obecního blahobytu hned z několika důvodů: vytvářejí stabilní pracovní pozice pro své obyvatele, nabízejí statky a služby v oblastech přehlížených soukromými podniky, dokonce jsou schopné je nabízet za nižší ceny. Často jsou tyto firmy transparentnější a zodpovědnější.

### **Příspěvková organizace vs. obchodní společnost vlastněná municipalitou**

V případě, že se obec nebo kraj rozhodne pro zajištění veřejných statků nebo služeb nevyužít institut spolupráce se soukromým sektorem prostřednictvím veřejných zakázek, nýbrž zajistit je ve vlastní režii, potom se nejčastěji rozhoduje pro využití příspěvkových organizací a nebo obchodních společností ve formě s.r.o. nebo a.s. Cílem jejich zakládání je pro obecní představitele omezení potenciálního rizika plynoucího z úplného transferu veřejné služby soukromému subjektu a zachování vlivu a dohledu na chod firmy, rozsah a kvalitu poskytovaných statků nebo služeb (Pavel, 2006).

#### **Rozdíly:**

- **jiná právní úprava účetnictví** – obchodní společnosti, přestože jsou vlastněné veřejným sektorem, nejsou klasickou součástí veřejných rozpočtů. Jejich účetnictví se neřídí rozpočtovými pravidly a rozpočtovou skladbou, nýbrž klasickými podnikatelskými účetními pravidly.
- **Struktura výkaznictví** – příspěvkové organizace mohou na základě povolení zřizovatele provozovat tzv. hospodářskou neboli doplňkovou činnost, podmínkou je její ziskovost a využití tohoto zisku k finanční podpoře činnosti hlavní. Evidenci o těchto dvou typech činnosti musí vést účetní jednotka odděleně. Obchodní společnosti naopak takto limitovány nejsou. Tato skutečnost vede k tomu, že pro externího finančního analytika nejsou v mnohých oblastech tyto dvě právní formy municipálních firem jednoduše porovnatelné.
- **Daňová legislativa** – obchodní společnosti nemusí vést odděleně evidenci nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové, resp. hospodářské činnosti. Příspěvkové organizace nemohou ztrátu z hlavní činnosti přímo kompenzovat ziskem z hospodářské činnosti. To je možné udělat až po splnění daňové povinnosti, viz zákon

---

<sup>8</sup> komuna = obec, komunální = patřící do pravomoci města nebo obce



č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Obchodní společnosti nepřinášejí takovou administrativní zátěž (Pavel, 2006).

Municipality zakládají, případně majetkově vstupují do již existujících obchodních společností za dvěma různými účely. V prvním případě se jedná o již popsané obchodní společnosti, jež obce nebo kraje využívají k produkci veřejných služeb pro své obyvatele a jejich účelem není dosahovat zisku. Druhý případ tvoří subjekty podnikající v konkurenci soukromých společností, do kterých obce nebo kraje vstupují s cílem získání dodatečných prostředků do svého rozpočtu. Podle studie o využívání obecních obchodních společností Pavla (2008) zaštitěné neziskovou organizací Transparency International mělo v roce 2006 třináct krajských měst a hlavní město Praha majetkové účasti v 61 společnostech pohybujících se na konkurenčním trhu, avšak výnosy z držby těchto účastí činily pro daná města velmi malé, prakticky zanedbatelné procento. Proto se autor domnívá, že municipality vstupují do konkurenčního prostředí spíše s cílem mít dostatek informací o společnosti a být součástí jejich rozhodovacího procesu.

Územně samosprávné celky v České republice zakládají municipální firmy nejčastěji jako příspěvkové organizace. Výjimkou nejsou ale ani společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Jejich struktura se podstatně liší v závislosti na různých odvětvích. V některých oblastech (například vzdělávání, zdravotní a sociální péče, kulturní a zábavní činnosti) převládá z velké části (více než 90 %) zřizování příspěvkových organizací. V dalších oblastech (například zemědělství nebo sběr odpadů) je podíl obchodních společností a příspěvkových organizací prakticky vyrovnan. Existují i oblasti, zpravidla více kapitálově náročné, kde municipality preferují zřizování obchodních společností (například stavebnictví, zpracovatelský průmysl, telekomunikace, pozemní doprava).

### **2.3.2 Finanční analýza**

Přestože municipální firmy nejsou zakládány za účelem generování zisku, je samozřejmě velmi důležité znát také jejich finanční zdraví, a přestože služby, které poskytují, jsou pro společnost nezbytné a nelze je tedy zrušit, stále lze zvyšovat efektivnost a ušetřené finanční prostředky použít k financování ostatních oblastí místního rozpočtu. Obce hospodařící s deficitem by se měly obzvláště zajímat o hospodaření svých komunálních podniků, neboť finanční problémy obce mohou znamenat omezení poskytovaných veřejných statků. Finanční analýza je velmi

rozšířeným nástrojem ke komplexnímu zhodnocení finančního hospodaření firem popsaným mnoha autory a v mnoha publikacích. Existuje celá škála nástrojů finanční analýzy, k využití ve veřejném sektoru však musí být s ohledem na jeho specifika značně modifikována.

Jedním z mnoha cílů finanční analýzy je posoudit silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby a tomu přizpůsobit manažerské rozhodování. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti i doporučení vhodných řešení do budoucnosti (Holečková, 2008). Zmíněné cíle finanční analýza může plnit i v municipální sféře, je však potřeba zohlednit veškerá specifika, která veřejný sektor přináší, především v odlišném principu financování. Některé metody finanční analýzy lze použít v prakticky nezměněné podobě i na municipální firmy, některé však byly vyvinuty přímo pro veřejný sektor. Otrusinová a Kubíčková (2011) zabývající se ve své publikaci vlivy novely zákona o účetnictví z roku 2010, jež bude popsána v dalším textu, věří, že postupným přizpůsobováním účetnictví veřejného sektoru tomu soukromému se otevře více možností pro uplatňování dalších metod finanční analýzy.

Zatímco soukromé podniky zpracovávají finanční analýzu za účelem poznat svou situaci, potlačit negativní tendence a ty pozitivní využít ve svůj prospěch v rámci konkurenčního prostředí, pro municipální podnik hraje podle Kraftové (2002) i významnou **argumentační roli**. Finanční analýza poskytuje při vyjednávání (například ohledně rozpočtové politiky obce) argumenty v kvantifikované podobě týkající se finanční situace municipální firmy, jejího rozvoje či útlumu. Důležitost této role potvrzuje i Peková (2011a), která při analýze dopadu dotací ze státního rozpočtu na města a obce poukazuje na tzv. „fly paper effect“, kde upozorňuje na to, že v praxi často „peníze uvíznou tam, kam spadnou“.

Tabulka 4 uvádí nejběžnější ukazatele finanční analýzy využívané v oblasti soukromých ziskových podniků. Analýza **absolutních ukazatelů** detailně zkoumá účetní výkazy (rozvaha a výkaz zisku a ztráty), ve kterých porovnává hodnoty jednotlivých položek výkazu v čase (horizontální analýza) a rozebírá vertikální strukturu výkazu, respektive sleduje podíly jednotlivých položek na určité bilanční sumě (vertikální analýza). **Rozdílové ukazatele**, mnoha autory označované jako fondy finančních prostředků, slouží zejména k analýze likvidity podniku. Od oběžných aktiv se odečítají krátkodobé dluhy, čímž se krátkodobá aktiva rozdělují na část, která je

určena k pokrytí krátkodobých splatných závazků, a na část, která je kryta střednědobým nebo dlouhodobým kapitálem a je tak považována za určitý volný finanční fond. Nejvyužívanější oblastí finanční analýzy je skupina **poměrových ukazatelů** oblíbená pro jejich širokou využitelnost. Jak naznačuje název, ukazatele jsou konstruovány jako poměr dvou čísel, čímž převádí údaje, které se liší například velikostí podniku na společnou komparační základnu. Díky tomu lze srovnávat různé podniky z časového i prostorového hlediska. Nevýhodu individuálních poměrových ukazatelů, které sledují jednotlivé sektory činnosti podniku odděleně, se snaží odstranit tzv. **soustavy ukazatelů**, které umožňují komplexně sledovat veškeré vzájemné souvislosti a vztahy mezi ukazateli.

Tabulka 4: Nejčastěji zkoumané skupiny ukazatelů finanční analýzy v soukromém sektoru

Analýza absolutních ukazatelů	horizontální analýza
	vertikální analýza
Analýza rozdílových ukazatelů	čistý pracovní kapitál
	čisté pohotové peněžní prostředky
	čistý peněžně-pohledávkový fond
Analýza poměrových ukazatelů	analýza likvidity
	analýza rentability
	analýza aktivity
	analýza zadluženosti
	analýza tržní efektivity
Analýza soustav ukazatelů	pyramidové soustavy ukazatelů
	syntetické (bonitní a bankrotní) modely

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 2.3.2.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Úspěšnost finanční analýzy je podmíněna kvalitou a komplexností získaných informací. Základní informace jsou nejčastěji čerpány z účetních výkazů, které lze rozdělit na finanční účetní výkazy a vnitropodnikové účetní výkazy. **Finanční účetní výkazy** poskytují přehled o majetku a zdrojích jeho krytí a o tvorbě a užití hospodářského výsledku. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „zákon o účetnictví“) stanovuje požadavky na sestavování účetních výkazů. **Vnitropodnikové účetní výkazy** naopak nemají právně nařízenou úpravu a odpovídají pouze vnitřním

potřebám podniku. Využití vnitropodnikových výkazů často eliminuje riziko odchylky od reality, neboť tyto výkazy zpravidla podniky sestavují v častější frekvenci a umožňují tak vytváření podrobnějších časových řad. Nejkomplexnějším systémem kvantifikovaného popisu ekonomických a finančních procesů ve firmě je podnikové účetnictví, které systematicky zaznamenává veškeré hospodářské operace podniku podle stanovených zákonných i interních pravidel s cílem poskytnout věrný a poctivý obraz o účetní jednotce (Růčková, 2015).

### **Účetnictví municipálních firem v České republice**

Do roku 2010 se účetnictví municipálních jednotek a jejich příspěvkových organizací řídilo *opatřením Ministerstva financí č.j. 283/76 104/2000, kterým se stanoví účtová osnova, postupy účtování, uspořádání položek účetní závěrky a obsahové vymezení těchto položek pro organizační složky státu, územní samosprávné celky a příspěvkové organizace*. Sestavování a obsah účetních výkazů se v některých oblastech významně lišil od výkaznictví obchodních společností. Na začátku roku 2010 vstoupila v účinnost *vyhláška Ministerstva financí č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví*, kdy došlo k přiblížení podnikatelskému výkaznictví a zároveň k dalšímu přizpůsobení direktivám EU a mezinárodním účetním standardům (IAS), resp. mezinárodním standardům účetního výkaznictví (IFRS).

Rozvahu a výkaz zisku a ztráty sestavují všechny tři nejběžnější právní formy municipálních firem (příspěvkové organizace, společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti) ve standardizovaném formuláři uvedeném v příslušné vyhlášce Ministerstva financí (č. 410/2009 Sb. pro příspěvkové organizace a č. 500/2002 Sb. pro obchodní společnosti). Struktura **rozvahy** je velmi podobná s pouze mírnými odlišnostmi v jednotlivých položkách aktiv nebo pasiv. **Výkaz zisku a ztráty** příspěvkové organizace nevykazují v druhovém členění na provozní, finanční a mimořádný hospodářský výsledek jako je tomu u obchodních společností, nýbrž pouze v členění na náklady a výnosy<sup>9</sup>. Nejcitelnější rozdíl existuje u přílohy k účetní závěrce, kterou příspěvkové organizace sestavují rovněž ve standardizovaném formuláři, kdežto pro obchodní společnosti není stanovena závazná forma a mohou ji

---

<sup>9</sup> Zde vzniká odchylka od Mezinárodních účetních standardů (konkrétně IAS 8), které požadují odlišení mimořádných položek od běžné činnosti.

tak sestavovat ve formě tabulek nebo pouze popisným způsobem. Přes existenci rozdílů mezi účetními výkazy organizací těchto právních forem všechny obsahují data využitelná pro finanční analýzu a po dílčích úpravách dostatečně srovnatelná.

### 2.3.2.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy municipální firmy

Schéma 4 zobrazuje základní úroveň navrženého strukturovaného souboru ukazatelů finanční analýzy pro municipální firmu. Municipální firma si vybírá ke svému sledování ty oblasti, které jsou pro ni relevantní, stejně jako ukazatele, které ji nejvíce informují o míře dosahování stanovených cílů, o silných a slabých stránkách jejího finančního řízení a potenciálním ohrožení v budoucnu.

Schéma 4: Strukturovaný soubor ukazatelů finanční analýzy



*Zdroj: Kraftová (2002)*

#### Ukazatele autarkie

Míra autarkie odráží míru soběstačnosti municipální firmy. Z předchozího textu je patrné, že hospodářský výsledek jako kritérium efektivnosti municipální firmy je sporný ukazatel, a to zejména z toho hlediska, že municipální firmy založené k uspokojování potřeb občanů nejsou zřizovány za účelem dosažení zisku. V závislosti na použitých datech může být hodnocena autarkie na bázi **výnosově nákladové** nebo **příjmově výdajové**. Výnosově nákladová metoda má v sobě obsaženy aplikované účetní principy, jako např. aktuálnost, věcná shoda nákladů

a výnosů, apod. Příjmově výdajový princip je vázán na tok peněžních prostředků (Kraftová, 2002).

#### *Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů*

Tento ukazatel odráží míru, v jaké je municipální firma soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů na hlavní činnost z dosažených výnosů. Ve výnosech jsou zahrnuty mimo jiné neinvestiční dotace, které zpravidla představují nejvýznamnější část výnosů municipálních firem. Jsou tou částí veřejných prostředků, které byly určeny na zajištění veřejných statků či služeb, realizovaných municipální firmou. Pozitivně lze hodnotit, pokud se ukazatel rovná 100 %. V případě nižší hodnoty je nedostatečné krytí nákladů výnosy a je třeba provést analýzu příčin. V případě vyšší hodnoty záleží hodnocení na tom, čím je tato situace způsobena. Je třeba zvážit, zda by nebylo lepší dotační prostředky využít jinde, či zda by výnosy v podobě uživatelských poplatků v případě žádoucího zvýšení spotřeby daných produktů neměly být sníženy (Kraftová, 2002).

$$\text{Autarkie hlavní činnosti } (A_{HC}) = \frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{náklady na hlavní činnost}} \times 100 \text{ [\%]} \quad (1)$$

Analogický výpočet lze použít pro autarkii na bázi příjmů a výdajů, čímž se odstraní nedostatky výnosů a nákladů plynoucí z aplikace účetních principů. Interpretace hodnot je velmi blízká interpretaci předchozí autarkie hlavní činnosti, s tím rozdílem, že ukazuje, zda byl podnik schopen celkově generovat takové příjmy, aby pokryl své výdaje jak na hlavní, tak na vedlejší činnost. Další možnou modifikací je poměřit celkové výnosy a náklady, respektive příjmy a výdaje bez nutnosti členění na hlavní a vedlejší činnost.

#### **Ukazatele rentability**

Pojem rentabilita vyjadřuje míru zisku z podnikatelské činnosti a měří schopnost podniku generovat dodatečné zdroje. Pro subjekty v soukromém sektoru je to jeden z nejdůležitějších ukazatelů finanční analýzy ve vztahu k efektivnosti provozu podniku. Finanční analytici poměřují zisk nejčastěji k vloženému vlastnímu nebo celkovému kapitálu, k realizovaným výnosům nebo nákladům. Ve výpočtech rentability lze využít tři základní podoby zisku vybírané nejčastěji podle vypovídací hodnoty ukazatele, a to zisk po zdanění (EAT), zisk před zdaněním (EBT) a zisk před zdaněním a úroky

(EBIT). V praxi se užívají zejména rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) a rentabilita nákladů (ROC) (Mrkvička, Kolář, 2006).

V okruhu municipálních firem představuje rentabilita jeden z nejdiskutovanějších problémů. Jak již bylo popsáno v předchozím textu, firmy zřizované veřejným sektorem zpravidla absentují ziskový motiv, přičemž však zisk je základním vstupním údajem pro všechny klasické ukazatele rentability. Z těchto důvodů by neměla být výsledným hodnotám rentability municipálních firem přikládána přílišná váha.

#### *Rentabilita vlastního kapitálu*

Jedním z nejužívanějších ukazatelů rentability je rentabilita vlastního kapitálu, která v případě soukromých společností vyjadřuje výnosnost toho kapitálu, který byl do společnosti vložen jejími akcionáři nebo vlastníky, v municipální firmě je to pak výnosnost kapitálu vloženého zřizovatelem, zpravidla obcí nebo městem. Vlastníci pak na základě tohoto ukazatele mohou zjistit, zda je jejich kapitál dostatečně reprodukován.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad [\%] \quad (2)$$

#### *Rentabilita celkového kapitálu*

Dalším podstatným ukazatelem je rentabilita celkového kapitálu, která odráží produkční sílu podniku a představuje výnosnost kapitálu bez ohledu na zdroje, ze kterých je financována činnost podniku. Do čitatele bývá často dosazován EBIT z toho důvodu, aby v ukazateli nebyl zachycen efekt zdanění. Finální indikátor pak informuje o tom, jaká by byla rentabilita společnosti v případě neexistence daně z příjmu (Grünwald, Holečková, 2009).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \times 100 \quad [\%] \quad (3)$$

#### *Variátor celkových nákladů*

Ukazatel variátoru zachycuje vztah mezi vývojem, resp. relativním přírůstkem nákladů a výnosů. Hodnota vyšší než jedna znamená, že náklady rostou rychleji než výnosy, což představuje potřebu zajistit dodatečné zdroje, například v podobě neinvestičních dotací nebo zvýšení uživatelského poplatku.

$$\text{Variátor nákladů (VAR}_N\text{)} = \frac{\frac{\text{náklady}_{t+1} - \text{náklady}_t}{\text{náklady}_t}}{\frac{\text{výnosy}_{t+1} - \text{výnosy}_t}{\text{výnosy}_t}} \quad (4)$$

kde: t+1 – období t+1 (následující),  
t – období t (současné).

### Ukazatele likvidity

Ve výpočtu i interpretaci ukazatelů likvidity si je podnikatelský i veřejný sektor velmi podobný, proto není třeba žádná zásadní modifikace. V obou sektorech vyjadřuje skutečnost, zda je firma schopna včas dostat svým krátkodobým závazkům, poměruje prostředky využitelné k úhradě svých krátkodobých závazků a objem těchto závazků. Likvidita je podle Kislingerové (2007) obecně v rozporu s rentabilitou. Likvidita podniku je totiž zajištěna tím, že v oběžných aktivech váže finanční prostředky a tím váže i kapitál podniku. Výsledná likvidita je tedy určitým kompromisem mezi udržením nízké úrovně nevýdělečných krátkodobých aktiv a neohrožením existence podniku.

Tabulka 5 ukazuje tři používané typy likvidity. **Běžná likvidita** vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopen splatit své krátkodobé závazky v případě přeměny veškerých oběžných aktiv na hotovost. Ne všechny složky oběžných aktiv však lze okamžitě obrátit v peníze, proto bývá konstruován ukazatel **pohotové likvidity**, který z oběžných aktiv vylučuje nejméně likvidní část oběžného majetku – zásoby, případně lze vyloučit i nedobytné pohledávky. Nejprísnejším ukazatelem je **okamžitá likvidita**, která do čitatele dosazuje pouze krátkodobý finanční majetek, tedy peníze a jejich ekvivalenty. Většina autorů se shoduje, že nelze přesně určit žádoucí hodnoty těchto ukazatelů, přičemž vždy závisí na mnoha faktorech, jako je například odvětví nebo to, v jaké fázi rozvoje a strategie se podnik nachází. Zároveň lze obecně usoudit, že municipální firmy vzhledem k jejich povaze popsané v kapitole 3.1. by měly být z bezpečnostního důvodu více solventní a tedy dosahovat vyšších hodnot likvidity.



Tabulka 5: Ukazatele likvidity

Typ likvidity	Výpočet	Žádoucí hodnota pro soukromý sektor
Běžná	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	1,5 - 2
Pohotová	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$	1 a více
Okamžitá	$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$	0,2-0,5

*Zdroj: Valach (1999), vlastní zpracování*

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují uživatele o tom, kolik majetku firma potřebovala pro zajištění svých tržeb. Do poměru vstupují jednotlivé položky majetku a tržeb a výsledkem je informace o schopnosti podniku využívat vložené prostředky, o vázanosti kapitálu v aktivech nebo o míře transformace do žádoucích efektů. Kraftová (2002) zdůrazňuje, že ukazatele aktivity, byť v jisté modifikované struktuře, nesou u municipálních firem důležitou roli v ilustraci dopadů jejich řízení na efektivnost, a to zejména na hospodárnost. Navrhuje proto následující ukazatele:

- obrat celkového kapitálu,
- vázanost fixního majetku ve výnosech,
- doba obratu pohledávek a závazků,
- poměr dob obratu pohledávek a dob obratu krátkodobých závazků,
- rychlost obratu zásob (v případě, že zásoby tvoří významnou složku aktiv).

#### *Obrat kapitálu*

Obrat kapitálu je komplexním ukazatelem měřícím celkovou efektivnost využívání aktiv. Vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva „obrábí“ v podniku za jeden rok. Tento ukazatel je vhodné porovnávat s hodnotami odvětví a cílem je jeho maximalizace. Za přijatelnou se považuje hodnota vyšší než 1 (Holečková, 2008).

$$\text{Obrat kapitálu} = \frac{\text{výnosy}}{\text{celkový kapitál, resp. celková aktiva}} \quad (5)$$

### *Míra vázanosti fixních aktiv ve výnosech*

Ukazatel míry vázanosti fixních aktiv ve výnosech podniku vyjadřuje míru majetkové náročnosti daného odvětví. Pokles hodnoty pod stanovenou komparační nebo požadovanou hodnotu může indikovat zásadní ohrožení municipální firmy v neschopnosti splnit všechny veřejné potřeby v důsledku nedostatku kapitálového vybavení. Naopak příliš vysoká hodnota by mohla být výrazem nehospodárného vázání zdrojů v dlouhodobém majetku.

$$\text{Míra vázanosti FA ve výnosech} = \frac{\text{fixní majetek v zůstatkové hodnotě}}{\text{výnosy}} \quad (6)$$

### *Doba obratu (splatnosti) pohledávek a závazků*

Doba splatnosti pohledávek, resp. závazků vyjadřuje průměrný počet dní, během kterých je vyrovnáno relevantní množství pohledávek, resp. závazků.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrná hodnota pohledávek}^{10}}{\text{výnosy} / 360} \quad (7)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrná hodnota závazků}}{\text{náklady} / 360} \quad (8)$$

### *Poměr dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků*

Tento ukazatel zjišťuje soulad mezi dobami splatnosti krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků. Je důležitý pro zajištění solventnosti municipální firmy. Pokud vychází hodnota tohoto ukazatele výrazně nad 1, znamená to, že firma splácí své závazky v kratší době, než jsou jí spláceny její pohledávky, a měla by tedy zhodnotit, zda nepožadovat kratší dobu splatnosti například svých uživatelských poplatků.

$$\text{Poměr dob obratu pohledávek a závazků} = \frac{\text{doba obratu kr. pohledávek}}{\text{doba obratu kr. závazků}} \quad (9)$$

---

<sup>10</sup> Průměrná hodnota pohledávek se zjistí jako průměr stavu pohledávek na začátku a na konci sledovaného období. Důvodem je poměrování stavové veličiny (pohledávky) a tokové veličiny (výnosy).

## Ukazatele financování

V soukromém sektoru je jednou z nejdůležitějších otázek finančního řízení podniku určení ideální struktury zdrojů financování podniku, respektive vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. U municipálních firem mají však tyto ukazatele odlišný význam, kde s ohledem na veřejné vlastnictví převažují vlastní zdroje nad dluhy. Ty bývají zpravidla pouze krátkodobé (ve vztahu k zaměstnancům, institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění nebo dodavatelům). Zároveň obvykle ne všechna fixní aktiva jsou kryta dlouhodobým kapitálem, což je pro soukromé podniky jedno ze základních pravidel.

### *Míra finanční nezávislosti (stability) a míra věřitelského rizika*

Hodnota míry finanční nezávislosti vyjadřuje, do jaké míry jsou aktiva podniku kryta vlastními zdroji. Doplnkovým ukazatelem do 100 % je míra věřitelského rizika, která představuje naopak podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu podniku.

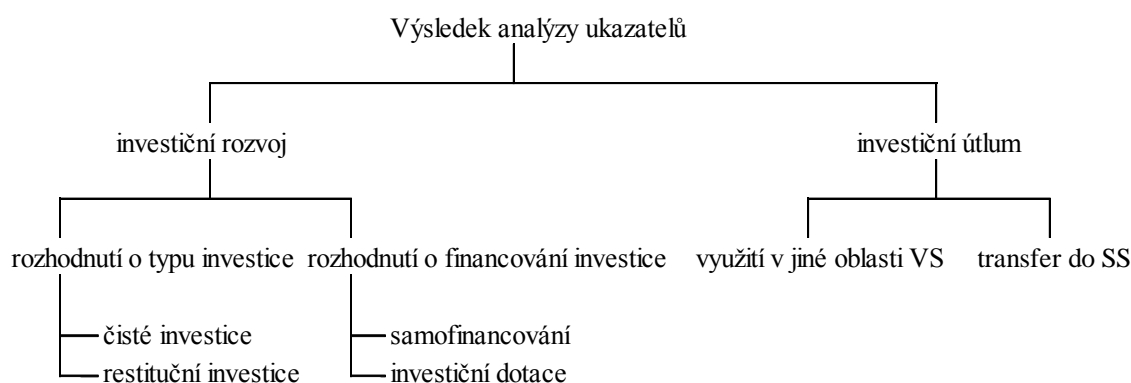
$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \times 100 \quad [\%] \quad (10)$$

$$\text{Míra věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \times 100 \quad [\%] \quad (11)$$

## Ukazatele investičního rozvoje/útlumu

O zabezpečování veřejných statků je rozhodováno v rámci veřejné volby a nikoli tržním mechanismem, jako je tomu v soukromém sektoru. Z tohoto důvodu je pro municipální firmy velmi důležité posuzovat, v jakém objemu a struktuře se její majetek produkující veřejné statky nachází. Na základě vyhodnocení těchto ukazatelů se představitelé municipální firmy rozhodují o budoucích krocích v oblasti investic a jejich financování, viz schéma 5 (Kraftová, 2002).

Schéma 5: Rozhodování o investičním rozvoji/útlumu



Pozn.: VS – veřejný sektor, SS – soukromý sektor

*Zdroj: Kraftová (2002), vlastní zpracování*

### *Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku*

Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku udává, do jaké míry je majetek firmy opotřebován/odepsán. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je v podniku vyvíjen tlak na čisté (netto) investice, případně pouze obnovovací (restituční) investice.

$$\text{Koeficient opotřebení DM} = \frac{\text{součet PC DM} - \text{součet ZC DM}}{\text{součet PC DM}} \quad (12)$$

### *Míra investičního rozvoje*

Ukazatel míry investičního rozvoje demonstruje, jak je podnik schopen rozšířit, resp. obnovit svůj dlouhodobý majetek z odpisů, a to během jednoho roku. Odpisy jsou společně se ziskem (zejména u soukromých podniků) základním finančním zdrojem ke krytí obnovy investičního majetku. Pokud municipální firma plánuje větší investiční rozvoj, krytí odpisy zpravidla nepostačuje a jsou potřebné dodatečné investiční dotace z veřejného rozpočtu (Kraftová, 2002).

$$\text{Míra investičního rozvoje} = \frac{\text{brutto investice}}{\text{odpisy}} \quad (13)$$

kde: brutto investice – všechny plánované investice (čisté+obnovovací).

### **Ukazatele produktivity**

Ukazatele produktivity představují poměr výkonnosti podniku a vložených zdrojů. Za měřítko výkonnosti se často považuje přidaná hodnota podniku. Ta se dává do poměru buďto se zdrojem práce (počet pracovníků, počet odpracovaných hodin nebo

vyplacené mzdy) nebo s kapitálem využívaným municipální firmou k zajištění produkce veřejných statků.

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota, vč. provozních dotací}}{\text{průměrný počet pracovníků}} \quad (14)$$

$$\text{produktivita kapitálu} = \frac{\text{přidaná hodnota, vč. provozních dotací}}{\text{průměrný stav celkového kapitálu}} \quad (15)$$

kde: přidaná hodnota = tržby – výkonová spotřeba.

### 2.3.2.3 Analýza soustav ukazatelů

Nevýhodou analýzy poměrových ukazatelů je jejich omezená vypovídací schopnost, neboť charakterizují pouze danou oblast činnosti podniku. Dílčí ukazatele proto vybízejí ke zjištění a kvantifikaci vazeb mezi nimi. Aby mohlo být komplexně posouzeno finanční zdraví podniku, je nutné vytvářet tzv. soustavy ukazatelů, jejichž cílem je objasnit vliv změn některých ukazatelů na hospodaření celé firmy a tím zpřehlednit analýzu minulého vývoje, případně poskytnout podklad pro budoucí manažerská rozhodnutí. Soustavy ukazatelů lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů (pyramidální rozklady), které s využitím aditivních a multiplikativních vazeb podrobně rozkládají vrcholový ukazatel. Druhou skupinou jsou účelově vybrané skupiny ukazatelů (bonitní a bankrotní modely), které odpovídají například na otázky, zda je podnik dostatečně finančně zdravý nebo zda je pravděpodobné, že do určité doby „zbankrotuje“, a které jsou však často využitelné jen pro podnikatelské subjekty (Růčková, 2015).

Municipální firma by při analýze hospodaření s disponibilními zdroji měla sledovat zejména vázanost jednotlivých složek majetku na výnosech. Tento rozklad ukazuje, jak jednotlivé složky majetku zatěžují jednotku výnosů. Analogicky lze rozebrat vázanost majetku na celkovém kapitálu a tak analyzovat nejvíce kapitálově náročné majetkové položky. Dále je vhodné rozebírat například (pozitivní i negativní) vliv jednotlivých bazálních ukazatelů na *běžnou likviditu*. Rozklad navržený ve schématu 6 je vhodné porovnávat meziročně, aby bylo možné zjistit, který z faktorů ovlivňuje dynamiku likvidity podniku nejvíce.

Schéma 6: Rozklad běžné likvidity

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek (peníze)}}{\text{krátkodobé závazky}} + \frac{\text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} + \frac{\text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Ve veřejném sektoru je však nutné zaměřit se nikoli na zisk, nýbrž spíše na oblast příjmů a výdajů, resp. výnosů a nákladů. Důležitou oblastí výkonnosti municipálních, ale i soukromých firem je tedy *nákladovost výnosů*. Řízení nákladů je stěžejní manažerskou činností a rozklad haléřového ukazatele nákladovosti může firmám pomoci odhalit neoptimální strukturu nákladů. Schéma 7 rozkládá nákladovost výnosů na nákladovost čtyř hlavních skupin nákladů.

Schéma 7: Rozklad haléřového ukazatele nákladovosti

$$\frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}}$$

$$\frac{\text{materiálové náklady}}{\text{výnosy}} + \frac{\text{osobní náklady}}{\text{výnosy}} + \frac{\text{odpisy}}{\text{výnosy}} + \frac{\text{ostatní náklady}}{\text{výnosy}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

V neposlední řadě je pro municipální firmu důležitou oblastí *produktivita práce* jako jeden z indikátorů, ve kterém je bez ohledu na formu vlastnictví zcela autonomní. V rozkladu produktivity práce, viz schéma 8, lze sledovat vliv dynamiky průměrných ročních nákladů na jednoho pracovníka (vyjadřující životní úroveň pracovníků) a vliv dynamiky relace mezi vyprodukovanou přidanou hodnotou a vyplacenými osobními náklady. Stejně jako předchozí pyramidové rozklady je vhodné porovnávat jejich meziroční vývoj. Vzhledem k faktu, že oproti předchozím aditivním rozkladům jde v tomto případě o multiplikativní rozklad a posouzení vlivu jednotlivých odnoží není při rozkladu na první pohled vidno. Vliv dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel lze vypočítat například logaritmickou metodou:

$$\Delta x_a = \Delta x * [(\log I_a) / (\log I_x)], \quad (16)$$

kde:  $\Delta x_a$  – absolutní změna vrcholového ukazatele x vlivem dílčího ukazatele a,

$\Delta x$  – absolutní změna vrcholového ukazatele  $x$  ( $x_t - x_{t-1}$ ),

$\log$  – logaritmus,

$I_a, I_x$  – index ukazatele  $a$ , resp.  $x$  ( $a_t/a_{t-1}$ , resp.  $x_t/x_{t-1}$ ).

Schéma 8: Rozklad produktivity práce

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$
$$\frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}} \times \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$$

The diagram shows a large fraction with 'přidaná hodnota' in the numerator and 'počet pracovníků' in the denominator. A line from the top of this fraction branches out to two smaller fractions: the first has 'osobní náklady' in the numerator and 'počet pracovníků' in the denominator, and the second has 'přidaná hodnota' in the numerator and 'osobní náklady' in the denominator. These two smaller fractions are multiplied together to equal the original large fraction.

Zdroj: Kraftová (2002), vlastní zpracování

#### 2.3.2.4 Syntetické ukazatele finanční analýzy

Předmětem zájmu nejen soukromých, ale i municipálních firem je komplexní evaluace jejich výkonnosti a možnost předvídání finančních problémů. Tato problematika se stala častým námětem ekonomických výzkumů a vývoji souvisejících modelů včetně jejich následného ověřování na dostatečném množství firem bylo věnováno mnoho pozornosti a času. Nakonec bylo zkonstruováno několik spolehlivých matematických modelů, které zpravidla fungují na bázi vztahu mezi několika vybranými poměrovými ukazateli, kterým jsou přiřazeny určité váhy. Výsledkem je komplexní zhodnocení současné, potažmo i budoucí finanční situace podniku v oblasti například finančního zdraví, solventnosti nebo finanční důvěryhodnosti. V podstatě byly vytvořeny dvě skupiny ukazatelů, a to bonitní, které analyzují příčiny současného hospodaření podniku a lze je tedy považovat za „ex-post“ analýzy, a bankrotní, které hodnotí, zda je podnik ohrožen bankrotem a měl by se tedy do budoucna zaměřit na zkvalitnění svého hospodaření, tedy „ex-ante“ analýzy.

Jeden z nejvyžívanějších modelů finančního zdraví zkonstruoval v roce 1968 **Edward I. Altman** s myšlenkou jednoduše oddělit firmy před bankrotem od finančně zdravých firem. Tento model vychází ze součtu pěti běžných poměrových ukazatelů, kterým Altman přiřadil různé váhy podle výsledků jeho studie. V průběhu své existence se model postupně přizpůsoboval podmínkám na odlišných trzích, mimo jiné byl vytvořen vzorec pro firmy neobchodovatelné na veřejných trzích, který lze obecně aplikovat na municipální firmy. Dosažená hodnota se následně zařazuje do tří intervalů.

Hodnota Z-skóre do 1,2 představuje negativní výsledek a lze o firmě usuzovat, že spěje k bankrotu, hodnoty v intervalu 1,21-2,9 představují nehodnotitelné pásmo a firma by měla být v pozoru a hodnoty nad 2,9 prezentují firmy finančně zdravé a bonitní (Růčková, 2015).

$$\text{Altmanovo Z-skóre} = 0.717x \frac{\text{ČPK}}{A} + 0.847x \frac{\text{EAT}}{A} + 3.107x \frac{\text{EBIT}}{A} + 0.42x \frac{\text{ZK}}{\text{CK}} + 0.998x \frac{V}{A} \quad (17)$$

kde: ČPK - čistý pracovní kapitál (=oběžná aktiva – krátkodobé závazky),

A - aktiva,

EAT - zisk po zdanění,

EBIT - zisk před zdaněním a úroky,

ZK - základní kapitál,

CK - cizí kapitál,

V - výnosy

Mezi další syntetické ukazatele využitelné pro municipální firmy lze zařadit například bilanční analýzu Rudolfa Douchy nebo německý klasifikační model. Od těchto dvou modelů byly odvozeny modely určené přímo municipálním firmám, a to model BAMF a KAMF.

**Model BAMF** je zkratkou bilanční analýzy municipální firmy. Jeho první verzi Kraftová vypracovala v roce 2002, tu o pět let později modifikovala změnou některých proměnných, viz následující vzorce. Referenční hodnotou obou modelů je „1“, přičemž hodnoty nižší mohou představovat pro firmu problém. K modifikaci došlo vynecháním ukazatele financování „F“, produktivity „P“ a míry investičního rozvoje „I“. Důvodem byla například nesnadná dostupnost informací o počtu pracovníků a brutto investic nebo využitelnost ukazatele financování spíše u soukromých firem. K ukazateli „R“ byla přičtena hodnota „1“ z toho důvodu, že pokud municipální firma provozuje vedlejší činnost, pak zisk z vedlejší činnosti zpravidla kryje ztrátu z hlavní činnosti pouze částečně, a hodnota nižší než 1 působí retardačně i na komplexní výsledek modelu BAMF. V případě že firma nerealizuje vedlejší činnost, tento ukazatel se vynechává a „n“ se snižuje na skutečný počet využitých ukazatelů. Do modelu BAMF 2007 byl včleněn nově variátor celkových výnosů „Rv“, který při dynamičtějším růstu výnosů než nákladů (a analogicky naopak při dynamičtějším poklesu nákladů než výnosů) působí pozitivně na výsledek modelu. Při vynechání ukazatele „R“ je nový model



v oblasti rentability podpořen ukazatelem výkonnosti „Vk“. Vzhledem k faktu, že municipální firmy zpravidla nevyužívají úvěr a jsou osvobozené od důchodových daní, je dostačující výše přidané hodnoty na úrovni součtu osobních nákladů a odpisů. Vzorce obou variant modelů vypadají následovně:

$$BAMF\ 2002 = \frac{L+A+F+R+Ae+P+I}{n}, \quad (18)$$

$$BAMF\ 2007 = \frac{L+A+Ae+Vk+Rv+Rz}{n}, \quad (19)$$

kde: L= pohotová likvidita (=oběžná aktiva-zásoby)/krátkodobé závazky)

A= poměr dob splatnosti krátkodobých závazků a pohledávek,

F= poměr mezi vlastním a cizím kapitálem,

R= zisk z doplňkové činnosti/ztráta z hlavní činnosti,

Ae= autarkie (výnosy/náklady),

P= produktivita práce v porovnání s průměrnou produktivitou práce v hodnotě 250 ((přidaná hodnota/průměrný počet pracovníků)/250),

I= míra rozvoje/útlumu (suma oprávek/brutto investice),

Vk= ukazatel výkonnosti (=přidaná hodnota)/(osobní náklady+odpisy))

Rv= variátor výnosů (=((V<sub>t+1</sub>-V<sub>t</sub>)/V<sub>t+1</sub>)/((N<sub>t+1</sub>-N<sub>t</sub>)/N<sub>t+1</sub>)),

Rz= míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (=ziskDC)/(ztrátaHČ)+1),

n= počet proměnných (Kraftová, 2007)

Kraftová (2001) vytvořila rovněž experimentální **model KAMF** (klasifikační analýza municipální firmy) vycházející z koncepce německého klasifikačního modelu. Tento model má dvě varianty podle toho, zda municipální firma realizuje, resp. sleduje odděleně hlavní a doplňkovou činnost. Do modelu bez realizace doplňkové činnosti autorka zařadila čtyři ukazatele, kterým je přiřazeno hodnocení od jedné do pěti dle realizované hodnoty, viz tabulka 6. Ukazatele autarkie, obratu kapitálu a produktivity práce jsou pozitivně hodnoceny při jejich maximalizaci. Maximalizace ukazatele okamžité likvidity by vedla k držení nadměrného množství krátkodobých finančních prostředků, které jsou vázány v podniku namísto jejich efektivnějšího využití například v rámci některých dlouhodobějších finančních investic. Model KAMF s realizovanou doplňkovou činností je mírně modifikován. Autarkie je posuzována na bázi výnosů a nákladů pouze z hlavní činnosti a model je rozšířen o indikátor nákladové rentability

doplňkové činnosti a míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Stejně jako v modelu BAMF je výsledkem prostý aritmetický průměr bez snižování či zvyšování vlivu jednotlivých ukazatelů různými vahami.

Tabulka 6: Stupnice hodnocení ukazatelů modelu KAMF bez doplňkové činnosti

Ukazatel	Stupnice hodnocení/škála				
	1 velmi dobrý	2 dobrý	3 střední	4 špatný	5 alarmující
Autarkie (V/N)	> 1.0	= 1.0	> 0.9	> 0.8	< 0.8
Okamžitá likvidita (KFM/KZ)	{0.4;0.6}	{0.2;0.4}	> 0.6	< 0.2	< 0.15
Obrat kapitálu (V/A)	> 3.0	> 2.0	> 1.0	> 0.8	< 0.8
Produktivita práce (PH/ON)	> 2.0	> 1.5	> 1.2	> 1.0	< 1.0

Pozn.: V – výnosy, N – náklady, KFM – krátkodobý finanční majetek, KZ – krátkodobé závazky, A – aktiva, PH – přidaná hodnota, ON – osobní náklady

*Zdroj: Kraftová (2001)*

### 2.3.2.5 Mezipodnikové srovnávání

Syntetické ukazatele představují nástroj komplexního zhodnocení podniku ve více oblastech hospodaření. Pro ještě komplexnější pohled je vhodné výsledky podniku postihnout ve větším souboru podniků. Takovým srovnávaným subjektem může být skupina podniků ze stejného odvětví se stejnými politickými, geografickými nebo legislativními podmínkami, průměr za odvětví, standardizované hodnoty nebo podnik s nejlepšími výsledky, tzv. benchmark. Na rozdíl od již vytvořených syntetických modelů aplikovatelných na všechna odvětví i formy vlastnictví, podnik si do tohoto srovnávacího modelu může vybrat takové ukazatele, které jsou pro něj skutečně stěžejní. Metody mezipodnikového srovnávání vycházejí ze statistických principů vícekritériálního rozhodování, kdy cílem je získat pořadí podniků na základě dosažených výsledků v hodnocených oblastech. Tabulka 7 naznačuje rozhodovací matici s hodnotícími kritérii v jednotlivých sloupcích a srovnávanými podniky v řádcích. V posledních dvou řádcích je stanovena váha ukazatele pro případ, že pro analytika budou mít jednotlivá kritéria odlišnou významnost a charakter ukazatele podle toho, zda je cílem maximalizace nebo minimalizace hodnoty.

Tabulka 7: Rozhodovací matice mezipodnikového srovnávání

Podnik	Kritérium			
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_m$
1	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	$x_{1m}$
2	$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$	$x_{2m}$
n	$x_{n1}$	$x_{n2}$	$x_{n3}$	$x_{nm}$
<b>Váha</b>	<b><math>p_1</math></b>	<b><math>p_2</math></b>	<b><math>p_3</math></b>	<b><math>p_m</math></b>
<b>Charakter</b>	<b>+1</b>	<b>+1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>

*Zdroj: Kislingerová, Hnilica (2008)*

V otázce stanovení pořadí jednotlivých podniků zařazených v rozhodovací matici lze použít několik metod vícerozměrného hodnocení – nejznámějšími jsou metoda prostého součtu pořadí, bodovací metoda, metoda normované proměnné nebo metoda vzdálenosti od fiktivního objektu.

#### a) Metoda prostého součtu pořadí

Při této nejjednodušší metodě se podniky seřadí dle každého kritéria od nejlepšího po nejhorší, přičemž nejlepší z nich obrátí pořadí „1“ a poslední „n“. Konečný integrální ukazatel se získá prostým součtem pořadí podniků v jednotlivých řádcích rozhodovací matice, případně se vynásobí váhou ukazatele a zohlední se maximalizační nebo minimalizační charakter. Jako nejlepší podnik je nakonec vyhodnocen ten s nejnižší hodnotou sumy. Nevýhodou této metody je, že nezohledňuje velikost rozdílů v hodnotách mezi jednotlivými podniky.

#### b) Metoda bodovací

Bodovací metoda přiděluje procenta hodnotám podle toho, jak moc se přibližují maximální hodnotě daného kritéria, resp. hodnotě nejlepšího podniku v dané oblasti. Nejlepší podnik tedy získává 100 % a nejhorší 0 %. Integrální ukazatel je opět získán sumou nebo průměrem procentních hodnot ukazatelů podniku, nejlepší podnik pak nabývá nejvíce procent. Opět však lze v této metodě nalézt nedostatek v ignoraci variability hodnot uvnitř souboru podniku, kdy jeden z nich může získat mnohonásobně vyšší počet bodů a ovlivnit tím výsledek celé matice. Výpočet přiřazení bodů je třeba rozlišit podle charakteru ukazatele:

$$- \text{ pro maximalizační kritéria: } b_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{i \max}}, \quad (20)$$

$$- \text{ pro minimalizační kritéria: } b_{ij} = \frac{x_{i \min}}{x_{ij}}, \quad (21)$$

kde:  $b_{ij}$  – bodové ohodnocení i-tého podniku pro j-tý ukazatel,  
 $x_{ij}$  – hodnota j-tého ukazatele v i-té firmě,  
 $x_{i \max}$  – nejvyšší hodnota j-tého ukazatele,  
 $x_{i \min}$  – nejnižší hodnota j-tého ukazatele (Kislingerová, Hnilica, 2008)

### c) Metoda normované proměnné

Metoda normované proměnné odstraňuje variabilitu hodnot uvedenou u předchozí metody. K tomu využívá transformaci hodnot proměnných na tzv. normovaný tvar „u“ v následující podobě:

- pro maximalizační kritéria:  $u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{pj}}{s_{xj}}$ , (22)

- pro minimalizační kritéria:  $u_{ij} = \frac{x_{pj} - x_{ij}}{s_{xj}}$ , (23)

kde:  $u_{ij}$  – normovaná hodnota j-tého ukazatele i-té firmy,  
 $x_{pj}$  – aritmetický průměr hodnot j-tého ukazatele,  
 $s_{xj}$  – směrodatná odchylka hodnot j-tého ukazatele (Synek, Kopkáně, Kubálková, 2009)

Integrální ukazatel je získán opět sumou hodnot normovaných ukazatelů. Střední hodnotou sumárního kritéria je nula a nejlepším objektem je ten s nejvyšší hodnotou.

### d) Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu

Poslední popsanou metodou je vzdálenost od fiktivního objektu. Tím se rozumí fiktivní ideální objekt, který dosahuje ve všech oblastech nejlepších hodnot. Od této „normy“ je potom měřena vzdálenost hodnot v rozhodovací matici, a to v euklidovské míře  $k_i$ . Hodnoty jsou opět vyjádřeny v jejich normované podobě:

$$k_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_{oj})^2}, \quad (24)$$

kde:  $u_{oj}$  – normovaná hodnota j-tého ukazatele fiktivního objektu (Kislingerová, Hnilica, 2008)

Nejlepším objektem je ve výsledku ten, který je nejméně vzdálen od fiktivního objektu, tzn. dosahuje nejnižších hodnot.

### 3 Metodika a cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit výkonnost podniku působícího ve veřejném sektoru a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení. K tomuto účelu byla vybrána společnost Technické služby Třeboň, s. r. o., která je plně ve vlastnictví města Třeboň. Finanční a ekonomická situace bude hodnocena zejména prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy, pyramidových soustav ukazatelů, syntetických modelů využívaných pro subjekty veřejného sektoru a metod mezipodnikové komparace.

Vybrané ukazatele budou sledovány v letech 2011 až 2015. Z prostorového hlediska budou hodnoty komparovány se dvěma srovnávacími základnami ryze komunálních podniků, resp. ve veřejném vlastnictví poskytujících služby v oblasti CZ-NACE 38110 Shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných, v rozdělení na vzorek *příspěvkových organizací* (dále jen „p.o.“) a vzorek *obchodních společností* - akciových společností a společností s ručením omezeným (dále jen „s.r.o./a.s.“). Rozdělením komparačního vzorku na tyto dvě části bude možné v praxi analyzovat výhody a nevýhody využití právní formy obchodní společnosti namísto příspěvkové organizace pro komunální podniky zřizované municipalitami teoreticky popisované v kapitole 3.1. Údaje o municipálních firmách zařazených do zmíněných vzorků jsou uvedeny v kapitole 4.2 a jejich plný seznam je součástí přílohy 1. Vzorek „p.o.“ obsahuje 78 příspěvkových organizací a potřebná data jsou získána z veřejně dostupného informačního portálu Ministerstva financí MONITOR. Vzorek „s.r.o./a.s.“ obsahuje 61 obchodních společností ve veřejném vlastnictví, z toho 58 společností s ručením omezeným a 3 akciové společnosti, pro něž byla data získána v databázi „Albertina“. Finanční ukazatele jsou vždy počítány ze sumy hodnot celého vzorku.

V úvodu praktické části diplomové práce bude čtenář seznámen se základními údaji o sledované společnosti a se strukturou a vývojem nejdůležitějších rozvahových a výsledkových položek položek, což bude sloužit jako teoretické východisko pro následnou hlubší analýzu. V další části budou vypočteny vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy, viz tabulka 8. Vysvětlivky zkratk použitých v následující tabulce včetně informačního zdroje jsou součástí přílohy 2 této práce.

Tabulka 8: Struktura aplikované poměrové analýzy

Ukazatel	Výpočet
Autarkie	
Autarkie celkové činnosti (%)	$=V/N*100$
Rentabilita	
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	$=EAT/VK*100$
Variátor celkových nákladů	$=((N_{t+1}-N_t)/N_t)/((V_{t+1}-V_t)/V_t)$
Modifikovaný variátor celkových nákladů	$=1-(1+(N_{t+1}-N_t)/N_t)/(1+(V_{t+1}-V_t)/V_t)$
Likvidita*	
Běžná likvidita	$=OA/KZ$
Pohotová likvidita	$=(OA-Zás)/KZ$
Okamžitá likvidita	$=KFM/KZ$
Aktivita*	
Obrat kapitálu	$=V/A$
Vázanost fixních aktiv ve výnosech	$=DM/V$
Doba splatnosti krátkodobých pohledávek (DSKP)	$=((Poh_t+Poh_{t-1})/2)/(V_t/360)$
Doba splatnosti krátkodobých závazků (DSKZ)	$=((KZ_t+KZ_{t-1})/2)/(N_t/360)$
Poměr dob splatnosti pohledávek a závazků	$=DSKP/DSKZ$
Financování*	
Míra finanční nezávislosti (%)	$=(VK/K)*100$
Míra věřitelského rizika (%)	$=(CK/K)*100$
Síla finanční páky	$=1+(CK/VK)$
Investiční rozvoj/útlum	
Koeficient opotřeбенí dlouhodobého majetku	$=(BrDM-NeDM)/BrDM$
Míra investičního rozvoje	$=I_{br}/O$
Produktivita	
Produktivita práce	$=PH/MN$
Produktivita kapitálu	$=PH/K$

\*Z krátkodobých závazků, cizího kapitálu a oběžných aktiv příspěvkových organizací byly ve výpočtech vyloučeny položky časového rozlišení, které u obchodních společností tvoří samostatnou položku aktiv, resp. pasiv.

*Zdroj: vlastní zpracování*

V další části práce bude proveden pyramidální aditivní rozklad ukazatelů běžné likvidity a haléřové nákladovosti a multiplikativní rozklad produktivity práce. Ve všech případech bude rozbor proveden pro všech pět sledovaných let s posouzením absolutní změny vrcholového i dílčích ukazatelů vyjadřující dynamiku vývoje. Vliv dílčích ukazatelů aditivních rozkladů na dynamiku vrcholového ukazatele je zjevný již z vypočtených hodnot, v případě multiplikativních rozkladů je nutné vliv na vrcholový ukazatel kalkulovat zvlášť, v této práci k tomu byla vybrána logaritmická metoda.

Po detailním rozboru tří stěžejních, avšak stále dílčích oblastí bude práce zaměřena na komplexní zhodnocení finančního zdraví společnosti TS Třeboň pomocí syntetických ukazatelů opět v porovnání s odvětvovými vzorky příspěvkových organizací a obchodních společností. Toto komplexní zhodnocení bude provedeno pomocí několika modelů – Altmanova Z-skóre, modelu bilanční analýzy municipální firmy ve dvou verzích, z roku 2002 a 2007, a klasifikační analýzy municipální firmy. Následně bude zhodnoceno, zda všechny tyto modely docházejí ke stejnému verdiktu, či nikoli.

Poslední kapitola této práce se bude zabývat aplikací *vícerozměrné mezipodnikové komparace* na sledovaný podnik TS Třeboň s odvětvovými hodnotami obchodních právních forem municipálních firem (s.r.o./a.s.) a příspěvkových organizací v oblasti sběru a shromažďování odpadu. Nebude tedy aplikováno mezipodnikové srovnání v doslovném smyslu, neboť jednotlivé podniky v tomto modelu budou nahrazeny právě odvětvovými vzorky. Do komparačního modelu bude zahrnuto šest ukazatelů – autarkie, produktivita práce, obrat kapitálu, rentabilita aktiv, poměr dob splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků a pohotová likvidita. Zmíněné ukazatele byly pro analýzu vybrány z toho důvodu, že pokrývají všechny důležité oblasti hospodaření municipální firmy a na rozdíl od modelů vytvořených pro soukromé podniky nekladou důraz na ziskové ukazatele. Následně budou vybrané poměrové ukazatele zobrazeny v pavučinovém grafu takzvanou *spider analýzou*. Bude porovnán vývoj relativních hodnot ukazatelů TS Třeboň vztažených vůči odvětvovému vzorku s.r.o./a.s., kdy hodnota 100 % znamená rovnost hodnoty ukazatele sledované společnosti a celého odvětví. Hodnoty nad 100 % pak analogicky vyjadřují nadprůměrné výsledky sledované společnosti. Bude porovnán vývoj mezi posledními dvěma sledovanými lety 2014 a 2015. Více let není do grafu použito z důvodu lepší přehlednosti. Relativní hodnoty jsou však v letech 2011, 2012, 2013 a 2015 velmi podobné, a nebyl by tedy pozorovatelný zásadní vývoj. Do spider grafu bude zařazeno 13 poměrových ukazatelů z oblasti rentability, likvidity, aktivity, financování, produktivity i autarkie. Záměrem těchto dvou metod komparace je shrnout výsledky z první části práce po syntetické analýze i dalším možným způsobem.

## 4 Praktická část

### 4.1 Struktura odvětví sběru a likvidace odpadu

Jak již bylo popsáno v předchozím textu, aplikační část této diplomové práce je zaměřena na zhodnocení finanční situace podniku Technické služby Třeboň, s. r. o. a její komparaci s ostatními municipálními podniky působícími v oblasti sběru odpadu a dalších technických služeb. Sběr a likvidace odpadu v České republice byly již zejména z legislativní stránky popsány v teoretické části práce v kapitole 2.4. K tomu, aby bylo možné udělat si představu o tom, jaká je struktura subjektů napomáhajících fungování zabezpečování tohoto veřejného statku, slouží tabulka 9. Ta charakterizuje zastoupení forem vlastnictví v jednotlivých oblastech sběru odpadu. Český statistický úřad klasifikuje 13 kategorií ekonomických činností v okruhu nakládání s odpady podle CZ-NACE<sup>11</sup>. Nejpočetnější kategorií tvoří komplexní zajištění služeb v oblasti sběru odpadu (CZ-NACE 38). Vzhledem k technologické náročnosti zde převažuje soukromé a zahraniční vlastnictví. Druhá nejpočetnější kategorie je Shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných, ve které je v nemalé míře (32 %) zastoupeno právě i komunální vlastnictví. Důvodem je nižší technologická náročnost a nezájem soukromého sektoru o poskytování těchto veřejných služeb.

---

<sup>11</sup> CZ-NACE 38 – Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití, 381 – Shromažďování a sběr odpadů, 3811 a 38110 – Shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných, 3812 a 38120 – Shromažďování a sběr nebezpečných odpadů, 382 – Odstraňování odpadů, 38210 – Odstraňování odpadů, kromě nebezpečných, 3822 a 38220 – Odstraňování nebezpečných odpadů, 383 – Úprava odpadů k dalšímu využití, 38310 – Demontáž vraků a vyřazených strojů a zařízení pro účely recyklace, 38320 – Úprava odpadů k dalšímu využití, kromě demontáže vraků, strojů a zařízení



Tabulka 9: Zastoupení podniků podle CZ-NACE v jednotlivých formách vlastnictví v roce 2011

CZ-NACE	Soukromé	Družstevní	Státní	Komunální v l. zařízení, polit. stran	Zahraníční	Mezinárodní	Smíšené	Celkem	
38	1075	11	1	13	7	758	79	6	<b>1950</b>
381	18	0	0	0	0	0	0	0	<b>18</b>
3811	15	0	0	0	0	1	0	0	<b>16</b>
<b>38110</b>	<b>240</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>167</b>	<b>1</b>	<b>45</b>	<b>53</b>	<b>15</b>	<b>522</b>
3812	4	0	0	0	0	0	0	0	<b>4</b>
38120	32	0	0	0	0	2	4	2	<b>40</b>
382	2	0	0	0	0	0	0	0	<b>2</b>
38210	32	0	0	5	0	3	10	1	<b>51</b>
3822	1	0	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>
38220	18	0	0	0	0	3	5	1	<b>27</b>
383	64	2	0	0	0	20	7	0	<b>93</b>
38310	11	0	0	1	0	1	0	1	<b>14</b>
38320	203	2	0	0	1	35	34	2	<b>277</b>
<b>Celkem</b>	<b>1715</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>186</b>	<b>9</b>	<b>868</b>	<b>192</b>	<b>28</b>	<b>3015</b>

Zdroj: Databáze RES, ČSÚ, vlastní zpracování

Pro účely této práce byl k analýze vybrán vzorek municipálních podniků poskytujících činnosti spadající do CZ-NACE 38110, a to 78 příspěvkových organizací, 58 společností s ručením omezeným a 3 akciové společnosti podle dostupnosti zveřejněných dat. Představu o velikosti společností zařazených do srovnávacích vzorků si lze udělat na základě údajů o počtu zaměstnanců uvedených v tabulce 10. Veřejný sektor zřizuje a provozuje 80 komunálních podniků z celkových 167 v oblasti shromažďování a sběru odpadů, kromě nebezpečného s rozmezím 10 až 49 zaměstnanců. Zatímco příspěvkové organizace jsou zřizovány spíše „menší“ s velikostí do 49 zaměstnanců a pouze 24 % těchto organizací má více než 50 zaměstnanců, u společností s ručením omezeným a akciových společností v komunálním vlastnictví se častěji vyskytují větší společnosti (42 % společností má 50 a více zaměstnanců).

Tabulka 10: Struktura srovnávacího vzorku podle počtu zaměstnanců v roce 2011

Počet zaměstnanců	Společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti			Příspěvkové organizace		
	Celkový počet	Celková struktura	Vzorek	Celkový počet	Celková struktura	Vzorek
Neuvedeno	4	5%	1	3	3%	2
1-9 zaměstnanců	16	21%	11	10	11%	7
10-49 zaměstnanců	25	32%	21	55	62%	51
50-99 zaměstnanců	17	22%	13	10	11%	9
100 a více zaměstnanců	16	21%	15	11	12%	9
Celkem	78	-	61	89	-	78

Zdroj: Databáze RES, ČSÚ

## 4.2 Finanční analýza

### 4.2.1 Charakteristika vybraného podniku

Následující kapitola je věnována bližšímu představení společnosti Technické služby Třeboň, s.r.o. (dále jen „TS Třeboň“).

#### Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: Technické služby Třeboň, s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Rybářská 811, 379 01 Třeboň

Datum vzniku: 21.3.1995

IČO: 62502735

Základní kapitál: 32 643 000 Kč

Jediný společník: Město Třeboň (100 % vlastnictví)

web: [www.ts-trebon.cz](http://www.ts-trebon.cz)

Orgány společnosti: V současné době tvoří statutární orgán společnosti pouze jeden jednatel jednající jménem společnosti, přičemž však v průběhu sledovaných let 2011-2015 se počet jednatelů i osoby v těchto pozicích značně měnily, většinu sledovaného období byl statutární orgán tvořen dvěma jednatelemi. Valnou hromadu tvoří rada města Třeboň a do roku 2015 působila ve společnosti i dozorčí rada, která však byla v roce 2016 usnesením rady města č. 395/2016-45 rozpuštěna.

Město Třeboň založilo tuto společnost v roce 1995 primárně za účelem svozu a likvidace domovního odpadu, avšak stejně jako technické služby dalších měst a obcí i TS Třeboň poskytují další potřebné veřejné služby svým obyvatelům. Jde zejména o:

- svoz separovaného odpadu,
- provoz sběrového dvora,
- správu veřejného osvětlení,
- provoz veřejných WC,
- správu a provoz hřbitova,
- údržbu veřejné zeleně,
- údržbu dětských a sportovních hřišť,
- čištění komunikací a zimní údržbu.

Na tyto služby existuje mezi městem Třeboň a společnostmi TS Třeboň trvalý obchodní styk na základě dodavatelsko-odběratelských smluv, přičemž hodnota smluv se pohybuje každoročně mezi 18 a 20 mil. Kč ročně bez DPH, viz tabulka 11. Zároveň TS Třeboň provozují ledovou plochu, fotbalové hřiště s umělým povrchem a od roku 2014 i fotbalový stadion na základě smluv o správě cizího majetku, které nejsou součástí předchozích dodavatelsko-odběratelských smluv, a provoz sportovišť je financován na základě příspěvku na úhradu újmy z jejich provozu. Od roku 2014 je ve spolupráci s úřadem práce realizován projekt veřejně prospěšných prací na vytvoření 6-7 nových pracovních míst, na něž TS Třeboň čerpají každoročně dotaci (2014: 852 tis. Kč, 2015: 931 tis. Kč).

Tabulka 11: Pravidelná plnění přijatá od města Třeboň (bez jednorázových dotací)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Hodnota dod-odb. smluv (tis. Kč)	18 655	19 667	19 317	18 142	18 737
Příspěvek na úhradu újmy (tis. Kč)	0	410	75	496	1229

*Zdroj: výroční zprávy TS Třeboň*

Před samotnými výpočty poměrových a dalších ukazatelů, je vhodné se seznámit se strukturou a vývojem majetkových i kapitálových složek a výnosových a nákladových skupin třeboňských Technických služeb.

## Analýza majetku TS Třeboň a zdrojů jeho krytí

Hodnota kapitálu společnosti roste ve sledovaném období v průměru o 2,4 % ročně. Důvodů je hned několik. V první řadě jde o postupnou obnovu kapitálového vybavení v důsledku zvyšování nároků na třídění odpadu a ekologičtější skládkování. V řadě druhé jde o přesun společnosti do nově budovaného sídla společnosti v letech 2013-2016 a v neposlední řadě k tomu přispívá i každoroční pozitivní výsledek hospodaření, který je podle zakladatelské listiny rozdělován na 10% příděl do rezervního fondu a převod nerozděleného zisku do výsledku hospodaření minulých let. Při pohledu na hodnoty majetku v tabulce 12 si lze všimnout největšího výkyvu v roce 2014. Důvodem nárůstu stavu hmotného majetku bylo zařazení nově vystavěné budovy v hodnotě více než 10,7 mil. Kč. Analogicky se tento případ promítl do rapidního snížení hodnoty bankovních účtů (-8,8 mil. Kč oproti předchozímu roku). Demolice a vyřazení budov ve starém areálu a odprodej použitelného majetku v hodnotě přes 1,5 mil. Kč se však promítlo do výkazů až v roce 2015. V tomto roce zároveň TS Třeboň převedly formou daru budovy šaten na pláži u rybníka Svět městu Třeboň, což naopak zapříčinilo naopak pokles dlouhodobého hmotného majetku o 8,1 mil. Kč. V souvislosti s hmotným majetkem je zároveň potřeba zmínit, že roční odpisy okolo 4 mil. Kč ponechávají společnosti relativně velký prostor pro nové investice.<sup>12</sup> V oblasti pasiv je důležité zmínit tvorbu zákonné rezervy od 600 do 800 tis. Kč ročně.

Tabulka 12: Rozvaha TS Třeboň ve zkráceném rozsahu 2011-2015 (v tis. Kč) - netto

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
<b>AKTIVA</b>	43 491	44 484	45 094	49 618	47 703
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>21 636</b>	<b>24 693</b>	<b>21 535</b>	<b>33 435</b>	<b>25 561</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek					231
Dlouhodobý hmotný majetek	17 943	20 733	17 560	29 290	21 160
Dlouhodobý finanční majetek	3 693	3 960	3 975	4 145	4 170
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>21 741</b>	<b>19 689</b>	<b>23 387</b>	<b>16 109</b>	<b>22 028</b>
Zásoby	3 342	3 355	3 472	3 033	3 098
Krátkodobé pohledávky	4 659	3 955	3 481	5 421	4 640
Krátkodobý finanční majetek	13 740	12 379	16 434	7 655	14 290
<b>PASIVA</b>	43 491	44 484	45 094	49 618	47 703
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>37 782</b>	<b>38 619</b>	<b>38 866</b>	<b>39 433</b>	<b>40 174</b>
Základní kapitál	32 643	32 643	32 643	32 643	32 643

<sup>12</sup> významnou část hodnoty dlouhodobého majetku (67 % v roce 2015) tvoří samostatné movité věci, tedy zejména sběrná a zametací vozidla, nákladní automobily, apod., které jsou poměrně rychle odepisovány.

Kapitálové fondy	682	950	965	1 135	1 159
Fondy ze zisku	728	924	981	1 004	1 044
VH běžného účetního období	1 960	569	233	396	717
Výsledek hospodaření minulých let	1 769	3 533	4 044	4 255	4 611
<b>Cizí zdroje</b>	<b>5 200</b>	<b>5 695</b>	<b>6 199</b>	<b>10 077</b>	<b>7 419</b>
Rezervy	1 544	2 132	2 837	3 624	4 212
Dlouhodobé závazky	342	420	545	555	515
Krátkodobé závazky	3 314	3 143	2 817	5 898	2 692

*Zdroj: výroční zprávy TS Třeboň*

### **Analýza výnosů a nákladů TS Třeboň**

Tabulka 13 znázorňuje vývoj a strukturu výnosových a nákladových položek TS Třeboň. Na výkonech se největší měrou podílí smluvní vztah s městem Třeboň, viz tabulka 11. Zbytek tvoří tržby přijaté od dalších odběratelů, a to jak soukromých firem, např. za svoz a likvidaci podnikatelského odpadu, tak od dalších společností vlastněných městem Třeboň, jako jsou například třeboňské lázně nebo Třeboňské lesy a rybníky, s. r. o. za zahradnické práce nebo zimní údržbu lesních komunikací. Skokový nárůst osobních nákladů v roce 2014 souvisí s tvorbou několika pracovních míst pro veřejně prospěšné práce, je však třeba brát v úvahu, že zvýšení mzdových nákladů je kompenzováno dotacemi na ně započtenými do ostatních provozních výnosů. V roce 2015 společnost TS Třeboň generovala nejnižší výkony za celé sledované období, největší vliv na tuto situaci měla mírná zima, tedy nepotřebnost zimní údržby komunikací a naopak extrémně suché léto, které zapříčinilo snížení výnosů za údržbu veřejné zeleně. Do výkonů nejsou zahrnuty příspěvky od města Třeboň na úhradu újmy spojené s provozováním ledové plochy a fotbalového hřiště, ani dotace od ÚP na veřejně prospěšné práce, ty jsou součástí ostatních provozních výnosů. Při pohledu na položku výkonů se může zdát, že město Třeboň snižuje vyplacené příspěvky Technickým službám, ve skutečnosti však spíše dochází k částečnému přelévání příspěvků z řádku výkonů na řádek ostatních provozních výnosů.

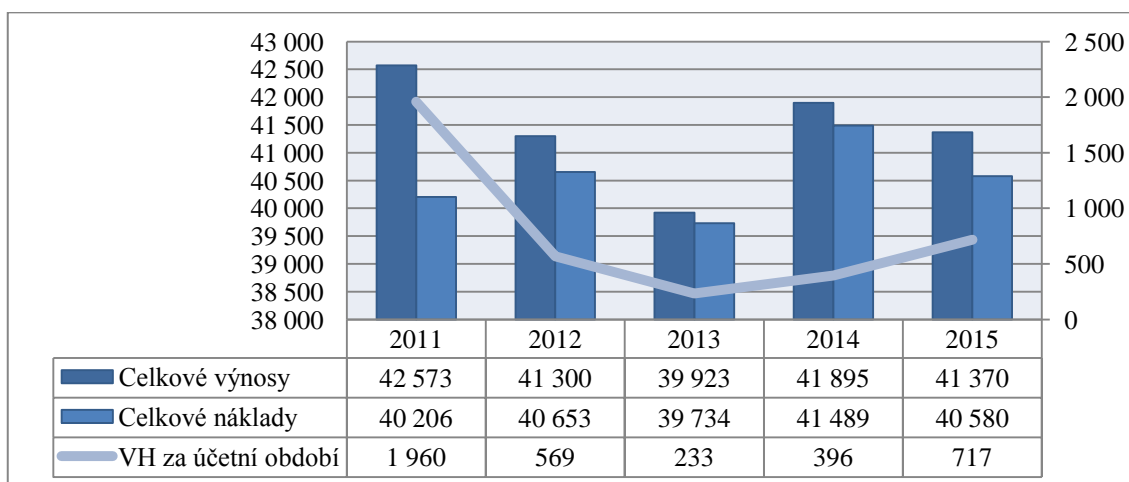
Tabulka 13: Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu 2011-2015 (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Výkony	40 162	39 580	37 875	39 023	36 046
Výkonová spotřeba	14 700	15 233	15 197	16 035	13 532
Přidaná hodnota	25 462	24 347	22 678	22 988	22 514
Osobní náklady	15 528	15 506	15 559	16 417	16 319
Daně a poplatky	3 840	3 810	3 376	3 352	3 348
Odpisy dlouhodobého majetku	3 774	4 251	4 010	3 933	3 900
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 512	1 017	938	1 282	2 778
Zůst. cena prodaného DM a materiálu	252	286	227	239	1 935
Změna stavu rezerv	925	620	703	745	561
Ostatní provozní výnosy	898	672	1 066	1 561	2 544
Ostatní provozní náklady	1 147	908	632	740	956
Provozní výsledek hospodaření	2 406	655	175	405	817
Výnosové úroky	1	31	44	29	2
Jiné finanční náklady	40	39	30	28	29
Finanční výsledek hospodaření	-39	-8	14	1	-27
Daň z příjmů za běžnou činnost	407	78	-44	10	73
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 960	569	233	396	717

*Zdroj: výroční zprávy TS Třeboň*

Zejména v grafu 3 je patrný značný propad celkových výnosů v roce 2013. Ten byl zapříčiněn jednak úspornými opatřeními v rozpočtu města Třeboně a jednak ukončením několika smluvních vztahů s dalšími zákazníky. Na tento krátkodobý propad byla společnost schopna relativně flexibilně zareagovat úsporou nákladů a zachovat tak pozitivní výsledek hospodaření. V roce 2015 sice TS Třeboň generovaly nejnižší výkony v celém sledovaném období, nicméně tento propad byl kompenzován vyššími ostatními provozními výnosy, a to zejména vyššími příspěvky na úhradu újmy z provozu ledové plochy a fotbalového hřiště, vynucenými nepříznivým počasím, a tržbami z prodeje dlouhodobého majetku, kdy končilo stěhování do nového areálu a byl tedy nasnadě prodej nepotřebného starého majetku a vybavení.

Graf 3: Vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření před zdaněním (v tis. Kč)



Zdroj: výroční zprávy TS Třeboň

## 4.2.2 Poměrové ukazatele

### Autarkie

Jako reprezentant finanční analýzy v oblasti autarkie byl pro tuto práci vybrán pouze ukazatel autarkie celkové činnosti na bázi nákladů a výnosů. Vzhledem k dostupnosti dat obchodních společností TS Třeboň a odvětvového vzorku „s.r.o./a.s.“ nelze zjistit výnosy a náklady v rozdělení na hlavní a hospodářskou činnost, což vyžadují ukazatele autarkie podle autorky Kraftové (2002) popsané v teoretické části práce.

Jak ukazuje tabulka 14, ve všech sledovaných letech dosažené výnosy TS Třeboň pokrývaly jejich náklady. Plné soběstačnosti dosahuje stejně tak i celé sledované odvětví municipálních firem v oblasti sběru a shromažďování odpadů, kromě nebezpečných. Rozdíl lze sledovat v míře autarkie. Zatímco TS Třeboň se od roku 2012 drží těsně nad 100% hranicí, ostatní municipální s.r.o. a a.s. se pohybují nad 103 %. Příspěvkovým organizacím napomáhá k vyšším hodnotám jejich hospodářská činnost, jejíž soběstačnost dosahuje průměrných hodnot okolo 115 %, zatímco autarkie hlavní činností je průměrně pouze 100,5 %. Lze tedy říci, že hospodářská činnost příspěvkových organizací slouží správně svému účelu - získání dodatečných, případně rezervních zdrojů pro hlavní činnost.

V tomto případě vedení podniku prakticky nelze navrhnout žádná opatření, protože v oblasti autarkie společnost jednak dosahuje téměř ideálních hodnot a jednak je zjevné

a bude to popsáno v následujících oddílech, že na současnou ekonomickou situaci je vedení třeboňských Technických služeb schopno flexibilně reagovat řízením svých nákladů a není potřeba zvyšovat dotace od města, aby byl podnik schopen generovat alespoň minimální zisk.

Tabulka 14: Míra autarkie celkové činnosti na základě nákladů a výnosů

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy - TS Třeboň (tis. Kč)	42 573	41 300	39 923	41 895	41 370
Náklady - TS Třeboň (tis. Kč)	40 206	40 653	39 734	41 489	40 580
Autarkie - TS Třeboň	105.9%	101.6%	100.5%	101.0%	101.9%
Autarkie - s.r.o./a.s.	103.6%	102.5%	103.6%	103.4%	104.0%
Autarkie - p.o.	102.9%	101.9%	101.8%	102.0%	102.6%

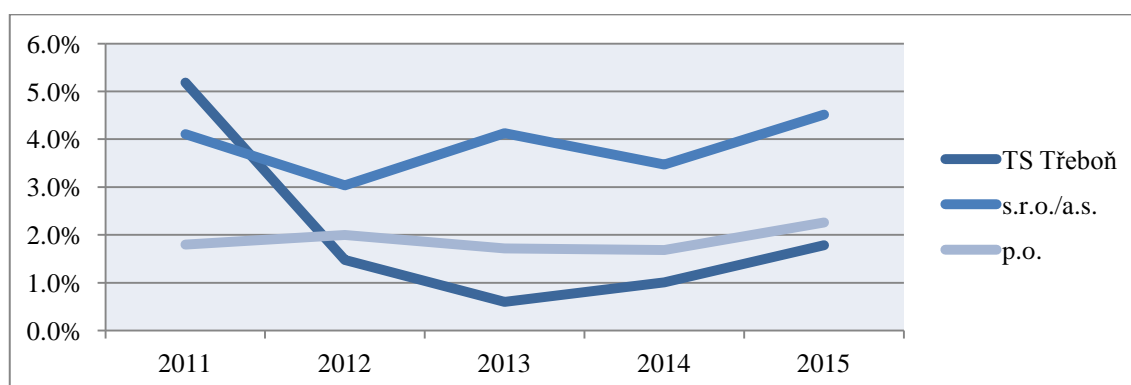
*Zdroj: účetní výkazy společnosti*

### Ukazatele rentability

**Rentabilita vlastního kapitálu** podobně jako míra autarkie pracuje s rozdílem mezi výnosy a náklady – tedy se ziskem, proto lze v grafu 4 pozorovat podobný vývoj jako u předchozího ukazatele. Hodnota vlastního kapitálu postupně mírně narůstá o nerozdělené zisky minulých let, přesto však lze říci, že je poměrně konstantní a do kolísání rentability vlastního kapitálu se tedy promítá zejména kolísání zisku po zdanění. V tomto konkrétním případě poskytuje rentabilita informaci městu Třeboň jako jedinému vlastníku, jak je zhodnocován jím vložený kapitál. Ve srovnání s podobnými podniky v odvětví disponují TS Třeboň vysokou hodnotou základního kapitálu, což v kombinaci s nízkou úrovní zisku znamená podprůměrné hodnoty výnosnosti vlastního kapitálu. Vypovídací hodnota rentability vlastního kapitálu není v tomto případě nijak závratná, vzhledem ke specifčnosti veřejného sektoru poskytuje spíše dodatečné informace a srovnání a neměla by sloužit jako podklad k rozhodování vedení podniku.



Graf 4: Rentabilita vlastního kapitálu



Zdroj: účetní výkazy společnosti

Jak je popsáno v teoretické části práce, žádoucí hodnota **variátoru celkových nákladů** je nižší než 1. Při aplikaci na reálná data však nelze toto doporučení obecně aplikovat. Za prvé by ho bylo vhodné omezit zdola nulou. Záporná hodnota ukazatele může znamenat buďto nežádoucí pokles výnosů při současném růstu nákladů nebo naopak pokles nákladů při růstu výnosů, což zpravidla není pro firmy problémem. Nelze tedy posoudit hodnotu záporného variátoru bez pohledu na konkrétní hodnoty dynamiky vývoje nákladů a výnosů. U TS Třeboň se tento problém ukázal hned v roce 2012, kde lze v tabulce 15 vidět onu první nežádoucí situaci - relativní přírůstek nákladů a úbytek výnosů. Další problém vzniká při výpočtu variátoru ze dvou záporných ukazatelů dynamiky. V letech 2013 a 2014 byla dynamika výnosů vyšší než dynamika nákladů. Variátor nižší než 1 by mohl uživatel vyhodnotit v obou letech jako pozitivní, logickou úvahou s tím však nelze souhlasit. Dynamičtější pokles výnosů než nákladů, v tomto případě výnosy -1,3 mil. Kč a náklady -0,9 mil. Kč, nelze považovat za úspěch. V případě relativního úbytku obou ukazatelů je naopak žádoucí hodnota variátoru vyšší než 1, jako je tomu v roce 2015. To může poukázat na schopnost podniku flexibilně reagovat na ztrátu tržeb. Obecně lze tedy říct, že variátor v podobě, kterou představuje Kraftová (2002) ve své publikaci, je aplikovatelný pouze tehdy, rostou-li výnosy i náklady.

Tabulka 15: Variátor celkových nákladů

Rok	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Relativní přírůstek nákladů - TS Třeboň	0.011	-0.023	0.044	-0.022
Relativní přírůstek výnosů - TS Třeboň	-0.030	-0.033	0.049	-0.013
Variátor nákladů - TS Třeboň	-0.372	0.678	0.894	1.748

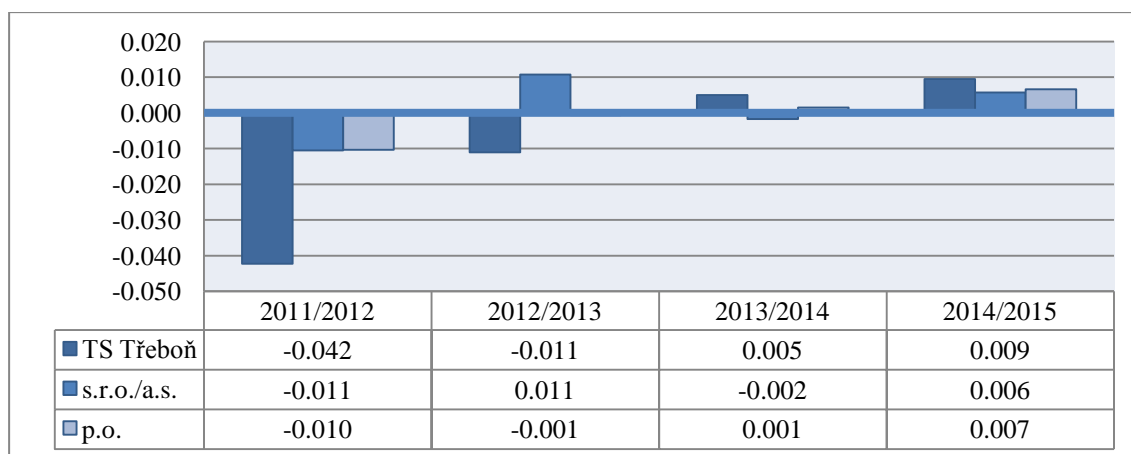
Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování

Možností je matematická modifikace vzorce variátoru v podobě přičtení 1 k hodnotě jmenovatele i čitatele a odečtením celého zlomku od 1. Žádoucí situace potom nabývají hodnot  $>0$  a nežádoucí situace hodnot  $<0$ . Vzorec pro modifikovaný variátor je pak následující:

$$\text{Modifikovaný variátor nákladů} = 1 - \frac{\frac{\text{náklady}_{t+1} - \text{náklady}_t}{\text{náklady}_t} + 1}{\frac{\text{výnosy}_{t+1} - \text{výnosy}_t}{\text{výnosy}_t} + 1}. \quad (25)$$

V roce 2012 čelilo celé odvětví sběru a likvidace odpadu nárůstu cen vstupů, a to zejména pohonných hmot, jejichž průměrná cena vzrostla meziročně o více než 10 %. Celému odvětví tedy rapidně vzrostly náklady, konkrétně výkonová spotřeba. TS Třeboň v tomto roce zároveň vykázaly pokles výnosů, proto lze v grafu 5 vidět několikanásobně horší variátor nákladů, než tomu bylo v celém odvětví. Nicméně je třeba brát v úvahu fakt, že rok 2011 byl pro TS Třeboň velmi úspěšným rokem (viz předchozí text – analýza nákladů a výnosů). Komparační základna byla tedy velmi vysoká a nedalo se reálně předpokládat, že rok 2012 by mohl předchozí rok překonat ani v případě, že by průměrné ceny PHM zůstaly nezměněny. V roce 2015 je naopak variátor celkových nákladů vyšší než průměr odvětví. V tomto roce se podniku podařilo eliminovat celkové náklady o téměř jeden milion Kč při poklesu výnosů o zhruba půl milionu Kč.

Graf 5: Variátor celkových nákladů po modifikaci



Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování

## Ukazatele likvidity

Společnost TS Třeboň dosahuje v oblasti likvidity ve sledovaných letech podstatně vyšší úroveň než je průměr municipálních firem v odvětví. Hlavní příčinou velmi vysokých hodnot je struktura majetku, kdy oběžný majetek firmy tvoří průměrně 45 % celkových aktiv, zatímco průměr oboru je jen okolo 30 % (s.r.o./a.s.: 35 %, p.o.: 23 %). Rovněž hodnotu krátkodobých závazků udržují TS Třeboň na nižší hodnotě. Jediný výkyv likvidity byl zaznamenán v roce 2014, viz tabulka 16. V tomto roce byla pořízena nová budova za 10 mil. Kč, což se promítlo zejména do snížení peněžních prostředků. Je třeba zmínit, že i přes tuto velkou investici likvidita TS Třeboň neklesla pod bezpečnou úroveň.

Tabulka 16: Ukazatele likvidity TS Třeboň

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	21 741	19 689	23 387	16 109	22 028
Zásoby	18 399	16 334	19 915	13 076	18 930
Krátkodobý finanční majetek	13 740	12 379	16 434	7 655	14 290
Krátkodobé závazky	3 314	3 143	2 817	5 898	2 692
Běžná likvidita	6.6	6.3	8.3	2.7	8.2
Pohotová likvidita	5.6	5.2	7.1	2.2	7.0
Okamžitá likvidita	4.1	3.9	5.8	1.3	5.3

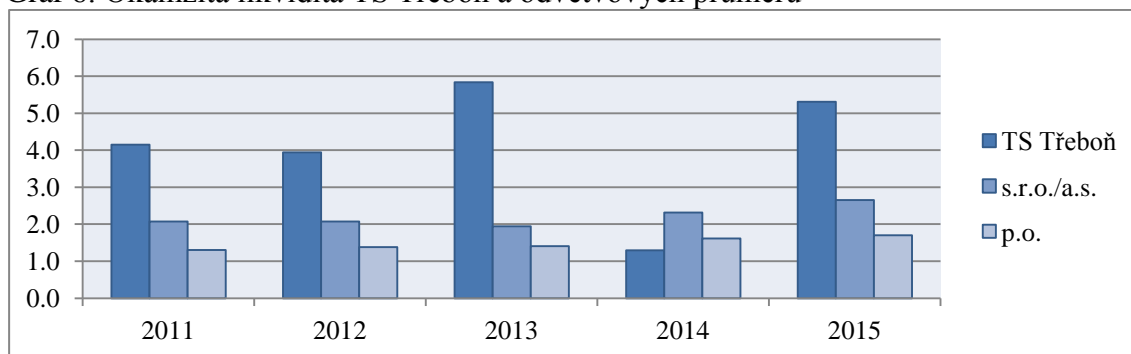
*Zdroj: účetní výkazy TS Třeboň, vlastní zpracování*

Celé sledované odvětví se podle grafu 6 vyznačuje vyššími hodnotami likvidity, než je doporučeno pro soukromý sektor (okamžitá likvidita je doporučena okolo 0,2). Soukromé podniky často drží svá oběžná aktiva a zejména peněžní prostředky až na hranici nebezpečí platební neschopnosti za účelem vyššího zhodnocení kapitálu investicemi do výnosných cenných papírů, nových technologií nebo strojů. Soukromé firmy tedy hledají určitý „balanc“ v podobě optimálního a hospodárného využití majetkových složek bez ohrožení své solventnosti, pro firmy ve veřejném sektoru je stěžejní zachovat finanční stabilitu i na úkor nízké výnosnosti kapitálu, viz předchozí výpočty.

Pokud by bylo vedení podniku ochotno snížit svou okamžitou likviditu na úroveň odvětvových hodnot vzorku s.r.o./a.s., tedy tak, aby peněžní prostředky převyšovaly krátkodobé závazky zhruba dvojnásobně, mohly by již od roku 2011 TS Třeboň držet v průměru pouze 8 mil. Kč krátkodobých finančních prostředků namísto skutečných 13 mil. Kč. Zbývajících 5 mil. Kč mohlo být investováno například do některého

z bezpečnějších finančních nástrojů. V případě investice pěti milionů Kč v roce 2011 do pětiletých státních dluhopisů s průměrnou efektivní úrokovou mírou 3,09 %, s odhlédnutím od vlivu inflace a po odečtení srážkové daně, mohly TS Třeboň vyinkasovat výnos přes 713 tisíc Kč. Jinou možností by mohla být investice do takového kapitálového vybavení, které by pomohlo zefektivnit procesy v podniku a eliminovat tak provozní náklady.

Graf 6: Okamžitá likvidita TS Třeboň a odvětvových průměrů



Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

## Ukazatele aktivity

Další součástí finanční analýzy je aktivita podniku v oblasti práce s aktivy, resp. kapitálem. Dva základní ukazatele, tedy obrat kapitálu a vázanost majetku ve výnosech zobrazuje tabulka 17. Hodnoty **obratu kapitálu** nižší než 1 znamenají, že aktiva se v podniku obrátí za dobu delší než jeden rok. Hodnota tohoto ukazatele v průběhu sledovaného období postupně klesá, důvodem je zejména investiční rozvoj společnosti při neměnnosti výnosů. Zatímco kapitál vzrostl mezi lety 2011 a 2015 ze 42,5 na 47,7 mil. Kč, výnosy společnosti kolísají stále mezi 41 a 42 mil. Kč. Podobnou klesající tendenci obratu kapitálu lze pozorovat i u odvětvových průměrů. Zatímco soukromé podniky investují do majetku s očekáváním vyššího objemu výnosů a usilují tak o maximalizaci tohoto ukazatele, pro subjekty veřejného sektoru je důležitější zajistit potřebnou kvalitu a kvantitu poskytovaných veřejných statků/služeb. Stanovení žádoucí hodnoty druhého ukazatele **vázanosti dlouhodobého majetku ve výnosech** je komplikované a závisí vždy na odvětví a podmínkách, ve kterých se společnost nachází. Dle srovnání s odvětvovým průměrem municipálních s.r.o. a a.s. se není třeba obávat ohrožení firmy z nedostatku saturace potřebným dlouhodobým majetkem ani neekonomického vázání zdrojů v dlouhodobém majetku. Příspěvkové organizace v odvětví vykazují vyšší vázanost fixního majetku ve výnosech.

Tabulka 17: Ukazatele aktivity

Rok		2011	2012	2013	2014	2015
Obrat kapitálu	TS Třeboň	0.98	0.93	0.89	0.84	0.87
	s.r.o./a.s.	0.98	1.01	0.94	0.90	0.87
	p.o.	0.95	0.93	0.75	0.77	0.77
Vázanost fixních aktiv ve výnosech	TS Třeboň	0.51	0.60	0.54	0.80	0.62
	s.r.o./a.s.	0.65	0.62	0.66	0.70	0.74
	p.o.	0.78	0.81	1.02	1.01	1.02

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování*

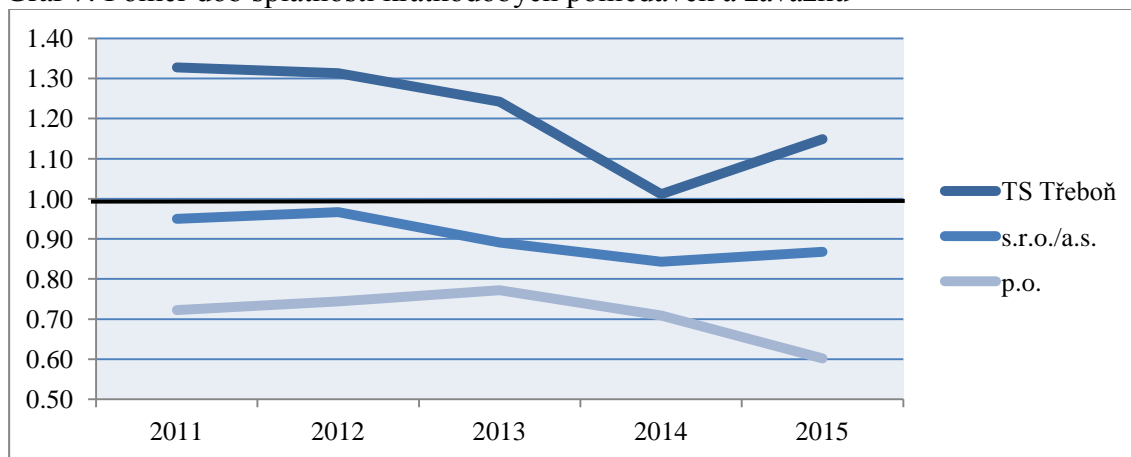
Krátkodobé pohledávky TS Třeboň jsou tvořeny převážně pohledávkami z obchodních vztahů a v průběhu sledovaného období se jejich výše (ke konci účetního období) pohybovala mezi 3,5 a 4,6 mil. Kč, pouze v roce 2014 vyšplhala na 5,4 mil. Kč. To vzhledem k dosazování průměrného stavu pohledávek mezi začátkem a koncem účetního období do vzorce ovlivnilo dobu splatnosti jak v roce 2014, tak v roce 2015, viz tabulka 18. Pohledávky po splatnosti déle než 180 dní tvoří v průměru pouze 2,5 % z hodnoty pohledávek. Krátkodobé závazky sledované společnosti tvoří zhruba z jedné poloviny závazky ke svým zaměstnancům a s tím související závazky z titulu zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení a daňové závazky a z druhé poloviny závazky z obchodních vztahů. Výkyv lze vidět opět v roce 2014, kdy závazek vůči státu z titulu daní a dotací činil 3,3 mil. Kč. **Doba splatnosti krátkodobých pohledávek** TS Třeboň je srovnatelná s hodnotou tohoto ukazatele pro ostatní odvětvové s.r.o./a.s. (průměr 39 dnů), hodnota u příspěvkových organizací dosahuje hodnot výrazně pod 30 dnů. Průměrná **doba splatnosti krátkodobých závazků** v odvětví kolísá kolem 41 dnů, zatímco TS Třeboň plní své závazky podstatně rychleji. Výsledkem tohoto nepoměru mezi rychlejším splácením závazků a delším splácením pohledávek by mohl být problém v řízení cash-flow. Ale jak bylo vysvětleno v předchozí analýze, společnost TS Třeboň má velmi vysoký stupeň likvidity, vedení společnosti se tedy tohoto problému nemusí obávat. V grafu 7 je vidět, že nejlepšího sladění splatnosti pohledávek a závazků dosahuje vzorek s.r.o. a a.s.

Tabulka 18: Poměr dob splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
DSKP (dny)	39	38	34	38	44
DSKZ (dny)	30	29	27	38	38
Poměr dob splatnosti KP a KZ - TS Třeboň	1.33	1.31	1.24	1.01	1.15
Poměr dob splatnosti KP a KZ - s.r.o./a.s.	0.95	0.97	0.89	0.84	0.87
Poměr dob splatnosti KP a KZ - p.o.	0.72	0.74	0.77	0.71	0.60

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování*

Graf 7: Poměr dob splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků



Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování

### Ukazatele financování

V teoretické části diplomové práce bylo zmíněno, že municipální firmy obecně využívají k financování své činnosti převážně vlastní zdroje. Tabulka 19 ukazuje, že oblast sběru odpadu není výjimkou. TS Třeboň stejně jako ostatní společnosti v odvětví, a to zejména příspěvkové organizace, téměř nevyžívají dluhové financování, jejich cizí zdroje jsou tvořeny výhradně rezervami, krátkodobými závazky z obchodních styků a závazky z titulu mezd. Až dvě třetiny municipálních s.r.o. nebo a.s. v odvětví využívá více či méně dlouhodobých nebo krátkodobých úvěrů, zatímco v roce 2015 pouze 11 příspěvkových organizací ze 78 sledovaných čerpalo bankovní úvěr. Podíl vlastních zdrojů na kapitálu obchodních společností se pohybuje tedy pouze okolo 70 % a u příspěvkových organizací stoupá až k hranici 90 %.

Strukturou zdrojů financování se TS Třeboň podobají spíše příspěvkovým organizacím než obchodním formám municipálních firem. Ty pravděpodobně využívají právě své právní formy k jednoduššímu přístupu k dluhovému financování. Výhodné je to zejména pro zřizovatelské obce, jež nemají v dané společnosti vázáno tolik prostředků. Vedení společnosti by se tedy mohlo do budoucna rozhodnout například o uvolnění části základního kapitálu, který v současnosti tvoří více než 32 mil. Kč, a jeho nahrazení krátkodobými nebo dlouhodobými úvěry.

Tabulka 19: Míra finanční nezávislosti a věřitelského rizika

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál - TS Třeboň (tis. Kč)	37 782	38 619	38 866	39 433	40 174
Cizí kapitál - TS Třeboň (tis. Kč)	5200	5695	6199	10077	7419
Celkový kapitál - TS Třeboň (tis. Kč)	43 491	44 484	45 094	49 618	47 703
Míra finanční nezávislosti - TS Třeboň (%)	87%	87%	86%	79%	84%
Míra věřitelského rizika - TS Třeboň (%)	12%	13%	14%	20%	16%
Míra finanční nezávislosti - s.r.o./a.s. (%)	71%	72%	69%	72%	73%
Míra věřitelského rizika - s.r.o./a.s. (%)	28%	27%	26%	27%	26%
Míra finanční nezávislosti - p.o. (%)	85%	86%	77%	88%	88%
Míra věřitelského rizika - p.o. (%)	14%	13%	12%	11%	11%

*Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

### Ukazatele investičního rozvoje/útlumu

Pro činnost TS Třeboň je stěžejní skupinou aktiv dlouhodobý hmotný majetek. Ten je tvořen zejména samostatnými movitými věcmi v podobě svozových a zametacích vozů, kontejnerů umístěných ve sběrném dvoře, apod. Jak vyplývá z analýzy majetku společnosti v úvodu praktické části této práce a vývoje brutto stavu dlouhodobého hmotného majetku v tabulce 20, společnost postupně obnovuje svůj majetek jednak restitučními investicemi, kdy nahrazuje zastaralé stroje novými, tak i investicemi čistými v rámci budování nového areálu technických služeb. Dlouhodobý hmotný majetek udržuje společnost odepsaný zhruba ze dvou třetin. V souvislosti s analýzou investičního rozvoje je třeba brát v úvahu i častý výskyt investičních dotací ve veřejném sektoru. Majetek pořízený za zdroje získané dotacemi nevstupuje do rozvahy podniku a snadno by se mohlo zdát, že společnost nebude investičně aktivní. TS Třeboň čerpaly investiční dotaci v letech 2014 a 2015 v celkové výši téměř 6,3 mil. Kč. Jako doplňující ukazatel lze využít míru investičního rozvoje za předpokladu každoročních obnovovacích investic do výše pořizovací ceny majetku. Tento ukazatel vyjadřuje, že společnost by na obnovu svého majetku byla schopna vytvořit zdroje z odpisů za 9-11 let.

Tabulka 20: Koeficient opotřebení dlouhodobého hmotného majetku

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Brutto hodnota DHM (tis. Kč)	52396	58746	59432	71396	66548
Netto hodnota DHM (tis. Kč)	17943	20733	17560	29290	21160
Odpisy DHM (tis. Kč)	3774	4251	4010	3933	3900
Koeficient opotřebení DHM (%)	66%	65%	70%	59%	68%
Míra investičního rozvoje	9.1	8.9	10.4	10.7	11.6

*Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

## Ukazatele produktivity

**Produktivita práce** je jedním z nejdůležitějších a nejporovnatelnějších ukazatelů finanční analýzy municipálního podniku. Soukromé i veřejné podniky bez ohledu na ziskový motiv usilují o maximalizaci nebo alespoň růst hodnoty tohoto ukazatele. TS Třeboň v průběhu roku 2013 započaly spolupráci s úřadem práce na projektu veřejně prospěšných prací. Mezi lety 2012 a 2014 vzrostl průměrný počet pracovníků z 50 na 56, přičemž mzdy těchto veřejně prospěšných míst byly kryty dotacemi od ÚP. Jako alternativu klasického poměru mezi přidanou hodnotou a počtem pracovníků lze využít podíl přidané hodnoty a celkových mzdových nákladů, v tomto případě mzdových nákladů po odečtení zmíněných dotací. Hodnoty produktivity práce v této podobě zobrazuje tabulka 21. Přestože přidaná hodnota v průběhu sledovaného období konstantně klesá kvůli růstu cen vstupu i úspornými opatřeními města Třeboň, po celé sledované období společnost TS Třeboň z jedné koruny investované do mezd zaměstnanců vygeneruje více než dvojnásobek přidané hodnoty. Produktivita práce souboru sledovaných příspěvkových organizací i s.r.o./a.s. se pohybuje těsně pod hranicí 2, nicméně postupně roste.

Tabulka 21: Produktivita práce vztažená ke mzdovým nákladům

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Přidaná hodnota (tis. Kč)	25 462	24 347	22 678	22 988	22 514
Mzdové náklady (tis. Kč)*	11 308	11 265	11 284	11 058	10 887
Produktivita práce - TS Třeboň	2.25	2.16	2.01	2.08	2.05
Produktivita práce - s.r.o./a.s.	1.80	1.80	1.85	1.84	1.86
Produktivita práce - p.o.	1.89	1.92	1.94	1.97	1.97

\*Mzdové náklady jsou v roce 2014 a 2015 poníženy o dotace ÚP na nově vytvořená pracovní místa.

*Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

Při pohledu na tabulku 21 se zdá být logické, že TS Třeboň snižují své mzdové náklady při poklesu svých výkonů, resp. přidané hodnoty. Je třeba se však zaměřit na to, zda společnost snižuje mzdové náklady efektivně. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců vzrostl za toto období ze 49 na 52 (po odečtení v průměru čtyř veřejně prospěšných míst, jejichž náklady jsou kryty dotacemi od ÚP). Je vhodné tedy rovněž zanalyzovat vývoj jednotkových mzdových nákladů, respektive životní úroveň pracovníků společnosti. Následující tabulka 22 zobrazuje průměrnou měsíční hrubou mzdu jednoho zaměstnance v letech 2011 a 2015 a jejich procentní změnu. Průměrné mzdy zmíněné části vzorku jsou značně variabilní a závisí na velikosti podniku, resp.



obce a organizační struktury. Z toho důvodu nelze bez hlubší analýzy srovnávat absolutní hodnoty průměrných měsíčních mezd, ale pouze jejich dynamiku. Zatímco průměrné mzdy v celé kategorii E klasifikace CZ-NACE bez ohledu na vlastnictví vzrostly během těchto 4 let téměř o 7 %, třeboňské Technické služby tento rostoucí trend nerespektují a průměrná mzda jejich zaměstnanců dokonce poklesla o téměř 9 %.

Tabulka 22: Vývoj průměrné měsíční mzdy mezi lety 2011 a 2015

Rok	2011	2015	Relativní změna
TS Třeboň	19 169	17 490	-8.8%
Vzorek municipálních s.r.o./a.s. <sup>13</sup>	20 046	20 681	3.2%
CZ-NACE kategorie E	23 166	24 768	6.9%

Pozn.: CZ-NACE kategorie E zahrnuje zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi, tedy i sledované odvětví CZ-NACE 38110.

*Zdroj: ČSÚ, účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

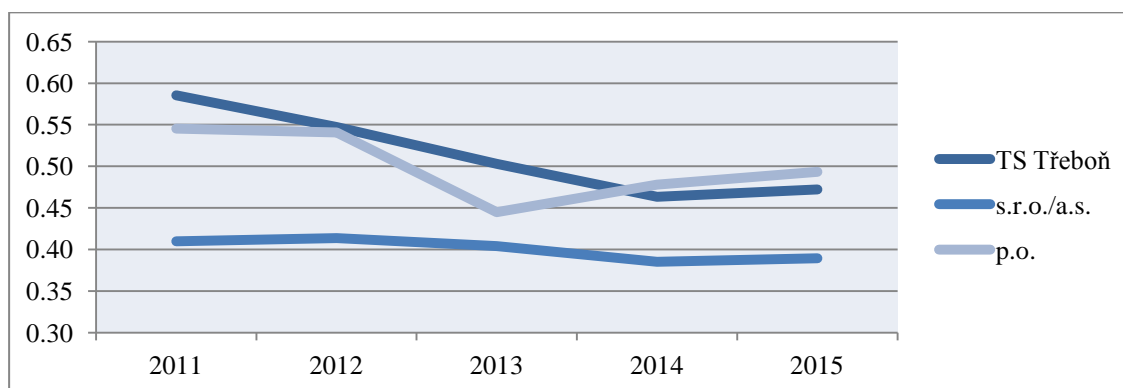
Pokud by se třeboňské Technické služby rozhodly zajistit nárůst životní úrovně svých zaměstnanců alespoň srovnatelně s ostatními municipálními obchodními společnostmi zabývajícími se sběrem a shromažďováním odpadu, tedy o 3,2 % oproti roku 2011, v roce 2015 by pak průměrná měsíční mzda měla činit 19 776 Kč a při zachování stejného počtu a struktury zaměstnanců by osobní náklady byly o 2 mil. Kč vyšší oproti realitě v roce 2015. Vzhledem k velmi nízké hodnotě zisku by toto navýšení nákladů za předpokladu neměnnosti ostatních položek výsledovky zapříčinilo vznik ztráty a s tím související problémy. Aby se podnik při této průměrné mzdě dostal na původní úroveň mzdových, resp. osobních nákladů, znamenalo by to propuštění zhruba pěti zaměstnanců. Při zefektivnění interních procesů by toto řešení nemuselo být nereálné. Jako druhá možnost se pak nabízí úspory v jiných než zaměstnaneckých oblastech, případně zajištění dalších dodavatelsko-odběratelských smluv.

**Produktivita kapitálu** rovněž v průběhu sledovaných let klesá, viz graf 8. Pokles přidané hodnoty v čitateli je umocněn růstem jmenovatele v podobě kapitálu. Zatímco v roce 2011 bylo z jedné koruny kapitálu vygenerováno nadprůměrných 59 haléřů přidané hodnoty, v roce 2015 už to bylo pouze 47 haléřů.

---

<sup>13</sup> Vzhledem k dostupnosti informací o průměrném přepočteném počtu zaměstnanců byla ze vzorku municipálních obchodních společností k výpočtu využita pouze jeho část, použité podniky jsou v příloze 1 označeny hvězdičkou.

Graf 8: Produktivita kapitálu TS Třeboň a odvětvových průměrů



Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

### 4.2.3 Rozklady ukazatelů

Po provedení obecné poměrové analýzy je vhodné důležité oblasti finančního hospodaření třeboňských Technických služeb rozebrat detailněji. Za stěžejní oblasti fungování firmy ve veřejném sektoru lze považovat například likviditu podniku, hospodaření s náklady nebo podmínky v oblasti lidských zdrojů. V této kapitole jsou tedy nastíněny vlivy dílčích oblastí působících na dynamiku vrcholového ukazatele.

Na **běžné likviditě** třeboňských Technických služeb se nejvíce podílí krátkodobý finanční majetek. Tuto skutečnost lze vyčíst již ze struktury majetku v tabulce 12, kde krátkodobý finanční majetek, a zejména peněžní prostředky na bankovních účtech, tvoří převážnou část krátkodobého majetku společnosti. Schéma 9 zobrazuje vliv změn jednotlivých položek čitatele běžné likvidity na změnu celkového ukazatele. Při posuzování tohoto rozkladu je třeba vzít v úvahu i velmi důležitý fakt, že dynamiku likvidity ovlivňují nejen zůstatky jednotlivých položek oběžných aktiv, ale rovněž úroveň krátkodobých závazků, která ve schématu není zohledněna. Ve druhém sledovaném roce například hodnota zásob mírně vzrostla a tedy pozitivně ovlivnila dynamiku běžné likvidity. Pohledávky a krátkodobý finanční majetek oproti tomu poklesly, přičemž jejich negativní vliv na běžnou likviditu převýšil vliv nárůstu zásob. Na největším propadu likvidity v roce 2014, zmíněném již při výpočtu běžné likvidity v předchozím textu, má z 80 procent podíl snížení krátkodobého finančního majetku, v tomto roce byl však také zaznamenán pokles zásob a pohledávek. Ve všech oblastech šlo pouze o okamžikový výkyv a v následujícím roce se hodnoty opět vrátily na úroveň roku 2013.

Schéma 9: Rozklad běžné likvidity TS Třeboň

Běžná likvidita		
Rok	Hodnota	$\Delta$
2011	6.56	x
2012	6.26	-0.30
2013	8.30	2.04
2014	2.73	-5.57
2015	8.18	5.45

Vliv zásob				Vliv pohledávek				Vliv KFM		
Rok	Hodnota	$\Delta$		Rok	Hodnota	$\Delta$		Rok	Hodnota	$\Delta$
2011	1.01	x		2011	1.41	x		2011	4.15	x
2012	1.07	0.06	+	2012	1.26	-0.15	+	2012	3.94	-0.21
2013	1.23	0.17		2013	1.24	-0.02		2013	5.83	1.90
2014	0.51	-0.72		2014	0.92	-0.32		2014	1.30	-4.54
2015	1.15	0.64		2015	1.72	0.80		2015	5.31	4.01

*Zdroj: účetní výkazy TS Třeboň, vlastní zpracování*

**Ukazatel haléřové nákladovosti** se ve sledovaném období pohybuje těsně pod hodnotou 1. Například v roce 2015 podnik na 1000 Kč výnosů potřeboval investovat 394 Kč do osobních nákladů, 327 Kč na výkonovou spotřebu (materiál, energie, služby,...), 94 Kč na odpisy<sup>14</sup> a 165 Kč na ostatní náklady (daně, ostatní provozní náklady, finanční náklady,...). Sledované období lze rozdělit do dvou kratších vývojových úseků. V prvním období mezi lety 2011 a 2013 hodnota haléřového ukazatele rostla, což by mohlo poukazovat na horší hospodaření podniku. V tomto období došlo k poklesu výnosů o 6 %, na což podnik nestačil zareagovat odpovídající eliminací nákladů. Jediná oblast, kde byl pokles nákladů dynamičtější než pokles výnosů bylo v zanedbatelné oblasti ostatních nákladů. V roce 2014 podnik navýšil své výnosy o 5 %, dvě největší nákladové položky však rostly o půl procenta rychleji, a proto lze ve schématu 10 sledovat jejich dynamiku v červených číslech. V tomto roce však podnik odprodával majetek ze starého sídla, snížil tím hodnotu svých ročních odpisů a zajistil si tak pokles celkové haléřové nákladovosti o 0.005. V roce 2015 došlo k dalšímu poklesu haléřové nákladovosti. Důvodem byl pokles výkonové spotřeby jednak z důvodu úsporných opatření a jednak z důvodu dalšího poklesu výstupů.

<sup>14</sup> Odpisy jsou specifickou položkou nákladů a nelze je považovat za „investici do nákladů“, přesto je s nimi však nutno počítat, jelikož ovlivňují výsledek hospodaření, potažmo daň z příjmu.

Schéma 10: Rozklad haléřové nákladovosti TS Třeboň

Haléřová nákladovost		
Rok	Hodnota	$\Delta$
2011	0.944	
2012	0.984	0.040
2013	0.995	0.011
2014	0.990	-0.005
2015	0.981	-0.009

Rok	Výkonová spotř.		+	Osobní náklady		+	Odpisy		+	Ostatní náklady	
	Hodnota	$\Delta$		Hodnota	$\Delta$		Hodnota	$\Delta$		Hodnota	$\Delta$
2011	0.345	x		0.365	x		0.089	x		0.146	x
2012	0.369	0.024		0.375	0.011		0.103	0.014		0.137	-0.009
2013	0.381	0.012		0.390	0.014		0.100	-0.002		0.124	-0.013
2014	0.383	0.002		0.392	0.002		0.094	-0.007		0.122	-0.003
2015	0.327	-0.056		0.394	0.003		0.094	0.000		0.165	0.043

Zdroj: účetní výkazy TS Třeboň, vlastní zpracování

Zvláštní důraz je třeba klást na dynamiku osobních nákladů a jejich efektivitu jakožto nejdůležitější složky nákladů podniku poskytujícího služby ať už v soukromém nebo veřejném sektoru. V následujícím schématu 11 je zobrazen multiplikativní rozklad **produktivity práce** měřené přidanou hodnotou vyprodukovanou jedním zaměstnancem na osobní náklady přepočtené na jednoho zaměstnance (vyjadřující životní úroveň zaměstnanců) a poměr přidané hodnoty a osobních nákladů (vyjadřující konkurenceschopnost). Ve schématu 11 je jednoznačně vidět fakt popsán již v předchozím textu, a to, že produktivita práce (byť byla výše vztažena k celkovým mzdovým nákladům a nikoli k počtu zaměstnanců) v průběhu sledovaného období klesá. K této klesající tendenci přispívají všechny tři parametry, přidaná hodnota klesá a osobní náklady a počet pracovníků rostou. Větší vliv se zdá být dán klesajícím podílem mezi přidanou hodnotou a osobními náklady. Ve zdravě fungujícím tržním prostředí si lze jen těžko představit při poklesu výkonů podniku přijímání dalších pracovníků. Přesto TS Třeboň během posledních sledovaných dvou let přijaly několik nových zaměstnanců, nicméně jak již bylo zmíněno, většina z nich nastoupila ve spolupráci s úřadem práce a jejich mzdy pokryly dotace. Tito zaměstnanci však rovněž přispívali k tvorbě přidané hodnoty podniku, proto by nebylo vhodné je z výpočtů vyloučit.

Schéma 11: Rozklad produktivity práce (poměru přidané hodnoty k průměrnému přepočtenému stavu zaměstnanců)

Produktivita práce		
Rok	Hodnota (tis. Kč)	$\Delta$
2011	517.9	x
2012	483.4	-34.6
2013	436.1	-47.2
2014	408.5	-27.6
2015	399.8	-8.7

Osobní náklady na 1 zaměstnance				Přidaná hodnota/osobní náklady			
Rok	Hodnota (tis. Kč)	$\Delta$	Vliv na PP	Rok	Hodnota	$\Delta$	Vliv na PP
2011	315.9	x	x	2011	1.64	x	x
2012	307.8	-8.0	-12.9	2012	1.57	-0.07	-21.7
2013	299.2	-8.6	-13.1	2013	1.46	-0.11	-34.2
2014	291.8	-7.5	-10.7	2014	1.40	-0.06	-16.9
2015	289.8	-1.9	-2.7	2015	1.38	-0.02	-6.0

*Zdroj: účetní výkazy TS Třeboň, vlastní zpracování*

#### 4.2.4 Syntetické ukazatele

Rozklady poměrových ukazatelů prohloubily výsledky získané v první části práce, avšak byly stále soustředěny pouze na dílčí oblasti hospodaření. Ke komplexní evaluaci výkonnosti TS Třeboň v porovnání s odvětvovými vzorky jsou v této kapitole použity tři základní syntetické ukazatele – Altmanovo Z-skóre, model BAMF a model KAMF. Syntetické ukazatele mají tu výhodu, že posuzují několik ukazatelů, byť s různými vahami, najednou a mohou pomoci zřizovateli včas odhalit finanční problémy a dát tak podnět k tvorbě rozhodnutí.

##### Altmanovo Z-skóre

Jeden z použitelných syntetických ukazatelů pro podniky v soukromém i veřejném vlastnictví je Altmanovo Z-skóre. I v tomto případě je však třeba brát v úvahu specifika municipálních firem. Tabulka 23 ukazuje všech pět proměnných seřazených podle jejich vlivu na hodnotu modelu Z-skóre TS Třeboň.

Tabulka 23: Altmanovo Z-skóre a jeho proměnné

Ukazatel	Váha	2011	2012	2013	2014	2015
ZK/CK	0.420	2.637	2.407	2.212	1.361	1.848
V/A	0.998	1.020	1.075	1.127	1.182	1.151
ČPK/A	0.717	0.304	0.267	0.327	0.148	0.291
EBIT/A	3.107	0.169	0.045	0.013	0.025	0.051
EAT/A	0.847	0.038	0.011	0.004	0.007	0.013
<b>Z-skóre TS Třeboň</b>	<b>x</b>	<b>4.167</b>	<b>3.805</b>	<b>3.683</b>	<b>2.722</b>	<b>3.354</b>
<b>Z-skóre s.r.o./a.s.</b>	<b>x</b>	<b>2.138</b>	<b>2.096</b>	<b>2.158</b>	<b>2.177</b>	<b>2.071</b>
<b>Z-skóre p.o.</b>	<b>x</b>	<b>3.413</b>	<b>3.557</b>	<b>3.946</b>	<b>3.924</b>	<b>3.854</b>

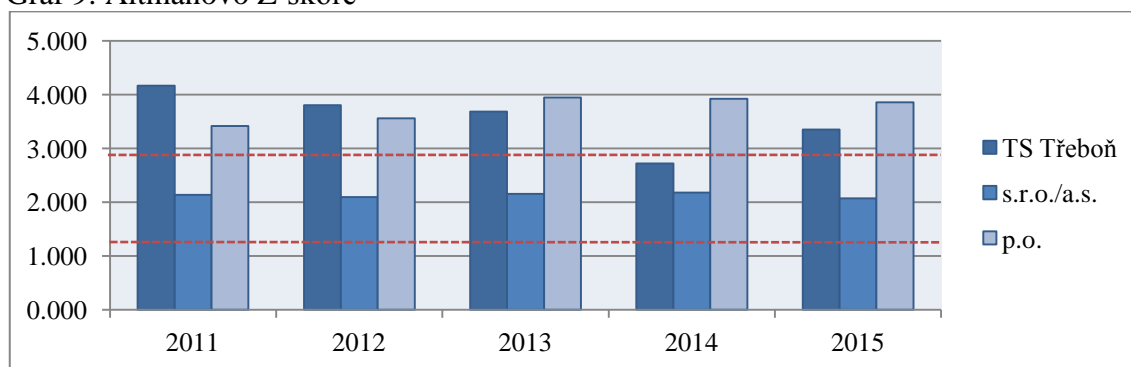
*Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

Přestože ukazateli *poměru základního kapitálu k cizímu kapitálu* je přiřazena autorem nejnižší váha (na součtu vah mu náleží pouze 7 %), je to ukazatel nejvíce ovlivňující finální výsledek modelu. Za 1 Kč cizího kapitálu podnik „ručí“ v průměru 5 Kč základního kapitálu a s přihlédnutím k významu tohoto ukazatele lze usoudit, že v oblasti solventnosti podniku nehrozí problémy. Odvětvové hodnoty obchodních právních forem (s.r.o./a.s.) dosahují více než dvakrát nižších hodnot tohoto poměru a je to jeden z faktorů, díky kterým jejich Z-skóre je pod „zdravou“ hranici 2,9. V kapitole 4.2.3. byla zjištěna vyšší míra věřitelského rizika u těchto právních forem. V tomto kontextu lze zároveň konstatovat, že dluhy jsou méně „kryty“ základním kapitálem. Druhým důležitým ukazatelem v daném modelu je ukazatel *obratu kapitálu* (výnosy/aktiva), který má jednak druhou nejvyšší váhu a jednak dosahuje vysokých hodnot, kdy se celkový kapitál obrátí v podniku v podstatě každý rok. Stejná situace panuje i v celém odvětví. Nicméně zde je třeba brát v úvahu fakt, že téměř polovinu celkových výnosů TS Třeboň tvoří příspěvky od města, a tedy že právě jejich uznaná výše na úrovni finančního ocenění zařazuje podnik mezi finančně zdravé. Přestože z předchozího textu víme, že v oblasti solventnosti jsou třeboňské Technické služby ve velmi příznivé situaci, podíl *pracovního kapitálu na aktivech* výslednou hodnotu Z-skóre příliš neovlivňuje. Je mu přiřazena relativně nízká váha a autor tedy likviditě zkoumaného podniku nepřikládá ve svém modelu příliš velký význam. Ten naopak přisuzuje posledním dvěma ziskovým ukazatelům. *Produkční síla podniku* (zisk před zdaněním a úroky/aktiva) je v modelu zvýšena dokonce trojnásobně a má více než 50 % podíl na sumě vah. Vzhledem k minimálním ziskům a vysoké kapitálové náročnosti odvětví sběru a shromažďování odpadu jsou pro toto odvětví ziskové ukazatele v modelu prakticky zanedbatelné.

V grafu 9 jsou vymezeny tři intervaly, jejichž význam je popsán v kapitole 3.2.5. Třeboňské TS se dostaly pod hranici 2,9, která zdola ohraničuje finančně zdravé podniky pouze v roce 2014 zejména vlivem nárůstu krátkodobých závazků, což negativně ovlivnilo důležitý ukazatel „ZK/CK“, došlo i k poklesu likvidity, potažmo ČPK. Lze pozorovat mírně klesající trend modelu Z-skóre, nicméně jeho hodnota se stále pohybuje nad hranicí definující finančně zdravé podniky, stejně jako příspěvkové organizace v tomto odvětví (ty však naopak vykazují rostoucí trend). Soubor s.r.o. a a.s. se s velmi nízkou variabilitou pohybuje okolo hodnoty 2,1, která sice nutně neznamená nedostatečnou bonitu, současně však nelze daný soubor podniků považovat za finančně zdravý a pravděpodobně by byl též na místě detailnější rozbor.

V případě, že by vedení společnosti přijalo opatření navrhované v oblasti okamžité likvidity v kapitole 4.2.2. na investici 5 mil. Kč krátkodobého finančního majetku do státních dluhopisů, čistý pracovní kapitál by poklesl a tato změna by přinesla pokles Altmanova Z-skóre v průměru pouze o 0,05. TS Třeboň by tedy stále zůstaly nad zdravou hranicí 2,9. Ve stejné kapitole bylo rovněž zmíněno, že TS Třeboň, přestože jsou společnostmi s ručením omezeným, téměř nevyužívají dluhové financování jako ostatní obchodní formy municipálních firem v tomto odvětví a mohly by případně uvažovat o snížení základního kapitálu a jeho nahrazení dluhovým financováním. V roce 2011, kdy byla situace nejpříznivější, k zachování Altmanova Z-skóre na výborné hodnotě 2,9 by mohl být základní kapitál snížen a analogicky cizí kapitál zvýšen o 3,5 mil. Kč. V posledním sledovaném roce 2015 by mohl být ZK nahrazen CK v částce 2 mil. Kč. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo následovat odvětvové hodnoty „s.r.o./a.s.“ Altmanova Z-skóre, pak by v roce 2015 při neměnnosti ostatních parametrů mohl být základní kapitál snížen z 32,6 mil. Kč na 24,6 mil. Kč a městu Třeboň by tak vznikla možnost investovat 8 mil. Kč do jiných potřebných oblastí.

Graf 9: Altmanovo Z-skóre



Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování

## Model BAMF 2002 a BAMF 2007

Dalším syntetickým modelem, tentokrát navrženým přímo pro municipální firmy, je model BAMF. Obě verze modelu, tedy z roku 2002 i z roku 2007, byly aplikovány na sledovaný podnik TS Třeboň v porovnání s odvětvovými hodnotami municipálních firem obchodních právních forem i formy příspěvkových organizací. Z výpočtu byly vyloučeny ukazatele míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z činnosti vedlejší, vzhledem k tomu, že obchodní společnosti nesledují hlavní a vedlejší činnost odděleně. Vyloučen byl díky obtížnému získávání informací i ukazatel investičního rozvoje a pro odvětvové soubory i ukazatel produktivity práce. Tabulka 24 podává přehled o tom, jaký vliv měly jednotlivé proměnné na výslednou hodnotu obou modelů. Červeně jsou v tabulce označeny ty proměnné, které v konkrétním roce dosahují nižší než požadované hodnoty „1“.

Tabulka 24: Vliv jednotlivých proměnných na hodnoty modelů BAMF 2002 a 2007

Proměnné	Model	2011	2012	2013	2014	2015
Pohotová likvidita "L"	2002/2007	5.55	5.20	7.07	2.22	7.03
Poměr dob splatnosti P a Z "A"	2002/2007	1.33	1.31	1.24	1.01	1.15
Autarkie "Ae"	2002/2007	1.06	1.02	1.00	1.01	1.02
Poměr mezi VK a CK "F"	2002	7.27	6.78	6.27	3.91	5.42
Produktivita práce po modifikaci "P"	2002	1.35	1.23	1.08	0.99	0.94
Výkonnost "Vk"	2007	1.32	1.23	1.16	1.13	1.11
Variátor výnosů "Rv"	2007	x	-2.80	1.49	1.11	0.57
BAMF 2002 - TS Třeboň	x	3.31	3.11	3.33	1.83	3.11
BAMF 2002 - s.r.o./a.s.	x	1.91	1.94	1.85	1.95	2.07
BAMF 2002 - p.o.	x	2.48	2.57	2.57	2.89	2.84
BAMF 2007 - TS Třeboň	x	2.31	1.19	2.39	1.30	2.18
BAMF 2007 - s.r.o./a.s.	x	1.52	1.38	1.57	1.50	1.55
BAMF 2007 - p.o.	x	1.24	1.12	1.19	1.18	1.21

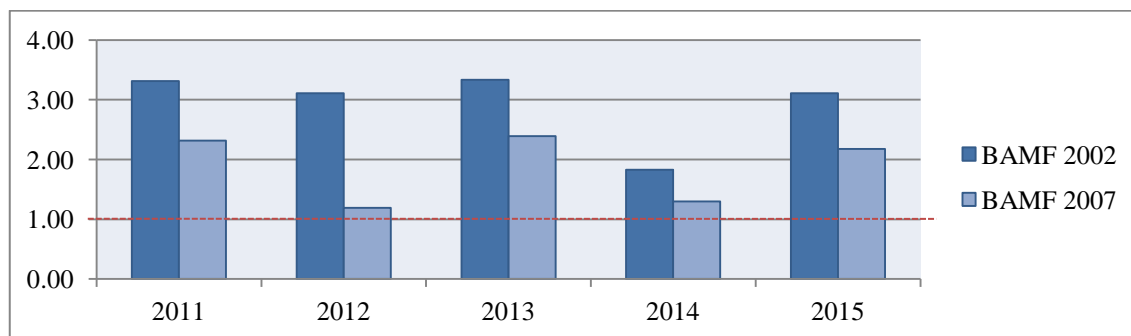
*Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

TS Třeboň i celé odvětví municipálních firem poskytujících obdobné služby dosahují ve všech sledovaných letech žádoucích hodnot a lze je tedy považovat za bonitní. TS Třeboň dosahují nejnižší hodnoty modelu BAMF 2002 v roce 2014 (1,82), kdy poklesla pohotová likvidita z hodnoty 7,07 na 2,22. V následujícím roce však hodnota stoupá zpět na původní úroveň. Při pohledu na nejnižší hodnotu modelu BAMF 2007 1,19 v roce 2012 lze z tabulky 24 odvodit, že hlavním důvodem byl negativní výnosový variátor, kdy došlo k takové nežádoucí situaci, kdy poklesly výkony



a vzrostla výkonová spotřeba. Rozdíl mezi hodnotami obou modelů je dán zejména vynecháním vysoké proměnné poměru mezi VK a CK v modelu z roku 2007, který se tedy zdá být kvůli nižším hodnotám přísnější.

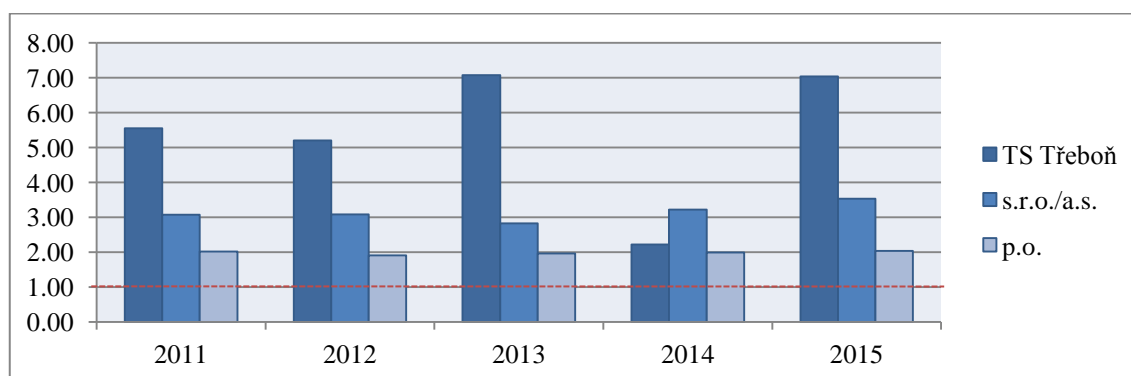
Graf 10: Modely BAMF 2002 a BAMF 2007 společnosti TS Třeboň



Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

V oblasti první složky funkce modelu BAMF *likvidity* se jak TS Třeboň, tak soubor srovnávaných podniků pohybují nad žádoucí hodnotou „1“, viz graf 11 . Pro veřejný sektor jsou hodnoty likvidity vyšší než „1“ naprosto běžné z důvodu důrazu na solventnost, a to i na úkor výnosnosti kapitálu, nicméně TS Třeboň s výjimkou roku 2014 přesahují odvětvové hodnoty několikanásobně. Vliv velmi nadprůměrných hodnot běžné likvidity na výsledek modelu BAMF je značný. Pokud bychom například extrahovali od běžné likvidity, výsledek modelu BAMF 2007 by se pohyboval těsně okolo bonitní hranice „1“, nikoli vysoko nad ní. Stejně jako likvidita, i *poměr dob splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků* třeboňských Technických služeb se pohybuje nad oborovým průměrem (viz 4.2.3. Poměrové ukazatele) a má pozitivní vliv na modely BAMF.

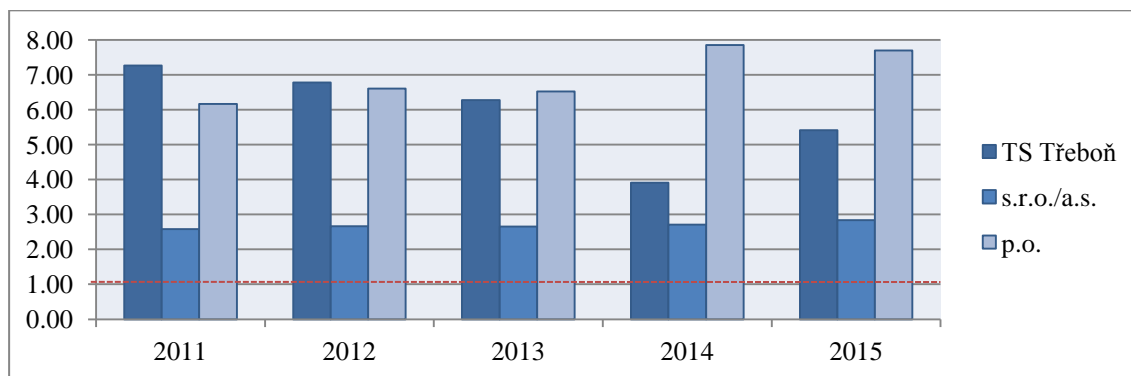
Graf 11: Porovnání pohotové likvidity „L“ – v modelu BAMF 2002 a 2007



Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

*Podíl vlastního a cizího kapitálu* je společně s likviditou proměnnou, která zásadně zvyšuje hodnotu modelu BAMF 2002. V grafu 12 je zachycen již zmíněný fakt, že přestože TS Třeboň mají právní formu společnosti s ručením omezeným, strukturou kapitálu se podobají spíše odvětvovému průměru příspěvkových organizací než obchodních společností.

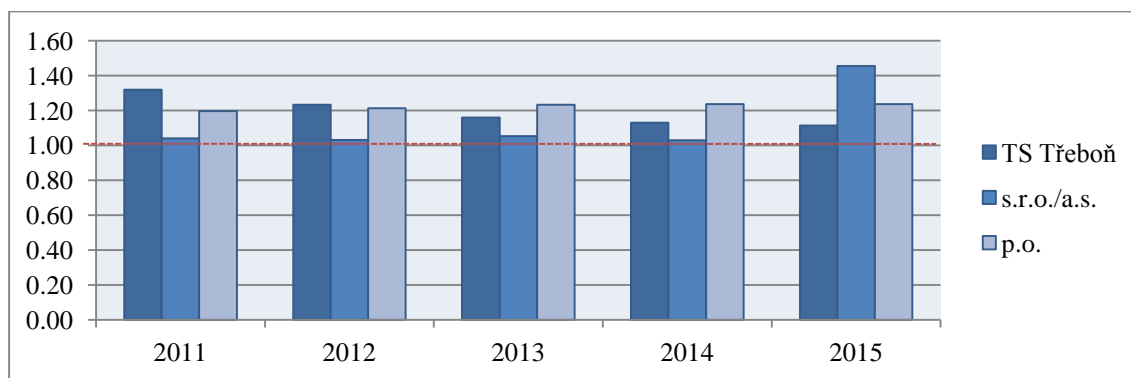
Graf 12: Porovnání vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem „F“ – v modelu BAMF 2002



*Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

Podobný trend jako u předchozího ukazatele je vidět i u *výkonnosti* v grafu 13. Hodnoty celého odvětví bez ohledu na právní formu jsou zde značně vyrovnanější, přesto však platí, že přidaná hodnota TS Třeboň a sledovaných příspěvkových organizací převyšují osobní náklady a odpisy nepatrně více.

Graf 13: Porovnání výkonnosti „Vk“ – v modelu BAMF 2007



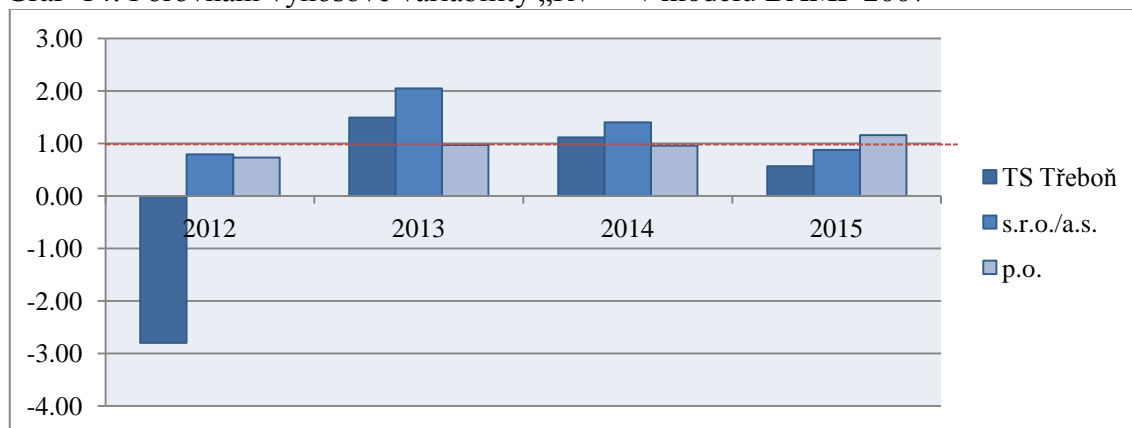
*Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

Ukazatel *produktivity práce* musel být pro naše potřeby modifikován. V původním vzorci je použit násobitel „1/průměrná produktivita práce v nefinančních podnicích v ČR“. Tu autorka uvažovala podle zdroje z let 1993-1997 na úrovni 250 000 Kč přidané hodnoty na jednoho pracovníka. Podle výzkumu Českého statistického úřadu

(Kučera, 2014) produktivita práce v ČR roste průměrně o 2,7 % ročně, a ve výpočtu byly tedy použity hodnoty od 383 do 425 podle sledovaného roku namísto konstantních 250. V posledních dvou sledovaných letech produktivita práce je mírně pod průměrnou produktivitou, nicméně negativní vliv na model BAMF 2002 je zanedbatelný.

Jako poslední je v grafu 14 vyobrazen vývoj *výnosového variátoru*, kde TS Třeboň dosáhly hodnot vyšších než „1“ pouze v roce 2013 a 2014. V prvním zmíněném roce byl důvodem dynamičtější pokles nákladů než pokles výnosů, v roce 2014 to byl naopak větší nárůst výnosů než nárůst nákladů. U výnosového variátoru narážíme na stejný problém jako v případě nákladového variátoru v kapitole 4.2.3. Když se totiž podíváme na situaci roku 2015 detailněji, zjistíme, že v tomto roce sice došlo k poklesu výnosů o 525 tis. Kč, ale zároveň poklesly náklady o 909 tis. Kč, což by se nám mohlo správně zdát jako pozitivní situace. Hodnota výnosového variátoru je však nežádoucích 0,57. Jedním z možných řešení by bylo přičíst k čitateli i jmenovateli 1, poté by žádoucí situace nabývaly hodnot  $>1$  a nežádoucí  $<1$ . Velmi by se však eliminovala variabilita hodnot a ukazatel výnosového variátoru by pak v modelu BAMF téměř ztratil smysl. Hodnoty TS Třeboň by při této modifikaci nabyly hodnot 0,96; 0,99; 1,00 a 1,01. Například v roce 2012, kdy situace byla velmi nepříznivá, by byla hodnota výnosového variátoru pouze 0,04 pod hodnotou 1.

Graf 14: Porovnání výnosové variability „Rv“ – v modelu BAMF 2007



Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování

Kdybychom opět uvažovali vliv potenciálních změn nebo příležitostí ve finančních investicích a struktuře zdrojů krytí majetku<sup>15</sup>, změna parametru pohotové likvidity a poměru vlastního a cizího kapitálu by přinesla pokles hodnoty modelu BAMF 2002

<sup>15</sup>rok 2011 investice 5 mil. Kč do státních dluhopisů, rok 2015 snížení ZK a zvýšení CK o 8 mil. Kč

v roce 2015 na 1,91, tedy mírně nižší, než je průměr pro vzorek „s.r.o./a.s.“, avšak stále velmi vysoký výsledek.

### Model KAMF

Poslední použitý syntetický model, rovněž navržený přímo pro municipální firmy, model KAMF, byl aplikován na sledovanou společnost v podobě bez zohlednění doplňkové činnosti vzhledem k právní formě podniku, stejná podoba modelu byla uplatněna i na srovnávané soubory municipálních firem. Jednotlivé ukazatele modelu jsou zobrazeny v tabulce 25. Zatímco intervaly předchozích dvou použitých modelů rozdělují podniky pouze na bonitní a nebonitní (TS Třeboň vycházejí z obou jako bonitní), model KAMF pracuje s pětistupňovou škálou, kde se třeboňské Technické služby nejeví jako naprosto bez problému, resp. ve velmi dobré situaci, ale pouze jako středně bonitní.

Tabulka 25: Vliv jednotlivých proměnných na hodnotu modelu KAMF

Ukazatel	2011		2012		2013		2014		2015	
	Hodnota	Stupeň	Hodnota	Stupeň	Hodnota	Stupeň	Hodnota	Stupeň	Hodnota	Stupeň
Autarkie (V/N)	1.06	1	1.02	1	1.00	2	1.01	1	1.02	1
Okamžitá likvidita (KFM/KZ)	4.15	3	3.94	3	5.83	3	1.30	3	5.31	3
Obrat kapitálu (V/A)	0.98	4	0.93	4	0.89	4	0.84	4	0.87	4
Produktivita práce (PH/ON)	1.64	2	1.57	2	1.46	3	1.42	3	1.40	3
KAMF - TS Třeboň	x	<b>2.50</b>	x	<b>2.50</b>	x	<b>3.00</b>	x	<b>2.75</b>	x	<b>2.75</b>
KAMF - s.r.o./a.s.	x	<b>2.75</b>	x	<b>2.50</b>	x	<b>2.75</b>	x	<b>2.75</b>	x	<b>2.50</b>
KAMF - p.o.	x	<b>2.75</b>	x	<b>2.75</b>	x	<b>3.00</b>	x	<b>3.00</b>	x	<b>3.00</b>

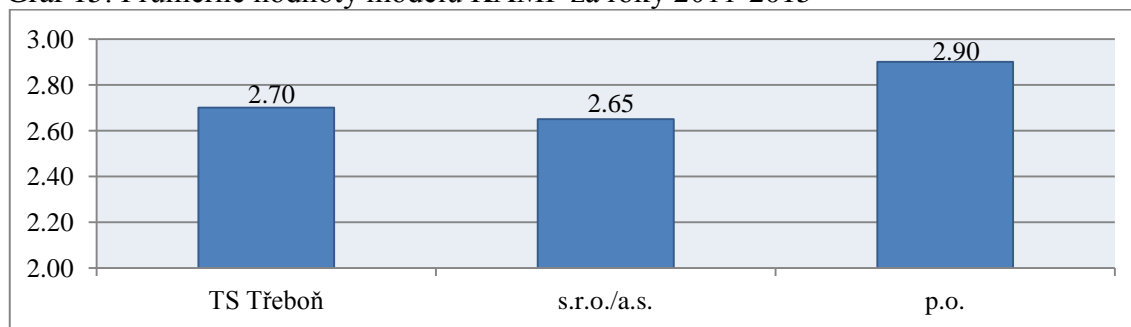
*Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

Narozdíl od modelu BAMF tento model nepovažuje maximalizaci *likvidity* podniku za žádoucí a příliš vysoké hodnoty likvidity hodnotí pouze středním stupněm, tedy hodnotou 3. Touto hodnotou je ve všech sledovaných letech rovněž ohodnoceno i celé odvětví sběru a shromažďování odpadu municipálních firem. Nevýhodu modelu KAMF lze shledat v ukazateli *obratu kapitálu*, kdy model nebere v úvahu kapitálovou náročnost odvětví, která je v oblasti sběru odpadu velmi vysoká. Potvrzují to i stupně hodnocení celého odvětví, kdy obchodní právní formy dosahují rovněž hodnocení 4, příspěvkové organizace jsou hodnoceny dokonce 5, jejich obratovost kapitálu klesá pod 0,8. Pro výpočet *produktivity práce* je z přidané hodnoty a osobních nákladů vyloučena dotace od úřadu práce na veřejně prospěšné práce (stejně jako při výpočtu ukazatele

produktivity práce v kapitole 4.2.2.) V této kapitole je rovněž popsán klesající trend produktivity, přičemž v letech 2011 a 2012 byla ještě podle modelu KAMF hodnocena jako dobrá, od roku 2013 už jen jako průměrná, resp. střední. Stejně tak oborové hodnocení je na úrovni 3. Jedinou velmi dobrou hodnotu v celém odvětví vykazuje ukazatel *autarkie*, přičemž opět je třeba přihlídnout k faktu, že velkou část výnosů tvoří provozní dotace od města, resp. obce.

Z tabulky 25 není jednoduché vyčíst srovnání TS Třeboň s oborovými hodnotami, zprůměrované hodnoty za celé sledované období nabízí graf 15. Nejzdravěji se tedy jeví obchodní právní formy municipálních firem včetně TS Třeboň, příspěvkové organizace mají horší výsledky z důvodu nižšího obratu kapitálu. Zde je vidět rozdíl oproti předchozím dvěma modelům, kde příspěvkové organizace dosahovaly lepších hodnot než obchodní právní formy.

Graf 15: Průměrné hodnoty modelu KAMF za roky 2011-2015



*Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

#### 4.2.5 Mezipodnikové srovnání

Poslední podkapitola této práce se bude zabývat aplikací vícerozměrné mezipodnikové komparace. Vzhledem k tomu, že není metodicky stanoveno, které ukazatele využít do mezipodnikového srovnávacího modelu, byly vybrány ukazatele shrnující hlavní oblasti municipálně-podnikových financí, viz tabulka 26.

Tabulka 26: Rozhodovací matice mezipodnikového srovnání

Objekt	Autarkie	Produktivita práce	Obrat kapitálu	Pohotová likvidita	Rentabilita aktiv	PDS  - 1
TS Třeboň s.r.o./a.s. p.o.						
Váha	2	2	1.5	1	1	0.5
Charakter	+1	+1	+1	+1	+1	-1

Pozn.: PDS – poměr dob splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků

*Zdroj: vlastní zpracování*

Do souboru byly zařazeny ukazatele ze všech důležitých dimenzí měření výkonnosti – míra soběstačnosti v podobě autarkie jako poměru mezi celkovými výnosy a náklady, produktivita práce měřená podílem přidané hodnoty na mzdových nákladech, obrat kapitálu jako zástupce oblasti aktivity podniku (výnosy/aktiva) nebo například rentabilita aktiv jako poměr mezi ziskem před zdaněním a úroky a celkovými aktivy. Specifické situaci čelí *likvidita*, kterou nelze považovat za ukazatel s čistě maximalizačním charakterem, ani její příliš vysoké hodnoty totiž nelze vzhledem k investičním možnostem považovat za úspěch. Na druhou stranu solventnost je neoddiskutovatelným činitelem finančně zdravého podniku, vynechat ho z modelu by mohlo zkreslit konečné pořadí srovnávaných objektů. Zejména municipální podniky ne příliš často hledají alternativní využití pro své volné finanční prostředky a v tomto případě tedy byla likvidita považována za ukazatel s charakterem „+1“. Posledním faktorem v modelu je zajištění souladu mezi *dobou splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků*. V případě tohoto poměrového ukazatele opět nelze stanovit maximalizační nebo minimalizační charakter. To však lze vyřešit modifikací odchylky absolutní hodnoty od jedné s minimalizačním požadavkem.

Jednotlivým ukazatelům byla stanovena váha dle jejich významnosti v modelu. Municipální firmy by měly dbát zejména na schopnost pokrytí svých nákladů výnosy, proto byla ukazateli autarkie přiřazena dvojnásobná váha. Stejně tak důležitou oblastí je produktivita práce, neboť oblast sběru a shromažďování odpadu je i přes svou kapitálovou náročnost služba stále velmi závislá na lidském faktoru. Naopak za méně důležitý ukazatel lze považovat poměr dob splatnosti pohledávek a závazků v případě, že hodnoty nenabývají extrémně vysokých hodnot, které by mohly ohrozit solventnost podniku. Hodnoty jednotlivých ukazatelů včetně pořadí sledovaných objektů jsou vzhledem k jejich rozsahu uvedeny v příloze 3.

Pro porovnání byly použity všechny čtyři metody mezipodnikového srovnávání uvedné v kapitole 3.2.6. pro všechny sledované roky. Všechny metody poukazují na velmi podobné výsledky. Odvětví sběru odpadu u municipálních firem v právní formě společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti vykazuje v tomto modelu podstatně lepší výsledky než právní forma příspěvkové organizace. Třeboňské Technické služby, přestože jsou s. r. o., nedosahují srovnatelně dobrých výsledků jako ostatní municipální podniky této právní formy. Při pohledu na celkové výsledky modelu v tabulce 27 jediným rokem, kdy TS Třeboň „kralovaly,“ byl rok 2011, kdy podnik

vykázal vysoké výnosy, potažmo zisk a tím pozitivně ovlivnil ukazatel autarkie i rentability. Podle jedné z nejběrohodnějších metod výpočtu, metody vzdálenosti od fiktivního objektu, jsou TS Třeboň ve třech z pěti let považovány za podprůměrné v porovnání s odvětvovými průměry jak obchodních, tak příspěvkových právních forem municipálních firem. Nicméně podle hodnot lze konstatovat, že hodnoty třeboňských Technických služeb se pohybují téměř na průměru příspěvkových organizací, případně mezi hodnotami s.r.o./a.s. a p.o. Podobné závěry byly vysloveny již v poměrových i syntetických analýzách v kapitolách 4.2.3.a 4.2.5. a tento model tedy potvrdil předchozí výsledky.

Tabulka 27: Výsledky všech metod vícerozměrného srovnání

Metoda	Rok	TS Třeboň		s.r.o./a.s.		p.o.	
		Hodnota	Pořadí	Hodnota	Pořadí	Hodnota	Pořadí
Prostého součtu	2011	9	<b>1</b>	11	<b>2</b>	16	<b>3</b>
	2012	14	<b>3</b>	9	<b>1</b>	13	<b>2</b>
	2013	13	<b>2</b>	9	<b>1</b>	14	<b>3</b>
	2014	13	<b>2.5</b>	10	<b>1</b>	13	<b>2.5</b>
	2015	13	<b>2</b>	9	<b>1</b>	14	<b>3</b>
	Průměr	12	<b>2</b>	10	<b>1</b>	14	<b>3</b>
Bodovací	2011	6.3	<b>1</b>	5.7	<b>2</b>	4.7	<b>3</b>
	2012	5.8	<b>2</b>	6.6	<b>1</b>	5.3	<b>3</b>
	2013	5.5	<b>2</b>	6.2	<b>1</b>	5.0	<b>3</b>
	2014	5.7	<b>2</b>	6.2	<b>1</b>	5.2	<b>3</b>
	2015	6.2	<b>2</b>	6.3	<b>1</b>	5.2	<b>3</b>
	Průměr	5.9	<b>2</b>	6.2	<b>1</b>	5.1	<b>3</b>
Normované proměnné	2011	6.9	<b>1</b>	-0.5	<b>2</b>	-6.4	<b>3</b>
	2012	-1.1	<b>2</b>	4.0	<b>1</b>	-3.0	<b>3</b>
	2013	0.1	<b>2</b>	3.0	<b>1</b>	-3.2	<b>3</b>
	2014	-1.9	<b>2</b>	4.0	<b>1</b>	-2.1	<b>3</b>
	2015	-0.3	<b>2</b>	2.7	<b>1</b>	-2.5	<b>3</b>
	Průměr	0.8	<b>2</b>	2.7	<b>1</b>	-3.4	<b>3</b>
Vzdálenosti od fiktivního objektu	2011	1.6	<b>1</b>	4.9	<b>2</b>	6.4	<b>3</b>
	2012	5.3	<b>3</b>	3.9	<b>1</b>	5.2	<b>2</b>
	2013	4.7	<b>2</b>	4.1	<b>1</b>	5.0	<b>3</b>
	2014	5.1	<b>3</b>	3.7	<b>1</b>	4.9	<b>2</b>
	2015	4.84	<b>3</b>	4.0	<b>1</b>	4.80	<b>2</b>
	Průměr	4.3	<b>2</b>	4.1	<b>1</b>	5.2	<b>3</b>

*Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování*

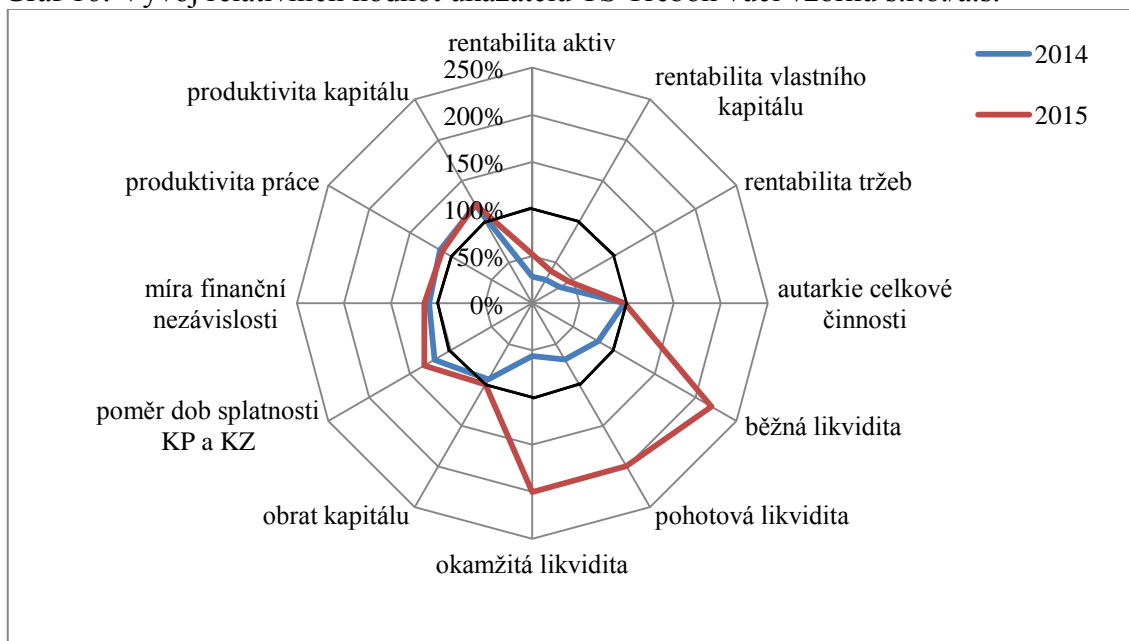
TS Třeboň dosahují nadprůměrných hodnot v oblasti likvidity a produktivity práce, kde ostatní společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti značně pokulhávají. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2.3., produktivita v posledních letech mírně klesá, proto by se na ni podnik měl pravděpodobně více zaměřit.

Nejslabší oblastí v modelu se zdá být míra soběstačnosti, i přesto však výnosy TS Třeboň přesahují náklady, hodnoty tak dosahují více než 1, což je uspokojivé a nelze to považovat za negativní situaci. Od nízké hodnoty zisku se pak analogicky odvíjí i horší výsledky rentability aktiv. Společnost inkasuje své pohledávky v průměru o 7 dní pomaleji, než splácí své závazky, z čehož vyplývá nesoulad mezi dobami jejich vyrovnání a horší výsledky ukazatele „|PDS|-1”. Doba splatnosti krátkodobých pohledávek je jednou z oblastí, které může vedení společnosti relativně jednoduše ovlivnit například zlepšením vymáhání pohledávek. Ovšem i za předpokladu absolutní rovnosti doby splatnosti pohledávek a závazků by v takto navrženém modelu mezipodnikového srovnání nedošlo ke změně pořadí a tedy zmíněný nesoulad ovlivňuje finanční bonitu třeboňských Technických služeb pouze nepatrně. Co by však pořadí značně změnilo, by bylo abstrahování od ukazatele autarkie. Není totiž v zásadě třeba jeho maximalizace, ale postačují, ba dokonce jsou pro municipální firmy žádoucí, hodnoty pouze velmi mírně nad 1. Lze naopak usoudit, že čím více hodnoty přesahují tuto hranici, tím více se municipální firma odchyluje od svého záměru, protože pravděpodobně inkasuje od zřizovatele vyšší dotace, než by bylo potřebné. Zmíněným vynecháním autarkie z rozhodovací matice by bylo tedy dosaženo průměrné vzdálenosti od fiktivního objektu u TS Třeboň 3.1; s.r.o./a.s.: 4.0; p.o.: 4.6. U vzorku s.r.o./a.s. by se vzdálenost od fiktivního objektu téměř nezměnila z toho důvodu, že v oblasti autarkie hrál v pěti z šesti let roli fiktivního objektu právě tento vzorek a vzdálenost tam tedy byla 0. Naopak finanční zdraví třeboňských Technických služeb by se stalo silně naprůměrným.

Další možností jak zobrazit rozdíly mezi odvětvovými hodnotami a sledovaným podnikem je tzv. *spider analýza*. Do grafu 16 je zanesena procentní komparace poměrových ukazatelů TS Třeboň a odvětvového vzorku „s.r.o./a.s.“, kde hodnota nad 100 % znamená vyšší dosažený výsledek TS Třeboň. Pro srovnání byl vybrán vývoj mezi rokem 2014 a 2015, kde v předchozí tabulce 27 v metodě vzdálenosti od fiktivního objektu nebo metodě normované proměnné je vidět pozitivní trend TS Třeboň a naopak negativní vývoj odvětvových hodnot. Podkladem této analýzy je 13 poměrových ukazatelů popsanych v kapitole 4.2.2. Graf 16 tedy poskytuje souhrnný grafický pohled na poměrovou analýzu.



Graf 16: Vývoj relativních hodnot ukazatelů TS Třeboň vůči vzorku s.r.o./a.s.



Zdroj: účetní výkazy společností, vlastní zpracování

V prvním kvadrantu jsou zobrazeny hodnoty rentability, které jsou v případě TS Třeboň dlouhodobě pod průměrem odvětví. V roce 2014 to bylo v průměru o dvě třetiny, v roce 2015 už pak pouze zhruba o polovinu. Důvodem je dynamičtější vývoj zisku třeboňských Technických služeb. V druhém kvadrantu nalezneme hodnoty produktivity. V oblasti práce je sledovaná společnost nad průměrem odvětví o 3, resp. 5 % a v oblasti kapitálu o 20 %, resp. 21 %. V oblasti aktivity a financování ve třetím kvadrantu opět dosahují TS Třeboň průměrných až nadprůměrných hodnot. V případě míry finanční nezávislosti a poměru dob splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků však nelze jednoznačně hodnoty nad 100 % považovat za pozitivní, a je tedy třeba hodnoty v grafu brát pouze jako deskriptivní zobrazení situace. Největší meziroční změnu lze pozorovat ve čtvrtém kvadrantu v oblasti likvidity, kde však podprůměrné hodnoty v roce 2014 byly vyvolány mimořádnými okolnostmi v podniku popsány v předchozím textu a šlo tedy pouze o výjimečnou situaci. V roce 2015 se likvidita vrátila k původním hodnotám předchozích let, tedy více než dvakrát vyšším v porovnání s odvětvím. Největší rozdíl v oblasti likvidity lze pozorovat u běžné likvidity, což poukazuje na vyšší vliv zásob v TS Třeboň. Při komplexním pohledu na pavučinový graf si lze všimnout, že v žádné ze sledovaných oblastí nevykazuje podnik v porovnání s odvětvím meziročně klesající trend, pouze nárůst poměru dob splatnosti pohledávek a závazků lze považovat za negativní, ale ne nebezpečný trend.

## 5 Závěr

V současné ekonomice existuje tlak na zvyšování efektivnosti a hospodárnosti nejen v soukromém sektoru, ale rovněž v prostředí sektoru veřejného. Přestože ekonomická krize posledních let, zdá se, pominula, stále doznívají její důsledky a zůstává v povědomí společnosti. Přestože od roku 2012 obce obecně hospodaří s přebytkovým saldem, kdy jim díky pozitivnímu ekonomickému vývoji rostou zejména podíly na daňových příjmech, investiční činnost je stále podstatně utlumená. Obce musí znovu nalézt rovnováhu mezi důležitými investičními výdaji, například do ochrany životního prostředí, a chytrým řízením svých běžných výdajů. Přestože prostředky obcí nejsou v posledních letech již tolik limitovány, požadavky společnosti i evropských regulí na ekologické nakládání s odpady jsou čím dál vyšší. Sběru a likvidaci odpadu ve městech a s tím související ochraně životního prostředí bude věnováno čím dál více pozornosti i finančních prostředků. Města by na tuto situaci měla být dobře připravena například fungujícím systémem sběru a třídění odpadu.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost konkrétního podniku působícího ve veřejném sektoru pomocí komplexního souboru vhodných ukazatelů finanční analýzy a na základě výsledků navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení finanční situace.

Úvodní část literární rešerše se zabývala otázkou efektivnosti a úlohy veřejného sektoru a veřejných výdajů v ekonomice. Následně práce čtenáře seznámila konkrétně s oblastí sběru a likvidace odpadu v České republice. Krátce byla rovněž zmíněna budoucnost odpadového hospodářství. Poslední a nejrozsáhlejší část literární rešerše objasnila již samotný způsob hodnocení finanční situace podniku. V této části byly navrženy ukazatele finanční analýzy aplikovatelné na specifické podmínky veřejného sektoru. Kromě poměrových ukazatelů hodnotících dílčí specifické oblasti podniku byly vysvětleny i komplexnější evaluační metody. Mezi ně patří pyramidové soustavy ukazatelů, syntetické modely a metody mezipodnikového srovnávání.

Po nezbytné rešerši v odborné literatuře bylo přistoupeno k aplikaci hodnotících metod na konkrétní podnik. Praktická část diplomové práce se skládá ze čtyř částí strukturovaných stejně, jako byly popsány v literární rešerši – tedy z analýzy poměrových ukazatelů, jejich rozkladů, syntetických modelů a mezipodnikového

srovnání. Hodnocen byl podnik Technické služby Třeboň, s. r. o., a to v letech 2011 až 2015. Ukazatele byly ve většině ekonomických oblastí komparovány s hodnotami odvětví, tedy kategorie 38110 Shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Komparační vzorek obsahující celkem 139 firem v ryze veřejném vlastnictví byl rozdělen dle právní formy podnikání na vzorek obchodních společností („s.r.o./a.s.) a vzorek příspěvkových organizací („p.o.“). Tím měla být determinována vhodná právní forma podnikání právě pro oblast sběru a likvidace odpadu.

V celém sledovaném období byly Technické služby Třeboň, s. r. o. ziskové. Nejkritičtějším rokem se zdál být rok 2013, kdy byla realizována úsporná opatření v rozpočtu města Třeboně a bylo ukončeno několik smluvních vztahů s dalšími zákazníky. V následujících letech však výkony a hospodářský výsledek opět rostly. TS Třeboň od roku 2013 postupně budují nový areál a opouštějí ten starý, avšak tato skutečnost nemá významný přímý vliv na běžné finanční hospodaření podniku. Výsledky analýzy lze shrnout následovně:

- v oblasti *autarkie celkové činnosti* dosahují třeboňské Technické služby hodnot mírně nad 100 %. To vyjadřuje jejich soběstačnost a je nasnadě tvrzení, že vedení podniku je schopno flexibilně reagovat na současnou situaci řízením svých nákladů namísto nutnosti zvyšování dotací, resp. příspěvků od města Třeboň. Toto tvrzení podporuje v posledních dvou sledovaných letech i kladná hodnota variátoru celkových nákladů.
- Hodnoty *likvidity* celého komparačního vzorku se pohybují na podstatně vyšší úrovni, než je tomu u podniků v soukromém sektoru bez ohledu na předmět činnosti. Společnost TS Třeboň dosahuje však ještě vyšších hodnot likvidity, než je průměr municipálních firem v odvětví.
- Hodnoty *obratu kapitálu* v průběhu sledovaného období klesají, důvodem je zejména investiční rozvoj společnosti při neměnnosti výnosů. Dle srovnání s komparačním vzorkem se není třeba obávat ohrožení firmy z nedostatku saturace potřebným dlouhodobým majetkem ani neekonomického vázání zdrojů v dlouhodobém majetku.
- TS Třeboň nezajišťují žádoucí rovnováhu mezi *průměrnou dobou splatnosti svých závazků a pohledávek*. Zatímco v odvětví jsou zpravidla municipálním

firmám spláceny jejich pohledávky rychleji, než ony splácí své závazky, situace v třeboňských TS je opačná a rozdíl ve splatnosti činí více než týden.

- TS Třeboň téměř nevyužívají cizí zdroje. Strukturou zdrojů financování se podobají spíše příspěvkovým organizacím než obchodním formám municipálních firem. Zatímco míra finanční nezávislosti se pohybuje u vzorku s.r.o./a.s. okolo 70 %, u vzorku p.o. a TS Třeboň stoupá k více než 85 %.
- Svůj *dlouhodobý hmotný majetek* společnost udržuje odepsaný zhruba ze dvou třetin a postupně ho obnovuje jednak restitučními investicemi, kdy nahrazuje zastaralé stroje novými, tak i investicemi čistými, například v rámci budování nového areálu technických služeb.
- V oblasti *produktivity práce* dosahují třeboňské Technické služby nadprůměrných hodnot. Z jedné koruny investované do mezd zaměstnanců vygenerují více než dvojnásobek přidané hodnoty. V celém sledovaném období je produktivita práce sledovaného podniku nadprůměrná, avšak dochází ke každoročnímu poklesu, zatímco v komparačním vzorku produktivita práce konstantně roste.
- Rovněž byla provedena analýza *životní úrovně zaměstnanců*. Zatímco průměrné mzdy v celé kategorii E klasifikace CZ-NACE bez ohledu na vlastnictví vzrostly během těchto 4 let téměř o 7 %, třeboňské Technické služby tento rostoucí trend nerespektují, a průměrná mzda jejich zaměstnanců dokonce poklesla o téměř 9 %.

Po seznámení se s dílčími oblastmi hospodaření podniku prostřednictvím poměrových ukazatelů a jejich rozkladů byly aplikovány čtyři syntetické modely – Altmanovo Z-skóre, BAMF 2002, BAMF 2007 a KAMF. Výstupy těchto modelů se mírně lišily. Zatímco podle prvních třech zmíněných modelů se TS Třeboň projeví jako velmi bonitní a žádný z nich nenaznačil sebemenší problémy, model KAMF zařadil společnost pouze mezi středně bonitní municipální firmy. Rovněž v porovnání s odvětvovými vzorky zařazují modely sledovanou společnost na různé pozice v rámci odvětví. Altmanovo Z-skóre považuje TS Třeboň za vysoce bonitní stejně jako vzorek p.o., přičemž vzorek s.r.o./a.s. je zařazen do středního pásma bonity. Naopak podle modelu KAMF je bonita TS Třeboň obdobná jako vzorek stejné právní formy s.r.o./a.s. a mírně lepší než vzorek p.o. Podle modelů BAMF 2002 i 2007 jsou TS Třeboň výrazně

nadprůměrné oproti oběma srovnávacím základnám. V autorkou navrženém modelu mezipodnikového srovnávání dosahují municipální firmy v právní formě s.r.o./a.s. podstatně lepších výsledků než p.o., přičemž hodnoty třeboňských Technických služeb se pohybují opět spíše blíže nižším hodnotám příspěvkových organizací.

Z pohledu na dílčí výsledky poměrové analýzy ani z výsledků syntetických modelů nelze jednoznačně označit TS Třeboň za perfektně fungující nebo celkově nadprůměrný municipální podnik. Naopak ale v žádné oblasti finančního hospodaření se nezdají být výraznější problémy, které by znamenaly nadměrnou finanční nebo organizační zátěž pro management podniku nebo pro zastupitelstvo města Třeboň, přesto autorka v práci předkládá návrh na několik potenciálních zlepšujících opatření.

Dalším faktem vyplývajícím z provedené analýzy je, že přestože TS Třeboň mají právní formu společnosti s ručením omezeným, nedosahují ani zdaleka podobných výsledků zkoumaných ukazatelů jako vzorek 61 municipálních s.r.o. nebo a.s., naopak podobnost lze pozorovat spíše s hospodařením příspěvkových organizací.

Syntetické modely a metody mezipodnikového srovnávání se ve výsledcích příliš neshodly a neodhalily tak jednoznačně lepší právní formu pro municipální podniky v oblasti sběru a shromažďování odpadu. Zatímco například v oblasti aktivity se jeví právní forma s.r.o./a.s. jako jednoznačně lepší, v oblasti produktivity práce i kapitálu se jeví jako vhodnější právní forma p.o. V oblastech jako rentabilita, likvidita nebo struktura financování neexistují pro veřejný sektor ideální hodnoty. Preference vyšších či nižších hodnot, potažmo vhodnost právní formy je zde tedy diskutabilní a mohla by být námětem hlubší analýzy.

Závěrem je nutno zmínit, že během roku 2016, tedy po ukončení sledovaného období, proběhl ve společnosti TS Třeboň personální audit a nastala rozsáhlá reorganizace vedení společnosti. Změny se udály od osoby jednatele, přes osoby a počty vedoucích provozních úseků až po vytvoření nových pracovních pozic pro mistry dílčích činností. Zároveň v tomto roce byla rozpuštěna dozorčí rada. Zmíněné personální změny a decentralizace manažerské odpovědnosti by měly do dalších let přinést rovněž pozitivní ekonomické změny.

## Návrhy zlepšujících opatření

V textu diplomové práce bylo uvedeno a zdůvodněno několik návrhů na zlepšení hospodaření sledovaného podniku, zde je uvedeno jejich shrnutí:

- vzhledem k velmi vysokému, až nepotřebnému, stavu peněz na bankovních účtech je vedení společnosti doporučeno investovat až 5 milionů Kč do některého z finančních nástrojů, případně do takového kapitálového vybavení, které by pomohlo zefektivnit procesy v podniku a eliminovat tak provozní náklady.
- Dále by se společnost měla zaměřit na zlepšení vymáhání pohledávek a zajistit tak jejich soulad s dobou splatnosti krátkodobých závazků, která je momentálně zhruba o týden kratší. V případě respektování prvního doporučení ohledně investice volných peněžních prostředků je toto doporučení více než na místě, vzhledem k nižší likviditě podniku by se podnik při pozdním splácení od svých dlužníků mohl dostat do krátkodobých problémů se solvencí.
- Město Třeboň vložilo do svých technických služeb relativně vysoký základní kapitál v porovnání s ostatními municipálními firmami v právní formě s.r.o. nebo a.s. Jednou z možností pro zřizovatelské město by tedy bylo snížit hodnotu základního kapitálu prozatím napřůměrně finančně zdravých TS a získané prostředky využít k financování jiných komunálních potřeb občanů. Částku snížení autorka doporučila mezi dvěma a osmi miliony Kč ve vztahu k zachování zdravé až průměrné hodnoty finančního zdraví stanovené Altmanovým modelem Z-skóre.
- Zlepšení hospodářské situace podniku v oblasti personální, resp. v oblasti produktivity práce jde ruku v ruce s firemní kulturou a spokojeností zaměstnanců. Sledované společnosti je doporučeno zajistit nárůst životní úrovně jejích zaměstnanců v podobě navýšení mezd alespoň srovnatelně s dynamikou růstu mezd v odvětví<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> K navýšení mezd došlo v roce 2016 v souvislosti se zvýšením zákonných zaručených mezd, zároveň se vzhledem k personální reorganizaci snížil průměrný přepočtený stav pracovníků z 56,3 na 53,7.

## Doslov

Problematika nakládání s odpadem je pro lidstvo stále aktuálnějším tématem. Samotná manipulace například s pevnými odpady klade čím dál větší nároky na plochu, dopravu, spotřebu energie, případně sanace ekologických škod. Tomu odpovídá zvyšující se finanční náročnost, s níž se musí vypořádat všechny společnosti z odvětví odpadového hospodářství, včetně firem municipálních. Technické služby Třeboň, s. r. o. jsou jen malým kamínkem v mozaice podniků, které se v České republice zabývají svozem a tříděním odpadů, a současně nepatrnou kapkou v moři různých systémů odpadového hospodářství v celosvětovém měřítku. Imperativ sledovat, udržovat a zlepšovat své finanční zdraví však platí pro všechny ekonomicky činné subjekty bez rozdílu, aby se mohly co nejlépe vypořádat s úkoly, problémy a výzvami, v jejichž jménu byly založeny.

Výzvou pro širokou veřejnost, která volně a symbolicky souvisí s tématem této práce a která je srozumitelná bez ohledu na znalost či neznalost mnohdy složitých ekonomických vzorců a modelů, může být následující poselství: naučme se znát široké ekologické souvislosti lidské činnosti a přírody, jejíž hodnoty mají o to větší význam, že je většinou nemůžeme ani v kopii znovu vytvořit, použít a pak třeba odvézt do sběrného dvora. Naučme se chtít a získávat pouze to, co k uspokojení našich materiálních a duchovních potřeb skutečně potřebujeme...

## 6 Summary

The subject of this diploma thesis is a municipal enterprise performances evaluation. The main goal of the thesis is to propose and implement an appropriate comprehensive set of financial indicators to evaluate financial and economical situation of a company owned by a public sector – a municipality. Secondary goal is to suggest to company management some improving precautions in order to save public funds and use them more wisely. In the introduction part of the thesis there is a literary research aimed on an explanation of the cooperation between public and private sector importance and the description of financial analysis with emphasis on municipal entities distinctions requiring modifications. In the application part both general and specific evaluating methods are applied on particular municipal company operating in the waste disposal field. Performances are compared among business municipal companies and funded organization in this field, moreover there are also described differences between these legal forms with understanding which one is optimal for the followed municipal company.

**Keywords:** public sector, municipal enterprise, waste disposal field, financial analysis

**JEL Classification:** H44



## 7 Použitá literatura

Adámková, A. (2016, April 23). Nový zákon o odpadech budí vášně. Budeme platit víc za popelnice? *Lidové Noviny*. Retrieved November 8, 2016, from [http://byznys.lidovky.cz/novy-zakon-o-odpadech-budi-vasne-budeme-platit-vic-za-popelnice-p75-/moje-penize.aspx?c=A160422\\_122702\\_moje-penize\\_pave](http://byznys.lidovky.cz/novy-zakon-o-odpadech-budi-vasne-budeme-platit-vic-za-popelnice-p75-/moje-penize.aspx?c=A160422_122702_moje-penize_pave)

Balík, S. (2009). *Komunální politika: Obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.

Císařová, E., & Pavel, J. (2008). *Průvodce komunálními rozpočty, aneb, Jak může informovaný občan střežit obecní pokladnu*. Praha: Transparency International - Česká republika. Retrieved November 9, 2016, from [https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/kr\\_pruvodce2008.pdf](https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/kr_pruvodce2008.pdf)

European Commission. (2003, January). *Guidelines for successful Public Private Partnerships*. 28. Retrieved October 16, 2016, from [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm)

Hamerníková, B., Maaytová, A., & kol. (2010). *Veřejné finance* (2nd rev. ed.). Praha, Česká republika: Wolters Kluwer ČR.

Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy*. Praha, Česká republika: ASPI

Káňa, P. (2007). *Základy veřejné správy*. Ostrava, Česká republika: Montanex.

Kislingerová, E. (2007). *Manažerské finance* (2nd rev. ed.). Praha, Česká republika: C. H. Beck

Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha, Česká republika: C.H. Beck.

Kraftová, I. (1999). Východiska ke stanovení uživatelského poplatku veřejného produktu. *Scientific Paper of the University of Pardubice. Series D Faculty of Economics and Administration*. Retrieved November 19, 2016, from <http://hdl.handle.net/10195/32187>

Kraftová, I. (2001). Model KAMF pro hodnocení kvality municipální firmy. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D Faculty of Economics and Administration*. Retrieved February 18, 2017, from <http://hdl.handle.net/10195/32312>

Kraftová, I. (2002). *Finanční analýza municipální firmy*. Praha, Česká republika: C. H. Beck

Kraftová, I. (2007). Efektivnost veřejného sektoru regionu na mikroúrovni: modifikovaný model BAMF . In *2nd Central European Conference in Regional Science – CERS, 2007* (pp. 452-463). Technical University of Košice: Faculty of Economics. Retrieved February 17, 2017, from <http://www3.ekf.tuke.sk/cers/cers2007/>

Kučera, L. (2014, June 24). Produktivita práce stagnuje. Retrieved February 17, 2017, from [https://www.czso.cz/csu/czso/produktivita\\_prace\\_stagnuje\\_20140624](https://www.czso.cz/csu/czso/produktivita_prace_stagnuje_20140624)

Marek, P. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku* (2nd rev. ed.). Praha, Česká republika: Ekopress.

Mrkvička, J., & Kolář, P. (2006). *Finanční analýza* (2nd ed.). Praha, Česká republika: ASPI

Ochrana, F., Pavel, J., Vítek, L., & kol. (2010). *Veřejný sektor a veřejné finance. Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.

Pavel, J. (2006). *Efektivnost a transparentnost obecních obchodních společností*. Praha: Transparency International - Česká republika. Retrieved November 19, 2016, from <https://www.transparency.cz/efektivnost-transparentnost-obecnich-obchodnich-spolecnosti/>.

Pavel, J. (2008). *Používání obecních obchodních společností v České republice na příkladu krajských měst*. Praha: Transparency International - Česká republika. Retrieved November 19, 2016, from <https://www.transparency.cz/pouzivani-obecnich-obchodnich-spolecnosti-ceske-republice-pr/>.

Peková, J. (2008). *Veřejné finance: úvod do problematiky*. Praha, Česká republika: ASPI.

- Peková, J. (2011a). *Finance územní samosprávy: Teorie a praxe v ČR*. Praha, Česká republika: Wolters Kluwer ČR.
- Peková, J. (2011b). *Veřejné finance: teorie a praxe v ČR*. Praha, Česká republika: Wolters Kluwer ČR.
- Peková, J., Pilný, J., & Jetmar, M. (2008). *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha, Česká republika: ASPI.
- Provazníková, R. (2007). *Financování měst, obcí a regionů: Teorie a praxe*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.
- Rektořík, J. (2007). *Ekonomika a řízení veřejného sektoru*. Praha, Česká republika: Ekopress.
- Research Department of Dexia Crédit Local. (2012, June). *Subnational public finance in the European Union*. 6-11. Retrieved October 16, 2016, from [www.ccre.org](http://www.ccre.org)
- Rozpočet Veřejně o.s. (2014). Rozklikávací rozpočet obce. Retrieved November 09, 2016, from <http://www.rozpocetobce.cz>
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi* (5th rev. ed.). Praha, Česká republika: Grada Publishing.
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku* (2nd ed.). Brno, Česká republika: Computer Press
- Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.
- Synek, M., Kopkáně, H., & Kubálková, M. (2009). *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha, Česká republika: C.H. Beck.
- Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku* (2nd rev. ed.). Praha, Česká republika: Ekopress
- Česká republika. (1993). *Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky*. Retrieved from <http://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>
- Česká republika. (2000). *Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích*. Retrieved from <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

## 8 Seznam použitých tabulek, grafů a schémat

### 8.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Složky státní správy .....	8
Tabulka 2: Složky samosprávy .....	9
Tabulka 3: Typy Public Private Partnership .....	14
Tabulka 4: Nejčastější ukazatele finanční analýzy v soukromém sektoru.....	21
Tabulka 5: Ukazatele likvidity .....	27
Tabulka 6: Stupnice hodnocení ukazatelů modelu KAMF bez doplňkové činnosti .....	36
Tabulka 7: Rozhodovací matice mezipodnikového srovnávání.....	37
Tabulka 8: Struktura aplikované poměrové analýzy .....	40
Tabulka 9: Struktura zastoupení podniků podle CZ-NACE v jednotlivých formách vlastnictví .....	43
Tabulka 10: Struktura vybraného srovnávacího vzorku podle počtu zaměstnanců .....	44
Tabulka 11: Pravidelná plnění přijatá od města Třeboň .....	45
Tabulka 12: Rozvaha TS Třeboň ve zkráceném rozsahu 2011-2015, netto hodnoty .....	46
Tabulka 13: Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu 2011-2015 (v tis. Kč).....	49
Tabulka 14: Míra autarkie celkové činnosti na základě nákladů a výnosů .....	50
Tabulka 15: Variátor celkových nákladů .....	51
Tabulka 16: Ukazatele likvidity TS Třeboň .....	53
Tabulka 17: Ukazatele aktivity .....	55
Tabulka 18: Poměr dob splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků.....	55
Tabulka 19: Míra finanční nezávislosti a věřitelského rizika .....	57
Tabulka 20: Koefficient opotřebení dlouhodobého hmotného majetku .....	57
Tabulka 21: Produktivita práce vztažená ke mzdovým nákladům.....	58
Tabulka 22: Vývoj průměrné měsíční mzdy mezi lety 2011 a 2015 .....	59

Tabulka 23: Altmanovo Z-skóre a jeho proměnné .....	64
Tabulka 24: Vliv jednotlivých proměnných na hodnoty modelu BAMF 2002 a 2007 ..	65
Tabulka 25: Vliv jednotlivých proměnných na hodnotu modelu KAMF.....	70
Tabulka 26: Rozhodovací matice mezipodnikového srovnání .....	72
Tabulka 27: Výsledky všech metod vícerozměrného srovnání .....	74

## 8.2 Seznam grafů

Graf 1: Příjmy a výdaje na nakládání s odpady obcí (v přepočtu na 1 obyvatele).....	16
Graf 2: Plánovaný vývoj výše poplatků za skládkování (v Kč).....	17
Graf 3: Vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření před zdaněním (v tis. Kč).....	49
Graf 4: Rentabilita vlastního kapitálu .....	51
Graf 5: Variátor celkových nákladů po modifikaci.....	52
Graf 6: Okamžitá likvidita TS Třeboň a odvětvových průměrů .....	54
Graf 7: Poměr dob splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků .....	56
Graf 8: Produktivita kapitálu TS Třeboň a odvětvových průměrů.....	60
Graf 9: Altmanovo Z-skóre .....	66
Graf 10: Modely BAMF 2002 a BAMF 2007 společnosti TS Třeboň .....	67
Graf 11: Porovnání pohotové likvidity „L“ .....	68
Graf 12: Porovnání vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem „F“ .....	68
Graf 13: Porovnání výkonnosti „Vk“ .....	69
Graf 14: Porovnání výnosové variability „Rv“ .....	70
Graf 15: Průměrné hodnoty modelu KAMF za roky 2011-2015 .....	72
Graf 16: Vývoj relativních hodnot poměrových ukazatelů vůči odvětvovému vzorku ..	76

## 8.3 Seznam schémat

Schéma 1: Dvoukanálová koordinace ekonomiky.....	5
Schéma 2: Binární a kvantitativní rozhodování o uživatelském poplatku.....	7
Schéma 3: Rozpočtová soustava České republiky.....	11
Schéma 4: Strukturovaný soubor ukazatelů finanční analýzy .....	23
Schéma 5: Rozhodování o investičním rozvoji/útlumu .....	30
Schéma 6: Rozklad běžné likvidity .....	32
Schéma 7: Rozklad nákladovosti.....	32
Schéma 8: Rozklad produktivity práce .....	33
Schéma 9: Rozklad běžné likvidity TS Třeboň .....	61
Schéma 10: Rozklad haléřové nákladovosti TS Třeboň.....	62
Schéma 11: Rozklad produktivity práce TS Třeboň.....	63

## 9 Seznam použitých zkratek

$\Delta$  – absolutní změna ( $\Delta x = x_1 - x_0$ )

a.s. – akciová společnost

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DM – dlouhodobý majetek

FA – fixed assets

mil. – miliony

MN – mzdové náklady

p.o. – příspěvkové organizace

PC – pořizovací cena

PHM – pohonné hmoty

PP – produktivita práce

PPP – public private partnership

R – rozvaha

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

TS Třeboň – Technické služby Třeboň, s.r.o.

ÚP – úřad práce

VZZ – výkaz zisku a ztráty

ZC – zůstatková cena



## **10 Seznam příloh**

Příloha 1: Seznam společností použitých ve srovnávaných vzorcích

Příloha 2: Vysvětlivky zkratk použitých ve vzorcích poměrové analýzy a jejich informační zdroj

Příloha 3: Ukazatele mezipodnikového srovnávání



Příloha 1: Seznam společností použitých ve srovnávaných vzorcích

IČ	Firma	Vzorek
43753418	Drobná provozovna-Velké Popovice	příspěvkové organizace
73733113	DTS Domažlice, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
75082543	Maložernošecké technické služby	příspěvkové organizace
562238	MěPOS, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
70211	Městské hospodářství Zliv	příspěvkové organizace
48838594	Městské služby Rousínov, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
60062991	MÍSTNÍ HOSPODÁŘSTVÍ MĚSTA CHÝNOVA	příspěvkové organizace
70203	Podnik místního hospodářství v Hluboké nad Vltavou	příspěvkové organizace
75105420	Rosické TS, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
46773851	Roudnické městské služby	příspěvkové organizace
75014793	Služby města Benešov nad Ploučnicí - příspěvková organizace	příspěvkové organizace
71217151	Služby města Bzence, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
65762452	Služby města Kostelce na Hané,příspěvková organizace	příspěvkové organizace
71248790	Služby města Lázně Bohdaneč	příspěvkové organizace
71240063	Služby města Napajedla, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
75074796	Služby města Třemošnice	příspěvkové organizace
42885086	Služby města Týniště nad Orlicí	příspěvkové organizace
61345750	Služby města Vejprty	příspěvkové organizace
46936777	Služby Města Veselí nad Moravou	příspěvkové organizace
42234	TBS Světlá nad Sázavou, p.o.	příspěvkové organizace
150118	Technická a zahradní správa Moravský Krumlov, p.o.	příspěvkové organizace
70899525	Technická služba města Toužim, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
49540793	Technické služby - VRDY	příspěvkové organizace
405434	TECHNICKÉ SLUŽBY Brno-Slatina, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
70889775	Technické služby Čelákovice, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
875180	Technické služby Český Brod	příspěvkové organizace
70188041	Technické služby Havlíčkův Brod	příspěvkové organizace
75044501	TECHNICKÉ SLUŽBY HOLICE	příspěvkové organizace
875210	Technické služby Hostivice	příspěvkové organizace
64809447	TECHNICKÉ SLUŽBY HRADEC KRÁLOVÉ	příspěvkové organizace
75123959	Technické služby Hradec nad Moravicí, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
70888183	Technické služby Choceň	příspěvkové organizace
575003	Technické služby Kdyně	příspěvkové organizace
544892	Technické služby Letovice	příspěvkové organizace
97811	Technické služby Lipník nad Bečvou, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
71240233	TECHNICKÉ SLUŽBY LITOVEL, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
62451537	Technické služby města Benátky nad Jizerou, p.o.	příspěvkové organizace
71237321	Technické služby města Broumova	příspěvkové organizace
52981	Technické služby města Dvora Králové nad Labem	příspěvkové organizace
72081244	Technické služby města Fulnek, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
79065	Technické služby města Chomutova, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
46750975	Technické služby města Jablonné v Podještědí	příspěvkové organizace
70154449	Technické služby města Jaroměře	příspěvkové organizace
64814467	Technické služby města Jičina	příspěvkové organizace
74942	Technické služby města Klatov, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
66460	Technické služby města Kralupy nad Vltavou	příspěvkové organizace
70897816	Technické služby města Kraslic, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
75119293	Technické služby města Libáň	příspěvkové organizace
402249	Technické služby Města Lomnice nad Popelkou	příspěvkové organizace
66451	Technické služby města Mělníka, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
417688	Technické služby města Nového Jičina, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
49334191	Technické služby města Nový Bydžov	příspěvkové organizace
70173	Technické služby města Nových Hradů	příspěvkové organizace
67041	Technické služby města Nymburka	příspěvkové organizace

71229183	Technické služby města Nýrsko, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
49056689	Technické služby města Pelhřimova, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
69170754	Technické služby města Přelouče	příspěvkové organizace
143651	Technické služby města Příbora	příspěvkové organizace
67733	Technické služby města Roztoky	příspěvkové organizace
70890471	Technické služby Města Slavkova u Brna	příspěvkové organizace
70887322	Technické služby města Svitav	příspěvkové organizace
53015	Technické služby města Úpice	příspěvkové organizace
62334204	Technické služby města Valašské Meziříčí, p.o.	příspěvkové organizace
37494	Technické služby města Vítkova, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
70886245	Technické služby města Vizovice, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
210749	Technické služby Města Volary, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
500593	Technické služby města Žatec	příspěvkové organizace
97381	Technické služby Moravská Ostrava a Přívoz, p.o.	příspěvkové organizace
70889678	Technické služby Praha -Radotín	příspěvkové organizace
72047330	Technické služby Vnorovy, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
70888671	Technické služby Vysoké Mýto	příspěvkové organizace
71159193	Technické služby obce Šenov u Nového Jičína, p.o.	příspěvkové organizace
71174231	Technický dvůr Ostrava - Svinov, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
71232818	TS Dukos Dubňany, příspěvková organizace	příspěvkové organizace
47899166	Veřejně prospěšné služby Vracov, Vypálená 622	příspěvkové organizace
85537	Veřejné služby města Klášterce nad Ohří	příspěvkové organizace
43753922	Veřejné služby obce Mnichovice	příspěvkové organizace
47009004	Veřejně technické služby Řepín, přísp.organizace	příspěvkové organizace
26224178	.A.S.A. TS Prostějov, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25899953	ČOV Libina, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
25144251	Dokas Dobříš, s.r.o.	a.s./s.r.o.
62303431	EKO - Unimed, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25896903	EKO servis Zábřeh, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
27410315	Energetika Kněžice, s.r.o.	a.s./s.r.o.
26319438	Chodovské technicko-ekologické služby, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25221001	Městská společnost Bečov, s.r.o.	a.s./s.r.o.
28136853	Městská Vodohospodářská, s.r.o.	a.s./s.r.o.
60320613	Městské služby Rýmařov, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
28335830	OTR Recycling, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
62300920	OZO Ostrava, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
26143551	Pečecké služby, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
27167127	Sedlčanské technické služby, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25295080	Skládka pod Haldou, s.r.o.	a.s./s.r.o.
64613771	Slumbí, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25151321	Služby města Český Krumlov, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
60727772	Služby Města Jihlavy, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
48909467	Služby města Konice, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25262572	Služby města Pardubic, a.s.	a.s./s.r.o.
29218934	Služby městyse Pozlovice, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
26062372	Služby obce, s.r.o.	a.s./s.r.o.
26173671	Služby Sedlec-Prčice, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
18510957	Stko, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
26329883	Technická služba Nová Role, s.r.o.	a.s./s.r.o.
26238641	Technická správa města, s.r.o.	a.s./s.r.o.
47543655	Technické služby Benešov, s.r.o.	a.s./s.r.o.
27132340	Technické služby Beroun, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25583140	Technické služby Holešov, s.r.o.	a.s./s.r.o.
26330202	Technické služby Horní Slavkov, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25931415	Technické služby Hořice, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
25292081	Technické služby Chrudim 2000, s.r.o.	a.s./s.r.o.
64610063	Technické služby Jeseník a. s.*	a.s./s.r.o.
25441094	Technické služby Kadaň, s.r.o.	a.s./s.r.o.

63907992	Technické služby Kaplice, s.r.o.*	a.s./s.r.o.
25398547	Technické služby Krnov, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25951459	Technické služby Lanškroun, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25410784	Technické služby města Duchcova, s.r.o.	a.s./s.r.o.
64052265	Technické služby města Mostu, a.s.	a.s./s.r.o.
25826603	Technické služby města Olomouce, a.s.	a.s./s.r.o.
25798278	Technické služby města Poděbrad, s.r.o.	a.s./s.r.o.
29270391	Technické služby Morkovice-Slížany, s.r. o.	a.s./s.r.o.
25270095	Technické služby Náchod, s.r.o.	a.s./s.r.o.
26023636	Technické služby obce Čkyně, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25582259	Technické služby Otrokovice, s.r.o.	a.s./s.r.o.
62501623	Technické služby Prachatice, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25410539	Technické služby Šluknov, s.r.o.	a.s./s.r.o.
62502735	Technické služby Třeboň, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25260260	Technické služby Turnov, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25509659	Technické služby VM, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25386344	Technické Služby Vrbno, s.r.o.	a.s./s.r.o.
26782596	Technické služby Vsetín, s.r.o.	a.s./s.r.o.
60711086	Technické služby Zlín, s.r.o.	a.s./s.r.o.
26347865	Technické služby Žlutice, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25512251	Tespra Hodonín, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25823337	TS Bruntál, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25887289	TS Hlučín, s.r.o.	a.s./s.r.o.
25013599	TS Hrádek, s.r.o.	a.s./s.r.o.
62060996	TS RK, s.r.o.	a.s./s.r.o.
26233771	Valaškokloboucké služby, s.r.o.	a.s./s.r.o.
26287471	Vysocké služby, s.r.o.	a.s./s.r.o.

Příloha 2: Vysvětlivky zkratk použitých ve vzorcích poměrové analýzy a jejich informační zdroj

Zkratka	Vysvětlivka	Zdroj TS Třeboň, s.r.o./a.s.	Zdroj p.o.
V	Výnosy	VZZ ř. 1+4+19+26+28+31 +33+37+39+42+44+46+53	VZZ č.p. B.
N	Náklady	VZZ ř. 2+8+12+17+18+22 +25+27+29+32+38+40+41 +43+45+47+49+54+55	VZZ č.p. A.
EAT	Zisk po zdanění	VZZ ř. 60	VZZ č.p. C.2.
VK	Vlastní kapitál	R Pasiva ř. 2	R č.p. C.
OA	Oběžná aktiva	R Aktiva ř. 31	R č.p. B.
KZ	Krátkodobé závazky	R Pasiva ř. 36	R č.p. D.III.-D.III.34.- D.III.35.
Zás	Zásoby	R Aktiva ř. 32	R č.p. B.I.
KFM	Krátkodobý finanční majetek	R Aktiva ř. 58	R č.p. B.III.
A	Aktiva	R Aktiva ř. 1	R č.p. AKTIVA CELKEM
DM	Dlouhodobý majetek	R Aktiva ř. 3	R č.p. A.
Poh	Krátkodobé pohledávky	R Aktiva ř. 48	R č.p. B.II.
CK	Cizí kapitál	R Pasiva ř. 19	R č.p. D.
K	Celkový kapitál	R Pasiva ř. 1	R č.p. PASIVA CELKEM
BrDM	Brutto hodnota DM	R Aktiva ř. 3 sl. 1 Brutto	R č.p. A. sl. 1 Brutto
NeDM	Netto hodnota DM	R Aktiva ř. 3 sl. 3 Brutto	R č.p. A. sl. 3 Brutto
Ibr	Brutto investice	(BrDMt-BrDMt-1)	(BrDMt-BrDMt-1)
O	Odpisy	VZZ ř. 18	VZZ č.p. A.I.28
PH	Přidaná hodnota	VZZ ř. 11	x
PPP	Průměrný počet pracovníků	výroční zprávy společnosti	x

## Příloha 3: Ukazatele mezipodnikového srovnávání

Objekt	Autarkie	Produktivita práce	Obrat kapitálu	Pohotová likvidita	Rentabilita aktiv	PDS  - 1
2011 - hodnota						
TS Třeboň	1.059	2.252	0.979	5.552	0.169	0.328
s.r.o./a.s.	1.036	1.805	0.982	3.073	0.101	0.050
p.o.	1.029	1.886	0.954	2.012	0.052	0.277
2011 - pořadí						
TS Třeboň	1	1	2	1	1	3
s.r.o./a.s.	2	3	1	2	2	1
p.o.	3	2	3	3	3	2
2012 - hodnota						
TS Třeboň	1.016	2.161	0.928	5.197	0.045	0.313
s.r.o./a.s.	1.025	1.796	1.010	3.083	0.072	0.034
p.o.	1.019	1.922	0.930	1.901	0.059	0.256
2012 - pořadí						
TS Třeboň	3	1	3	1	3	3
s.r.o./a.s.	1	3	1	2	1	1
p.o.	2	2	2	3	2	2
2013 - hodnota						
TS Třeboň	1.005	2.010	0.885	7.070	0.013	0.242
s.r.o./a.s.	1.036	1.849	0.941	2.820	0.098	0.109
p.o.	1.018	1.937	0.747	1.957	0.046	0.228
2013 - pořadí						
TS Třeboň	3	1	2	1	3	3
s.r.o./a.s.	1	3	1	2	1	1
p.o.	2	2	3	3	2	2
2014 - hodnota						
TS Třeboň	1.010	1.930	0.844	2.217	0.025	0.012
s.r.o./a.s.	1.034	1.839	0.904	3.217	0.090	0.157
p.o.	1.020	1.968	0.768	1.987	0.051	0.291
2014 - pořadí						
TS Třeboň	3	2	2	2	3	1
s.r.o./a.s.	1	3	1	1	1	3
p.o.	2	1	3	3	2	2
2015 - hodnota						
TS Třeboň	1.019	1.905	0.867	7.032	0.051	0.149
s.r.o./a.s.	1.040	1.856	0.870	3.525	0.099	0.132
p.o.	1.026	1.975	0.771	2.034	0.067	0.398
2015 - pořadí						
TS Třeboň	3	2	2	1	3	2
s.r.o./a.s.	1	3	1	2	1	1
p.o.	2	1	3	3	2	3