



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. ZUZANA NECHVÁTALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. KRISTÍNA ESTÉLYIOVÁ, PH. D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nechvátalová Zuzana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation of a Company and Proposals For Its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAHA, Z. S. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Jak posoudit finanční zdraví firmy: finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza - krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktual. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kristína Estélyiová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční situace společnosti Dopravní podnik Mladá Boleslav, s.r.o. v letech 2007 – 2012. Cílem práce je analýza současného stavu společnosti a návrhy na zlepšení její situace. První část práce je věnována teoretickým poznatkům, kde budou vysvětleny základní pojmy a metody finanční analýzy. Ve druhé části budou detailně rozepsány informace o společnosti, popis její situace, analýza vnějšího a vnitřního okolí a samotné hodnocení finančního zdraví podniku. Na základě předchozích zjištění navrhuje řešení pro zlepšení současné hospodářské situace podniku.

Abstract

This master's thesis deals with evaluating the financial situation of a company Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o. between 2007 and 2012. The aim of the thesis is to analyze recent situation of the company and to bring suggestions to improve its situation. The first part of this work is dedicated to theoretical knowledge, where I will explain the basic terms and methods of financial analysis. In the second part there will be detailed information about the company, characterization of its situation, analysis of the external and internal surroundings and the financial analysis. Based on previous findings are suggested solutions for improving the current economic situation of the company.

Klíčová slova

Finanční analýza, SLEPT analýza, VRIO analýza, SWOT analýza, likvidita, zadluženost, aktivita

Key words

Financial analysis, SLEPT analysis, VRIO analysis, SWOT analysis, liquidity, indebtedness, activity

Bibliografická citace

NECHVÁTALOVÁ, Z. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 114 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Kristína Estélyiová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, 20. 5. 2013

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Kristíně Estelyiové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za připomínky a odbornou pomoc při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat Dopravnímu podniku Mladá Boleslav, s. r. o. za vstřícnost a ochotu při poskytování materiálů a informací potřebných k vypracování této práce.

Obsah

1.	VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLE PRÁCE.....	12
2.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1.	Finanční analýza.....	14
2.1.1.	Zdroje informací pro finanční analýzu	14
2.1.2.	Právní minimum týkající se účetnictví a účetních výkazů	16
2.1.3.	Uživatelé finanční analýzy.....	17
2.1.4.	Metody finanční analýzy	18
2.2.	Analýza vnějšího okolí podniku.....	19
2.3.	Analýza vnitřního prostředí podniku	20
2.4.	SWOT analýza	21
2.5.	Analýza stavových (absolutních) ukazatelů.....	22
2.6.	Analýza rozdílových ukazatelů	23
2.6.1.	Čistý pracovní kapitál	23
2.6.2.	Čisté pohotové prostředky	24
2.6.3.	Čistý peněžní majetek	24
2.7.	Poměrová analýza	25
2.7.1.	Ukazatele likvidity	25
2.7.2.	Ukazatele zadluženosti	27
2.7.3.	Ukazatele aktivity	28
2.7.4.	Ukazatele rentability	30
2.7.5.	Ukazatele kapitálového trhu	32
2.7.6.	Provozní ukazatele	32
2.8.	Soustavy ukazatelů.....	33
2.9.	Analýza odvětví	36

2.9.1.	Mezipodnikové srovnání.....	36
2.9.2.	Mezioborové srovnání	37
3.	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	38
3.1.	Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o.	38
3.1.1.	Základní údaje o společnosti.....	38
3.1.2.	Historie společnosti.....	39
3.1.3.	Vlastnická struktura	40
3.1.4.	Jízdné a čipové karty.....	40
3.2.	Srovnávané podniky	41
3.2.1.	Znojemská dopravní společnost – PSOTA, s. r. o.	41
3.2.2.	ČSAD Benešov, a. s.....	42
3.3.	Fundamentální analýza podniku	42
3.3.1.	SLEPT analýza	42
3.3.2.	VRIO.....	46
3.3.3.	SWOT analýza.....	49
3.4.	Zhodnocení finanční situace	52
3.4.1.	Analýza absolutních ukazatelů	52
3.4.2.	Analýza rozdílových ukazatelů.....	60
3.4.3.	Analýza poměrových ukazatelů.....	61
3.4.4.	Analýza soustav ukazatelů.....	69
3.5.	Oborové srovnání	71
3.6.	Shrnutí hodnocení finanční situace společnosti	73
4.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	75
4.1.	Zvýšení finančních prostředků.....	75
4.2.	Získání více zákazníků	82

4.3. Nabídnutí nové služby.....	89
4.4. Řízení pohledávek, závazků a likvidity	93
ZÁVĚR	96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
SEZNAM GRAFŮ	100
SEZNAM TABULEK	101
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	102
SEZNAM VZORCŮ.....	102
SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Cílem každé společnosti by mělo být neustále zlepšování výkonnosti, maximalizace hodnoty společnosti, udržení finanční stability a zvyšování podílu na trhu. Aby mohly společnosti úspěšně růst v náročných podmínkách tržní ekonomiky, je nutné rozvíjet jejich schopnosti. Inovovat výrobky a služby, přidávat nové výkony a umět získat zákazníky. Aby byly společnosti schopny předvídat a ovlivňovat faktory, které povedou k jejich úspěchu, je nutné, aby znaly příčiny svého úspěchu nebo neúspěchu.

Zhodnocení výkonnosti společnosti je důležité nejenom pro vlastníky a manažery, kteří tyto výsledky používají k rozhodování o budoucnosti společnosti, ale i pro externí subjekty, jako jsou například odběratelé, dodavatelé a finanční instituce. Ke sledování finanční situace vlastní společnosti slouží především finanční analýza. Výsledky finanční analýzy mají pro společnost nejen informační charakter, ale měly by být také příčinou různých změn, pokud jsou finanční analýzou zjištěny nedostatky. Finanční analýza nabízí celou řadu metod, jak zhodnotit finanční zdraví společnosti. Vybrané ukazatele finanční analýzy velmi často tvoří součást hodnocení společnosti při získávání bankovních úvěrů a jiných finančních zdrojů, které slouží k zajištění fungování společnosti. Finanční analýza poskytuje vlastní úsudek ke každé situaci, která při hospodaření nastane. Každý názor může být správný, ale musí být podložen dobrým argumentem

Diplomová práce se nejprve zabývá teoretickými východisky - jsou zde definovány pojmy z finanční analýzy, podrobně rozebrány finanční ukazatele a také popsány některé analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku. V další části bude následovat samotné představení společnosti Dopravní podnik Mladá Boleslav s. r. o., na něž navazuje strategická analýza společnosti a finanční analýza. Úkolem finanční analýzy je na základě absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů zhodnotit finanční situaci podniku. Část práce je také věnována i srovnání s vybranými podniky – Znojemská dopravní společnost – PSOTA, s. r. o. a se společností ČSAD Benešov, a. s. V návaznosti na výsledky finanční analýzy, budou v práci uvedeny návrhy, které by měly vést ke zlepšení současného stavu podniku

1. VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLE PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zhodnotit současný stav společnosti Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o. za pomoci zpracovaných analýz a doporučit návrhy na zlepšení její současné situace.

K dosažení vytyčeného cíle práce jsem si stanovila tyto dílčí cíle:

- Nastudování problematiky ke správnému postupu a shrnutí problematiky v teoretické části
- Popis společnosti, její historie a poskytované služby
- Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, zpracování SWOT analýzy
- Analýza absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů
- Shrnutí získaných výsledků a zhodnocení finanční situace podniku
- Navržení postupů, které povedou ke zlepšení současného stavu podniku

Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o. zajišťuje městskou hromadnou dopravu v Mladé Boleslavi, ve všech příměstských částech a některých okolních obcích. K dispozici pro tuto činnost má celkem 28 autobusů a jeden minibus. Podnik byl založen v roce 1997 a jediným společníkem je město Mladá Boleslav. Pomocí analýzy tohoto podniku se pokusím odhalit místa, kde může být prostor pro změnu a zlepšení.

Při zkoumání situace podniku udělám strategickou analýzu podniku. Nejprve provedu analýzu podnikového okolí pomocí SLEPT analýzy, poté analýzu interního prostředí podniku pomocí metody VRIO. Prostřednictvím SWOT analýzy popíšu silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Ve SWOT analýze shrnu důležité poznatky z předchozích strategických analýz.

Pro zhodnocení finanční situace budu využívat materiály poskytnuté společností a její účetní výkazy. V práci jsou použity účetní výkazy z let 2007 – 2012. V rámci finanční analýzy provedu nejprve horizontální a vertikální analýzu nejvýznamnějších položek účetních výkazů. Následně propočítám analýzu rozdílových a poměrových ukazatelů. Pro analýzu poměrových ukazatelů byly zvoleny ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a provozní ukazatele. Vypracuji soustavy ukazatelů, konkrétně bankrotní model Index IN05 a z bonitních modelů Skóre bonity. Při zpracování analýz vycházím z odborné literatury a zároveň z konzultací s vedoucí diplomové práce a s ekonomem společnosti Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o. Po shrnutí

získaných výsledků, zhodnotím současnou situaci podniku. Následně navrhnu postupy vedoucí ke zlepšení současného stavu podniku.

Na základě benchmarkingového srovnání společnosti Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o. porovnáám tuto zkoumanou společnost s jejími konkurenty z podobných oborů podnikání a také s průměrnými hodnotami odvětví. Srovnávání s jinými podniky patří ke způsobům zlepšování úrovně podniku. Oborová srovnatelnost se opírá o srovnatelnost vstupů, technologií, výstupů a srovnatelnost okruhu zákazníků.

Diplomová práce bude po jejím vypracování předána majiteli podniku.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola se věnuje teoretickým poznatkům, které budou dále použity pro zpracování analytické části diplomové práce. Teorie je zaměřena na finanční analýzu, kde v první části je popsána fundamentální analýza a v druhé části je podrobněji popsána technická analýza.

2.1. Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku, připravuje podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Odhaluje, zda je podnik ziskový, zda využívá efektivně svá aktiva, zda je schopen splácet včas své závazky a další jiné významné skutečnosti. Mnoho podniků se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace podniku již neobejde, finanční analýza pomáhá manažerům se správně rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při alokaci volných prostředků, při rozdělování zisku apod. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení podnikové minulosti, současnosti a predikování budoucích finančních podmínek. (1)

2.1.1. Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro zpracování finanční analýzy je potřeba získání určitých dat, které tvoří východisko pro kvalitní zhodnocení situace podniku. Hlavním zdrojem dat a informací je účetní závěrka, která obsahuje mimo jiné účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce. Řadu cenných informací k finanční analýze lze nalézt také ve výroční zprávě podniku.

Rozvaha

Rozvaha patří mezi nejdůležitější dokumenty, které se užívají k finanční analýze. Rozvaha poskytuje pohled na majetkovou a finanční strukturu podniku. Na straně aktiv je přehled o výši a struktuře majetku a na straně pasiv jsou informace o způsobu financování tohoto majetku. V rozvaze můžeme najít údaje za běžné a minulé období. Sestavuje se vždy k určitému datu a musí platit, že aktiva se rovnají pasivům. Sestavení rozvahy upravuje vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Nevýhodou při analýze rozvahy je to, že zobrazuje stav hodnot k danému okamžiku a neposkytuje informace o vývoji společnosti. (1)

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztráty umožňuje sledovat tvorbu výsledku hospodaření. Výkaz zisku a ztrát je tedy písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření podniku za určité období. Je sestavován v ročních či kratších intervalech. Jednotlivé položky výkazu zisku a ztrát jsou popsány ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Každý řádek ve výkazu zisku a ztráty je označen buď písmenem (značí nákladové položky) nebo římskou číslicí (značí výnosové položky). V rámci finanční analýzy hledáme obvykle otázku na odpověď „Jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňovali výsledek hospodaření?“ Ve výkazu zisku a ztráty se informace za minulé účetní období neuvádějí. (1)

Cash flow

Cash flow je účetní výkaz, který podává informace o peněžních tocích v průběhu účetního období. Peněžními toky se obvykle nerozumí jenom pohyb peněžních prostředků, ale i peněžních ekvivalentů. Peněžními toky jsou příjmy a výdaje ve formě peněz v pokladně, na bankovních účtech, cenin nebo ve formě akcií. Cash flow vypovídá o tom, kolik peněz podnik skutečně vyprodukoval a jakým způsobem je užil. Přináší obraz o finanční situaci podniku a úrovni jeho finančního řízení, doplňuje rozvahu a výkaz zisku a ztrát o další rozměr. (2)

Výkaz je možno rozdělit na tři základní části: Peněžní toky z provozní činnosti, peněžní toky z investiční činnosti, peněžní toky z finanční činnosti. A při sestavování cash flow se může postupovat přímou či nepřímou metodou. Přímá metoda spočívá přímo ve sledování přírůstků a úbytků na základě jednotlivých účetních dokladů. Nepřímá metoda vychází z upracování zjištěného hospodářského výsledku. (3)

Příloha účetní závěrky

V příloze účetní závěrky lze nalézt informace o fyzických či právnických osobách, které mají vliv na účetní jednotku s uvedením výše procentního vkladu, atd. Také lze zde najít informace o průměrném stavu zaměstnanců, výše půjček a úvěrů, různé doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztráty, informace o společnosti apod. (1)

2.1.2. Právní minimum týkající se účetnictví a účetních výkazů

V České republice jsou potřeby finančního řízení regulovány Ministerstvem financí, které vytváří zákony, vyhlášky a předpisy. Účetní systém v České republice upravuje zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Účetní systém v České republice upravují také České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. Účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. jsou takové účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě účetnictví.

- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**

Zákon o účetnictví stanovuje rozsah, způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost. Vymezuje účetní jednotky, jejichž povinností je účtovat o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření. Zákon o účetnictví vymezuje tedy předmět účetnictví. Stanovuje účetní období, které se buď shoduje s kalendářním rokem, nebo je hospodářským rokem. Určuje pravidla při účtování, např. aktuální princip, účtuje se o skutečnostech, které souvisí věcně a časově s obdobím, v kterém jsou účtovány. Stanovuje uspořádání a označení účtových tříd, popřípadě účtových skupin a syntetických účtů ve směrné účtové osnově. Dále ukládá povinnost vést účetní knihy. Vymezuje termíny pro provádění řádné a mimořádné účetní závěrky, určuje způsoby zveřejňování účetní závěrky. Zákon o účetnictví řeší způsoby oceňování majetků a závazků, odpisy, inventarizaci majetku a závazků. Zabývá se také úschovou účetních záznamů. (4)

- **Vyhláška č. 500/2002 Sb.**

Touto vyhláškou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Například tato vyhláška zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje rozsah a způsob sestavování účetní závěrky; uspořádání, označování a obsahové vymezení položek majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv v účetní závěrce; uspořádání, označování a obsahové vymezení nákladů, výnosů a výsledků hospodaření v účetní závěrce; uspořádání a obsahové vymezení vysvětlujících a doplňujících informací v příloze v účetní závěrce; uspořádání, označování a obsahové vymezení položek konsolidované účetní závěrky; metody konsolidace účetní závěrky a postup zahrnování účetních

jednotek do konsolidačního celku. (5)

- **České účetní standardy č. 001 – 009 a 011 - 023**

České účetní standardy používané v Česku představují pravidla, jimiž se podniky řídí při vedení finančního účetnictví a sestavování účetní závěrky. Představují stejnojmennou normu, vydanou za účelem sjednocení a docílení souladu při používání účetních metod jednotlivými účetními jednotkami. České účetní standardy pro podnikatele neboli pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. Se skládají z 23 standardů. Vydává je Ministerstvo financí. České účetní standardy jsou uvedené v příloze č. 1. (5)

Jejich cílem je podrobněji upravit jednotlivé oblasti účtování, které jsou řešeny v zákoně o účetnictví nebo ve vyhláškách. Standardy poskytují metodickou pomoc v základních postupech pro účtování na účtech. Snaží se sjednotit metody používané všemi účetními jednotkami.

2.1.3. Uživatelé finanční analýzy

Rentabilita, finanční stabilita, výkonnost a ostatní informace týkající se stavu podniku zajímá celou řadu subjektů, které jsou s podnikem v nějakém vztahu. Tyto subjekty, ke kterým nepatří pouze manažeři, potřebují ke svému rozhodování pravdivé, včasné, úplné a podrobné informace o finanční situaci podniku. Uživatelé finanční analýzy se dají rozdělit na dvě skupiny – externí a interní uživatelé. (6)

Externí uživatelé jsou například:

- Obchodní partneři
- Banky a věřitelé (dodavatelé, odběratelé, atd.)
- Investoři
- Stát a jeho orgány
- Konkurence

Externí uživatelé tyto údaje potřebují k posouzení schopnosti splácet dluhy ve stanovených termínech, schopnosti dodávat kvalitní zboží či služby, schopnosti plnění daňové povinnosti nebo konkurenční podniky tyto údaje užívají ke srovnání hospodaření s daným podnikem. (6)

K interním uživatelům patří:

- Manažeři
- Vlastníci podniku
- Zaměstnanci

Interní uživatelé posuzují úroveň plnění primárního cíle podniku a perspektivu dalšího podnikání, výsledky finanční analýzy využívají ke správnému řízení podniku. Zaměstnanci hodnotí tyto údaje především z hlediska stability zaměstnání a výše mzdy. (6)

Existuje celá řada dalších zájemců o výstupy hospodaření podniku, proto není správné význam finanční analýzy podceňovat. U některých uživatelů je motivace jejich zájmu o finanční analýzu zřejmá na první pohled. Mezi další uživatele finanční analýzy lze zařadit například daňové poradce, analytiky, makléře a nejširší veřejnost. (7)

2.1.4. Metody finanční analýzy

Jako nástroj finančního managementu se uplatňují dvě metody finanční analýzy. Klasická finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené části:

- Fundamentální analýzu (kvalitativní)
- Technickou analýzu (kvantitativní). (8)

Fundamentální analýza podniku

Fundamentální analýza je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků, na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Je zde zpracovááno velké množství údajů. Výsledkem této analýzy je identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jde zejména o analýzy vlivu vnitřního a vnějšího prostředí na podnik. Patří sem například SWOT, SLEPTE, Porterova analýza konkurenčních sil, VRIO, 7S a další jiné analýzy. (8)

Technická analýza podniku

Technická analýza používá matematické a statistické metody ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným posouzením výsledků.

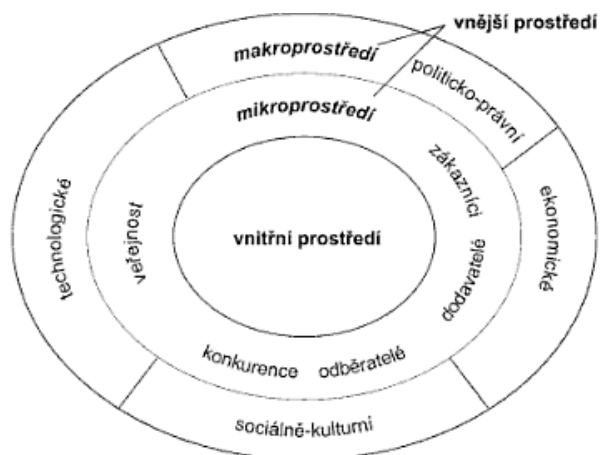
Mezi základní metody technické analýzy patří:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů
- Analýza tokových ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů
- Souhrnné ukazatele hospodaření. (1)

Ukazatele, které se týkají technické analýzy, rozeberu podrobněji dále v diplomové práci. Právě technická analýza je nezbytným nástrojem finančního řízení podniků v tržních ekonomikách. (8)

2.2. Analýza vnějšího okolí podniku

Chování každého podniku je ovlivňováno jeho okolím. Pojem prostředí, okolí podniku, je charakterizován jako soubor okolností, ve kterých podnik funguje a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Prostředí je tedy souhrn všech sil a vlivů, které přímo či



Obr. 1 – Vnější a vnitřní prostředí podniku (9)

nepřímo působí na podnik. Existuje

několik možných rozdělení okolí podniku. Okolí podniku můžeme například rozlišovat na makroprostředí a vnější mikroprostředí, jak je znázorněno na obr. 1 z knihy Strategický marketing od Jakubíkové. Makroprostředí je širší okolí podniku, jehož vývoj ani strukturu nemůže podnik ovlivnit. Mikroprostředí představují například zákazníci, dodavatelé, distribuční mezičlánky apod. Toto okolí působí jak kladně, tak záporně na podnik a ovlivňují budoucí vývoj podniku. (9)

Také se okolí podniku může chápat jako okolí specifické, které je spojeno s konkrétním odvětvím, a jako okolí všeobecné, jež ovlivňuje chování všech podniků nezávisle na odvětví jejich působení. Z hlediska komplexnosti faktorů okolí se dá okolí rozdělit na jednoduché a složité nebo z hlediska vývoje faktorů okolí v čase, se dělí okolí

na statické a dynamické. (10)

SLEPT

Tato analýza může být známa pod více pojmy. Vyskočilova užívá označení TEEPS, ovšem mezi nejznámější obměny tohoto názvu patří PEST, SLEPT, PESTLE, PESTEL nebo SLEPTE. Všechny tyto názvy označují jednu analýzu okolí podniku, která umožňuje vyhodnotit dopady změn na podnik, které pocházejí z určitých oblastí podle různých faktorů. Faktory, které jsou předmětem analýzy, se skládají s písmen, které jsou v názvu této analýzy.

S – Sociální faktory

L – Legislativní faktory

E – Ekonomické faktory

P – Politické faktory

T – Technologické

Nově se přidává nakonec druhé písmenko E, které značí ekologické faktory.

SLEPT analýza je zaměřena do budoucna. Budoucí vývoj však zpravidla nelze dobře předpovědět, aniž by byl známý vývoj v minulosti a současný stav. Proto SLEPT analýza vychází z údajů o makroprostředí v minulosti a sleduje a zvažuje způsoby změn těchto faktorů v čase. Na základě získaných údajů se snaží předpovídat budoucí vlivy vnějšího prostředí na daný podnik. (10) (11)

2.3. Analýza vnitřního prostředí podniku

Smyslem vnitřní analýzy je poznat a vyhodnotit vnitřní silné a slabé stránky podniku. Vnitřní prostředí podniku tvoří management, zaměstnanci, organizační kultura, materiální prostředí atd. Vnitřní prostředí je takové, které může být přímo podnikem či manažery přímo ovlivňováno. (12)

VRIO

Tato metoda představuje jednu z metod pro analýzu vnitřního prostředí podniku a jeho vnitřního potenciálu. VRIO analýza hodnotí zdroje organizace, které se dělí následovně – **finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje a nemateriální zdroje.**

Při využívání metody VRIO je předpokladem pochopení „vlastností“ zdroje, tedy je nutné respektovat, že zdroj, který má význam pro podnik, se časem mění. Působí na něj faktor času, proto je důležité usilovat o nacházení nových zdrojů a také nacházení vhodnějších způsobů při využívání zdrojů. (9) (13)

Název VRIO je dán počátečními písmeny anglických názvů čtyř kritérií, které slouží k posuzování zkoumaných zdrojů a klade si tyto otázky:

- V – Value (hodnota, hodnotnost zdroje) – zajímá se o to, jak je zdroj nákladný,
- R – Rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje) – jak je zdroj vzácný,
- I – Imitability (napodobitelnost) – zde se klade zájem na to, jak je zdroj možno napodobit,
- O – Organization (organizace) – ptá se na to, zda podporuje stávající uspořádání využitelnost zdroje.

Hodnocení zdrojů podle metody VRIO se používá pro zhodnocení situace podniku, jeho zdrojů a případného konkurenčního potenciálu, potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj. Toto hodnocení slouží například pro strategické řízení rozvoje v jednotlivých oblastech nebo pro rozhodování o výhodnosti externího či interního zajištění procesů a služeb (tzn. rozhodnutí o outsourcingu). Hodnocení probíhá buď ve formě ano x ne, vysoká x nízká nebo malá, střední a vysoká. Výhodou analýzy VRIO je její jednoduchost a přehlednost. (9)

2.4. SWOT analýza

Při celkovém vyhodnocování dílčích údajů získaných různými analýzami vnějšího a vnitřního prostředí se užívá SWOT analýza. SWOT analýza má čtyři klíčové body, které jsou vyjádřené začátečními písmeny příslušných anglických názvů:

- S – Strengths – silné stránky,
- W – Weaknesses – slabé stránky,
- O – Opportunities – příležitosti,
- T – Threats – hrozby. (14)

SWOT analýza označuje zásadní faktory, které mají pro danou oblast rozhodující význam. Úspěch podniku závisí na tom, jak dokáže podnik využít vznikající příležitosti

a své silné stránky a na tom, jak zvládne eliminovat své slabé stránky a předejít případným hrozbám. Podle vzájemná kombinace a porovnávání těchto faktorů může podnik zvolit určité strategie a další kroky. Existují čtyři strategie, které jsou znázorněny na obr. 2.

Strategie MAX – MAX (SO) – Tato strategie představuje ofenzivní přístup, je nejvíce žádaná. Dochází k posilování postavení na trhu.

Strategie MIN – MAX (WO) – Strategie klade důraz například na využívání příležitostí k eliminaci slabých stránek podniku. Strategie je nazývána také turnaround.

Strategie MAX – MIN (ST) – V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Je to diverzifikační strategie.

Strategie MIN – MIN (WT) – Strategie obranná a defenzivní, snaha o minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. (14)

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (např. analýz vnitřního a vnějšího prostředí). Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní. (9)

2.5. Analýza stavových (absolutních) ukazatelů

Horizontální a vertikální analýza

Tyto analýzy se řadí mezi analýzy stavových (absolutních) ukazatelů a analýzu tokových ukazatelů. Jde o analýzy majetkové a finanční struktury, které přejímají data

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Obr. 2 – SWOT analýza a strategie (15)

přímo z účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztráty. (1)

- **Horizontální analýza**

Horizontální analýza je analýza vývojových trendů ve struktuře majetku i kapitálu podniku. Změny jednotlivých položek výkazů se sledují po řádcích, tedy horizontálně, proto je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat. (8)

- **Vertikální analýza**

Vertikální analýza posuzuje proporcionalitu jednotlivých položek účetních výkazů vůči základní veličině. Označení vertikální analýza vzniklo tak, že se při procentním vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů postupuje odshora dolů. Cílem vertikální analýzy je určit podíl jednotlivých položek majetku na celkových aktivech, podíl jednotlivých položek kapitálu na celkových pasivech a podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách. (17)

Horizontální a vertikální analýza sleduje vývoj jedné veličiny – položky rozvahy či výsledovky – v čase nebo ve vztahu k jedné vztažné veličině, což je celková bilanční suma či tržby. (18)

2.6. Analýza rozdílových ukazatelů

K analýze a řízení finanční situace podniku slouží rozdílové ukazatele označované jako fondy finančních prostředků.

Nejvýznamnějším ukazatelem rozdílové analýzy je čistý pracovní kapitál.

2.6.1. Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital) je nejčastěji užívaným ukazatelem vypočteným jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji

(obr. 3). Tento ukazatel má významný vliv na platební schopnost podniku. Čistý pracovní kapitál je tedy ta část oběžného majetku, která



Obr. 3 – Čistý pracovní kapitál (1)

je financována dlouhodobým kapitálem. (1)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

Vzorec 1: Čistý pracovní kapitál

ČPK – čistý pracovní kapitál

Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy má významný vliv na solventnost podniku. Přebytek oběžných aktiv nad krátkodobým cizím kapitálem znamená, že podnik má dobré finanční zázemí a že je likvidní.

2.6.2. Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky se používají pro sledování okamžité likvidity. Představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec 2: Čisté pohotové prostředky

ČPP – čisté pohotové prostředky

Nejvyšší stupeň likvidity představuje fond, který do pohotových peněžních prostředků zahrnuje pouze hotovost a peníze na běžných účtech. Nižší stupně likvidity zahrnují i peněžní ekvivalenty jako jsou různé likvidní a obchodovatelné cenné papíry nebo termínované vklady. (8)

2.6.3. Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek je ukazatel, který slouží zejména pro potřeby finančních analytiků. Představuje kompromis mezi předchozími dvěma ukazateli. Ukazatel bývá také nazýván jako čistý peněžně pohledávkou fond, protože kromě peněžních prostředků zahrnuje také krátkodobé vymahatelné pohledávky. (8)

$$\begin{aligned} \text{ČPM} = & (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}) \\ & - \text{krátkodobé závazky} \end{aligned}$$

Vzorec 3: Čistý peněžní majetek

ČPM – čistý peněžní majetek

2.7. Poměrová analýza

Poměrová analýza je nejběžnějším nástrojem finanční analýzy, je velice jednoduchá, dostupná a rychlá. Poměrové ukazatele nám umožňují si udělat rychle představu o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrová analýza dává do poměru položky vzájemně mezi sebou. Poměrové ukazatele podávají informace o zdraví podniku. Také je možné pomocí těchto ukazatelů srovnávat podniky mezi sebou či srovnání s oborovým průměrem. Postupy poměrové analýzy se nejčastěji shrnují do několika skupin ukazatelů je tedy možné je rozdělit do několika základních skupin a podskupin podle toho na jaké rysy hospodaření podniku se zaměřují. Je používáno několik základních skupin poměrových ukazatelů:

- *Ukazatele likvidity* (Liquidity ratios) – Charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Ukazatele poměří to, čím je možno platit s tím, co je nutné zaplatit.
- *Ukazatele zadluženosti* (Debt management) – vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah užívání dluhů k financování.
- *Ukazatele aktivity* (Asset management) – měří hospodaření podniku se svými aktivy.
- *Ukazatele rentability* (Profitability ratios) – poměří zisk, který je dosažen podnikáním, s výší zdrojů podniku, které byly použity k dosažení tohoto zisku. Patří k nejdůležitějším ukazatelům.
- *Ukazatele kapitálového trhu* (Market value ratios) – jsou obrazem tržního – reálného – ocenění společnosti. (3) (18) (19)

2.7.1. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity odpovídají na otázku, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky. Počítají se z položek rozvahy a vysvětlují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku dostát včas svým finančním povinnostem. Rozlišujeme několik ukazatelů likvidity. (20)

- **Ukazatel běžné likvidity (current ratio)**

Ukazatel běžné likvidity neboli III. stupně, ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. To znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své

věřitele, kdyby proměnila svá krátkodobá aktiva v hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec 4: Běžná likvidita

Tento ukazatel je citlivý na strukturu zásob a jejich správné oceňování. U zásob může trvat hodně dlouho, než se přemění na peníze, protože nejprve musí být spotřebovány, přeměněny ve výrobky, prodány a pak se čeká na úhradu od odběratelů. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. (20)

- **Ukazatel pohotové likvidity (quick ratio)**

Ukazatel pohotové likvidity neboli II. stupně, je vylepšením předchozího ukazatele a to proto, že z oběžných aktiv vylučuje zásoby. Ponechává tedy v čitateli pouze peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec 5: Pohotová likvidita

Pokud je hodnota ukazatele výrazně nižší, tak to ukazuje nadměrnou váhu zásob v rozvaze podniku. U velkého rozdílu mezi ukazatelem pohotové a běžné likvidity se můžeme setkat u obchodních podniků. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí hodnot 1 – 1,5. (8)

- **Ukazatel okamžité likvidity**

Ukazatel okamžité likvidity neboli hotovostí likvidity, likvidity I. stupně, měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Do čitatele se dosazují peníze a jejich vysoce likvidní ekvivalenty.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec 6: Okamžitá likvidita

Pokud jsou hodnoty ukazatele vysoké, tak to svědčí o neefektivním využívání finančních prostředky. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. (1)

2.7.2. Ukazatele zadluženosti

Podniková aktiva jsou financována finančními zdroji, a to buď vlastním kapitálem, nebo cizím kapitálem. A právě zadluženost vyjadřuje tu skutečnost, že podnik používá k financování své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. Ukazatele zadluženosti tedy měří rozsah užívání cizího kapitálu k financování podnikových aktivit. (20)

Zadluženosti není pouze negativní charakteristikou. Určitá výše zadlužení je pro podnik užitečná z toho důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Úroky z cizího kapitálu totiž snižují daňové zatížení – tento jev je nazýván daňový štít. K analýze zadluženosti slouží mnoho ukazatelů. (1)

- **Celková zadluženost (Debt ratio)**

Vypočte se jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 7: Celková zadluženost

Obecně platí, že čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů, podnik tedy užívá k financování více cizí kapitál. Proto věřitelé preferují nízké hodnoty ukazatele zadluženosti, vlastníci ale na druhé straně hledají větší finanční páku, aby znásobili svoje výnosy. Finanční páka je efekt zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu. Je-li ukazatel vyšší než oborový průměr, bude pro podnik velmi obtížné získat dodateční finanční zdroje, aniž by prvně zvýšila svůj vlastní kapitál. Věřitelé by jinak mohli požadovat vyšší úrokovou sazbu, protože se vystavují většímu riziku. Doporučená hodnota ukazatele celkové zadluženosti by se měla pohybovat mezi 30 – 60 %. (8)

- **Koeficient samofinancování (Equity ratio)**

K měření zadluženosti se také používá poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 8: Koeficient samofinancování

Tento ukazatel vyjadřuje poměr, v němž jsou aktiva společnosti financována vlastním

kapitálem. Vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Převrácená hodnota ukazatele samofinancování vyjadřuje finanční páku, která vede k finančnímu zadlužení podniku.

(3) (19)

- **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel se vypočte jako poměr zisku před úroky a zdaněním k nákladovým úrokům.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec 9: Ukazatel úrokového krytí

EBIT – earnings before interest and taxes, zisk před zdaněním a úroky

Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk nákladové úroky. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku. Kdyby se zisk snížil, bude to znamenat pro podnik ztrátu. Ukazatel by měl být větší jak 3. (17)

2.7.3. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou využívány především pro řízení aktiv. Informují o tom, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje kapacitami, které nejsou podnikem příliš využívány, nebo naopak příliš vysoká rychlost obrátu může být signálem, že podnik nemá dostatek produktivních aktiv. U ukazatelů aktivity lze pracovat se dvěma typy ukazatelů vyjádřenými buď počtem obrátů, nebo dobou obrátu. (7)

- **Obrat celkových aktiv**

Udává, kolikrát se aktiva obrátí za určitý časový interval (rok).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 10: Obrat celkových aktiv

Pokud je obratovost nižší než počet obrátek zjištěný jako oborový průměr, znamená to, že podnik neefektivně využívá svoje aktiva. Proto by se měl podnik snažit zvyšovat své tržby anebo odprodat část svých aktiv. (8)

- **Obrat stálých aktiv**

Informuje o tom, jak je podnik schopen efektivně využívat svá dlouhodobá aktiva.

Obrat stálých aktiv má význam při rozhodování o tom, zda pořizovat další dlouhodobá aktiva.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Vzorec 11: Obrat stálých aktiv

Stálými aktivy jsou například budovy, stroje a ostatní dlouhodobý majetek. Jestliže je hodnota ukazatele nižší než průměr v oboru, je to signálem pro zvýšení využití výrobních kapacit. Zároveň by se měla omezovat investice do nákupu těchto dlouhodobých aktiv. (8)

- **Doba obratu zásob**

Vyjadřuje počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{celkové tržby}}{360}}$$

Vzorec 12: Doba obratu zásob

Obecně platí, že čím je doba obratu zásob menší, tím je lepší situace podniku. A to z toho důvodu, že kdyby byla doba obratu zásob větší, znamenalo by to, že podnik dlouho drží své zásoby a tím mu rostou náklady na skladování. (3)

- **Doba obratu pohledávek**

Velice důležitým ukazatelem je doba splatnosti pohledávek, která nám ve skutečnosti říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek. Vypočítá se jako poměr obchodních pohledávek k denním tržbám.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{celkové tržby}}{360}}$$

Vzorec 13: Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel prozrazuje to, jak moc silnou vyjednávací pozici má podnik vůči svým zákazníkům. Čím menší je doba, tím je to pro podnik lepší a znamená to, že odběratelé splácejí své dluhy včas. V praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepříliš uspokojivou. (21)

- **Doba obratu závazků**

Ukazatel doby obratu závazků udává, jak dlouho podnik odkládá platbu závazků svým dodavatelům. Vypočítá se jako poměr závazků vůči dodavatelům k průměrným denním tržbám. (8)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{celkové tržby}}{360}}$$

Vzorec 14: Doba obratu závazků

Pro podnik je výhodnější, když je hodnota tohoto ukazatele větší než hodnota doby splatnosti pohledávek. Ukazatel informuje o tom, jak moc silnou vyjednávací pozicí má podnik vůči svým dodavatelům. (21)

2.7.4. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří k nejsledovanějším ukazatelům, protože informují o schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazuje tedy schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Poměří zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení. (18)

- **Rentabilita tržeb (return on sales – ROS)**

Charakterizuje zisk vztažený k tržbám.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové tržby}}$$

Vzorec 15: Rentabilita tržeb

Tržby, které jsou uvedeny ve jmenovateli, představují ohodnocený výkonů podniku za určité období. Zisk v čitateli zlomku může mít několik podob. Může být použit zisk po zdanění, zisk před zdaněním nebo EBIT. Pro lepší srovnání mezi podniky je doporučováno využít za zisk hodnotu EBIT, kterou budu využívat i já v diplomové práci. (8)

- **Rentabilita celkového kapitálu (return on assets – ROA)**

Ukazatel ROA poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na zdroje, ze kterých jsou financovány. Měří výkonnost neboli produkční sílu podniku.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Vzorec 16: Rentabilita celkového kapitálu

EBIT – earnings berfore interest and taxes, zisk před zdaněním a úroky

Když je do čitatele dosazen EBIT, potom ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Tento ukazatel je užitečný při srovnávání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích. (8)

- **Rentabilita vloženého kapitálu (return on investment – ROI)**

Patří k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí podnikatelská činnost podniků.

$$ROI = \frac{EBIT}{celková aktiva - krátkodobé cizí zdroje}$$

Vzorec 17: Rentabilita vloženého kapitálu

EBIT – earnings berfore interest and taxes, zisk před zdaněním a úroky

Ukazatel vyjadřuje, jak účinně působí celkový kapitál nezávisle na zdroji financování. V čitateli zlomku může být opět použito několik forem zisku. Já budu používat EBIT, protože zisk očištěný o úroky lépe vyjadřuje výsledek z běžných transakcí. Není totiž ovlivněn tím, z jakých zdrojů je podnikání financováno. (8)

- **Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity – ROE)**

Míra rentability vlastního kapitálu slouží zejména pro vlastníky, kteří tak zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál}$$

Vzorec 18: Rentabilita vlastního kapitálu

EAT – earnings after taxes, zisk po zdanění

Růst tohoto ukazatele může znamenat zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu v podniku nebo také pokles úročení cizího kapitálu. V čitateli se obvykle uvádí čistý zisk po zdanění, ve jmenovateli je ale potřeba zvažovat, který z fondů bude vhodné vypustit. Pro investora je velice důležité, aby ukazatel ROE byl vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování. Pokud je forma ROE

dlouhodobě nižší nebo rovna výnosnosti cenných papírů garantovaných státem, podnik bude odsouzen k zániku, protože investor bude investovat jinde s větším výnosem. (8)

- **Rentabilita dlouhodobých zdrojů (return on capital employed – ROCE)**

Informuje o tom, jak efektivně se investovalo do podnikání z dlouhodobého hlediska.

$$ROCE = \frac{EAT + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 19: Rentabilita dlouhodobých zdrojů

EAT – earnings after taxes, zisk po zdanění

V čitateli jsou celkové výnosy, čistý zisk pro akcionáře a úroky pro věřitele. Ve jmenovateli jsou dlouhodobé finanční prostředky, které má podnik k dispozici. Tento ukazatel slouží k prostorovému srovnávání podniků, hlavně k hodnocení monopolních veřejně prospěšných společností. (8)

2.7.5. Ukazatele kapitálového trhu

Investoři, kteří vložili svůj kapitál do základního kapitálu podniku, potenciační investoři a všichni, kdo obchodují na kapitálovém trhu, se zajímají o návratnost svých investic. A právě tyto informace získávají u ukazatelů kapitálového trhu. Tyto ukazatele také patří k základním ukazatelům finanční analýzy, ale já je ve své diplomové práci vynechám a zaměřím se na provozní ukazatele. (8)

2.7.6. Provozní ukazatele

Provozní ukazatele jsou zaměřeny dovnitř podniku a uplatňují se ve vnitřním řízení. Analyzují vývoj základních aktivit podniku. Provozní ukazatele se počítají zejména z nákladů, jejichž řízení má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů a tím i dosažení lepšího konečného výsledku hospodaření. (8)

Já si vybrala pouze dva ukazatele z této podskupiny ukazatelů – produktivitu dlouhodobého majetku a produktivitu práce z výnosů. Produktivita hmotného majetku bude určitě zajímavým ukazatelem, protože v diplomové práci se zabývám dopravním podnikem, který vlastní poměrně drahý dlouhodobý majetek – hlavně autobusy.

- **Produktivita dlouhodobého majetku**

Vyjadřuje stupeň využití dlouhodobého hmotného majetku, to znamená množství

výnosů vyprodukovaných jednou korunou vloženou do dlouhodobého hmotného majetku v pořizovacích cenách.

$$\text{Produktivita DHM} = \frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{DHM v Pc}}$$

Vzorec 20: Produktivita dlouhodobého majetku

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

Pc – pořizovací cena

Hodnota ukazatele produktivity dlouhodobého majetku by měla být co nejvyšší. (8)

- **Produktivita práce z výnosů**

Produktivita práce je jednoduchý ukazatel, který určuje míru efektivity využití vstupů k vytvoření výstupů. Produktivita práce se zvyšuje, když stejné množství vstupu vytvoří více výstupů. Tohoto zvýšení můžeme dosáhnout pomocí dokonalejších technologií nebo vyšší pracovní zručností pracovníků. Není zcela rozhodující pomocí jakých ukazatelů se produktivita zjišťuje, existuje několik pohledů na produktivitu práce. Produktivita práce z pohledu výnosů, výkonů, tržeb, obratu a z přidané hodnoty. (22) (1)

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{Výstup}}{\text{Vstup}}$$

Vzorec 21: Produktivita práce – obecný vzorec

V diplomové práci se zaměřím na výpočet produktivity práce z výnosů.

$$\text{Produktivita práce z výnosů} = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Vzorec 22: Produktivita práce z výnosů

2.8. Soustavy ukazatelů

Finanční analýzu podniku lze provádět pomocí rozdílových a poměrových ukazatelů. Nevýhodou tohoto přístupu je však to, že jednotlivé ukazatele mají samy o sobě omezenou vypovídací schopnost, protože se zajímají pouze o nějakou část činnosti podniku. K posouzení celkové situace se proto vytváří soustavy ukazatelů, označované jako modely finanční analýzy. Rozlišujeme:

- Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů – pyramidové soustavy
- Účelové výběry ukazatelů
 - Bonitní modely
 - Bankrotní modely. (8)

Účelové výběry ukazatelů

Účelové výběry ukazatelů jsou sestavované na bázi komparativně-analytických nebo matematicko-statistických metod. Jejich cílem je sestavit takové výběry ukazatelů, které by dokázaly kvalitně určit finanční situaci podniku nebo předpovídat jeho finanční tíseň. (8)

Bonitní modely

Jde o diagnostické modely, které vyjadřují, zda je podnik dobrý nebo špatný. Hodnotí podnik jedním koeficientem na základě účelového výběru ukazatelů. Bonitní modely jsou založeny převážně na teoretických poznacích. Umožňují posoudit pozici podniku v komparaci s větším souborem porovnávaných podnikatelských subjektů nebo s oborovými výsledky.

Existují dvě metody, jak lze tyto modely sestavit.

- Komparativně-analytické (SWOT, Metoda kritických faktorů úspěšnosti, Analýza portfolia dvou dimenzí)
- Matematicko-statistické. (8)

Index bonity

Index bonity je založen na multivariační diskriminační analýze podle zjednodušené metody. Používá se hlavně v Německu. Hodnotí finanční zdraví podniku bodovým výsledkem, který je pak zařazen do určité kategorie a podle toho se stanoví bonita společnosti. (8)

$$B_i = 1,5 X_{i1} + 0,08 X_{i2} + 10X_{i3} + 5X_{i4} + 0,3 X_{i5} + 0,1 X_{i6}$$

$$X_1 - \frac{\text{cash flow}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X_4 - \frac{EBT}{\text{celkové výkony}}$$

$$X_2 - \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X_5 - \frac{\text{zásoby}}{\text{celkové výkony}}$$

$$X_3 = \frac{EBT}{aktiva}$$

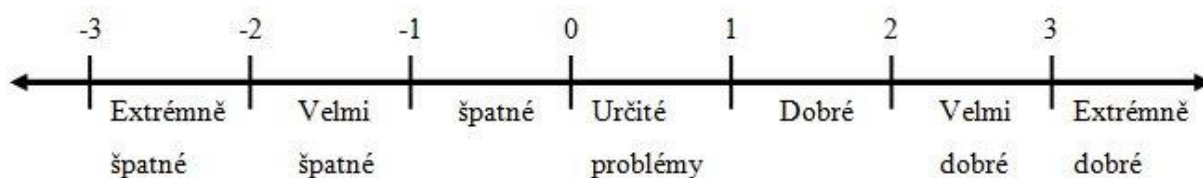
$$X_6 = \frac{celkové\ výkony}{aktiva}$$

Vzorec 23: Index bonity

B – index bonity

EBT – zisk před zdaněním

i – rok, ve kterém se s ukazatelem počítá



Obr. 4 – Stupnice hodnocení indexu bonity (8)

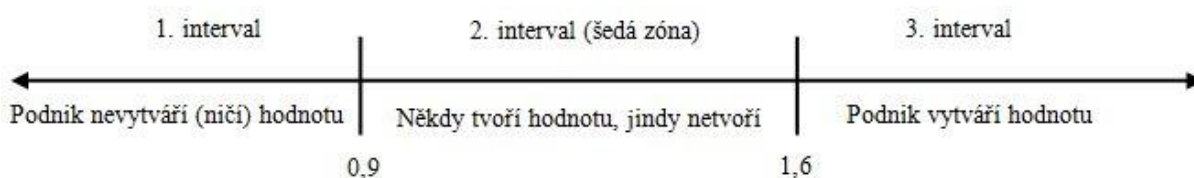
Na obrázku č. 4 je zobrazena osa intervalů, pod níž se hodnotí výsledek indexu bonity. Jinými slovy bonita podniku. Index bonity je sestaven z šesti vybraných ukazatelů a o výsledku platí, že čím větší je B_i , tím je i lepší finanční a ekonomická situace podniku. Index bonity rozděluje podniky na bankrotní a bonitní. Kritickou hodnotou v tomto ohledu je nula. Záporné hodnoty výsledku naznačují, že se jedná o podnik ohrožený bankrotem. (23)

Bankrotní modely

Informují o tom, zda podniku hrozí v blízké době bankrot. Jsou odvozeny ze skutečných dat z podniků, které v minulosti zbankrotovaly nebo naopak prosperovaly.

Index IN05

Jediný problém s těmito indexy je v tom, na kolik dobře fungují v podmínkách poněkud specifického českého prostředí. Index IN05 manželů Neumaierových je přitom českými ekonomy dlouhodobě považován pro hodnocení českých podniků jako nejvhodnější. Z čeho se tedy IN05 skládá a co vám řekne o vašem podniku je popsáno v následujícím textu.



Obr. 5 – Stupnice hodnocení indexu IN05 (24)

Index IN05 je jeden z aktuálních modelů indexů důvěryhodnosti. Je to souhrnný index

pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Index IN05 hodnotí fakt, zda podnik v blízké době zkrachuje či nikoliv a také tím, zda vytváří podnik pro své vlastníky nějakou hodnotu. (24)

$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 24: Index IN05

Index IN05 se skládá z několika dílčích součástí, které se zabývají specifickými oblastmi finančního řízení. Hodnotící stupnice je znázorněna na obrázku 6. Pokud vyjde hodnota menší než 0,9, tak podnik spěje k bankrotu. Pokud se hodnota pohybuje mezi 0,9 a 1,6, tak je toto pásmo nazývané šedá zóna a znamená to, že někdy podnik tvoří hodnotu, jindy netvoří. A když je index větší jak 1,6, znamená to, že podnik tvoří hodnotu. Výhodou tohoto indexu je jeho konstrukce, kdy jeden index spojuje věřitelský pohled (hrozba bankrotu) a vlastnický pohled (tvorba hodnoty). Tento ukazatel lze použít pro hodnocení minulé a současné výkonnosti podniku, a také pro hodnocení předpokládané budoucí výkonnosti. (25)

2.9. Analýza odvětví

Odvětvím rozumíme z hlediska analýzy skupinu subjektů, které jsou si z nějakého hlediska podobné. Podobnost je určena provozovanými činnostmi. V naší praxi je členění do odvětví dáno odvětvovou klasifikací ekonomických činnosti (OKEČ) z roku 1991, která je od roku 2008 nahrazena Klasifikací ekonomických činnosti (CZ-NACE). Analýza odvětví je podstatná pro srovnávání podniků navzájem. (3)

2.9.1. Mezipodnikové srovnání

Srovnávání s jinými podniky patří ke způsobům zlepšování úrovně podniku. Jinými podniky jsou obvykle podniky stejného zaměření, průmyslového nebo výrobního odvětví, podniky které vyrábějí stejný druh výrobku nebo poskytující stejnou službu, jsou to také konkurenční podniky. Při srovnání mezi podniky se porovnávají finanční ukazatele, výrobky či služby (jejich úroveň, cena, jakost), použité technologie, náklady, počet zákazníků, počet zaměstnanců apod. Pro srovnatelnost údajů finanční analýzy má důležitý význam obsah účetních dat podniku. Podniky musí dodržovat jisté zásady,

co se týká účetnictví, například nesmí měnit v průběhu roku postupy účtování, principy oceňování ani způsoby odepisování. Při mezinárodním srovnávání je srovnatelnost podniků ztížena národní úpravou účetnictví každé země, jiným kulturním a sociálním prostředím, odlišnou legislativou a účetními tradicemi. (8)

Mezipodnikové srovnávání umožňuje postihnout postavení určitého podniku ve větším souboru podniků. Mezipodnikové srovnávání má vyšší vypovídací schopnost než mezioborové srovnávání. Z výsledků mezipodnikového srovnávání si může každý podnik odvodit své silné a slabé stránky a přijmout opatření k posílení svého postavení na trhu. Srovnávání s konkurencí je označováno jako benchmarking. Hledá špičkové příklady v okolí hlavně v oblasti kvality a produktivity s cílem pozvednout úroveň ve vlastním podniku. (26)

2.9.2. Mezioborové srovnání

Podnik se také srovnává s průměrnými hodnotami zjištěnými za odvětví, obor, s nejlepším podnikem či s doporučenými hodnotami. (27)

Oborová srovnatelnost se opírá o srovnatelnost vstupů (podniky užívají stejný materiál, suroviny, podobné polotovary nebo dlouhodobý majetek), technologií (stejně strojní vybavení, podobná úroveň mechanizace, automatizace, atd.), výstupů (produkty stejného druhu, popřípadě substituty) a srovnatelnost okruhu zákazníků (muži, ženy, zaměstnanci, důchodci, studenti). (8)


Informace týkající se hlavních ukazatelů, jako jsou rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost, je možno nalézt v analýzách ministerstva průmyslu a obchodu na jejich internetových stránkách www.mpo.cz. Na těchto stránkách je také k nalezení struktura odvětvové klasifikace. Tyto informace mohou posloužit jako výchozí srovnávací kritérium a jsou propočítávány pro podniky nad 100 zaměstnanců. Pokud je potřeba získat informace pro malé podniky, pak základní údaje oborových analýz uvádí v sekci průmyslu na svých webových stránkách Český statistický úřad (www.czso.cz). (3)

3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části diplomové práce se budu věnovat popisu současného stavu vybraného podniku, jímž je Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o. Uvedu základní informace o podniku, o jeho předmětu podnikání a jeho poskytovaných službách. Sestavím zde SLEPT analýzu, VRIO, SWOT analýzu. Nakonec provedu zhodnocení finanční situace.

3.1. Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o.

3.1.1. Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o.
Sídlo:	Václava Klementa 1439/II, Mladá Boleslav, 293 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	7 968 000,-- Kč
Datum zápisu:	18. června 1997
Logo společnosti:	

Obr. 6 - Logo společnosti 28)

Předmět podnikání:

- **Silniční motorová doprava - vnitrostátní příležitostná osobní, - mezinárodní příležitostná osobní, - vnitrostátní veřejná linková, - vnitrostátní zvláštní linková, - mezinárodní linková, - mezinárodní kyvadlová**
- Opravy motorových vozidel
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

E-mail, web: dpmlb@dpmlb.cz, <http://www.dpmlb.cz> (28) (29) (30)

3.1.2. Historie společnosti

Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o. (dále v textu jako DPMLB, s. r. o.) byl založen 18. června 1997 zápisem obchodní společnosti do Obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze, spisová značka oddíl C, vložka 52772 se sídlem Václava Klementa 143/II, Mladá Boleslav. Jediným společníkem je město Mladá Boleslav.

Od 1. října 1997 zahájila společnost pravidelný provoz městské dopravy na 12 autobusových linkách. Kromě dopravní obslužnosti centra Mladé Boleslavi zajišťovala společnost také městskou dopravu do Dalovic, Hrdlořez, Josefova Dolu, Řepova a Vince. Dále obsluhovala městskými linkami několik příměstských částí Mladé Boleslavi – Bezděčín, Čejetice, Čejetičky, Debř, Chrást, Podchlumí a Podlázky. Doprava byla zahájena se 14 novými nízkopodlažními autobusy Škoda 21 Ab a 2 náhradními autobusy Karosa B732.

Postupem docházelo k rozšiřování městské dopravy, vozového parku a byla zavedena také linka 12 pro fanoušky ledního hokeje.

Od roku 2003 je městská doprava v Mladé Boleslavi označována jako MAD (Městská autobusová doprava) Mladá Boleslav. Nastaly určité grafické změny v jízdních řádech vhodných pro provoz v městské dopravě. Byl propracován a vytvořen systém uvádění možných variant přestupností v knižních vydáních jízdního řádu.

Průměrná vzdálenost mezi zastávkami byla 400 až 800 metrů. A také pokračovala obnova vozového parku.

V prosinci 2007 bylo nejvýraznější změnou předání nového autobusového nádraží, proto byl ukončen provoz na provizorním a pro dopravu nevyhovujícím nádraží.

Všechny vozy společnosti jsou vybaveny informačními technologiemi, jako je vnější digitální panel s informacemi o konečné a další zastávce spoje. Vozidla jsou dále vybavena hlásičem zastávek, zobrazovačem času a vnitřním panelem, který informuje cestující o následujících zastávkách spoje. Většina vozů je také vybavena lokalizačním systémem GPS pro sledování polohy vozidla. Tento systém v nových autobusech Mercedes ovládá místo řidiče automaticky hlášení zastávek, čímž se maximálně vylučuje možnost lidské chyby. Na nových vozech Mercedes je instalován zvláštní informační systém pro zdravotně znevýhodněné občany, kteří si stlačením příslušného

tlačítka ohlásí při příjezdu vozidla na zastávku číslo linky a její směr. (28)

3.1.3. Vlastnická struktura

DPMLB, s. r. o., jehož rozhodujícím předmětem činnosti je městská osobní hromadná autobusová doprava, je vlastněn statutárním městem Mladá Boleslav, který je jediný společník, který se podílí na jeho základním kapitálu. Ve společnosti působí dozorčí rada, která má 6 členů, a jednatel společnosti. Vedení společnosti a hlavní provozovna se nachází na ulici Václava Klementa v Mladé Boleslavi. Společnost nemá žádné pobočky, pouze dvě infocentra. Jedno se nachází přímo v sídle společnosti – Infocentrum Autobusové stanoviště a druhé na ulici Železná v Mladé Boleslavi. V obou infocentrech jsou klientům poskytovány informace o aktuálním autobusovém spojení v celé České republice, informace o městské dopravě v Mladé Boleslavi, prodej jízdních řádů, prodej čipových karet je možný pouze v pobočce na autobusovém stanovišti. (30)

3.1.4. Jízdné a čipové karty

V průběhu roku 2011 došlo k určitým úpravám jízdného a dovozného na linkách městské autobusové dopravy. V roce 2011 bylo přepraveno celkem 4.228.620 cestujících, z toho na pravidelných linkách MAD 3.718.134 cestujících, z toho platících 1.859.067 osob. Celkem bylo ujetu 1.785.631 km, z toho na pravidelných linkách MAD 1.724.549 km.

DPMLB, s. r. o. již od svého vzniku podporuje způsob odbavení cestujících pomocí čipových karet. Jízdné na čipovou kartu je oproti platbě v hotovosti levnější. Od dubna 2005 společnost přistoupila do vzájemného uznávání čipových karet se společností ČSAD Semily, a.s., od června 2005 byla tato spolupráce rozšířena o společnost ČSAD Liberec, a.s. a ČSAD Jablonec nad Nisou, a.s. a od listopadu ještě o společnost Transcentrum bus, s.r.o. a ČSAD Česká Lípa, a.s. V rámci tohoto vzájemného uznávání čipových karet se jedná o vůbec první uznávání karet v rámci dvou krajů v republice. K 31. prosinci 2011 bylo v oběhu 25 869 čipových karet. V následující tabulce jsou uvedeny ceny jízdného, které jsou v platnosti od 1. 2. 2011. (28)

Tabulka 1 – Platný cení jízdného (28)

Druh jízdného	Čipová karta	Hotovost
Základní jízdné	13 Kč	15 Kč
Poloviční jízdné a studenti ve věku od 15 do 26 let na základě prokázání nároku na toto jízdné	7 Kč	8 Kč
Zavazadlo o rozměrech větších 50×60×80 cm a to i v případech, kdy přesahují i jeden z těchto rozměrů, dětské kočárky neobsazené dítětem a pes, není-li ve schránce (vztahuje se i na bezplatné jízdné)	7 Kč	8 Kč
Starobní důchodci ve věku do 70 let v době přepravní špičky, tj. od 05:00 do 08:00, od 13:00 do 15:30, od 21:00 do 22:50 hodin včetně, dále v sobotu, v neděli a ve státem uznaný svátek po celý den	13 Kč	15 Kč
Starobní důchodci ve věku do 70 let mimo přepravní špičku, tj. do 05:00, od 08:00 do 13:00 a od 15:30 do 21:00 hodin včetně v pracovních dnech	7 Kč	8 Kč
Mladiství do 15 let na základě zvláštní průkazky vydané Statutárním městem Mladá Boleslav; osoby na mateřské a rodičovské dovolené včetně kočárku na základě zvláštní průkazky vydané Statutárním městem Mladá Boleslav; důchodci nad 70 let na základě občanského průkazu; bezplatní dárce krve, držitelé Jánské plakety, na základě čipové karty; rodič, který osobně pečuje o dítě dlouhodobě zdravotně postižené nebo dlouhodobě těžce zdravotně postižené ve věku do 15 let na základě zvláštní průkazky vydané Statutárním městem Mladá Boleslav a další kategorie cestujících určené zřizovatelem.	0 Kč	0 Kč

3.2. Srovnávané podniky

Hospodaření DPMLB, s. r. o. budu srovnávat se dvěma společnostmi, které se zabývají stejnou činností, ale jsou na tom s hospodařením lépe. Společnosti, které jsem si vybrala, jsou Znojemská dopravní společnost - PSOTA, s. r. o. (dále v textu PSOTA, s. r. o.) a ČSAD Benešov, a. s.

3.2.1. Znojemská dopravní společnost – PSOTA, s. r. o.

Znojemská dopravní společnost – PSOTA, s. r. o. zajišťuje silniční motorovou dopravu osobní po znojenském okrese. Činnost společnosti je zajištěna 105 zaměstnanci, společnost disponuje s více než 80 autobusy a provozuje 32 linek. (31)

Sídlo: Dobšická 3697/6, Znojmo, 669 02

Základní kapitál: 160 000,-- Kč

Datum zápisu: 22. března 1996

Předmět podnikání: silniční motorová doprava - vnitrostátní příležitostná osobní, - mezinárodní příležitostná osobní, - vnitrostátní veřejná linková, - vnitrostátní

zvláštní linková, - mezinárodní kyvadlová. (29)

3.2.2. ČSAD Benešov, a. s.

Československá státní automobilová doprava Benešov zajišťuje provoz regionálních linek v bývalém okrese Benešov a linek městské hromadné dopravy v Benešově a ve Vlašimi. Vozový park společnosti ČSAD Benešov tvoří standardní autobusy značek Karosa, Mercedes Benz a SOR. (32)

Sídlo: Blanická 960, Vlašim, 258 01

Základní kapitál: 57 548 000,-- Kč

Datum zápisu: 1. ledna 1994

Předmět podnikání: Silniční motorová doprava - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče. (29)

3.3. Fundamentální analýza podniku

V této části práce budou provedeny analýzy, které se zaměřují na okolí podniku – SLEPT, vnitřní prostředí podniku – VRIO a následně SWOT analýza, která bude souhrnným hodnocením předchozích analýz.

3.3.1. SLEPT analýza

SLEPT analýza analyzuje vnější prostředí společnosti. SLEPT analýza poskytuje bližší pohled na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické okolí podniku. Pro společnost je přínosem tyto vnější vlivy znát.

Sociální faktory

Sociální faktory jsou pro společnosti DPMLB, s. r. o. klíčové, protože poskytuje lidem službu - městskou autobusovou dopravu. Mladá Boleslav patří svou hustotou osídlení 121 obyvatel na km² k průměrným krajům v okrese. K 31. prosinci 2011 náleželo do okresu Mladá Boleslav 120 obcí. Z toho má 8 obcí statut města a 5 obcí bylo stanoveno městysem.

Tabulka 2 – Struktura obyvatel v okrese Ml. Boleslav (33)

	Měřicí jednotka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet obyvatel	osoby	119 106	120 779	123 363	123 141	122 816	123 736
muži		59 189	60 421	62 188	61 684	61 095	61 975
ženy		59 917	60 358	61 175	61 457	61 721	61 761
Obyvatelé ve věku							
0 - 14 let	%	14,2	13,9	13,8	14,2	14,6	15,0
15 - 64 let	%	72,3	72,7	72,6	71,9	71,0	70,1
65 a více let	%	13,5	13,4	13,5	13,9	14,3	14,9
Průměrný věk obyvatel	roky	39,8	39,8	39,8	40,0	40,1	40,3
muži		38,3	38,4	38,4	38,6	38,7	39,0
ženy		41,2	41,3	41,3	41,4	41,5	41,7
Živě narození	osoby	1 215	1 376	1 500	1 457	1 388	1 355
Zemřelí	osoby	1 160	1 140	1 132	1 198	1 191	1 146
Přistěhovalí	osoby	4 423	5 515	4 294	2 467	2 266	2 239
Vystěhovalí	osoby	1 946	2 855	2 078	2 948	2 788	1 470

Z tabulky č. 2 lze zjistit, že počet obyvatel v okrese Mladá Boleslav v průběhu posledních let rostl až na 123 736 obyvatel v roce 2011. Je to pozitivní informace, a to zejména z hlediska růstu jak pracovní síly, tak potencionálních zákazníků. S tímto absolutním počtem obyvatel se okres Mladá Boleslav řadí na 4. místo v kraji. Během roku 2011 bylo v okrese zaregistrováno 1 355 živě narozených dětí, bylo uzavřeno 560 sňatků a 378 manželství rozvedeno. Četnost zemřelých a vystěhovalých má klesající trend, což je pro podnik také pozitivní zpráva. Dle informací statistického úřadu roste také životní úroveň, což značí lepší nákupovací schopnosti obyvatelstva. Zároveň i úroveň vzdělání v České republice je dobrá, protože dochází neustále k příbytku vysokoškolských studentů

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance ve Středočeském kraji podle Českého statistického úřadu byla v roce 2011 ve výši 23 971 Kč. Mzda ve Středočeském kraji je v žebříčku nejvyšších mezd na druhém místě. Reálná mzda vzrostla o 0,7 %, protože spotřebitelské ceny se ve stejném období zvýšily o 1,8 %. Objem mezd vzrostl tedy o 2,7 %. Tento růst mezd lze zařadit mezi pozitivní informace, protože potencionální zákazníci mají k dispozici více finančních prostředků. (33)

Legislativní faktory

Každý podnik je ovlivněn legislativou a je povinen řídit se různými zákony, vyhláškami a nařízeními, které se jakkoli dotýkají jeho předmětu podnikání

Zákony, které mohou ovlivnit DPMLB, s.r.o., jsou například tyto:

- Zákoník práce č. 065/1965 Sb.
- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.
- Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb.
- Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti č. 589/1992 Sb.
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 588/1992 Sb.
- Zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку č. 1/1992 Sb.,

Případná změna legislativy bude mít dopad na některé činnosti podniku - ať kladný nebo záporný.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří hrubý domácí produkt (HDP), což je jeden z klíčových ukazatelů vývoje ekonomiky. Představuje souhrn hodnot, které jsou přidané zpracováním ve všech odvětvích v produktivních činnostech.

Tabulka 3 – Vývoj HDP ve Středočeském kraji (33)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hrubý domácí produkt (mil. Kč)	357 151	392 597	415 250	398 109	399 373	411 041
Vývoj HDP ve stálých cenách (předchozí rok = 100)	114,2	107,9	107,7	93,7	102,3	104,6

Z údajů, které jsou v tabulce, č. 3 je zřejmé, že hodnota HDP má v současnosti pomalý rostoucí trend. Ale lze v ní také vidět pokles HDP a to až na hodnotu 93,7 ve stálých cenách v roce 2009, protože v tomto období nastala krize a měla vliv na vývoj HDP. Podle prognóz České národní banky je v roce 2012 očekáván pokles meziročního růstu reálného HDP o - 0,9 % a v roce 2013 růst meziročního reálného HDP o 0,2 %.

Míra nezaměstnanosti v okrese Mladá Boleslav je dle statistického úřadu 4,65 %, což je třetí nejnižší míra nezaměstnanosti v kraji. V následující tabulce lze vyčíst růst

nezaměstnanosti až do roku 2010, ale od roku 2011 nezaměstnanost začala opět klesat. Je to pozitivní jev, protože lidé budou mít více finančních prostředků. (33)

Tabulka 4 – Nezaměstnanost v okrese Mladá Boleslav(33)

		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra nezaměstnanosti	%	3,08	2,17	2,74	4,69	5,00	4,65
Volná pracovní místa	místa	1 911	3 855	1 088	339	395	564
Uchazeči na 1 volné místo		1,24	0,47	2,09	11,38	10,32	6,20

Míra inflace je procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen. Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty za roky 2006 – 2012. (34)

Tabulka 5 – Meziroční míra inflace (33)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra inflace (v %)	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3

Za poslední roky míra inflace začala opět růst, ale tento růst neohrožuje růst ekonomiky. Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2012 proti průměru roku 2011 byla 3,3 %, což je o 1,4 procentního bodu více než v roce 2011 a nejvyšší hodnota za poslední čtyři roky. V následujících letech se očekává růst inflace.

Další z faktorů, které mohou ovlivnit podnik je daň z příjmu právnických osob a úroková míra. Daň z příjmu právnických osob je od roku 2010 stále stejná a to ve výši 19 %, proto by její současná výše neměla podnik ovlivňovat. A úrokové míry v současné době klesají, což je pozitivní, protože při poklesu úrokových měr, budou levnější úvěry a bude tak více peněz v ekonomice.

Politické faktory

Česká republika je demokratický stát a její politický systém je charakterizován rozdělením politické moci a institucionálním zakotvením ve státě. Hlavou státu je prezident, který byl až do roku 2008 volen nepřímo poslanci a senátory, ale od roku 2013 nastala v této volbě změna. Protože od ledna tohoto roku volí prezidenta České republiky občané. Do března 2013 v čele České republiky byl Václav Klaus, nyní na jeho místo nastoupil Miloš Zeman. Výkonná moc je delegována na prezidenta a vládu.

Politická situace v České republice je již delší dobu nestabilní. Neustále jsou

odhalovány různé podvody, protekce, dochází k odcházení a sesazování ministrů a jiných důležitých osob. Tato situace vede k nedůvěře občanů a také k nepříznivým podmínkám pro podnikatele. Pro podnikatele tento nejasný vývoj není pozitivní, protože se neustále dohaduje o změnách sazeb daní, vytváří se nové zákony apod.

Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro DPMLB, s. r. o. také jedním z klíčových faktorů. Protože neustálé obnovování jejich vozového parku může nejen ušetřit náklady, přilákat nové potencionální zákazníky, zvýšit úroveň poskytovaných služeb, ale také hlavně šetřit životní prostředí. V souladu s "Plánem rozvoje Dopravního podniku Mladá Boleslav, s.r.o." z roku 2001 byl v roce 2005 připraven a začal se úspěšně realizovat projekt "Obnova vozového parku v Mladé Boleslavi". Všechny vozy byly nakoupeny se spoluúčastí Evropské unie a Společného regionálního operačního programu. V prosinci 2007 bylo také vybudované nové autobusového nádraží. Koncem roku 2009 se DPMLB, s. r. o. zapojil do projektu Regionálního operačního programu Střední Čechy – pokračování obnovy vozového parku. V tomto projektu se podařilo docílit začátkem roku 2010 schválení projektu k financování a bylo zakoupeno 6 nových nízkopodlažních autobusů.

Všechny vozy jsou vybaveny informačními technologiemi – digitální panel o zastávkách spojů, hlásič zastávek, zobrazovač času. Většina vozů je vybavena i lokalizačním systémem GPS pro sledování polohy vozidel. I když podnik již hodně investoval do nových technologií, neměl by v tomto svém počínání přestávat a tyto investice do obnovování vozového parku by měly stále pokračovat. Podnik, který využívá nové technologie, působí úspěšně.

3.3.2. VRIO

Tato metoda je analýzou vnitřního prostředí podniku a jeho vnitřního potenciálu. VRIO analýza hodnotí zdroje organizace – finanční zdroje, lidské zdroje, fyzické (hmotné) zdroje a nehmotné zdroje. Smyslem je vyhodnotit silné a slabé stránky.

Hmotné zdroje

DPMLB, s. r. o. vlastní velké množství hmotného majetku, který není uveden v rozvaze, popřípadě jeho reálná cena se výrazně odchyluje od zobrazení v účetnictví. Velkou část

takového majetku tvoří majetek investičními dotacemi.

V současné době je v provozu 9 autobusů značky Mercedes Citaro, 3 autobusy Škoda 21 AB, 1 Karosa, 4 Iveca (dvoudveřové), 11 Tedomů a 1 Fiat. Vozový park je ve vlastnictví podniku. Infocentra, budovy a přilehlé pozemky jsou v pronájmu.

Lidské zdroje

V podniku je velmi důsledně prosazován Zákoník práce s předpisy souvisejícími a to z titulu zápočtu pracovních dob a výkonů řidičů s důrazem na plnění bezpečnostních norem (AETR – pracovní doba jízdních pracovníků). V podniku pracuje odborová organizace, která je registrována. Na rok 2011 byla uzavřena Kolektivní smlouva s platností do 29. února 2012. Oboustranné vztahy určené touto smlouvou jsou jak ze strany zaměstnavatele, tak i odborové organizace plněny. V roce 2011 ani 2012 nebyl ve společnosti problém s přesčasovými hodinami. Během roku 2011 bylo přijato do pracovního poměru ve společnosti DPMLB, s. r. o. celkem 7 osob a pracovní poměr ukončilo celkem 5 osob. Údaje za rok 2012 nemám k dispozici, protože oficiální výroční zpráva bude k dispozici v konečné podobě až po ověření auditorskou společností až kolem června roku 2013. Pracovníci jsou pro svůj druh práce kvalifikovaní. Celkový počet zaměstnanců je 71.

Finanční zdroje

Vlastní kapitál Dopravního podniku Mladá Boleslav v roce 2011 byl ve výši 9 777 000 Kč. Z toho základní kapitál je 7 968 000 Kč. Velkou část majetku tvoří majetek krytý investičními dotacemi z Regionálního operačního programu, Evropské unie a obecními dotacemi. V současné době podnik nemá žádný úvěr. Jen v roce 2010 si půjčila bezúročný finanční obnos ve výši 10 500 000 Kč od Statutárního města Mladá Boleslav na úhradu faktur za pořízené autobusy. Tato částka byla poté navýšena na 10 992 000 Kč, ale 9. 3. 2011 byla tato půjčka splacena.

V následující tabulce jsou rozepsané přijaté dotace v letech 2010 a 2011.

Tabulka 6 – Rozpis přijatých dotací na investiční a provozní účely v tis. Kč (28)

Důvod dotace	Poskytovatel dotace	2010	2011
Obnova vozového parku	EU - ROP/Stat. město MB	16 488	10 856
Provoz MAD	Stat. město MB	32 812	32 819
Provoz MAD	Obecní úřady	3 679	3 916

EU – ROP – Evropská unie – Regionální operační program

MB – Mladá Boleslav

Nehmotné zdroje

Představují podnikové know-how, značku a informace získané z výzkumu a vývoje. DPMLB, s. r. o. vlastní software v hodnotě 173 000 Kč a blíže nespecifikovaný nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek v hodnotě 15 000 Kč. Webové stránky společnosti zaznamenaly v roce 2011 471 tisíc přístupů. Na webových stránkách dopravního podniku jsou zobrazeny veškeré informace o městské autobusové dopravě, jízdní řády v různých formátech, přepravní řád, tarify, obecné informace o Dopravním podniku Mladá Boleslav a mnoho dalších informací.

Každý z výše popsaných podnikových zdrojů podléhá zastarávání a téměř každý je časem napodoben konkurenčními podniky. Následující tabulka je sestavení VRIO analýzy, jsou zde postupně uspořádané zdroje a ke každému zdroji je určeno kritérium hodnocení tohoto zdroje.

Tabulka 7 – Analýza VRIO (zdroj: vlastní zpracování)

	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Hmotné zdroje					
Autobusy	Ano	Ano	Obtížně	Ano	Silná stránka
Pozemky v pronájmu	Ne	Ne	Snadno	Ne	Slabá stránka
Lidské zdroje					
Kvalifikovaní zaměstnanci	Ano	Ano	Obtížně	Ano	Silná stránka
Loajální zaměstnanci	Ano	Ne	Snadno	Ano	Výhoda
Flexibilní zaměstnanci	Ano	Ne	Snadno	Ano	Výhoda
Finanční zdroje					
Vysoký vlastní kapitál	Ano	Ano	Obtížně	Ano	Silná stránka
Investice a dotace	Ano	Ano	Obtížně	Ano	Silná stránka
Žádný úvěr	Ano	Ne	Snadno	Ano	Výhoda
Nehmotné zdroje					
Software	Ano	Ne	Snadno	Ano	Výhoda
Webové stránky	Ano	Ne	Snadno	Ano	Výhoda

Jako slabou stránku jsem vyhodnotila pozemky v pronájmu. Pro podnik by bylo určitě lepší, kdyby infocentra a ostatní pozemky byly jeho vlastní. Jako silné stránky jsou vyhodnoceny autobusy, jsou to velice hodnotné zdroje, které jsou těžce napodobitelné z důvodu finančních nákladů na pořízení. Další silnou stránkou jsou kvalifikovaní zaměstnanci, mezi které se řadí lidé ve vedení, lidé na administrativních pozicích a také řidiči autobusů, kteří musí vlastnit řidičský průkaz skupiny D. Řízení autobusů vyžaduje nejen perfektní řidičské schopnosti, ale i spoustu administrativních osvědčení. Stát se profesionálním řidičem vyžaduje dostatek peněz nebo dotaci. Silnou stránkou pro podnik je i vysoký vlastní kapitál a investice (dotace). Získat dotaci je časově, administrativně náročná záležitost a ne každému podnikatelskému subjektu jsou dotace přiznány. Ostatní mnou rozebírané faktory jsou vyhodnoceny jako výhody, jsou snadno napodobitelné a nejsou tolik vzácné.

3.3.3. SWOT analýza

Na základě zjištěných údajů z analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsem vyhodnotila silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a případné hrozby. Jednotlivé složky SWOT analýzy jsou vyobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 8 – SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré jméno společnosti • Kvalifikovaný personál • Nově postavené autobusové nádraží • Bezbariérové autobusy • Postupně obnovovaný vozový park • Linka pro fanoušky ledního hokeje • Čipové karty • Spolupráce s ostatními dopravními podniky v okolí 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na pořízení a obnovu vozového parku • Nízké příjmy z činnosti společnosti • Podnik je ve ztrátě – musí být dotován • Dopravce jen po okrese Mladá Boleslav • Prodlevy mezi jednotlivými spoji
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Podpora města – městská autobusová doprava • Dle statistik je veřejná doprava bezpečnější než ostatní druhy doprav • Hromadná autobusová doprava je dostupná všem i těm, co neřídí auto • Hromadná doprava je méně energeticky náročná a levnější než individuální • Rozšíření dopravy – dálkové spoje 	<ul style="list-style-type: none"> • Environmentální politika • Cesta osobním automobilem je pohodlnější - substituty • Vstup nové konkurence • Zákony • Inflace

Mezi silné stránky jsem zařadila nově vybudované autobusové nádraží, které usnadnilo provoz městské autobusové dopravy. Dalšími silnými stránkami je neustále obnovování vozového parku, vlastnictví bezbariérových autobusů. Silnou stránkou je také zavedení čipových karet a spolupráce s ostatními dopravními podniky v okolí – ČSAD Semily, a. s., Transcentrum bus, s.r.o., ČSAD Česká Lípa, a.s, ČSAD Liberec, a.s. a ČSAD Jablonec nad Nisou, a. s. Tyto podniky si vzájemně uznávají čipové karty, jedná se o vůbec první uznávání karet v rámci dvou krajů v republice. Mezi příležitostmi jsem zařadila podporu města Dopravního podniku Mladá Boleslav. Podpora hromadné

dopravy umožňuje současně zvýšení bezpečnosti silničního provozu, čistší životní prostředí, více pracovních míst, lepší sociální soudržnost a spravedlnost. Veřejná doprava produkuje celkově méně výfukových plynů, hluku, prachu, vibrací, než doprava individuální. Používání veřejné dopravy výrazně snižuje negativní dopady cestování na naše životní prostředí. Další příležitostí Dopravního podniku Mladá Boleslav by mohlo být zavedení dálkových spojů. Propojení Mladé Boleslavi s jinými okresními městy.

Mezi slabé stránky patří vysoké náklady na pořízení nových autobusů. Zároveň DPMLB, s. r. o. je v posledních letech ve ztrátě, ale protože je statutární město Mladá Boleslav jediný společník, vždy tuto ztrátu uhradí. Městská autobusová doprava není výdělečnou činností skrze svoji nákladovost a nízké ceny jízdného. Základní jízdné stojí 15 Kč. I když dochází k neustálému posilování spojů, nelze se všem zavděčit a každému se určené časy odjezdu autobusů nehodí. Hrozbou pro podnik může být změna zákonů, přísnější environmentální politika, vstup nové konkurence. Největší hrozbou ovšem je to, že potenciální klienti se rozhodnou více cestovat osobním automobilem skrze větší pohodlí.

Při zapsání všech silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb do SWOT matice může být situace řešena pomocí čtyřech strategií. WO strategie hledání - využití příležitosti k překonání slabé stránky podniku. V tomto případě by to mohla být příležitost podpora města, které poskytuje podniku dotace na městskou autobusovou dopravu. Tato příležitost pokrývá vysoké náklady na nákup nového vozového parku a pokrývá nízké příjmy. Další strategií je SO strategie – využití silné stránky ve prospěch příležitostí. Autobusová linka pro fanoušky hokeje, bezbariérové autobusy – hromadná doprava je určena pro všechny, i pro ty co neřídí. WT strategie vyhýbaní – minimalizuje slabé stránky a vyhýbá se ohrožení. Tady v této strategii by mohl vzniknout určitý druh partnerství s nově vstupující konkurencí, která by mohla pokrýt prodlevy v autobusové dopravě. ST strategie konfrontace – využívá silné stránky podniku k odvrácení hrozeb. Dobré jméno společnosti může odvrátit nově vstupující konkurenci. Nové autobusové nádraží a novější vozový park, které mohou být pro zákazníky pohodlnější, jsou využívány k odvrácení hrozby toho, že si klienti radši zvolí cestu osobním automobilem.

3.4. Zhodnocení finanční situace

Tato část je věnována hodnocení finanční situace společnosti DPMLB, s. r. o. pomocí finanční analýzy za roky 2006 až 2012. Za rok 2012 jsem od společnosti získala pouze předběžné účetní výkazy, které nejsou ověřené auditorem. Analýza je prováděna z dat, které se vyskytují ve finančních výkazech společností, jsou tedy zdrojem pro všechny tabulky a grafy obsažené v této kapitole, pokud není uvedeno jinak. Nebudu tedy u těchto tabulek a grafů uvádět zdroj. Pro srovnání budu zároveň analyzovat dvě další společnosti - Znojemskou dopravní společnost - PSOTA, s. r. o. (dále v textu PSOTA, s. r. o.) a ČSAD Benešov, a. s. Jejich stručné přestavení je uvedeno již v předcházející části diplomové práce. Od těchto dvou společností mám k dispozici pouze finanční výkazy do roku 2011. Výsledky finančních analýz srovnávaných podniků jsou uvedené v tabulkách, které jsou uvedeny v přílohách této práce.

3.4.1. Analýza absolutních ukazatelů

První částí je analýza absolutních ukazatelů, které se skládají z horizontální a vertikální analýzy. Bude zde posuzován vývoj nejdůležitějších položek výkazů společnosti – tedy rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje vývoj ukazatelů v čase a byla zpracována porovnáním nejdůležitějších položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty v absolutním i procentním vyjádření.

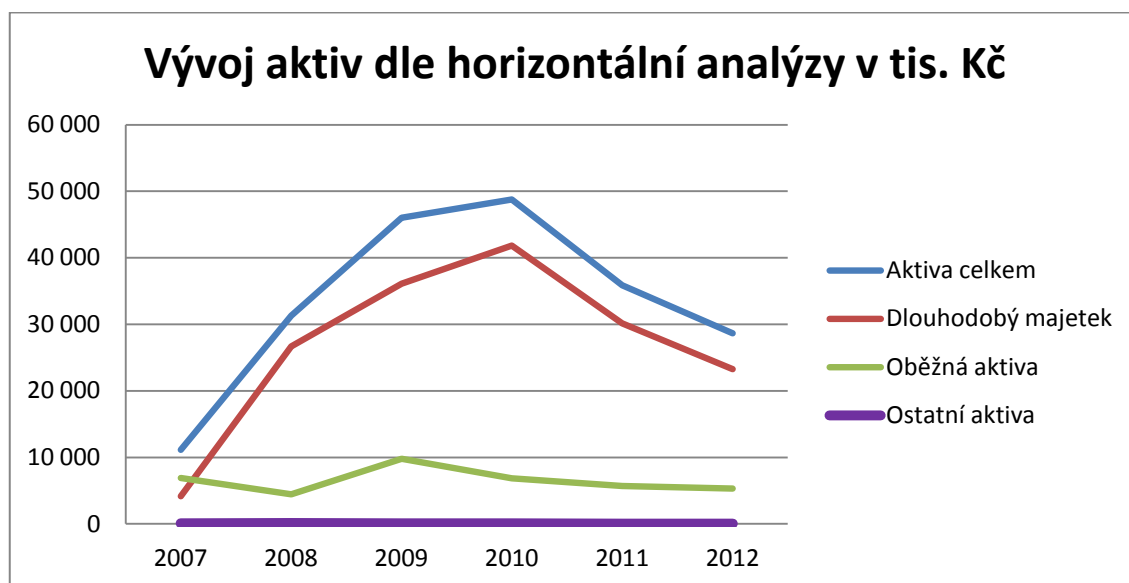
- *Horizontální analýza rozvahy*

Vývoj základních položek rozvahy je rozebrán v tabulce, která je uvedena v příloze číslo 2.

Vývoj celkových aktiv u DPMLB, s. r. o. je klesající. Tento klesající charakter je způsoben zejména změnami ve stavu dlouhodobého hmotného majetku. Hodnota tohoto dlouhodobého hmotného majetku postupně rostla pomaleji až do roku 2010. Potom z důvodu vyřazení některého dlouhodobého hmotného majetku tato hodnota začala klesat. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku v roce 2012 klesla až o 22,88 %. Dlouhodobý majetek DPMLB, s. r. o. je tvořen hlavně autobusy, protože jejich cena je vysoká, tak i vyřazení jediného vozu může způsobit velké rozdíly ve vývoji právě těchto hodnot. Podrobnější pohled lze vidět v příloze č. 2, kde

je uvedena tabulka s hodnotami v absolutním a procentním vyjádření.

Vývoj oběžných aktiv také přispívá k ovlivnění vývoje celkových aktiv, ovšem ve sledovaném podniku ne v takové míře jak dlouhodobá aktiva. Vývoj oběžných aktiv má také klesající charakter, kromě roku 2009, kdy hodnota oběžného majetku oproti roku 2008 vzrostla až o 120 %. V tomto roce rostla hodnota nejen krátkodobých pohledávek, ale také zásob a finančního majetku – peněz na bankovním účtu.



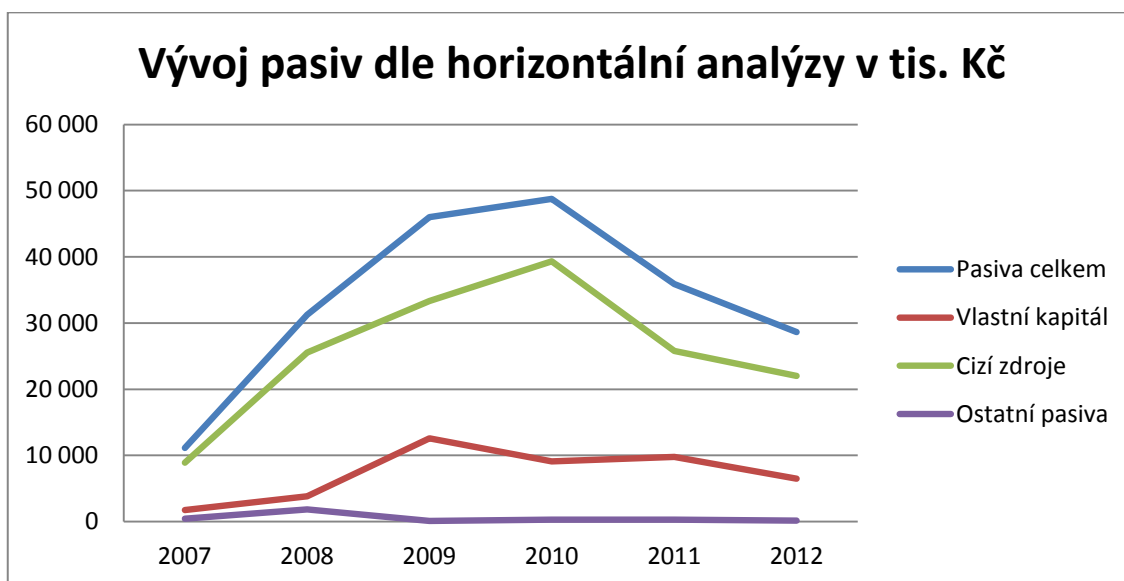
Graf 1 – Vývoj aktiv dle horizontální analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

To, že vývoj aktiv u sledovaného podniku DPMLB, s. r. o. ovlivňuje hlavně dlouhodobý majetek, lze vidět i z grafu č. 1. Také lze v grafu vidět menší vychýlení – růst u oběžných aktiv v roce 2009, což bylo způsobené zvýšenou hodnotou krátkodobých pohledávek téměř o dvojnásobek.

Stejně jako u aktiv docházelo i u pasiv ke klesajícímu vývoji hodnot. Nejvíce k vývoji hodnot u pasiv přispívaly složky cizích zdrojů. Cizí zdroje u podniku DPMLB, s. r. o. měly nejdříve rostoucí charakter až do roku 2010, poté začaly mírně klesat. K růstu cizích zdrojů přispíval hlavně růst krátkodobých cizích zdrojů. Od roku 2008 si společnost vzala bankovní úvěr, který ale během tří let splatila. A v roce 2010 společnosti přibyly dlouhodobé závazky z obchodních vztahů ve výši 14 701 tis. Kč.

Vlastní kapitál do roku 2009 rostl, což je znázorněno i na grafu č. 2. Tento růst byl způsoben hlavně navýšením základního kapitálu na 7 868 tis. Kč. Další výkyvy jsou způsobeny změnami ve stavu výsledku hospodaření z běžného účetního období, který

v roce 2012 dosáhl nejnižší hodnoty za všechny sledované roky - 6 055 tis. Kč.



Graf 2 – Vývoj pasiv dle horizontální analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

Grafické znázornění vývoje pasiv dle horizontální analýzy potvrzuje to, že cizí zdroje celkový vývoj pasiv ovlivňují nejvíce. Lze zde vidět nejdříve rostoucí vývoj pasiv a od roku 2010 klesající. V roce 2010 společnosti DPMLB, s. r. o. poklesla hodnota cizích zdrojů téměř o 35 %.

U porovnávané společnosti PSOTA nejsou výkyvy u jednotlivých položek rozvahy tak výrazné jak u sledované společnosti. U společnosti PSOTA do roku 2009 rostla hodnota dlouhodobého majetku, poté začala klesat z důvodů odepisování. Hodnoty oběžných aktiv porovnávané společnosti rostou, což je rozdílné od sledované společnosti. Je to dáno hlavně růstem položek finančního majetku, který se společností z roku 2010 na 2011 zvýšil o 76,78 %. Na straně pasiv se společností zvětšil vlastní kapitál, což bylo způsobeno růstem výsledku hospodaření. Naopak cizí zdroje se daří společnosti PSOTA snižovat, nejvýraznější snížení je u položky bankovních úvěrů.

Z rozvahy společnosti ČSAD lze vyčíst, že od roku 2008 klesá hodnota dlouhodobého majetku, tento majetek se postupně odepisuje a nedochází prozatím k jeho obnovování. Společností roste hodnota krátkodobých pohledávek. Největší nárůst byl z roku 2009 na rok 2010 a to o 45,57 %. Při pohledu na stranu pasiv je nejzajímavější změnou pokles kapitálových fondů. Položka kapitálových fondů představuje zdroje společnosti získané vklady společníků, které při vkládání nezvyšují základní kapitál.

V kapitálových fondech se také objevují rozdíly z přecenění majetku a závazků a účtují se zde také přijaté dary. Kapitálové fondy v posledním sledovaném roce 2011 klesly o 96,28 %.

- *Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát*

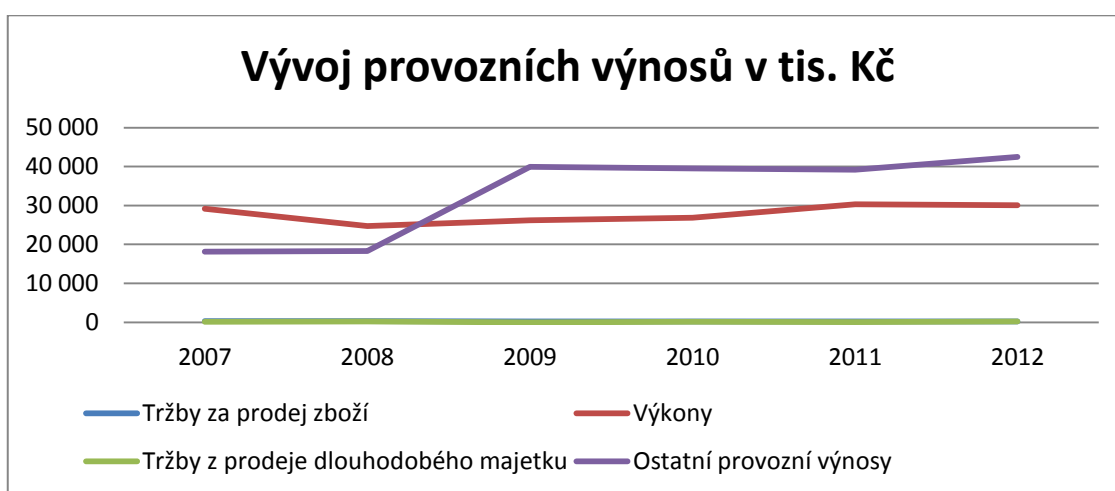
Horizontální analýza u výkazu zisku a ztráty je zpracována stejně jako u rozvahy. U výkazu zisku a ztráty se dá sledovat vývoj nákladů a výnosů z provozní, finanční a mimořádné oblasti. Výsledky analýzy jsou uvedeny v tabulce, která je uvedena v příloze číslo 3.

DPMLB, s. r. o. měla v roce 2012 nejnižší obchodní marži 48 tis. Kč, což bylo způsobeno růstem nákladů na zboží téměř o 30 %. Položka přidané hodnoty by měla správně růst, což se u sledovaného podniku neděje. Hodnota přidané hodnoty v roce 2012 klesla až na – 3 463 tis. Kč, což je trojnásobný pokles od roku 2011. Záporné hodnoty v posledních dvou letech souvisí s vysokými náklady, s růstem výkonové spotřeby.

Při celkovém pohledu na výnosy jde vidět, že jejich vývoj je kladný a mírně roste. Nejvíce k růstu položek výnosů přispívají provozní výnosy, které jsou složeny z tržeb za prodej zboží a služeb, tržeb z prodeje dlouhodobého majetku, z výkonů a s ostatních provozních výnosů. Do ostatních provozních výnosů spadají hlavně dotace od města Mladá Boleslav. Nejvýznamnější výkony, které DPMLB s. r. o. provádí, je prodej jízdenek a čipových karet na městskou hromadnou dopravu. Ve sledovaných letech položky výkonů mírně rostly, ale v roce 2012 hodnota výkonů klesla o 300 tis. Kč, což způsobilo - 0,8% pokles. Největší výkyvy podle horizontální analýzy jsou u položky tržby z prodeje dlouhodobého majetku, které v roce 2012 oproti roku 2011 vzrostly o 181,25 %. Z analýzy finančních výnosů lze vyčíst, že jejich hodnota klesala. Společnost ve sledovaných letech nevykazovala žádné mimořádné výnosy.

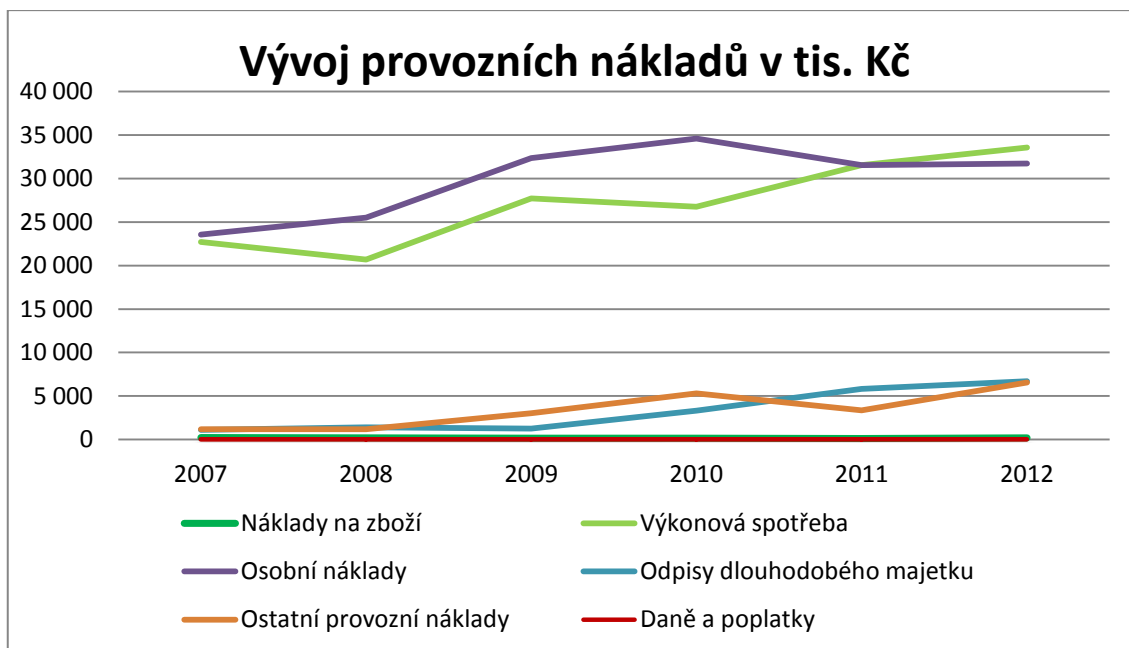
Položka celkových nákladů ve sledovaných letech 2009 – 2012 měla rostoucí vývoj. Provozní náklady společnosti jsou složeny z nákladů na zboží, výkonové spotřeby, osobních nákladů, daní a poplatků, odpisů dlouhodobého majetku, zůstatkové ceny dlouhodobého majetku, ostatních provozních nákladů a změny stavu rezerv a opravných položek. Všechny tyto položky jsou zobrazeny v tabulce č. 11. Vývoj položek nákladů je kolísavý, neustále roste a klesá. V absolutních hodnotách lze vyčíst, že největší

částky se objevují u položek výkonové spotřeby a osobních nákladů, následně u odpisů dlouhodobého majetku. Výkonová spotřeba za poslední rok mírně vzrostla na hodnotu 33 576 tis. Kč, ale vývoj u této položky poklesl od roku 2011 téměř o 11,5 %. U osobních nákladů je od roku 2012 vývoj opět kladný, ale v roce 2011 vývoj poklesl na -8,89 %, částka osobních nákladů v tomto roce totiž klesla o 3 078 tis. Kč. Změny v počtu zaměstnanců jsou minimální téměř žádné. Odpisy dlouhodobého majetku rostou, jejich vývoj v roce 2012 je 96,56 %. Vývoj celkového výsledku hospodaření je rostoucí negativním směrem, ztráta podniku neustále roste. V roce 2012 je ztráta – 6 055 tis. Kč, od roku 2011 došlo k prudkému poklesu o 118,51 %, což je víc než dvojnásobek.



Graf 3 – Vývoj provozních nákladů DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 3 znázorňuje vývoj vybraných provozních výnosů. Křivky tržeb z prodeje zboží a z prodeje dlouhodobého majetku se v grafu překrývají. V grafickém znázornění je sledováno více roků, jde tedy vidět, že po roce 2008 došlo k protnutí se křivek výkonů a ostatních provozních výnosů a ostatní provozní výnosy dosahovali od tohoto roku vyšších hodnot. Růst provozních výnosů byl způsoben získáním dotací.



Graf 4 – Vývoj provozních nákladů DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 4 znázorňuje vývoj vybraných provozních nákladů za roky 2007 – 2012. Nejvyšších hodnot dosahuje výkonová spotřeba a osobní náklady. Všechny položky mají kolísavý vývojový charakter, jejich vývoj je nestabilní. Jediné odpisy dlouhodobého majetku od roku 2009 jasně rostou z důvodu rostoucího množství dlouhodobého majetku - autobusů.

U porovnávané společnosti ČSAD Benešov rostou hodnoty tržeb až do roku 2009, od tohoto roku mírně poklesly na hodnotu 121 588 tis. Kč v roce 2011. I přesto, že společnosti rostly tržby, tak se dostala během sledovaných let do ztráty. Od roku 2010 se ale tato ztráta snižuje a to o 40,46 % na hodnotu – 4 169 tis. Kč.

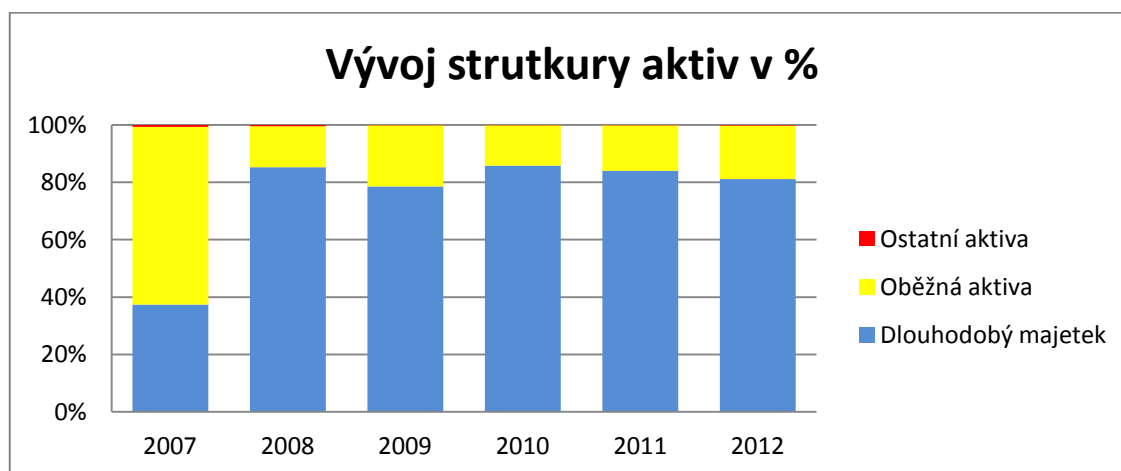
U společnosti PSOTA je také možné sledovat růst tržeb a výkonů, ale stejně tak i výkonové spotřeby. Tržby v roce 2011 dosahují hodnoty 104 760 tis. Kč. Výsledek hospodaření za poslední sledovaný rok poklesl o 14,87 % z 13 754 tis. Kč na hodnotu 11 709 tis. Kč.

Vertikální analýza

Vertikální analýzou byly porovnány podíly významných položek aktiv na celkových aktivech a významné položky pasiv na celkových pasivech. Vertikální analýza hodnotí jednotlivé položky výpočty odshora dolů. Výsledky jsou uvedeny v procentech za jednotlivé sledované roky.

- *Vertikální analýza rozvahy*

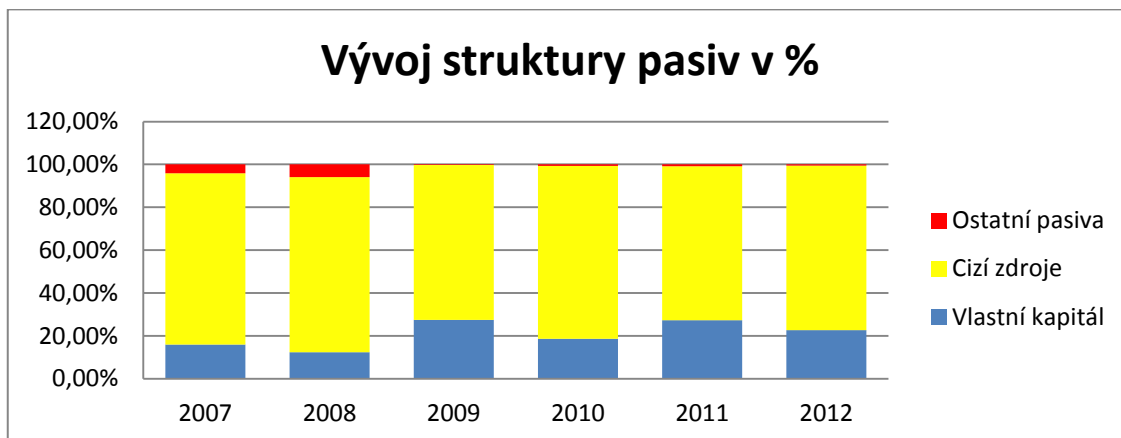
Tabulka, která hodnotí vertikální analýzu rozvahy, je uvedena v příloze číslo 4. Větší podíl na hodnotě aktiv má kromě roku 2007 dlouhodobý majetek – respektive dlouhodobý hmotný majetek. Jeho výše se pohybuje kolem 80 %. Lze tedy usoudit, že se jedná o kapitálově těžkou společnost, což také odpovídá předmětu podnikání společnosti. Kapitálově těžká společnost je charakterizovaná tím, že má více fixních nákladů. Pouze v posledních dvou letech se k tvorbě dlouhodobého majetku přidává i nehmotný majetek – software. Dlouhodobý hmotný majetek ve společnosti DPMLB, s. r. o. je tvořen několika autobusy – v současné době je v provozu 9 autobusů značky Mercedes Citaro, 3 autobusy Škoda 21 AB, 1 Karosa, 4 Iveca (dvoudveřové), 11 Tedomů a 1 Fiat. Největší položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky společnosti. Tyto krátkodobé pohledávky jsou tvořeny zejména pohledávkami z obchodních vztahů a také pohledávkami ke státu – daňové pohledávky. Hodnota krátkodobých pohledávek od roku 2010 roste a v posledním roce tvoří 15,84 % z oběžného majetku.



Graf 5 – Vývoj struktury aktiv (zdroj: vlastní zpracování)

Pasiva DPMLB, s. r. o. jsou tvořena ve všech letech převážně cizími zdroji, které tvoří až 76,88 % v roce 2012. Největší položkou cizích zdrojů byly až do roku 2010 krátkodobé závazky. Od roku 2011 jsou největší položkou cizích zdrojů dlouhodobé závazky. Dlouhodobé závazky se poprvé u společnosti objevily v roce 2010 a jejich hodnota rostla až na hodnoty 50,20 % z cizích zdrojů. Hodnota krátkodobých závazků naopak klesala. Vlastní kapitál společnosti je tvořen nejvíce základním kapitálem, který tvoří až 27,81 % hodnoty vlastního kapitálu. Naopak hodnoty výsledku hospodaření

z běžného účetního období jsou v záporných číslech, je to proto, že podnik dosahuje ztráty a snižuje tím využití vlastního kapitálu společnosti.



Graf 6 – Vývoj struktury pasiv (zdroj: vlastní zpracování)

Co se týká složení aktiv u porovnávaných společností, tak ČSAD Benešov je na tom podobně jako sledovaný podnik. Ke svému podnikání využívá několikanásobně více dlouhodobého majetku než oběžného majetku. Dopravní společnost PSOTA využívá ke svému podnikání více oběžného majetku, který se skládá nejvíce z krátkodobého finančního majetku. Aktiva jsou u společnosti PSOTA tvořena ze 67,60 % dlouhodobým majetkem, zbytek tvoří oběžné aktiva. Sledovaná společnost využívá ke své činnosti více cizího kapitálu, obě porovnávané společnosti to mají naopak. Cizí kapitál u společnosti ČSAD tvoří 41,15 % z celkového kapitálu a u společnosti PSOTA tvoří pouze 33,92 % z celkového kapitálu.

- *Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát*

Z tabulky, která je uvedena v příloze číslo 5, lze vyčíst, že největší hodnotu výnosů tvoří provozní výnosy – výkony. Finanční a mimořádné výnosy se na tvorbě výnosů podílejí minimálně, v posledním sledovaném roce dokonce se nepodílí vůbec. Položky, které tvoří nejvíce hodnotu provozních výnosů, se v průběhu let opět prohodily. Do roku 2008 nejvíce tvořily provozní výnosy výkony, ale po tomto roce se navýšila hodnota ostatních provozních výnosů. Ostatní provozní výnosy v roce 2012 tvořily až 58,21 % z provozních výnosů. Ostatní provozní výnosy obsahují dotace na úhradu provozních nákladů.

Stejně jako výnosy tak i náklady jsou nejvíce tvořeny provozními náklady. Mezi

největší položky provozních nákladů patří výkonová spotřeba a osobní náklady. Jejich vývoj má kolísavý charakter, v roce 2012 hodnota výkonové spotřeby byla na úrovni 42,46 % z provozních nákladů a hodnota osobních nákladů na 40,15 % z provozních výnosů. Další výraznější položky provozních nákladů jsou odpisy dlouhodobého majetku a ostatní provozní náklady, jejichž hodnoty se pohybovaly v roce 2012 okolo 8 %.

Položky výnosů u porovnávaných společností jsou nejvíce tvořeny výkony a ostatními provozními výkony. Což je stejné jako u sledované společnosti. U nákladů společnosti PSOTA je největší položkou výkonová spotřeba, která tvoří v roce 2011 43,66 % celkových nákladů. Poté osobní náklady s 24,29 % a náklady na zboží, které činí 19,90 % nákladů. Největší položky nákladů u společnosti ČSAD jsou stejné jako u společnosti PSOTA – výkonová spotřeba 42,62 %, osobní náklady 22,88 % a náklady na zboží 20,51 %.

3.4.2. Analýza rozdílových ukazatelů

V této podkapitole analýzy rozdílových ukazatelů jsou vypracovány ukazatele čistého pracovního kapitálu, čistých peněžních prostředků a čistého peněžního majetku. Výsledné hodnoty ukazatelů jsou uvedeny v následující tabulce č. 9.

Tabulka 9 – Rozdílové ukazatele DPMLB s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ČPK	-2 020	-21 106	-23 504	-17 803	-5 486	-2 317
ČPP	-7 334	-25 371	-31 700	-21 653	-9 775	-6 868
ČPM	-2 266	-19 314	-22 376	-17 205	-5 555	-2 330

Z tabulky lze vyčíst, že všechny hodnoty po celou dobu vykazují záporné hodnoty. Čistý pracovní kapitál označuje hodnotu, která vyjadřuje míru schopnosti podniku uhradit své finanční závazky. Představuje hodnotu oběžných aktiv, které jsou financované z dlouhodobých zdrojů. Čím je hodnota vyšší, tím lépe pro podnik. U zkoumané společnosti jsou hodnoty bohužel záporné. Od roku 2009, kdy byla hodnota tohoto ukazatele nejnižší, se situace opět začala zlepšovat a záporné hodnoty klesají. Podnik ale není stále schopen plně uhradit své finanční závazky. Ukazatel čistých pohotových prostředků je také u zkoumané společnosti záporný, což opět značí, že má společnost potíže s pohotovými finančními prostředky, které by mohla použít k zaplacení svých závazků. Klesající záporný trend je zapříčiněn klesajícím množstvím

peněžních prostředků. Pokud se podniku nepovede navýšit peněžní prostředky, ukazatel bude tento trend vykazovat i nadále. Poslední z ukazatelů čistý peněžní majetek, který znázorňuje kompromis obou předcházejících ukazatelů, má také záporné hodnoty ovšem s rostoucím trendem. Celkové zhodnocení situace Dopravního podniku Mladá Boleslav rozdílovými ukazateli nám říká, že společnost není schopna splácet své finanční závazky, ale i přesto vše se situace mírně zlepšuje. Záporných hodnot všech těchto ukazatelů je dosaženo hlavně proto, že společnost nemá tak vysoké hodnoty oběžného majetku, protože se zabývá poskytováním služeb a má ve vlastnictví spíše dlouhodobý majetek.

Výsledky výpočtu rozdílových ukazatelů u porovnávaných společností ukazují, že společnost PSOTA je na tom nejlépe. Hodnoty všech těchto ukazatelů dosahují kladných hodnot a v posledním roce mají rostoucí trend. U společnosti ČSAD Benešov hodnoty těchto ukazatelů dosahují záporných hodnot. U ukazatele ČPK dosahuje lepších hodnot než DPMLB, ale u zbylých dvou ukazatelů se sledované společnosti vyrovnávají. Těchto záporných hodnot společnost ČSAD Benešov dosahuje z důvodu jejich vysokých krátkodobých závazků.

3.4.3. Analýza poměrových ukazatelů

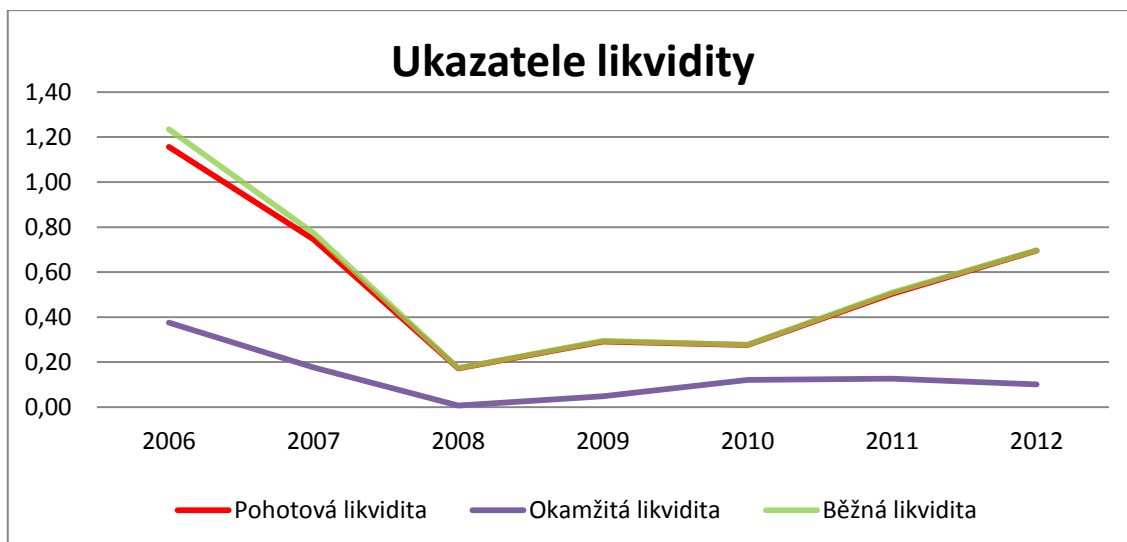
Poměrové ukazatele bývají označovány za základní nástroj finanční analýzy, protože poskytují rychlou představu o stavu finančního vývoje společnosti. V práci jsou použity různé ukazatele, jejichž výsledky budou uvedeny v tabulkách. Na základě zhodnocení vypočítaných výsledků bude provedeno zhodnocení situace zkoumaného podniku.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity byly sledovány v letech 2007 až 2012 a jejich výsledky jsou popsány v tabulce č. 10.

Tabulka 10 – Ukazatele likvidity DPMLB s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	0,77	0,17	0,29	0,28	0,51	0,70
Pohotová likvidita	0,75	0,17	0,29	0,28	0,50	0,70
Okamžitá likvidita	0,18	0,01	0,05	0,12	0,13	0,10



Graf 7 – Ukazatele likvidity DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Jak lze vyčíst z tabulky a následně i pro lepší znázornění z grafu, tak pohotovává a běžná likvidita mají přibližně shodný vývoj. Ukazatele běžné likvidity nedosahují doporučených hodnot ani v jednom z vypočítaných let, podnik tedy není schopen uhradit dluhy věřitelům z peněžních prostředků získaných z oběžných aktiv. Trend vývoje běžné likvidity je od roku 2008 rostoucí, což signalizuje mírné zlepšení. Ukazatele pohotovové likvidity podniku také nedosahují stanovených hodnot, ale opět je jejich trend rostoucí. V roce 2012 hodnota pohotovové likvidity dosáhla 0,7, což už se mírně blíží minimální hranici doporučené hodnoty. Okamžitá likvidita by měla dosahovat hodnot 0,2 – 0,5, což se opět DPMLB, s. r. o. nedaří. Hodnoty tohoto ukazatele neustále kolísají, v roce 2010 je hodnota 0,10. Hodnoty těchto ukazatelů jsou nízké hlavně proto, že společnost hospodaří více s dlouhodobým majetkem. Ale i přesto by měla společnost zvážit navýšení pohotovových peněžních prostředků – peníze na účtech, v hotovosti, ceniny, aby byla schopná dostát včas svým závazkům.

Srovnávané společnosti v oblasti běžné likvidity dosahují o něco vyšších hodnot než sledovaná společnost. ČSAD Benešov se svými hodnotami téměř shoduje se sledovaným podnikem. Ale i přesto, že jsou hodnoty ČSAD Benešov větší, tak nedosahují doporučených hodnot. U společnosti PSOTA je tomu naopak, hodnoty dosahované touto společností několikanásobně překračují doporučené hodnoty. Nejvyšší hodnoty běžné likvidity 7,68 podnik dosáhl v roce 2008, pak začala tato hodnota klesat, ale v roce 2011 opět vzrostla na 4,53. Takto vysoké hodnoty značí, že dopravní společnost PSOTA by mohla efektivněji hospodařit se svým oběžným majetkem. Ale na druhou stranu, čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je menší riziko platební neschopnosti. Ostatní druhy likvidit

se u srovnávaných společností vyvíjí stejným způsobem jako běžná likvidita.

Ukazatele zadluženosti

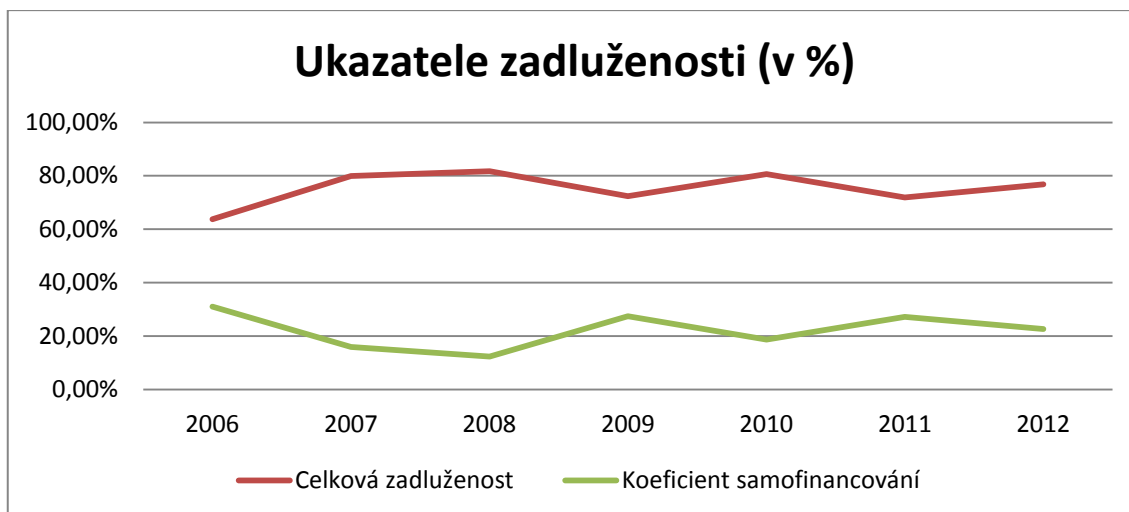
Tyto ukazatele se zaměřují na složení zdrojů krytí majetku, tedy na užívání cizích a vlastních zdrojů k financování podniku.

Tabulka 11 – Ukazatele zadluženosti DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	79,99 %	81,68 %	72,38 %	80,69 %	71,88 %	76,88 %
Koeficient samofinancování	15,94 %	12,28 %	27,39 %	18,69 %	27,24 %	22,60 %
Úrokové krytí	-	-58,41	38,12	-180,95	-553,20	-

V tabulce č. 11 jsou zobrazeny hodnoty vybraných ukazatelů zadluženosti. Z těchto údajů je patrné, že podnik k financování své činnosti využívá více cizích zdrojů. Zadluženost podniku se pohybuje mezi 70 – 80 %. Této zadluženosti odpovídá i koeficient samofinancování, protože tyto dva ukazatele se vzájemně doplňují a měly by dávat dohromady 100 %. Protože společnost vykazovala i položku ostatních pasiv, součet těchto dvou položek nedosahuje 100 %. V roce 2012 společnost DPMLB, s. r. o. využívala k financování až 76,88 % cizího kapitálu. Pro potenciální investory tyto čísla znamenají, že není úplně vhodné do této společnosti investovat, protože společnost využívá již hodně cizího kapitálu k financování a tím stoupá riziko věřitelů. Společnost je finančně závislá na cizích zdrojích.

Hodnota úrokového krytí dosahuje různých hodnot. Společnost nedosahuje zisku, ale naopak ztráty, kromě roku 2009. Což jde vyčíst i v hodnotách tohoto ukazatele, které se propadají hluboce do mínusu. Údaj za rok 2012 není vyplněn, protože hodnota nákladových úroků v předběžných výkazech ještě nebyla vyplněna. U dobře fungujících podniků by se hodnota měla pohybovat kolem hodnoty 3 a více, což se podniku nedaří ani v jednom roce. Je to způsobeno vysokou ztrátou společnosti.



Graf 8 – Ukazatele zadluženost DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Grafické znázornění celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování je znázorněno na grafu č. 8. Společnost využívá více cizího kapitálu. Doporučené hodnoty pro celkovou zadluženost podniku se pohybuje mezi 40 – 60 %, kterým se podnik přibližoval pouze v roce 2006. Výsledek za rok 2006 je uveden pouze v tomto grafu a jeho hodnota byla 63,72 %.

Srovnávané společnosti jsou na tom s celkovou zadlužeností jinak než sledovaný podnik. ČSAD Benešov v roce 2011 dosáhl hodnoty celkové zadluženosti 41,15 %, což je o 30 % méně než u sledovaného podniku. Stejně tak je na tom společnost PSOTA, jejíž hodnoty zadluženosti dosahují ještě nižších hodnot. V roce 2011 to bylo 33,92 %. Obě dvě společnosti jsou tedy méně finančně závislé na cizích zdrojích než DPMLB. U ukazatele úrokového krytí se hodnoty ČSAD Benešov pohybují v záporných číslech, je to způsobeno tím, že podnik dosahuje ztráty. Ovšem hodnoty ukazatele jsou několikanásobně nižší než u sledované společnosti, v roce 2011 -6,02. Společnost PSOTA vykazuje kladné a poměrně vysoké hodnoty. I přesto, že od roku 2008 dochází k poklesu této hodnoty, tak se tento podnik řadí mezi finančně zdravé. V roce 2011 společnost PSOTA dosahuje hodnoty nákladového krytí 7,47.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují skutečnost, jak podnik hospodaří se svými aktivy. V tabulce č. 12 jsou vypočítané hodnoty obrátu celkových aktiv a stálých aktiv.

Tabulka 12 – Ukazatele aktivity 1 DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkový aktiv	2,66	0,81	0,57	0,56	0,85	1,06
Obrat stálých aktiv	7,11	0,95	0,73	0,65	1,01	1,31

Hodnoty obratu celkových aktiv by se měly pohybovat v rozmezí 1,6 – 3, což se DPMLB, s. r. o. daří pouze v roce 2007, od tohoto roku hodnoty tohoto ukazatele prudce klesly. Hodnoty obratu celkových aktiv jsou nízké, protože v roce 2008 společnosti přibyl dlouhodobý majetek v řádech desetitisíců a převýšil hodnotu tržeb. Od roku 2010 dochází opět ke kladnému vývoji ukazatele. I přesto společnost nevyužívá svůj majetek efektivně.

Obrat stálých aktiv by měl dosahovat vyšších hodnot než předchozí ukazatel, což je ve všech letech splněno. Ovšem i tento ukazatel od roku 2007 rapidně poklesl z důvodu navýšení stálého dlouhodobého majetku.

Obě dvě porovnávané společnosti stejně jako DPMLB nedosahují doporučených hodnot u ukazatele obratu celkových aktiv, jejich hodnoty jsou téměř na stejné úrovni v roce 2011. ČSAD Benešov v roce 2011 dosáhla hodnoty 0,79 a společnost PSOTA 0,86. Pouze společnost PSOTA těchto hodnot dosahovala pouze v letech 2007 a 2008. U ukazatele obratu stálých aktiv obě dvě společnosti splňují podmínku, že by měl dosahovat větších hodnot než obrat celkových aktiv, i přesto jsou hodnoty nízké. U společnosti PSOTA je to v roce 2011 1,27 a u ČSAD Benešov 0,95.

Tabulka 13 – Ukazatele aktivity 2 DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

(ve dnech)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Doba obratu zásob	2,99	0,96	1,28	0,63	0,81	0,15
Doba obratu pohledávek	61,64	59,88	110,29	50,13	49,63	53,55
Doba obratu závazků	108,27	337,99	436,87	510,31	303,44	259,91

Tabulka č. 13 obsahuje další z ukazatelů aktivity. Doba obratu zásob má klesající charakter. V roce 2012 hodnota tohoto ukazatele dosahuje nejnižších hodnot 0,15 dnů. Zásoby DPMLB, s. r. o. jsou tvořeny blíže nespecifikovaným zbožím. Tento ukazatel není podstatný pro zkoumanou společnost, protože DPMLB, s. r. o. nepatří mezi podniky, které tvoří zásoby.

Doba obratu pohledávek nemá stálý vývoj, v roce 2012 začala opět narůstat. Všeobecně u tohoto ukazatele platí, že čím nižších hodnot dosahuje, tím lépe pro sledovanou

společnost. Nejhorší na tom byl podnik v roce 2009, kdy hodnota tohoto ukazatele překročila 110 dnů.

Doba obrátu závazků značí velké problémy s platební morálkou společnosti. Tento ukazatel udává časový interval odkládání plateb závazků společnosti. Průměrná doba splácení závazků by se měla pohybovat kolem 90 dní. V roce 2010 ukazatel dosáhl hodnoty 510,44 dnů, což je velice vysoká hodnota tohoto ukazatele. Hodnoty doby obrátu závazků dosahují mnohonásobně vyšších hodnot než doby obrátu pohledávek, což je žádoucí efekt.

Porovnávané společnosti v případě ukazatele doby obrátu zásob dosahují několikanásobně vyšších hodnot než DPMLB. Je to způsobeno tím, že obě dvě společnosti drží více zásob. Čím menší je hodnota, tím efektivněji podnik hospodaří se svými zásobami. Ale všechny tři společnosti jsou dopravní podniky, které poskytují služby, takže tento ukazatel není pro jejich hospodaření významný. Obě dvě společnosti splňují podmínku, že doba obrátu pohledávek by měla dosahovat nižších hodnot než doba obrátu závazků. Společnost ČSAD Benešov je na tom podobně jako DPMLB, dosahuje velice vysokých hodnot u ukazatele doby obrátu závazků, což může znamenat, že společnost nemá dobrou platební morálku. Společnost PSOTA dosahuje doporučených hodnot, doba obrátu závazků v roce 2011 činila 41 dní a doba obrátu pohledávek 38 dní.

Ukazatele rentability (ztrátovosti)

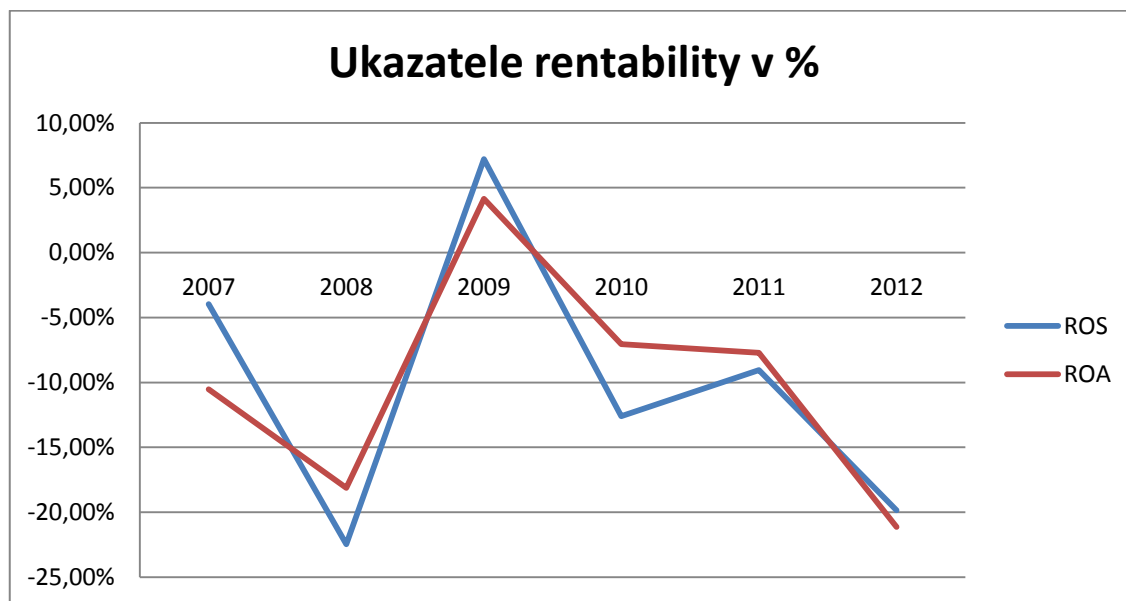
DPMLB s. r. o. ve sledovaných letech 2007 – 2012 dosahuje téměř vždy ztráty, kromě roku 2009. Proto některé ukazatele rentability vynechám. V této části se zaměřím pouze na interpretaci výšky ztráty na 1 Kč aktiv a tržeb pomocí ukazatelů ROS a ROA.

Protože podnik netvořil ani v jednom ze sledovaných let zisk, neplatil daň z příjmu právnických osob. Z toho důvodu hodnoty EAT (zisku po zdanění) a EBT (zisku před zdaněním) dosahují stejných hodnot až na rok 2009.

Tabulka 14 – Ukazatele rentability DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ROS	-0,04	-0,22	0,07	-0,13	-0,09	-0,20
ROA	-0,11	-0,18	0,04	-0,07	-0,08	-0,21

V tabulce č. 14, která obsahuje právě ukazatele ROS a ROA, si lze všimnout, že všechny hodnoty jsou záporné, až na zmiňovaný rok 2009, kdy podnik dosahoval zisku. V posledním sledovaném roce hodnoty dosáhly hlubšího propadu než v dřívějších letech. Ztrátovost tržeb nám říká, že v roce 2012 společnost na 1 Kč tržeb ztrácela 20 haléřů. Více společnost u ukazatele ztrátovosti tržeb ztrácela pouze v roce 2008, kdy ztrácela na 1 Kč kolem 22 haléřů. Hodnoty ztrátovosti aktiv v roce 2012 znamenají, že společnost ztrácela na investované 1 Kč aktiv 21 haléřů.



Graf 9 – Ukazatele rentability DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 9 je vidět kolísavý charakter vývoje ukazatelů rentability (ztrátovosti).

Dopravní společnost PSOTA patří mezi rentabilní společnosti, protože dosahuje zisku. Hodnoty ROS a ROA mají kolísavý charakter, ale v roce 2011 je hodnota ROS 15,93 % a hodnota ROA 13,70 %. ČSAD Benešov v oblasti rentability dosahuje od roku 2008 záporných hodnot stejně jako sledovaný podnik, ale i přesto je na tom lépe. ROS dosahuje v roce 2011 hodnoty -4,12 % a ROA -3,24 %. Tyto hodnoty jsou několikanásobně nižší než u DPMLB, proto je na tom i tato společnost lépe než sledovaná společnost.

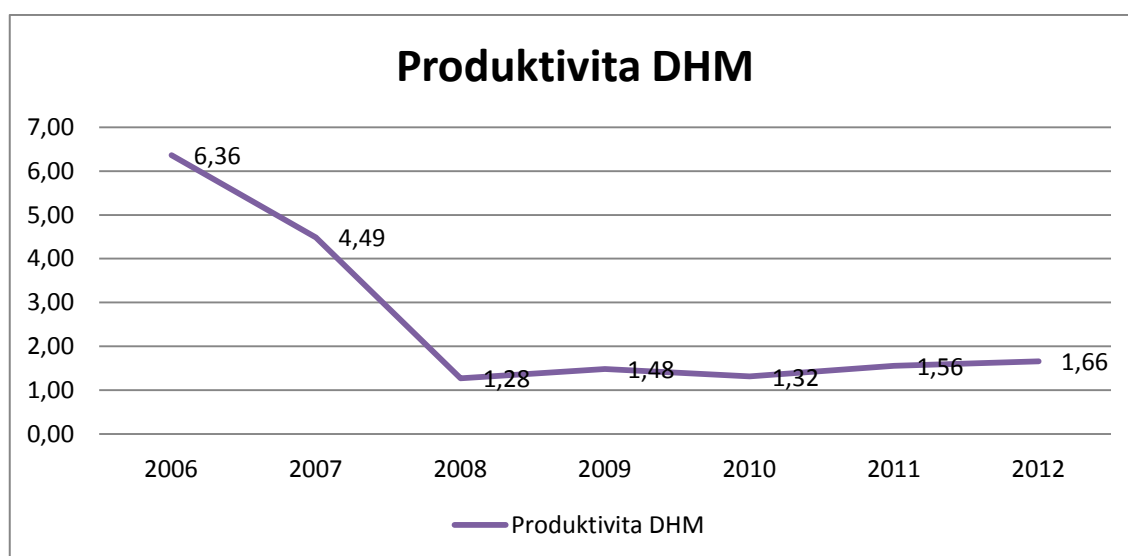
Provozní ukazatele

- *Produktivita dlouhodobého hmotného majetku*

Tabulka 15 – Provozní ukazatele DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výnosy (bez mimořádných)	47 743	43 544	66 424	66 878	69 785	73 021
DHM v Pc	10 637	34 125	44 845	50 812	44 814	43 978
Produktivita DHM	4,49	1,28	1,48	1,32	1,56	1,66

Z tabulky č. 15 a z grafu č. 10 lze vysledovat větší pokles produktivity z roku 2007 na rok 2008. Tento pokles byl způsoben navýšením dlouhodobého hmotného majetku téměř o 24 tisíc Kč. Od roku 2010 vývoj tohoto ukazatele opět nabírá rostoucí směr. V roce 2012 byl stupeň využití dlouhodobého majetku 1,66, což znamená, že na 1 Kč dlouhodobého hmotného majetku bylo produkováno 1,66 haléřů výnosů. Snahou každé společnosti by mělo být dosahování, co nejvyšších hodnot u tohoto ukazatele.



Graf 10 – Produktivita dlouhodobého hmotného majetku DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Obě dvě porovnávané společnosti dosahují u tohoto ukazatele nižších hodnot než DPMLB. Je to dáno tím, že jejich dlouhodobý majetek dosahuje vyšších hodnot než výnosy. Při pohledu na tento ukazatel je na tom DPMLB rozhodně lépe téměř ve všech sledovaných letech. Pouze v roce 2008 na tom byla lépe společnost PSOTA, která dosáhla hodnoty 1,69.

- *Produktivita práce*

Produktivita práce určuje míru efektivního využití vstupů – počtu zaměstnanců k vytvoření výstupů – výnosů. Určují se zde tedy výnosy na jednoho pracovníka. Protože nemám od společnosti za rok 2012 úplné informace, tak hodnota za rok 2012 chybí. Každopádně od roku 2008, kdy došlo u DPMLB, s. r. o. k největšímu poklesu tohoto ukazatele, dochází k růstu a to až na hodnotu 982,89 tis. Kč na jednoho zaměstnance. Růst tohoto ukazatele je pozitivní informací, značí větší efektivitu využívání vstupů.

Tabulka 16 – Produktivita práce z výnosů DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výnosy	47 774	43 553	66 424	66 878	69 785	73 021
Počet zaměstnanců	68	69	73	72	71	-
Produktivita práce z výnosů	702,56	631,20	909,92	928,86	982,89	-

U porovnávaných společností tento ukazatel nemám dopočítán, protože nemám k dispozici jejich počty zaměstnanců.

3.4.4. Analýza soustav ukazatelů

V následující části budou uvedeny soustavy ukazatelů, jako jsou Index bonity a bankrotní model IN. Výsledné hodnoty těchto ukazatelů budou zhodnoceny a graficky znázorněny.

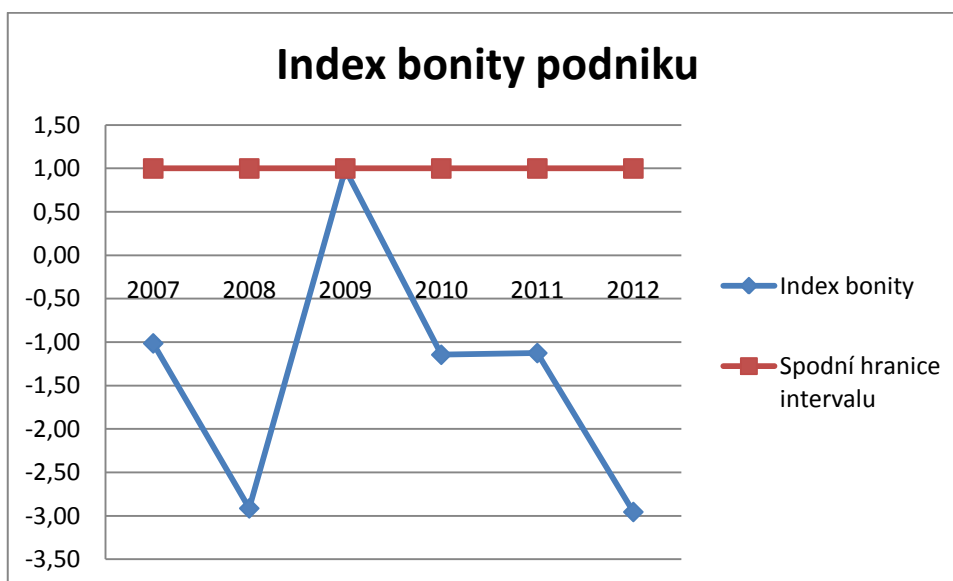
- *Index bonity*

Tabulka 17 – Index bonity DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
X1	-0,08	-0,05	0,04	0,04	-0,06	-0,03
X2	1,25	1,22	1,38	1,24	1,39	1,30
X3	-0,11	-0,18	0,04	-0,07	-0,08	-0,21
X4	-0,04	-0,23	0,07	-0,13	-0,09	-0,20
X5	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X6	2,62	0,79	0,57	0,55	0,84	1,05
Index bonity	-1,01	-2,91	0,99	-1,14	-1,12	-2,95

Tabulka č. 17 znázorňuje vývoj indexu bonity za roky 2007 – 2012. Index bonity hodnotí finanční zdraví podniku. DPMLB s. r. o. vykazuje záporné hodnoty, kromě roku 2009. Hodnota z roku 2009 se blíží nejvíce dobré finanční situaci podniku, které

nastává od hodnoty 1. Protože jsou všechny hodnoty menší než 1, podnik je hodnocen jako bankrotní. V roce 2012 i v roce 2008 byl na tom podnik extrémně špatně. Za záporné hodnoty tohoto ukazatele může záporné cash flow a dosahování ztráty.



Graf 11 – Vývoj indexu bonity DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Vývoj indexu bonity je na grafu č. 11. Modrá křivka naznačuje vývoj indexu bonity sledované společnosti. Tmavě červená křivka zobrazuje spodní hranici intervalu, které označuje hranici mezi dobrou a špatnou ekonomickou situací. Jak lze vidět hodnoty indexu bonity DPMLB, s. r. o. jsou všechny pod touto spodní hranicí.

Srovnávaná společnost ČSAD Benešov v letech 2008, 2010 a 2011 dosahuje taky záporných hodnot, ovšem tyto hodnoty nejsou tak vysoké jako u sledovaného podniku. ČSAD Benešov se nachází dle stupnice ve špatné situaci. Dopravní společnost PSOTA má všechny hodnoty kladné, v roce 2011 je její situace hodnocena jako velmi dobrá. Nejvyšších hodnot dosahovala v letech 2007 a 2008, kdy na tom byla extrémně dobře.

- *Index IN05*

Tabulka 18 - Index IN05 DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
X1	1,25	1,22	1,38	1,24	1,39	1,30
X2	-	-58,41	38,12	-180,95	-553,20	-
X3	-0,11	-0,18	0,04	-0,07	-0,08	-0,21
X4	4,29	1,39	1,44	1,37	1,94	2,55
X5	0,77	0,19	0,31	0,29	0,51	0,70
IN05	0,72	-2,59	2,20	-7,04	-21,80	-0,07

Tabulka č. 18 znázorňuje vývoj hodnot indexu IN05, který je používán pro hodnocení českých podniků. Tento index důvěryhodnosti hodnotí finanční zdraví společnosti. Jak lze vidět, tak podnik v posledních letech dosahuje záporných hodnot, což znamená, že podnik nevytváří žádnou hodnotu pro jeho vlastníky a nachází se v prvním intervalu tohoto ukazatele. V roce 2011 dosahuje index nejhorší hodnoty – 21,80. Tyto hodnoty předpovídají, že podnik spěje k bankrotu.

ČSAD Benešov na rozdíl od sledovaného podniku dosahuje kromě roku 2008 kladných hodnot. Protože tyto hodnoty nejsou nějak závratně vysoké, spadá tento podnik stále do intervalu, kde podnik nevytváří hodnotu. V roce 2011 dosáhl hodnoty 0,19. Společnost PSOTA v roce 2011 dosáhla hodnoty 1,92. Spadá tedy k podnikům, které vytváří hodnotu.

3.5. Oborové srovnání

V této části diplomové práce uvedu základní hodnoty z roku 2012 za celé odvětví. Protože DPMLB, s. r. o. patří mezi malé podniky, tak základní údaje oborových analýz jsou ze stránek Českého statistického úřadu (dále jen ČSU). Tyto údaje jsou pouze obecného charakteru. Český statistický úřad do odvětví dopravy zařazuje takové ekonomické subjekty, které obstarávají přemísťování nákladů a osob v oborech železniční, silniční, potrubní, vnitrozemské, vodní a letecké dopravy. Podle mezinárodní metodologie se do dopravního odvětví zařazují také subjekty, které zabezpečují vedlejší a pomocnou činnost v dopravě včetně cestovních kanceláří. (35)

Meziroční vývoj sezónně neočištěných tržeb v odvětví dopravy v roce 2012 poklesl o 1,3 %. Bylo to ovlivněno především poklesem v odvětví pozemní a potrubní dopravy. Tržby v pozemní a potrubní dopravě klesaly o 2,6 % v roce 2012. (35)

Tržby u sledovaného podniku DPMLB, s. r. o. v roce 2012 také poklesly a to o 3,52 %, což se mírně přibližuje hodnotám za celé odvětví, které ale nezahrnuje pouze autobusovou dopravu.

Z tabulek ČSU lze vyčíst, že počet podniků, které se vyskytují v tomto odvětví od roku 2007, klesá. V roce 2010 jich v této oblasti podnikalo 33 956. Celkové tržby za všechny tyto podniky v roce 2010 byly ve výši 267 703 mil. Kč a průměrná přidaná hodnota na jednu zaměstnanou osobu 410 tisíc Kč. Přidaná hodnota na jednu zaměstnanou osobu v roce 2011 u DPMLB, s. r. o. činila – 16,17 tis. Kč a v roce 2010 2,96 tis. Kč. Ve srovnání s hodnotou dopravního oboru je tato hodnota hodně nízká. (36)

V roce 2011 DPMLB přepravil celkem 4.228.620 cestujících, celkem bylo ujetu 1.785.631 km, z toho na pravidelných linkách městské autobusové dopravy (dále jen MAD) 1.724.549 km. Celkově v odvětví MAD bylo přepraveno v roce 2011 pouze autobusy 780 298 tisíc cestujících. 15 281 milionů kilometrů bylo najeto celkově z pohledu MAD dopravy pouze autobusy v roce 2011.

Dále dle statistik Ministerstva průmyslu a obchodu patří odvětví Dopravy a skladování tradičně k odvětvím se zápornou tvorbou EVA. EVA - ekonomicky přidaná hodnota (ang. Economic Value Added) je ukazatel, který měří finanční výkonnost podniku. Představuje rozdíl mezi čistým provozním ziskem (NOPAT) a celkovými kapitálovými náklady, slouží k posouzení hodnoty majetku vlastníků. Celkově podniky v tomto odvětví v roce 2011 vytvořily zápornou hodnotu ukazatele EVA -15 293 mil. Kč, následně se tato hodnota začala více prohlubovat a to až po zatím známou hodnotu za 1. polovinu roku 2012 na hodnotu -23 104 mil. Kč. V tvorbě hodnoty ukazatele EVA se zápornými hodnotami převládají podniky, které jsou pod vlivem státního sektoru. K podnikům, které jsou pod státní kontrolou, patří i DPMLB, s. r. o. Dále se podniky v odvětví Doprava a skladování dělí na soukromé podniky pod domácí kontrolou, podniky pod zahraniční kontrolou. V tomto odvětví klesá počet zaměstnanců, v 1. polovině roku 2012 v odvětví Dopravy a skladování pracovalo 100 481 zaměstnanců, z toho 80 597 osob je zaměstnáváno podniky pod státní kontrolou. Z propočtu Ministerstva průmyslu a obchodu také vyplývá, že podniky v tomto odvětví v 1. polovině roku 2012 využívají ke svému hospodaření průměrně 61,81 % vlastního kapitálu.

3.6. Shrnutí hodnocení finanční situace společnosti

Na základě předchozích analýz byly zjištěny různé informace, které jsou shrnuty v této části. Mezi silné stránky Dopravního podniku Mladá Boleslav patří nově vybudované autobusové nádraží, které usnadnilo provoz městské autobusové dopravy. Stejně tak se mezi silné stránky řadí neustálá snaha obnovovat vozový park, vlastnictví bezbariérových autobusů a zavedení čipových karet. DPMLB je dopravní podnik města Mladá Boleslav, která mu na jeho činnost přispívá finanční prostředky ve formě dotací, to je řazeno mezi výhody u dopravních podniků, které jsou podporovány státem a obcemi. Slabou stránkou každého dopravního podniku je finanční náročnost na nákup nových autobusů.

Finanční analýzou bylo zjištěno, že vývoj aktiv a pasiv má od roku 2010 klesající charakter, jehož hodnota klesala z důvodu odepisování a vyřazování dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek (autobusy) je největší položka aktiv. U položek pasiv, nejvýraznější položkou byly cizí zdroje, největší pokles je ale způsoben záporným výsledkem hospodaření. V roce 2012 dosáhla společnost největší ztráty za všechny sledované roky - 6 055 tis. Kč. DPMLB, s. r. o. měl v roce 2012 nejnižší obchodní marži 48 tis. Kč, což bylo způsobeno růstem nákladů na zboží. Položka přidané hodnoty by měla správně růst, což se u sledovaného podniku neděje. Záporné hodnoty v posledních dvou letech souvisí s vysokými náklady, s růstem výkonové spotřeby. Při celkovém pohledu na výnosy jde vidět, že jejich vývoj je kladný a mírně roste. Největšími položkami výkonů, které DPMLB s. r. o. provádí, jsou prodej jízdenek a čipových karet na městskou hromadnou dopravu. Náklady měly také rostoucí charakter. Největší částky se objevují u položek výkonové spotřeby a osobních nákladů, následně u odpisů dlouhodobého majetku.

Rozdílové ukazatele naznačují, že podnik není schopen uhradit plně své finanční závazky. Ukazatele likvidity nedosahují doporučených hodnot, opět to potvrzuje výsledky rozdílových ukazatelů, že společnost není schopna plně hradit dluhy svým věřitelům. Společnost k financování využívá více cizího kapitálu než vlastního, celková zadluženost společnosti je 70 – 80 %. Společnost tedy využívá pro ni levnější kapitál, ale pro potencionální investory tyto čísla znamenají, že by vzrostlo jejich riziko při investování do společnosti, proto náklady na cizí kapitál by také rostly.

Hodnoty obratu celkových aktiv naznačují, že podnik neefektivně hospodaří se svým majetkem. Doba obratu závazků opět potvrzuje, že společnost má problémy s platební morálkou. DPMLB s. r. o. ve sledovaných letech dosahoval téměř vždy ztráty, kromě roku 2009. Dle indexu bonity je společnost řazena mezi bankrotní a index IN05 vyjadřuje, že společnost nevytváří žádnou hodnotu pro své vlastníky. V tabulce č. 19 jsou uvedeny hodnoty vybraných ukazatelů finanční analýzy DPMLB, s. r. o.

Tabulka 19 – Souhrnná tabulka s výsledky finanční analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

DPMLB	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ČPK	-2 020	-21 106	-23 504	-17 803	-5 486	-2 317
ČPP	-7 334	-25 371	-31 700	-21 653	-9 775	-6 868
ČPM	-2 266	-19 314	-22 376	-17 205	-5 555	-2 330
Běžná likvidita	0,77	0,17	0,29	0,28	0,51	0,70
Pohotová likvidita	0,75	0,17	0,29	0,28	0,50	0,70
Okamžitá likvidita	0,18	0,01	0,05	0,12	0,13	0,10
Celková zadluženost	79,99 %	81,68 %	72,38 %	80,69 %	71,88 %	76,88 %
Koeficient samofinancování	15,94 %	12,28 %	27,39 %	18,69 %	27,24 %	22,60 %
Úrokové krytí	-	-58,41	38,12	-180,95	-553,20	-
Obrat celkový aktiv	2,66	0,81	0,57	0,56	0,85	1,06
Obrat stálých aktiv	7,11	0,95	0,73	0,65	1,01	1,31
Doba obratu zásob (dny)	2,99	0,96	1,28	0,63	0,81	0,15
Doba obratu pohledávek (dny)	61,64	59,88	110,29	50,13	49,63	53,55
Doba obratu závazků	108,27	337,99	436,87	510,31	303,44	259,91
ROS	-3,96%	-22,45%	7,21%	-12,59%	-9,04%	-19,85%
ROA	-10,53%	-18,11%	4,14%	-7,05%	-7,71%	-21,13%
Produktivita DHM	4,49	1,28	1,48	1,32	1,56	1,66
Produktivita práce z výnosů	702,56	631,20	909,92	928,86	982,89	-
IN05	0,72	-2,59	2,20	-7,04	-21,80	-0,07
Index bonity	-1,01	-2,91	0,99	-1,14	-1,12	-2,95

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě všech provedených analýz vyplynuly jisté závěry - společnost DPMLB má finanční problémy a její stávající situace by se měla začít řešit, aby došlo ke zlepšení. Z finanční analýzy vyšlo, že oblastí, kde nesplňuje doporučené hodnoty, je hned několik. Většina problémů souvisí s vysokou mírou zadlužení a se záporným výsledkem hospodaření. Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o. zajišťuje městskou hromadnou dopravu ve městě Mladá Boleslav a právě město je vlastníkem tohoto podniku. Činnost podniku je dotována ze zdrojů města Mladá Boleslav, tyto dotace umožňují podniku pokračovat v jeho činnosti.

Hlavní problematika, na kterou je potřeba se u tohoto podniku zaměřit, je tedy především:

- Zvýšení finančních prostředků
- Získání více zákazníků
- Nabídnutí nové služby
- Řízení pohledávek, závazků a likvidity

Kromě těchto uvedených návrhů, které budou rozebrány dále v textu, by Dopravní podnik Mladá Boleslav mohl rozšířit své jízdní řády a začít obsluhovat i ostatní části Středočeského kraje, alespoň nejbližší města či vesnice. Zároveň, pokud by tyto spoje byly přidány, tak bych doporučovala mít v těchto spojích wi-fi připojení. V dnešní době už se připojení k internetu v autobusové dopravě stává téměř standardem. Různé inovace v dopravním podnikání jsou velmi náročné, protože v dopravním podnikání není inovační cyklus tak pružný a krátký jako ve výrobních podnicích. Ale v dlouhém časovém cyklu mohou dopravní podniky nabídnout mnoho nového - různé doplňkové služby. Veřejná doprava musí posílit svoji konkurenceschopnost vůči individuální dopravě, musí umět nalákat nové zákazníky lepšími službami a přitom snižovat svoje náklady. Tento trend je neúprosný, proto by vedení společnosti mělo zavést inovační systém, který by usnadnil a urychlil vyhledávání a sběr námětů na inovace od klientů.

4.1. Zvýšení finančních prostředků

Podniky mohou financovat svoji činnosti jak z vlastních nebo cizích zdrojů. Mezi nejčastěji využívané cizí zdroje patří bankovní úvěry nebo finanční leasing. Dopravní

podnik Mladá Boleslav patří mezi kapitálově těžké podniky. Vlastní kapitál společnosti v roce 2012 byl vyčíslen na 6 477 tis. Kč, z účetní výkazů lze vidět, že hodnota vlastního kapitálu v posledním roce prudce poklesla a to o více než 3 miliony korun, což bylo způsobeno záporným výsledkem hospodaření. Více však k financování své činnosti DPMLB užívá cizích zdrojů a to pouze ve formě závazků. Protože je DPMLB ve ztrátě, je potřeba, aby se z této ztráty dostal a pokusil se zvýšit své finanční prostředky.

- **Fondy Evropské Unie, dotace**

Přístup k finančním prostředkům je nezbytný pro rozšíření podnikání a EU poskytuje společnostem finance různými formami. Financování ze strany EU lze rozdělit do dvou kategorií – buď je to přímé financování prostřednictvím grantů, nebo nepřímé financování prostřednictvím národních a místních zprostředkovatelů. Cílem politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie je zajistit, aby se regiony, jejichž rozvoj zaostává za evropským průměrem, dostaly na stejnou úroveň. Politika hospodářské a sociální soudržnosti je naplňována prostřednictvím Strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. K Evropským strukturálním fondům patří Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF). Fond soudržnosti je na rozdíl od strukturálních fondů určený na podporu rozvoje chudších států, nikoli regionů. Jsou z něj podporovány investiční projekty, které jsou zaměřené na dopravní infrastrukturu a ochranu životního prostředí. (37)

Dopravní podnik již v minulosti získal dotace na financování své činnosti z Evropského fondu Společného regionálního operačního programu (SROP) a z Evropského fondu Regionálního operačního programu (ROP).

o **Evropský fond SROP**

Evropský fond SROP – Společný regionální operační program byl jedním z programů, které byly v české republice realizovány na základě Rámce podpory Společenství v období 2004 – 2006. Důraz tohoto programu byl kladen zejména na podporu vyváženého



Obr. 7 – Logo Společného regionálního operačního programu (37)

a udržitelného ekonomického rozvoje regionů.

Finance pro tento program byly zajištěny z veřejných zdrojů EU i ze soukromých zdrojů. Veřejné zdroje České republiky byly zajištěny především ze státního rozpočtu a z rozpočtu krajů a obcí. Podpora ze Strukturálních fondů Evropské unie byla poskytována z Evropského fondu regionálního rozvoje a z Evropského sociálního fondu. (30)

Právě díky příspěví z tohoto strukturálního fondu provedl DPMLB obměnu čtyř nízkopodlažních autobusů – Mercedes Citaro. Evropská unie se podílela na nákupu autobusů částkou 18 milionů Kč a umožnila tak výrazný nárůst kvality služeb a bezbariérové dopravní obslužnosti v městské dopravě. (30)

○ *ROP Střední Čechy*



Obr. 8 - Logo Regionálního operačního programu (30)

ROP Střední Čechy – regionální operační program pro region Střední Čechy představuje hlavní programový dokument určující priority regionu pro čerpání strukturálních

fondů v programovém období 2007 - 2013. Cílem tohoto programu je vytvořit podmínky pro dynamický růst hrubého domácího produktu regionu a zajištění vysoké kvality života obyvatel měst i venkova prostřednictvím zvýšení atraktivity regionu pro bydlení, podnikání, investice a cestovní ruch. Právě projekt „Obnova vozového parku Dopravního podniku Mladá Boleslav“ je dílčím projektem plánu rozvoje města Mladá Boleslav. Za podpory tohoto programu bylo nakoupeno šest nízkopodlažních autobusů Tedom. DPMLB získal na nákup těchto autobusů dotaci 10 856 tis. Kč. (30)

○ *Investice pro růst a zaměstnanost*

Do budoucna pro období 2014 – 2020 vláda schválila nové operační programy, které plynule navazují na předchozí operační programy z období 2007 – 2013. Ve stávajícím období 2007 – 2013 čerpá Česká republika 26,7 mld. EUR, v letech 2014 – 2020 tato částka klesne na 20,5 mld. EUR. Významně se sníží i počet operačních programů, ze současných 26 na 15, z toho 8 v rámci cíle „Investice pro růst a zaměstnanost“

a 7 v rámci cíle „Evropská územní spolupráce“. Hlavní důraz bude v novém programovém horizontu kladen především na posílení správní kapacity, snížení administrativní zátěže a elektronickou výměnu dat. V rámci cíle „Investice pro růst a zaměstnanost“ je vypracováno osm dílčích operačních programů:

- Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
- Výzkum, vývoj a vzdělávání
- Zaměstnanost
- Doprava
- Životní prostředí
- Integrovaný regionální operační program (IROP)
- Praha – pól růstu ČR“
- Technická pomoc

K programům, které by mohly DPMLB zajímat patří - Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a Integrovaný regionální operační program. Přínosem budoucího programovacího období by měl být fakt zjednodušení celého projektu díky elektronické komunikaci a sjednocení pravidel a administrativních postupů napříč všemi operačními programy. (38)

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost klade důraz zejména na zvyšování konkurenceschopnosti se zaměřením na inovace, které jsou nejvýraznějším znakem operačního programu. Vzhledem k významu, který sektor malého a středního podnikání již nyní má, a k jeho nezastupitelné úloze v rámci tržní ekonomiky, považuje vláda České republiky za nezbytné, aby tyto podniky měly pro svoji činnost vhodné prostředí, které jim umožňuje rozvinout jejich schopnost přispívat k ekonomickému růstu a zachování a posilování sociální soudržnosti. Jednou z priorit vlády ČR je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů, kteří reprezentují více než 1 milion ekonomických subjektů v České republice, tj. 99,84 % všech podnikatelů. (38)

Největší novinkou je Integrovaný regionální operační program (IROP), který nahradí současný regionální operační program (ROP). Hlavním cílem tohoto programu je posílení regionální konkurenceschopnosti a kvality života obyvatel. Program bude zaměřen na snižování regionálních rozdílů, využití místního potenciálu pro růst

zaměstnanosti, posílení role městských center, posílení veřejných služeb a přístupu k nim, podporu vzdělanosti a zajištění udržitelného růstu regionů s důrazem na zlepšování životního prostředí. (38)

Všechny tyto schválené programy vyplývají především z návrhů nařízení Evropské Unie, ale také ze zkušeností a slabin nastavení implementační struktury ve stávajícím období 2007 – 2013. Nicméně obsahová zaměření operačních programů by měla ukazovat fakt, že Česká republika a její ekonomika od roku 2007 urazila kus cesty.

Obsahové zaměření operačních programů je slučitelné se strategií rozvoje DPMLB s. r. o. A protože rok 2013 je posledním rokem, kdy mohou podniky požádat o dotace z tohoto fondu, doporučuji zahájit vypracování projektového návrhu. Projektový návrh by měl obsahovat detailní informace o tom, na co chce společnost dotace využít, detailní rozpočet finančních prostředků, časový harmonogram zavádění investice a různé identifikační údaje. V následujícím textu jsem uvedla pouze okrajové informace, které by měly být obsažené v projektovém návrhu.

- Název projektu:** Obnova vozového parku
- Místo realizace:** Mladá Boleslav
- Společnost:** Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o.
- Popis projektu:** Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o. se ve snaze nabídnout klientům komplexní služby v oblasti autobusové dopravy rozhodl připravit tento projekt. V tuto chvíli vlastní dopravní podnik několik kusů zastaralých autobusů, které je potřeba nahradit novějšími moderně vybavenými městskými autobusy. Realizací projektu dojde k obnovení vozového parku a tím poskytnutí kvalitnějších a komfortnějších služeb obyvatelům města Mladá Boleslav. Dále nepřímo dojde k zlepšení životního prostředí a zvýšení podvědomí občanů o dopravním podniku.
- Cíl projektu:** Nákup nových autobusů značky TEDOM
- Dílčí cíle projektu:** Zvýšení atraktivity veřejné dopravy
Rozvoj dopravní obslužnosti po městě Mladá Boleslav
Ekologičtější cestování

Předmět nákupu: 4x autobus značky TEDOM C12 G

Celkové výdaje projektu: 25 420 000 Kč

Požadovaná částka: 25 420 000 Kč

Harmonogram projektu:

Zahájení projektu: 1. 3. 2014

Ukončení projektu: 30. 6. 2015

Společnost DPMLB by měla dotace využít stejně jako v předcházejících letech na obnovu vozového parku – na nákup 4 nových městských autobusů značky TEDOM.

- **Splátkový prodej, leasing**

Leasing patří k dalším nejvíce využívaným možnostem financování podnikání. Leasing by společností DPMLB umožnil nákup autobusů i přes momentální nedostatek finančních prostředků. Leasing na autobus je možné u některých společností vyřídit během jednoho dne a doba leasingu se pohybuje mezi 3 – 5 lety. Obnovování vozového parku je pro dopravní podniky nevyhnutelné. DPMLB by měl usilovat nepřetržitě o obnovování vozového parku, aby kvalita služeb byla zabezpečena na stejné úrovni nebo se postupně zvyšovala. Zvýšení kvality služeb vede k rozšíření portfolia služeb a tak i k oslovení nových zákazníků – cestujících.

Společnost DPMLB v současné době nevyužívá klasický leasing, ale tzv. splátkový prodej od leasingové společnosti SG Equipment Finance Czech Republic s. r. o. Přes tuto společnost financuje v současné době 5 autobusů - 4 autobusy značky TEDOM a jeden minibus značky Fiat. Společnost SG Equipment Finance je jedna z předních finančních společností se stabilní pozicí na leasingovém trhu, proto bych doporučila DPMLB pokračovat ve spolupráci s touto společností. Protože již některé autobusy jsou zastaralé, zejména autobusy značky Škoda 21 Ab, bylo by vhodné pokračovat v obnovování vozového parku. Splátkový prodej, který nabízí společnost SG Equipment Finance Czech se od finančního leasingu liší hlavně tím, že klient může kombinovat financování splátek s různými dotačními programy a doba splácení není zákonem nijak limitována. V následujícím období navrhuji nakoupit přes splátkový prodej 1 autobus značky TEDOM C12 G. Tento městský nízkopodlažní autobus, splňuje všechny nároky na komfortní dopravní prostředek. Celková kapacita autobusu je 86 míst. Pořizovací

cena včetně DPH je 6 355 000 Kč. Doba splácení je 60 měsíců. Splátkový kalendář by vypadal na prvních 5 měsících následovně:

Tabulka 20 – Vzor splátkového kalendáře (zdroj: vlastní zpracování)

Období	Splátka
1. měsíc	105 916,67 Kč
2. měsíc	105 916,67 Kč
3. měsíc	105 916,67 Kč
4. měsíc	105 916,67 Kč
5. měsíc	105 916,67 Kč
1. rok celkem	1 271 000,00 Kč

V tabulce je také uvedeno, že ročně za autobus značky TEDOM C12 G společnost zaplatí 1 271 000 Kč.

- Prodej majetku

Z finančních výkazů je taky zřejmé, že DPMLB již několikrát prodal svůj dlouhodobý majetek – autobusy. Prodej odepsaného nebo téměř odepsaného autobusu patří také k možnostem jak získat další finanční prostředky. A v dnešní době je běžný i pronájem autobusů, kdy společnost může nabídnout jiným společnostem nebo jakémukoliv zájemci jejich autobusy k pronájmu v případě přebytečných kapacit. Společnost DPMLB by mohla prodat autobusy, které pořídila před rokem 2006. Tyto autobusy podle výroční zprávy nejsou vybavené vnějšími digitálními panely s informacemi o cílové stanici, vnitřním digitálním panelem s informací o následující stanici, ukazatelem hodin a vnitřním hlásičem zastávek. Proto je vhodné je prodat a nahradit nově vybavenými autobusy.

Prodej autobusů by se měl u DPMLB týkat konkrétně autobusů značky Škoda 21 Ab, což je městský nízkopodlažní autobus, který byl vyráběn v letech 1995 – 2001. Tento typ autobusu byl využíván například i v Praze a Ostravě, kde jejich provoz byl ukončen již v průběhu let 2008 a 2009. Prodej tohoto autobusu by DPMLB



Obr. 9 - Autobus typu Škoda 21 Ab (28)

mohl uskutečnit před různé inzertní portály nebo stejně jako města Praha a Ostrava tyto vozy prodat do Maďarska, kde probíhá přestavba těchto autobusů na trolejbusy. Firma, která v Maďarsku přestavuje autobusy na trolejbusy, se jmenuje Szegedi Közlekedési kft. (Szegedská přepravní společnost), tato společnost zároveň zajišťuje pravidelnou dopravu po městě Szeged. V současné době má společnost DPMLB 3 kusy tohoto autobusu, prodejní cena jednoho autobusu je cca. 280 000 Kč.

4.2. Získání více zákazníků

Tržby společnosti DPMLB ve sledovaných letech klesaly, což je pro podnik nepříznivá informace v jejich situaci. Jedním ze způsobů jak zvýšit tržby společnosti je získat více zákazníků, kteří by využívali právě městské hromadné dopravy. DPMLB již v minulosti uspořádala několik akcí, které ji pomohly získat nové zákazníky:

- Moderně vybavené autobusy
- Nové autobusové nádraží
- Čipové karty
- Akce „Mikuláš“
- Jízdní řád v mobilním telefonu

DPMLB nabízí dopravu nejen po městě Mladá Boleslav za ceny, které jsou srovnatelné s dopravci v jiných městech. Také je ve městě Mladá Boleslav vybudované nové autobusové nádraží, které může jenom přispět k rozvoji autobusové dopravy a DPMLB vlastní několik autobusů, které jsou moderně vybavené. Další snahou dopravního podniku, jak získat nové zákazníky, je každoroční akce pro cestující Mikuláš. Při této akci jsou někteří řidiči v převlecích. Myslím si, že je to dobrý způsob, jak přilákat nové klienty, ale krátkodobého charakteru. Tato akce přiláká hlavně rodiče s dětmi, ale pouze jeden den v roce, ale i tak je zde určitě možnost, že se těmto „novým“ klientům zalíbí cestování autobusem. DPMLB nabízí svým klientům čipové karty, které mohou klienti užívat i u jiných smluvních partnerů. Na svých internetových stránkách mají vyvěšené různé informace týkající se smogu ve městě či dopravních omezeních. Také dalším kladem je možnost stáhnout si jízdní řád do mobilního telefonu.

K dalším příležitostem, které by mohly nalákat nové zákazníky, mohou patřit:

- Den bez aut,
- a také fakt, že hromadná doprava je výhodnější než individuální doprava – větší propagace těchto výhod.

- **Návrh dotazníkového šetření**

Pro získání ještě více zákazníků by měla společnost DPMLB neustále zjišťovat potřeby obyvatel města, co jim na autobusové dopravě vyhovuje a co naopak nevyhovuje. Takové informace může společnost DPMLB získat například dotazníkovým šetřením. Dotazníky spokojenosti mohou vyplňovat také klienti společnosti PSOTA na jejich webových stránkách, a právě společností PSOTA by se mohla společnost DPMLB nechat inspirovat.

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit postoj obyvatel města Mladá Boleslav k městské hromadné dopravě. Pro dotazníkové šetření jsem v rámci diplomové práce navrhla dotazník, který by mohla společnost DPMLB vyvěsit například na své webové stránky. Také by tyto dotazníky mohli zákazníci vyplňovat přímo na prodejních místech (infocentrech) společnosti DPMLB při nákupu svých jízdenek či čipových karet nebo dokonce přímo v autobusech, kde by mohly být umístěné sběrné schránky na dotazníky. Nejefektivnější metodou získání dotazníků je osobní dotazování lidí přímo na ulicích města. Dotazníkový průzkum by měla společnost DPMLB provést co nejdříve, aby mohla reagovat na různé podněty obyvatel Mladé Boleslavi. Skupina respondentů, od kterých je potřeba získat vyplněné dotazníky, jsou obyvatelé Mladé Boleslavi. Počet respondentů by měl být v řádech tisíců vzhledem k počtu obyvatel města.

Kalkulace nákladů dotazníkového šetření musí zahrnovat peněžní odměny pro brigádníky, kteří by prováděli dotazníkový průzkum. Odměna pro jednoho brigádníka by byla 2 500 Kč, při najmutí 6 brigádníků jsou náklady 15 000 Kč. Tisk dotazníků při nákladech 2,50Kč/ks – celkové náklady pro 2 000 vytištěných dotazníků 5 000 Kč.

Tabulka 21 – Návrh časového harmonogramu dotazníkového šetření (zdroj: vlastní zpracování)

Činnost/týden	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden
Definování problému						
Tvorba dotazníku						
Schválení vedením						
Najmutí brigádníků						
Sběr dat						
Zpracování dat						
Interpretace výsledků						
Návrh na zlepšení spokojenosti						

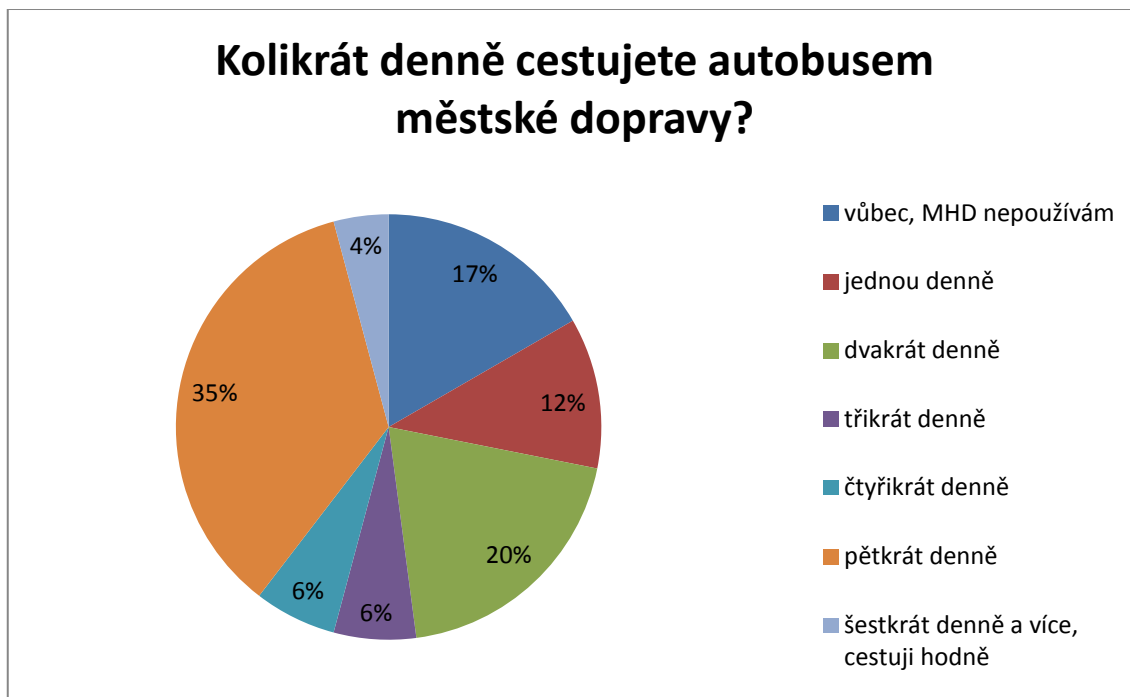
V tabulce č. 21 je znázorněn časový harmonogram dotazníkového šetření. Celé dotazníkové šetření by mělo trvat 6 týdnů. V prvním týdnu je potřeba definovat problém, který chce DPMLB dotazníkovým šetřením vyřešit. Také se v prvním týdnu musí vytvořit dotazníky, které musí být schválené vedením. Po schválení dotazníkového šetření je potřeba najmout na dohodu o provedení práce brigádníky, kteří by byli seznámeni s jejich povinnostmi. Brigádníci by během dvou týdnů prováděli v ulicích města Mladá Boleslav dotazníkové šetření. Po dvou týdnech by provozní referentka s administrativním pracovníkem, kteří jsou již v DPMLB zaměstnáváni, provedli zpracování dat a interpretovali by výsledky dotazníkového šetření. Z těchto výsledků by následně měly vzejít návrhy na zlepšení poskytovaných služeb DPMLB.

Vzorový dotazník je uveden v příloze č. 8 a je složen z těchto otázek:

- Jak často využíváte služeb DPMLB, s. r. o.
- Jste se službami DPMLB, s. r. o. spokojeni?
- Jaká je Vaše spokojenost s konkrétními službami DPMLB, s. r. o.? (dodržování jízdních řádů, profesionalita řidičů, čistota dopravních prostředků, atd.)
- Co byste na službách DPMLB, s. r. o. zlepšili?
- Využíváte čipovou kartu? Jste se slevou na čipové kartě spokojený/á?
- Jste spokojený/á se stylem řešení vzniklých problémů? (zpoždění autobusu, vynechání spoje)?
- A další identifikační otázky.

Společnost DPMLB na svých webových stránkách již několik anketních průzkumů provedla, objevují se zde různé otázky. Tyto anketní průzkumy jsou již zastaralé, proto by byla potřeba jejich obnova. K těm nejzajímavějším otázkám v dřívějších anketních

průzkumech patří například otázka: Kolikrát denně cestujete autobusem městské dopravy? Tato otázka byla cestujícím položena v období 09. 10. 2011 - 05. 12. 2011. V této anketě hlasovala celkem 516 lidí a na webu DPMLB jsou výsledky shrnuty v tabulkách. V diplomové práci výsledek shrnu do grafu



Graf 12 – Výsledky anket: Kolikrát denně cestujete autobusem městské dopravy? (zdroj: vlastní zpracování)

Jak lze vidět z grafu č. 12 tak nejčastější odpověď byla, že klienti cestují až pětkrát denně, takto odpovědělo 35 % respondentů, což je 181 lidí. Pro dopravní podnik je to pozitivní zpráva a takovýchto klientů by bylo dobré mít co nejvíce. Zároveň ale vyšlo z tohoto průzkumu to, že až 17 % respondentů MHD vůbec nepoužívá, což je 88 lidí. Z tohoto zkoumaného vzorku je to doopravdy velký počet a proto by se dopravní podnik měl snažit přilákat více klientů. Je nutné podotknout, že celkový počet klientů DPMLB není přesně známý, ale v roce 2011 DPMLB vydal 1594 čipových karet, z čehož lze usuzovat, že DPMLB má cca 1600 stálých zákazníků.

Další otázkou anketního průzkumu, která se již objevila na internetových stránkách DPMLB je: „Využíváte na různé akce ve městě bezplatnou dopravu, kterou pro Vás při té příležitosti provozujeme? (Například Slavnostní otevření Staroměstského náměstí, Svatováclavská jízda, Zahájení nebo ukončení prázdnin, Zahájení sezony městského koupaliště, Muzejní noc, Čarodějnický rej, Mikulášské odpoledne apod.)“. V této anketě

hlasovala celkem 162 lidí a proběhla v období 9. 10. 2010 – 26. 10. 2010. Výsledky této ankety jsem shrnula do grafu č. 13.

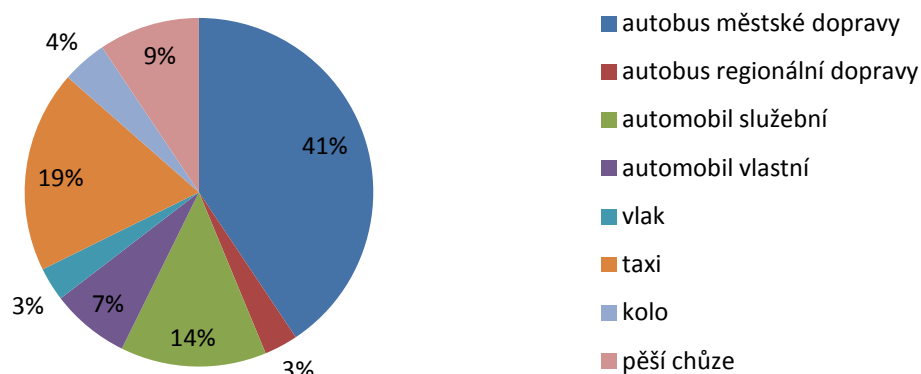


Graf 13 – Výsledky ankety: Využíváte na různé akce ve městě bezplatnou dopravu (zdroj: vlastní zpracování)

Z této ankety vyplynulo, že lidé tolik akce tohoto dopravního podniku nepřilákají, stále je více lidí, co tuto bezplatnou dopravu na různé akce nevyužívá. 60 % lidí z dotazovaného vzorku je 98 lidí.

Další zajímavá otázka, která byla položena na webu: „Jakým dopravním prostředkem jezdíte po Mladé Boleslavi nebo z jejího nejbližšího okolí nejčastěji?“. V této anketě hlasovalo celkem 318 lidí a proběhla v období 25. 8. 2010 – 21. 9. 2010. Výsledky jsou shrnuty v grafu č. 14.

Jakým dopravním prostředkem jezdíte po Mladé Boleslavi?



Graf 14 – Výsledky ankety: Jakým dopravním prostředkem jezdíte po Mladé Boleslavi? (zdroj: vlastní zpracování)

Z tohoto průzkumu vyplynulo, že nejvíce lidé využívají autobusovou dopravu, 41 % z dotazovaného vzorku, což je 131 lidí. Překvapivé je procento lidí, kteří využívají jako dopravu taxi služby – je to až 19 %, což je 61 lidí. Právě taxi služby se mohou zařadit mezi jedny z nejdražších způsobů přepravy.

Provedením nového dotazníkového průzkumu na větším vzorku obyvatelů města Mladá Boleslav, by DPMLB mohl získat přesnější a aktuálnější data, na kterých by si mohl zakládat při plánování a organizaci své činnosti.

- **Den bez aut**

Další klienty mohou přilákat různé akce dopravního podniku. Například by i samotné město mohlo propagovat více akcí – Den bez aut. Den bez aut je mezinárodní den, který se slaví každoročně 22. září,



Obr. 10 – Logo Evropského dne bez aut (39)

tato akce má poukázat právě na přijatelnější způsoby dopravy jako je například městská hromadná doprava a má podpořit omezování individuální dopravy.

- **Výhody autobusové dopravy**

Dalším lákadlem pro využívání autobusové dopravy může být změna způsobu smýšlení obyvatelstva. Lidé si začnou být vědomi, že autobusová doprava je ekonomicky výhodnější, tudíž levnější. Hromadná doprava je méně energeticky nákladná než individuální, cena jízdenky zahrnuje veškeré náklady, proto se nemusí klient o nic víc starat. Dle dostupných statistik vychází také autobusová doprava jako nejbezpečnější způsob přepravy, protože vozidla veřejné dopravy řídí profesionálové, kteří musí složit několik zkoušek a testů na rozdíl od individuálních řidičů. Autobusová doprava má také nižší ekologickou zátěž, produkuje méně výfukových plynů, hluku, prachu a vibrací. Pokud by se klienti rozhodli užívat více hromadné dopravy, tak by se výrazně snížily dopady cestování na naše životní prostředí. Ze statistik jeden průměrně obsazený autobus je schopen nahradit 30 osobních automobilů, využíváním autobusové dopravy vzhledem k počtu přepravených osob a ujetých kilometrů je výrazně nižší spotřeba paliva. Takovýchto důvodů proč je lepší využívat autobusovou dopravu více než individuální je spousta, ale zároveň existuje i spousta důvodů proč využívat individuální dopravu. Nejhlavnější důvod proč využívat individuální dopravu je pohodlí cestujících. Informace o tom, proč je hromadná doprava lepší než individuální doprava, by mohly být zveřejňované na různých plakátech po městě, billboardech či prezentované přímo pomocí reklamy na autobusech.

Kalkulace nákladů propagace výhod autobusové dopravy je následující:

Tabulka 22 – Kalkulace měsíčních nákladů na propagaci (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena v Kč
Tisk letáčků	1 050
Tisk plakátů	1 000
Výroba nálepek	4 750
Billboardy	4 000
Celkové náklady	10 800

Podnik DPMLB by nechal vytisknout 700 ks letáčku, které by informovaly o všech těchto výhodách. Cena tisku 1 letáčku je 1,50 Kč, formát letáčku je A5. Další formou propagace je reklama na autobusech DPMLB. Ostatní klienty by pásová reklama o velikosti 1,5m² na 1 měsíc nalepená na jednom autobuse stála 2 700 Kč. Oportunitní náklady jsou 13 500 Kč, při nevyužití ploch na 5 autobusech jinou společností. Protože autobusy společnost vlastní, tak nemusí za tuto reklamu platit. Je ale potřeba zaplatit

za výrobu těchto nálepek. Výroba 1 nálepky stojí 950 Kč, DPMLB by jich měl 5. Dále by v okolí města Mladá Boleslav byly pronajaty dva billboardy, které by taktéž upozorňovaly na tyto výhody. Jejich cena za měsíc je 4000 Kč.

4.3. Nabídnutí nové služby

Tento bod souvisí také se získáním nových zákazníků. Protože město Mladá Boleslav je městem s bohatou historií a široce rozvinutým průmyslem, tak jako novou službu, kterou by mohla společnost DPMLB, s. r. o. nabízet nejen pro obyvatele města Mladá Boleslav, je jízda vyhlídkovým turistickým vláčkem.

Dopravní podniky několika českých měst již tuto akci provozují, každoročně v letních měsících začne po městských ulicích jezdit silniční turistický vláček. Trasy těchto turistických vyhlídkových vláčků ukazují významná místa či stavby měst a přibližují jejich historii. Navíc tyto akce slouží k podpoře cestovního ruchu měst.

V dnešní době již existuje několik desítek výrobců, kteří se zabývají výrobou těchto turistických vyhlídkových vláčků. Záleží pouze na zákazníkovi, jaké si zadá požadavky na výrobu vláčku. Ceny těchto turistických vláčků se pohybují mezi 1,5 mil. – 2 mil. Kč, ale záleží na počtu vagónů u vláčku nebo na celkové kapacitě. Samozřejmostí je, že čím více vagónů bude zákazník požadovat, tím více bude cena růst.

Pokud by se společnost rozhodla pro koupi turistického vyhlídkového vláčku, mohlo by město Mladá Boleslav vyhlásit tendr na výrobce tohoto vláčku a nabídnout maximální částku peněz, kterou do této investice chtějí vložit. Po ukončení tendru vybrat nejvýhodnější nabídku.



Obr. 11 - Vyhlídkový turistický vláček BOPO od společnosti Fun Rides Tech, s. r. o. (40)

Na obrázku č. 12 je znázorněn vláček, který prodává společnost Fun Rides Tech, s. r. o. Vláček je složen z lokomotivy a třech vagónů, kapacita toho vláčku je 52 osob, maximální rychlost tohoto vláčku je 25 km/hod. Téměř každý turistický vláček by měl být vybaven zvukovým systémem uvnitř jednotlivých vagónů.

Pro jízdu turistického vláčku musí být navrhnut pravidelní jízdní řád, určené období, ve kterém budou vyhlídkové jízdy prováděné, navrhnuty ceníky jízdného a také trasa, kterou bude vláček jezdit. V následujícím textu uvedu návrhy s informacemi o jízdě turistického vláčku.

Provoz turistického vláčku: 8x denně
1. května – 30. Zář 20XY

Trasa turistického vláčku:

Byla by zavedena okružní jízda po historickém městu i s průvodcem, cesta vláčkem by trvala cca 60 minut. Nastoupit do vláčku by bylo možné na kterékoliv zastávce, s tím, že jízdu by bylo možné přerušit a s označenou jízdenkou potom z té samé zastávky pokračovat dál jiným spojem, tak aby zákazník objel celý okruh a stihl navštívit veškeré památky města. Trasa by vedla například přes tyto památky města Mladá Boleslav.

- Hrad a muzeum Mladoboleslavska
- Vyhlídková věž Staré radnice

- Městský palác Templ
- Vzdělávací centrum Škoda Auto na Karmeli
- Židovský hřbitov
- Michalovická putna
- Minizoo

Ceník jízdného:

- | | |
|---|--------------|
| • Zlevněné jízdné pro děti do 15 let, studenti, tělesně postižení | 30 Kč |
| • Plné jízdné | 55 Kč |
| • Rodinné jízdné (2 dospělí a max. 2 děti do 15 let) | 120 Kč |
| • Zvířata (přeprava omezená na souhlas ostatních cestujících) | zdarma |
| • Mimořádné jízdy na objednávku (standardní okruh) | 1 850 Kč |
| • Mimořádné jízdy na objednávku (mimo standardní okruh) | cena dohodou |

Jízdní řády by byly vypracovány po přesném uvedení trasy turistického vyhlídkového vláčku, ale zhruba v pravidelných intervalech 90 minut by měl vláček projíždět danou zastávkou.

Náklady na provoz vláčku:

V této části jsou vyčíslené náklady na měsíční provoz turistického vláčku. K největším položkám nákladů patří úhrada pohonných hmot turistického vláčku, mzda průvodcům a řidičům.

Jako průvodce, který by podával výklad při cestě vláčkem, společnost DPMLB může najímat studenty – brigádníky. Jeden průvodce by měsíčně stál DPMLB 9 150 Kč. Také je potřeba vyčlenit řidiče, které již společnost DPMLB zaměstnává jako řidiče autobusu. Řidiči, kteří budou vybráni, jako řidiči vláčku budou mít plat 19 700 Kč.

Další nákladovou položkou je zdravotní a sociální pojištění, které musí hradit zaměstnavatel za své zaměstnance. Celková částka tohoto pojištění činí 34% z hrubých mezd zaměstnanců.

Kalkulace pohonných hmot je následovná. Turistický vláček má předpokládanou spotřebu 40 litrů nafty na 100km. Cena 1 litru nafty je 36 Kč. Jedna trasa turistického vláčku je dlouhá cca 3, 4 km. Měsíčně tedy vláček ujede cca 844 km a 1 km cesty stojí 14, 4 Kč. Opotřebením turistického vláčku se také počítá k nákladům, pokud by byla

pořizovací cena vláčku 1,5 milionů Kč, tak by měsíční odpis byl K dalším nákladům patří náklady na opravu, údržbu, tisk jízdenek, silniční daň atd. tyto částky ale jsou v měsíčním vyúčtování nepatrné.

Tabulka 23 – Kalkulace měsíčních nákladů (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Kč
Mzda řidiče(3 pracovníci)	59 100
Mzda průvodce (2 pracovníci)	18 300
ZP a SP z mezd za zaměstnavatele	26 316
Pohonné hmoty	12 154
Odpis	25 000
Ostatní náklady (údržba, oprava, tisk jízdenek)	3 000
Celkové náklady	143 870

Aby byly pokryté celkové náklady a společnost byla výdělečná, musí být pokryta částka celkových nákladů.

Za jeden měsíc (30 dní) vláček ujede celkem 240 okruhů. Při plném obsazení tj. 52 osob by souprava přepravila měsíčně 12 480 cestujících za průměrnou cenu 40 Kč/osobu. Optimistická varianta tedy říká, že měsíční výnosy za provoz vláčku jsou 499 200 Kč. Nelze ale předpokládat plné obsazení vláčku, proto reálnější varianta bude počítat s 40% obsazeností soupravy (21 osob). Měsíční výnos by poté byl 201 600 Kč. Poslední pesimistická varianta je počítaná s 25% obsazeností soupravy (13 osob), při této variantě je měsíční výnos 124 800 Kč.

Tabulka 24 – Kalkulace variant zisku/ztráty (zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Měsíční náklady	Počet přepravených osob	Měsíční výnosy	Zisk/ztráta
Optimistická	143 870 Kč	2 640	499 200 Kč	355 330 Kč
Reálná	143 870 Kč	5 040	201 600 Kč	57 730 Kč
Pesimistická	143 870 Kč	12 480	124 800 Kč	-19 070 Kč

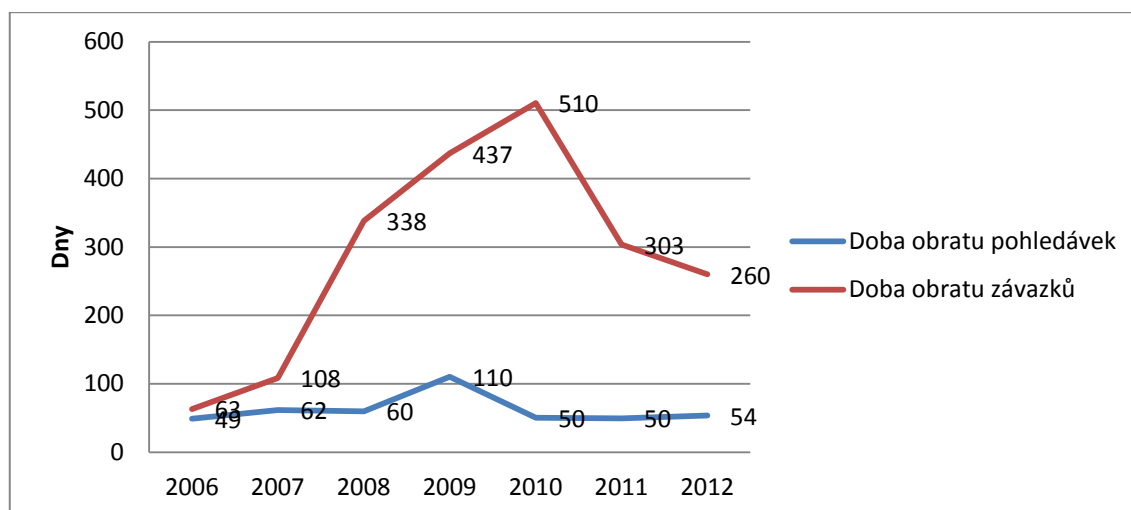
Z tabulky č. 24 je patrné, že při pesimistickém vývoji situace, by výnosy nepokryly všechny měsíční náklady. Ale při reálném vývoji situace, kdy by byl vláček zaplněn pouze ze 40 %, je již provoz turistického vláčku rentabilní, dosahuje zisku 57 730 Kč.

Turistický vyhlídkový vláček neslouží jen pro jízdy dětí s rodiči jako zpestření jejich rodinných výletů, služeb turistického vláčku mohou využívat i mateřské a základní školy, školní výlety, či akce pro starší obyvatele.

4.4. Řízení pohledávek, závazků a likvidity

• Řízení pohledávek a závazků

Finanční analýzou bylo zjištěno, že ukazatele doby obratu pohledávek a závazků dosahují velice vysokých hodnot. Proto by se společnost DPMLB měla zaměřit na tuto oblast. Odběratelé splácí společnosti své dluhy okolo 54 dnů. Doba obratu pohledávek je ve všech sledovaných letech kratší než doba obratu závazků. Ale doba obratu závazků dosahuje velice vysokých hodnot. Doba obratu závazků a doba obratu pohledávek je znázorněna na grafu č. 15. Společnost by měla svoji pozornost zaměřit na řízení pohledávek a hlavně na řízení závazků. Protože doba obratu závazků značí, že společnost DPMLB má problémy s platební morálkou.



Graf 15 – Znázornění doby obratu pohledávek a doby obratu závazků (zdroj: vlastní zpracování)

○ Řízení pohledávek

Termínem řízení pohledávek jsou označovány všechny činnosti společnosti, které povedou k uspokojivému usměrnění pohledávek. Tedy stav, kdy skutečnost, že odběratel nezaplatil za služby či zboží, neohrožuje společnost DPMLB při podnikání. Společnost DPMLB by měla mít přehled o tom, kolik má pohledávek, jakého jsou druhu a jak se postupně mění. Měla by průběžně sledovat a prověřovat své odběratele. Před uzavřením obchodu by všechny společnosti měly provést analýzu odběratele a mít dostatečné informace o fungování podniku a jeho platební morálce. Tyto základní informace lze najít v obchodním rejstříku, ve výročních zprávách společností nebo na různých internetových stránkách. V praxi je za výbornou hodnotu u doby obratu

pohledávek považována hodnota 14 dnů, pokud by se společnosti DPMLB povedlo této hodnoty dosáhnout, určitě by zvýšila stav svých peněžních prostředků a mohla by jimi vykryt alespoň nějakou část svých závazků. Pokud by se situace u společnosti DPMLB vyvíjela opačně a pohledávky by měly splatnost delší než 70 dnů, tak by tato situace nebyla uspokojivá.

Kontrolu splatnosti pohledávek by měla mít ve společnosti na starost účetní. Při nesplacení vystavené faktury do 60 dnů by měla účetní kontaktovat odběratele a urgovat zaplacení faktury. Při prvním upozornění by bylo vhodné zaslat dlužníkům email s upozorněním, pokud do týdne od tohoto upozornění dlužník nezaplatí fakturu, tak by měl být kontaktován telefonicky. Tento tlak na dlužníka by měl být soustavně vyvíjen s narůstající intenzitou. V případě že toto mimosoudní vymáhání pohledávek od dlužníků bude nedostatečné, doporučuji přejít k soudnímu vymáhání pohledávek. Následná kontrola, zda je řízení pohledávek efektivní, by měla proběhnout dvakrát do roka.

○ *Řízení závazků*

Pro společnost DPMLB je více znepokojivá hodnota doby obratu závazků. Pro věřitele nevystupuje jako vhodný odběratel. Když si věřitelé společnost DPMLB prověří, tak zjistí, že nepatří zrovna k bonitním klientům. Společnosti také mohou při pozdním splacení faktur naskakovat úroky z prodlení. Tyto vysoké hodnoty ukazatele doby obratu závazků signalizují problémy v likviditě. Proto by se společnost měla zaměřit jak na řízení závazků, tak i na řízení likvidity, měla by sledovat splatnosti faktur a postupně své dluhy splácet.

Společnost, jak už je v práci několikrát řečeno, není schopna hradit své závazky, protože nedisponuje dostatečným množstvím volných finančních prostředků, které jsou potřebné ke splacení těchto závazků. Společnost DPMLB by si měla vytvořit seznam svých závazků a seřadit tyto závazky dle závaznosti a hrozbě úroků, které vyplynou z pozdního splacení. Tyto nejdůležitější závazky se musí platit jako první. Také by bylo dobré si vytvořit rezervu v krátkodobém finančním majetku, tak aby byla společnost DPMLB schopna splácet své závazky. Protože dopravní podniky jsou kapitálově těžké, jejich peníze jsou drženy v dlouhodobém majetku, společnost DPMLB by měla zvýšit své tržby pomocí již zmíněného zvýšení počtu zákazníků a pokusit se získat více

finančních prostředků. Kapitoly týkající se získání většího počtu zákazníků a zvýšení finančních prostředků jsou již v práci zmíněné. Řízení závazků by ve společnosti měla na starost opět stejně jako u řízení pohledávek účetní, která by sledovala doby splatnosti závazků (faktur) a zařizovala jejich včasné splacení.

- **Řízení likvidity**

Řízení likvidity je prezentováno celým souborem činnosti, ke které vedou k efektivnímu řízení financí, a spočívá ve volbě vhodného nástroje financování. Optimální řízení likvidity by mělo mít nekonečný horizont. Jedna z možností, jak vyrovnávat hodnoty likvidity, je použití finančního nástroje – cash pooling. Cash pooling je bankovní produkt, který představuje metodu optimalizace vedení podnikových účtů. Cash pooling mohou tedy využívat společnosti, které mají více účtů v rámci jedné banky. Dle dohody s bankou se jeden z těchto účtů stanoví jako hlavní a ostatní účty jako vedlejší. Všechny zůstatky z těchto účtů se převedou na jeden hlavní účet a z tohoto účtu se potom kalkulují úroky. Podniky tak nezatěžují úroky z kontokorentních úvěrů, protože záporné zůstatky jsou většinou vyrovnány přebytkem na jiném účtu. Dalším kladem Cash pooling je rychlá a kvalitní kontrola cash flow podniku. Cash pooling v České republice nabízí UniCredit Bank. Jednotlivé poplatky na Cash pooling u UniCredit Bank jsou uvedené v následující tabulce.

Tabulka 25 – Jednotlivé poplatky za Cash pooling u UniCredit Bank (41)

Lokální Cash Pooling	
Služba	Poplatek
Zavedení služby - hlavní účet	2 000 Kč
Zavedení služby - podřízený účet	1 000 Kč
Poolingová transakce - debet	3 Kč
Poolingová transakce - kredit	3 Kč
Změna nastavení	1 000 Kč
Měsíční poplatek	200 Kč/účet

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku a zhodnocení finančního zdraví podniku v letech 2007 - 2012, na základě těchto analýz sledovaný podnik porovnat s dvěma konkurenty a sledovanému podniku navrhnout doporučení pro zlepšení jeho výkonnosti. Diplomová práce byla zpracována ve společnosti Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o., která zajišťuje městskou hromadnou dopravu právě v Mladé Boleslavi a ve všech příměstských částech.

Diplomová práce byla rozdělena do několika kapitol. Na teoretickou část, praktickou část a návrhovou část. V teoretické části jsou popsány metody a ukazatele finanční analýzy, podrobně jsou zde sepsány informace k výpočtu analýzy absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Také jsou zde vysvětleny analýzy podnikového okolí, kam jsem zařadila SLEPT analýzu, VRIO analýzu. Ke shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je dále vysvětlena SWOT analýza.

Praktická část diplomové práce se zabývá analýzou současného stavu podniku. Je zde uvedena charakteristika zvoleného podniku, následně je v této části provedena strategická analýza a finanční analýza. K propočtům analýz jsem čerpala z účetních výkazů sledované společnosti a výsledky analýz jsou shrnuty do tabulek a znázorněny pomocí grafů. V textu finanční analýzy je také zkoumaný podnik srovnáván s dvěma společnostmi, které se zabývají stejným oborem činností. Jako porovnávané společnosti jsem si zvolila ČSAD Benešov, a. s. a Znojenskou dopravní společnost PSOTA, s. r. o. V závěru této kapitoly jsou všechny výsledky shrnuty a zhodnoceny. Celkově lze hodnotit finanční situaci společnosti DPMLB, s. r. o. negativně. Společnost nedosahuje ve sledovaných letech zisku a má problémy s platební morálkou. Ve vybraných ukazatelích finanční analýzy většinou nedosahuje doporučených hodnot.

Na základě provedených analýz je v poslední části diplomové práce společnosti doporučeno několik návrhů na zlepšení současné situace. Mezi konkrétní návrhy na zlepšení situace patří řízení pohledávek, závazků a likvidity, nabídnutí nové služby, získání více zákazníků a zvýšení finančních prostředků. Věřím, že tyto návrhy mohou být pro společnost inspirací v budoucím rozhodování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- 2) RYNEŠ, P. *Cash flow v účetní závěrce*. 3. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2009, 191 s. ISBN 978-80-7263-490-3.
- 3) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- 4) *Zákony ČR online: úplná znění zákonů, přehled právních předpisů platných v ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/563-1991-sb-zakon-o-ucetnictvi.html>.
- 5) *Ministerstvo financí ČR: Legislativa* [online]. 2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dc2_legislativa.html#standardy.
- 6) ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- 7) KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 8) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 9) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 10) DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 11) KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xiii, 137 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2.
- 12) *Bussinesinfo.cz: Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online]. 2009 [cit. 2012-8-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b12>.
- 13) PALATKOVÁ, M. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho*

- financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- 14) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
 - 15) *SWOT analýza* [online]. 2013 [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>.
 - 16) SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
 - 17) SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
 - 18) KISLINGEROVÁ, E., J. HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
 - 19) RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
 - 20) BLAHA, Z. S., I. JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s. ISBN 80-726-1145-3.
 - 21) *Businessvize: Ukazatele Aktivity* [online]. 2010 [cit. 2012-09-06]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>.
 - 22) HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.
 - 23) VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.
 - 24) *Businessvize: IN05 - Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy* [online]. 2011 [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>.
 - 25) SYNEK, M, H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

- 26) SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 27) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 28) Interní materiály společnosti Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r.o. – Výroční zpráva z let 2006 – 2011, předběžné účetní výkazy za rok 2012
- 29) *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.
- 30) *Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o.* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://www.dpmlb.cz/>.
- 31) *Znojemská dopravní společnost - PSOTA, s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.zds-psota.cz/index.php/historie-spolecnosti>.
- 32) ČSAD Benešov [online]. 2013 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: http://citybus.cz/praha/aktevid_sd-pid/csad_benesov/index.htm
- 33) ČSÚ pro Středočeský kraj: *Okres Mladá Boleslav* [online]. 2012 [cit. 2013-2-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/okres_mlada_boleslav.
- 34) ČSÚ: *Míra inflace* [online]. 2013 [cit. 2013-2-16]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.
- 35) *Doprava a spoje: BusinessInfo.cz* [online]. 2006 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/oborove-informace-doprava-a-spoje-3141.html>
- 36) *Doprava, informační a komunikační činnosti - časové řady: Finanční ukazatele* [online]. 2012 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/dicvfu_cr_cz_nace
- 37) *Dotace EU* [online]. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Dotace-EU/dotace-odkud-pochazeji-a-jak-se-k-nim-dostat.html>.
- 38) *Businessinfo.cz: Příprava období 2014 - 2020* [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/zdroje-financovani-z-eu/priprava-obdobi-20142020.html>.
- 39) *Den bez aut* [online]. 2013 [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.metropolislive.cz/detail/2532/>.

- 40) *Vláček BOPO* [online]. 2013 [cit. 2013-05-15]. Dostupné z:
<http://www.funridestech.eu/vlacek-bopo.html>.
- 41) *UniCredit Bank: Cash Pooling* [online]. 2012 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z:
<http://www.unicreditbank.cz/web/sazebnik/firmy/cash-pooling>.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Vývoj aktiv dle horizontální analýzy (zdroj: vlastní zpracování)	53
Graf 2 – Vývoj pasiv dle horizontální analýzy (zdroj: vlastní zpracování).....	54
Graf 3 – Vývoj provozních nákladů DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování).....	56
Graf 4 – Vývoj provozních nákladů DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování).....	57
Graf 5 – Vývoj struktury aktiv (zdroj: vlastní zpracování)	58
Graf 6 – Vývoj struktury pasiv (zdroj: vlastní zpracování)	59
Graf 7 – Ukazatele likvidity DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování).....	62
Graf 8 – Ukazatele zadluženost DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	64
Graf 9 – Ukazatele rentability DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování).....	67
Graf 10 – Produktivita dlouhodobého hmotného majetku DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování).....	68
Graf 11 – Vývoj indexu bonity DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	70
Graf 12 – Výsledky ankety: Kolikrát denně cestujete autobusem městské dopravy? (zdroj: vlastní zpracování)	85
Graf 13 – Výsledky ankety: Využíváte na různé akce ve městě bezplatnou dopravu (zdroj: vlastní zpracování)	86
Graf 14 – Výsledky ankety: Jakým dopravním prostředkem jezdíte po Mladé Boleslavi? (zdroj: vlastní zpracování)	87
Graf 15 – Znázornění doby obratu pohledávek a doby obratu závazků (zdroj: vlastní zpracování).....	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Platný cení jízdného (28)	41
Tabulka 2 – Struktura obyvatel v okrese Ml. Boleslav (33)	43
Tabulka 3 – Vývoj HDP ve Středočeském kraji (33)	44
Tabulka 4 – Nezaměstnanost v okrese Mladá Boleslav(33).....	45
Tabulka 5 – Meziroční míra inflace (33)	45
Tabulka 6 – Rozpis přijatých dotací na investiční a provozní účely v tis. Kč (28)	48
Tabulka 7 – Analýza VRIO (zdroj: vlastní zpracování)	49
Tabulka 8 – SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování).....	50
Tabulka 9 – Rozdílové ukazatele DPMLB s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování).....	60
Tabulka 10 – Ukazatele likvidity DPMLB s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	61
Tabulka 11 – Ukazatele zadluženosti DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	63
Tabulka 12 – Ukazatele aktivity 1 DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	65
Tabulka 13 – Ukazatele aktivity 2 DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	65
Tabulka 14 – Ukazatele rentability DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	66
Tabulka 15 – Provozní ukazatele DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování).....	68
Tabulka 16 – Produktivita práce z výnosů DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování) 69	
Tabulka 17 – Index bonity DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	69
Tabulka 18 - Index IN05 DPMLB, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování).....	71
Tabulka 19 – Souhrnná tabulka s výsledky finanční analýzy (zdroj: vlastní zpracování)	74
Tabulka 20 – Vzor splátkového kalendáře (zdroj: vlastní zpracování)	81
Tabulka 21 – Návrh časového harmonogramu dotazníkového šetření (zdroj: vlastní zpracování).....	84
Tabulka 22 – Kalkulace měsíčních nákladů na propagaci (zdroj: vlastní zpracování) ..	88
Tabulka 23 – Kalkulace měsíčních nákladů (zdroj: vlastní zpracování)	92

Tabulka 24 – Kalkulace variant zisku/ztráty (zdroj: vlastní zpracování)	92
Tabulka 25 – Jednotlivé poplatky za Cash pooling u UniCredint Bank (41)	95

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Vnější a vnitřní prostředí podniku (9)	19
Obr. 2 – SWOT analýza a strategie (15).....	22
Obr. 3 – Čistý pracovní kapitál (1)	23
Obr. 4 – Stupnice hodnocení indexu bonity (8).....	35
Obr. 5 – Stupnice hodnocení indexu IN05 (24).....	35
Obr. 6 - Logo společnosti 28)	38
Obr. 7 – Logo Společného regionálního operačního programu (37).....	76
Obr. 8 - Logo Regionálního operačního programu (30).....	77
Obr. 9 - Autobus typu Škoda 21 Ab (28).....	81
Obr. 10 – Logo Evropského dne bez aut (39).....	87
Obr. 11 - Vyhlídkový turistický vláček BOPO od společnosti Fun Rides Tech, s. r. o. (40).....	90

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Čistý pracovní kapitál	24
Vzorec 2: Čisté pohotové prostředky.....	24
Vzorec 3: Čistý peněžní majetek	24
Vzorec 4: Běžná likvidita	26
Vzorec 5: Pohotová likvidita	26
Vzorec 6: Okamžitá likvidita.....	26

Vzorec 7: Celková zadluženost.....	27
Vzorec 8: Koefficient samofinancování.....	27
Vzorec 9: Ukazatel úrokového krytí.....	28
Vzorec 10: Obrat celkových aktiv	28
Vzorec 11: Obrat stálých aktiv	29
Vzorec 12: Doba obratu zásob	29
Vzorec 13: Doba obratu pohledávek	29
Vzorec 14: Doba obratu závazků.....	30
Vzorec 15: Rentabilita tržeb	30
Vzorec 16: Rentabilita celkového kapitálu.....	31
Vzorec 17: Rentabilita vloženého kapitálu.....	31
Vzorec 18: Rentabilita vlastního kapitálu.....	31
Vzorec 19: Rentabilita dlouhodobých zdrojů	32
Vzorec 20: Produktivita dlouhodobého majetku	33
Vzorec 21: Produktivita práce – obecný vzorec	33
Vzorec 22: Produktivita práce z výnosů	33
Vzorec 23: Index bonity	35
Vzorec 24: Index IN05	36

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	České účetní standardy
Příloha 2	Horizontální analýza rozvahy DPMLB, s. r. o.
Příloha 3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty DPMLB, s. r. o.
Příloha 4	Vertikální analýza rozvahy DPMLB, s. r. o.
Příloha 5	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty DPMLB, s. r. o.
Příloha 6	Souhrn finanční analýzy společnosti ČSAD Benešov

Příloha 7

Souhrn finanční analýzy společnosti PSOTA

Příloha 8
podnikem

Vzor dotazníkového šetření spokojenosti s Dopravním
Mladá Boleslav, s. r. o.

Příloha 1 – České účetní standardy

- 001 Účty a zásady účtování na účtech
- 002 Otevírání a uzavírání účetních knih
- 003 Odložená daň
- 004 Rezervy
- 005 Opravné položky
- 006 Kursové rozdíly
- 007 Inventarizační rozdíly a ztráty v rámci norem přirozených úbytků zásob
- 008 Operace s cennými papíry a podíly
- 009 Deriváty
- 011 Operace s podnikem
- 012 Změny vlastního kapitálu
- 013 Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek
- 014 Dlouhodobý finanční majetek
- 015 Zásoby
- 016 Krátkodobý finanční majetek a krátkodobé bankovní úvěry
- 017 Zúčtovací vztahy
- 018 Kapitálové účty a dlouhodobé závazky
- 019 Náklady a výnosy
- 020 Konsolidace
- 021 Vyrovnání, nucené vyrovnání, konkurs a likvidace
- 022 Inventarizace majetku a závazků při převodech majetku státu na jiné osoby
- 023 Přehled o peněžních tocích

Příloha 2 – Horizontální analýza rozvahy DPMLB, s. r. o.

Položka rozvahy/Rok	07/08		08/09		09/10		10/11		11/12	
	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %
Aktiva celkem	20 154	181,09	14 746	47,14	2 733	5,94	-12 865	-26,38	-7 244	-20,18
Dlouhodobý majetek	22 508	540,54	9 461	35,47	5 686	15,74	-11 657	-27,87	-6 904	-22,89
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	-	0	-	0	-	15	-	-5	-33,33
Dlouhodobý hmotný majetek	22 508	540,54	9 461	35,47	5 686	15,74	-11 672	-27,91	-6 899	-22,88
Dlouhodobý finanční majetek	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Oběžná aktiva	-2 435	-35,38	5 363	120,60	-2 967	-30,24	-1 147	-16,76	-370	-6,50
Zásoby	-179	-72,76	27	40,30	-46	-48,94	21	43,75	-56	-81,16
Dlouhodobé pohledávky	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Krátkodobé pohledávky	-870	-17,17	3 904	93,00	-4 300	-53,07	418	10,99	318	7,54
Krátkodobý finanční majetek	-1 386	-88,39	1 432	786,81	1 379	85,44	-1 586	-52,99	-632	-44,92
Ostatní aktiva	81	97,59	-78	-47,56	14	16,28	-61	-61,00	30	76,92
Pasiva celkem	20 124	180,82	14 776	47,28	2 733	5,94	-12 865	-26,38	-7 244	-20,18
Vlastní kapitál	2 067	116,52	8 767	228,25	-3 496	-27,73	665	7,30	-3 300	-33,75
Základní kapitál	7 868	7 868,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	-38	-5,77	-24	-3,86	54	9,05	-21	-3,23	-16	-2,54
Výsledek hospodaření minulých let	-1 172	-	1 172	-100,00	1 763	-	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření běžného úč. období	-4 591	391,72	7 619	-132,21	-5 313	286,26	686	-19,84	-3 284	118,51
Cizí zdroje	16 651	187,05	7 761	30,37	6 033	18,11	-13 544	-34,42	-3 776	-14,63
Rezervy	0	-	0	-	90	-	-90	-100,00	0	-
Dlouhodobé závazky	0	-	0	-	14 701	-	-80	-0,54	-237	-1,62
Krátkodobé závazky	14 792	166,16	8 398	35,44	-8 092	-25,22	-12 818	-53,41	-3 539	-31,65
Bankovní úvěry a výpomoci	1 859	-	-637	-34,27	-666	-54,50	-556	-100,00	0	-
Ostatní pasiva	1 406	310,38	-1 752	-94,24	196	183,18	14	4,62	-168	-53,00

Příloha 3 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty DPMLB, s. r. o.

(v tis. Kč)	07/08		08/09		09/10		10/11		11/12	
	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %
Tržby za prodej zboží	-30	-9,32	-41	-14,04	2	0,80	-26	-10,28	-8	-3,52
Náklady na zboží	-57	-24,57	-23	-13,14	3	1,97	-23	-14,84	39	29,55
Obchodní marže	27	30,00	-18	-15,38	-1	-1,01	-3	-3,06	-47	-49,47
Výkony	-4 461	-15,30	1 492	6,04	693	2,65	3 419	12,72	-241	-0,80
Výkonová spotřeba	-2 034	-8,95	7 015	33,90	-936	-3,38	4 777	17,84	2 027	6,42
Přidaná hodnota	-2 400	-36,78	-5 541	-134,29	1 628	-115,05	-1 361	-638,97	-2 315	201,66
Osobní náklady	1 951	8,28	6 822	26,73	2 269	7,01	-3 078	-8,89	212	0,67
Daně a poplatky	-24	-34,29	37	80,43	-33	-39,76	0	0,00	-33	-66,00
Odpisy dlouhodobého majetku	314	28,34	-163	-11,46	2 043	162,27	2 503	75,80	884	15,23
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	130	115,04	-243	-100,00	162	-	-82	-50,62	145	181,25
Zůstatková cena dlouhodobého majetku	41	241,18	-58	-100,00	0	-	7	-	174	2 485,71
Změna stavu rezerv a opravných položek	26	-100,00	18	-	54	300,00	-20	-27,78	-52	-100,00
Ostatní provozní výnosy	169	0,93	21 663	118,38	-401	-1,00	-395	-1,00	3 342	8,53
Ostatní provozní náklady	-8	-0,67	1 816	152,35	2 296	76,33	-1 960	-36,95	3 229	96,56
Provozní výsledek hospodaření	-4 401	375,51	7 407	-132,91	-5 240	-285,71	710	-20,85	-3 242	120,25
Změna stavu rezerv a opravných položek	66	-	-165	-250,00	99	-100,00	0	-	0	-
Výnosové úroky	-7	-50,00	9	128,57	-2	-12,50	-9	-64,29	-2	-40,00
Nákladové úroky	97	-	-47	-48,45	-31	-62,00	-14	-73,68	-5	-100,00
Ostatní finanční náklady	7	21,21	2	5,00	4	9,52	29	63,04	33	44,00
Finanční výsledek hospodaření	-177	931,58	219	-111,73	-74	-321,74	-24	47,06	-30	40,00
Mimořádné výnosy	-22	-70,97	-9	-100,00	0	-	0	-	0	-
Mimořádné náklady	-9	-75,00	-2	-66,67	-1	-100,00	0	-	12	-
Mimořádný výsledek hospodaření	-13	-68,42	-7	-116,67	1	-100,00	0	-	-12	-
Výsledek hospodaření za účetní období	-4 591	391,72	7 619	-132,21	-5 313	-286,26	686	-19,84	-3 284	118,51
VÝNOSY (celkem)	-4 221	-8,84	22 871	52,51	454	0,68	2 907	4,35	3 236	4,64
NÁKLADY (celkem)	370	0,76	15 252	30,93	5 767	8,93	2 221	3,16	6 520	8,99

Příloha 4 – Vertikální analýza rozvahy DPMLB, s. r. o.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	37,42 %	85,26 %	78,50 %	85,76 %	84,02 %	81,17 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,04 %	0,03 %
Dlouhodobý hmotný majetek	37,42 %	85,26 %	78,50 %	85,76 %	83,98 %	81,14 %
Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Oběžná aktiva	61,84 %	14,22 %	21,31 %	14,03 %	15,87 %	18,59 %
Zásoby	2,21 %	0,21 %	0,20 %	0,10 %	0,19 %	0,05 %
Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	45,54 %	13,42 %	17,60 %	7,80 %	11,76 %	15,84 %
Krátkodobý finanční majetek	14,09 %	0,58 %	3,51 %	6,14 %	3,92 %	2,70 %
Ostatní aktiva	0,75 %	0,52 %	0,19 %	0,21 %	0,11 %	0,24 %
PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	15,94 %	12,29 %	27,39 %	18,69 %	27,24 %	22,60 %
<i>Základní kapitál</i>	0,90 %	25,50 %	17,31 %	16,34 %	22,20 %	27,81 %
Kapitálové fondy	19,65 %	7,00 %	4,75 %	4,49 %	6,09 %	7,63 %
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	5,92 %	1,99 %	1,30 %	1,34 %	1,76 %	2,14 %
Výsledek hospodaření minulých let	0,00 %	-3,75 %	0,00 %	3,62 %	4,91 %	6,15 %
Výsledek hospodaření běžného úč. období	-10,53 %	-18,44 %	4,03 %	-7,09 %	-7,72 %	-21,13 %
Cizí zdroje	79,99 %	81,76 %	72,38 %	80,69 %	71,88 %	76,88 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,18 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobé závazky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,15 %	40,73 %	50,20 %
Krátkodobé závazky	79,99 %	75,81 %	69,72 %	49,22 %	31,15 %	26,67 %
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00 %	5,95 %	2,65 %	1,14 %	0,00 %	0,00 %
Ostatní pasiva	4,07 %	5,95 %	0,23 %	0,62 %	0,88 %	0,52 %

Příloha 6 – Souhrn finanční analýzy společnosti ČSAD Benešov

ČSAD Benešov	2007	2008	2009	2010	2011
ČPK	-3 798	-7 330	-12 597	-13 332	-5 725
ČPP	-25 585	-25 472	-28 455	-32 030	-26 767
ČPM	-6 749	-9 419	-14 324	-15 126	-7 328
Běžná likvidita	0,77	0,64	0,60	0,56	0,73
Pohotová likvidita	0,44	0,27	0,22	0,36	0,51
Okamžitá likvidita	0,36	0,32	0,34	0,15	0,18
Celková zadluženost	36,04 %	64,32 %	45,17 %	42,35 %	41,15 %
Koeficient samofinancování	63,96 %	35,68 %	54,8 3%	57,65 %	58,85 %
Úrokové krytí	62,19	-10,30	-1,46	-6,75	-6,02
Obrat celkový aktiv	0,62	0,42	1,01	0,73	0,79
Obrat stálých aktiv	0,82	0,47	1,20	0,85	0,95
Doba obratu zásob (dny)	10,28	6,58	3,31	5,39	4,75
Doba obratu pohledávek (dny)	65,63	50,54	27,10	50,81	57,56
Doba obratu závazků	201,20	552,27	161,43	210,12	188,37
ROS	11,98%	-4,54%	-0,84%	-4,83%	-4,12%
ROA	7,48%	-1,90%	-0,84%	-3,50%	-3,24%
Produktivita DHM	0,38	0,30	0,68	0,42	0,45
IN05	3,36	-0,12	0,48	0,11	0,19
Index bonity	2,03	-0,28	0,27	-0,52	-0,25

Příloha 7 – Souhrn finanční analýzy společnosti PSOTA

PSOTA	2007	2008	2009	2010	2011
ČPK	24 747	28 733	33 269	16 597	30 024
ČPP	5 951	13 715	20 996	1 865	17 545
ČPM	22 487	27 013	30 927	15 327	28 511
Běžná likvidita	4,73	7,68	3,84	2,29	4,53
Pohotová likvidita	4,39	7,28	3,64	2,19	4,35
Okamžitá likvidita	1,90	4,19	2,79	1,14	3,06
Celková zadluženost	27,16 %	14,38 %	34,35 %	43,98 %	33,92 %
Koeficient samofinancování	72,84 %	85,56 %	65,17 %	55,64 %	66,07 %
Úrokové krytí	37,58	47,56	37,43	9,80	7,47
Obrat celkový aktiv	2,11	1,93	0,89	0,81	0,86
Obrat stálých aktiv	5,88	5,18	2,02	1,09	1,27
Doba obratu zásob (dny)	7,84	6,03	11,21	4,58	5,20
Doba obratu pohledávek (dny)	57,34	46,61	47,53	48,59	37,68
Doba obratu závazků	23,00	15,08	56,18	51,25	40,94
ROS	13,90%	11,58%	16,57%	18,84%	15,93%
ROA	29,29%	22,39%	14,77%	15,21%	13,70%
Produktivita DHM	2,00	1,69	1,00	0,92	0,98
IN05	4,13	4,91	3,07	1,76	1,92
Index bonity	4,80	4,46	3,21	1,70	2,39

Příloha 8 – Vzor dotazníkového šetření spokojenosti s Dopravním podnikem Mladá Boleslav, s. r. o.

Jak často využíváte služeb DPMLB, s. r. o.

- vícekrát za den
- 1x - 2x denně
- 1x týdně
- méně často, ale služeb využívám
- nevyžívám vůbec služeb DPMLB, s. r. o.
- Jiná

Jste se službami DPMLB, s. r. o. spokojeni?

- Ano
- Ne
- Nemohu posoudit

Jaká je Vaše spokojenost s konkrétními službami DPMLB, s. r. o.?

---	1	2	3	4	5
Dodržování jízdních řádů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informovanost o jízdních rádech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita dopravních prostředků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalita řidičů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota dopravních prostředků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace ze strany společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Celkové hodnocení DPMLB, s. r. o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Co byste na službách DPMLB, s. r. o. zlepšili?

Vyhovuje Vám cena jízdného?

- Ano
- Ne
- Nevím

Využíváte čipovou kartu? Jste se slevou na čipové kartě spokojený/á?

- Ano využívám, se slevou jsem spokojený
- Ano využívám, ale sleva by mohla být větší
- Ne, čipovou kartu nevyžívám

Jste spokojený/á se stylem řešení vzniklých problémů? (zpoždění autobusu, vynechání spoje)?

- Zatím jsem se s žádným problémem neseťkal/a
- Většinou jsem spokojený/á
- Nejsm spokojený/á

Zde můžete uvést jakékoliv připomínky či přání vůči DPMLB, s. r. o.

Pohlaví

- žena
- muž

Věk

- do 15 let
- 15 - 26 let
- 27 - 40 let
- 40 - 60 let
- více než 60 let

Kategorie

- žák
- student
- samostatně výdělečná osoba (pracující)
- důchodce