

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Stanovení vhodných ukazatelů pro vyhodnocení
výkonnosti dopravního podniku**

**Identifying appropriate indicators for evaluating
business performance**

Bc. Michael Štilip

Plzeň 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Stanovení vhodných ukazatelů pro vyhodnocení výkonnosti dopravního podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Dr. Ing. Miroslavu Plevnému za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Poděkování patří taktéž všem manažerům podniků, odborným pracovníkům a dalším konzultantům za jejich vstřícné jednání, přínosné informace a ochotu při poskytování dat.

Obsah

Úvod.....	7
1 Ekonomické subjekty veřejného sektoru	9
1.1 Podstata veřejného sektoru.....	9
1.2 Specifika dopravních podniků	13
1.3 Městská hromadná doprava	18
2 Hodnocení výkonnosti firem	20
2.1 Výkonnost a její měření	20
2.2 Výkonnostní měřítko.....	21
2.3 Přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku	23
2.3.1 Hodnocení výkonnosti s využitím finančních ukazatelů	23
2.3.2 Hodnocení výkonnosti s využitím nefinančních ukazatelů	26
2.4 Měření finanční výkonnosti municipálních podniků	27
3 Finanční analýza municipálního podniku	30
3.1 Využití finanční analýzy	30
3.2 Metody finanční analýzy.....	31
3.3 Zdroje a problematika informací pro finanční analýzu.....	33
3.4 Postup při vykonávání finanční analýzy	34
3.5 Finanční analýza municipálního podniku	35
3.6 Dílčí ukazatele finanční analýzy dopravního podniku.....	36
3.6.1 Ukazatele autarkie.....	36
3.6.2 Ukazatele rentability	37
3.6.3 Ukazatele likvidity	39
3.6.4 Ukazatele aktivity	39
3.6.5 Ukazatele financování.....	41
3.6.6 Ukazatele investičního rozvoje	42
3.6.7 Ukazatele produktivity	43
3.7 Analýza kauzálních vazeb mezi ukazateli	43
3.7.1 Analýza hospodaření s disponibilními zdroji pomocí rozkladů	44
3.7.2 Analýza výkonnosti pomocí rozkladů	45
3.8 Syntetické ukazatele pro municipální firmy	47
3.8.1 Model BAMF.....	48

3.8.2	Model KAMF.....	50
3.9	Mezipodnikové srovnávání.....	51
4	Charakteristika vybraného dopravního podniku.....	55
4.1	Základní údaje.....	55
4.2	Dopravní podnik v číslech.....	56
4.3	Dotace dopravního podniku.....	57
5	Finanční analýza dopravního podniku.....	60
5.1	Vertikální a horizontální analýza účetních výkazů.....	60
5.2	Analýza dopravního podniku dílčími ukazateli finanční analýzy municipální firmy.....	66
5.2.1	Analýza autarkie.....	66
5.2.2	Analýza rentability.....	67
5.2.3	Analýza likvidity.....	71
5.2.4	Analýza aktivity.....	72
5.2.5	Analýza financování.....	75
5.2.6	Analýza investičního rozvoje.....	76
5.2.7	Analýza produktivity.....	76
5.2.8	Přehled dílčích ukazatelů finanční analýzy navržených do strukturovaného souboru pro hodnocení dopravního podniku.....	77
5.3	Analýza hospodaření a výkonnosti pomocí rozkladů.....	79
5.4	Analýza pomocí ukazatele BAMF.....	83
5.5	Analýza pomocí ukazatele KAMF.....	87
6	Mezipodnikové porovnání výkonnosti.....	88
6.1	Příprava mezipodnikového srovnávání.....	88
6.2	Aplikace metod mezipodnikového srovnávání.....	91
6.3	Vyhodnocení mezipodnikové komparace vůči vybranému dopravnímu podniku.....	93
7	Závěr.....	100
8	Seznam tabulek a obrázků.....	102
9	Seznam použitých zkratk.....	104
10	Seznam použité literatury.....	106
11	Seznam příloh.....	110

ÚVOD

Kromě podnikatelských subjektů založených na ziskovém principu existují ve smíšené ekonomice ještě další, které v rámci veřejného sektoru zabezpečují statky uspokojující potřeby občanů i bez tohoto motivu. Řada z těchto potřeb je zabezpečována v působnosti municipalit, přičemž jednou z takových je zajištění dopravní obslužnosti měst a obcí. Tato služba je zajišťována dopravními podniky, jejichž činnost je založena na hospodaření s prostředky získanými ze značné části z veřejných rozpočtů. A právě seznámení čtenářů této práce se zařazením dopravních podniků v rámci veřejného sektoru, jejich charakteristikou a zvláštnostmi je záměrem její úvodní části.

Klíčovým předpokladem efektivního nakládání se zčásti svěřenými prostředky při řízení dopravního podniku je znalost vlastní výkonnosti. Úspěšného rozvoje tak mohou dosáhnout jen ty subjekty, které v proměnlivých podmínkách pravidelně analyzují její úroveň a snaží se o její neustálé zvyšování. Přístupů k měření a řízení výkonnosti se v soukromém sektoru zejména v posledních desetiletích vyvinula celá řada a kromě úvodu do hodnocení výkonnosti tak bude v další části práce představeno i základní členění těchto přístupů a představeny argumenty pro i proti jejich použití. Dílčím cílem je však především *vyhodnotit vhodnost jejich aplikace ve vztahu ke specifickým municipálním podnikům.*

Hlavním cílem práce je totiž **vytvořit soubor vhodných ukazatelů pro hodnocení ekonomické výkonnosti dopravních podniků**, který by zohledňoval současné zvláštnosti a potřeby dopravních podniků. Na základě literární rešerše tak významná část práce bude kromě uvedení do problematiky a definování informační základny zaměřena na *vymezení dílčích metod a nástrojů adekvátních pro takovéto hodnocení.* Pozornost bude věnována i jejich *podrobení kritice s ohledem na zjištěná i anticipovaná specifika dopravních podniků.* Protože se navíc jako vhodným doplňkem hodnocení výkonnosti jeví její porovnání v širším kontextu takto zaměřených municipálních podniků, budou v této části položeny taktéž teoretické základy *použití metod mezipodnikového srovnávání.*

Z těchto teoreticko-metodologických východisek bude vycházet i druhá polovina práce zaměřená na jejich praktickou aplikaci. V jejím úvodu budou nejprve stručně představeny údaje o vybraném dopravním podniku a jeho hospodaření. Uplatnění

jednotlivých metod hodnocení výkonnosti pak obsáhne dvě dimenze. Jednak bude především *verifikována soustava navržených metod a ukazatelů*, jednak na jejím základě bude současně *vyhodnocena výkonnost zkoumaného subjektu*, a to jak zvlášť za zvolenou společnost, tak i komparativně ve vhodně stanoveném okruhu dopravních podniků. Výsledek této klíčové fáze práce tak bude spočívat nejen v posouzení vývoje ekonomické situace podniku, jeho oborové pozice a identifikace případných slabých míst s následným navržením nápravných opatření, nýbrž zejména v *nastavení ověřené soustavy měření a hodnocení výkonnosti pro budoucí období* a s platností i pro další dopravní podniky.

1 EKONOMICKÉ SUBJEKTY VEŘEJNÉHO SEKTORU

1.1 Podstata veřejného sektoru

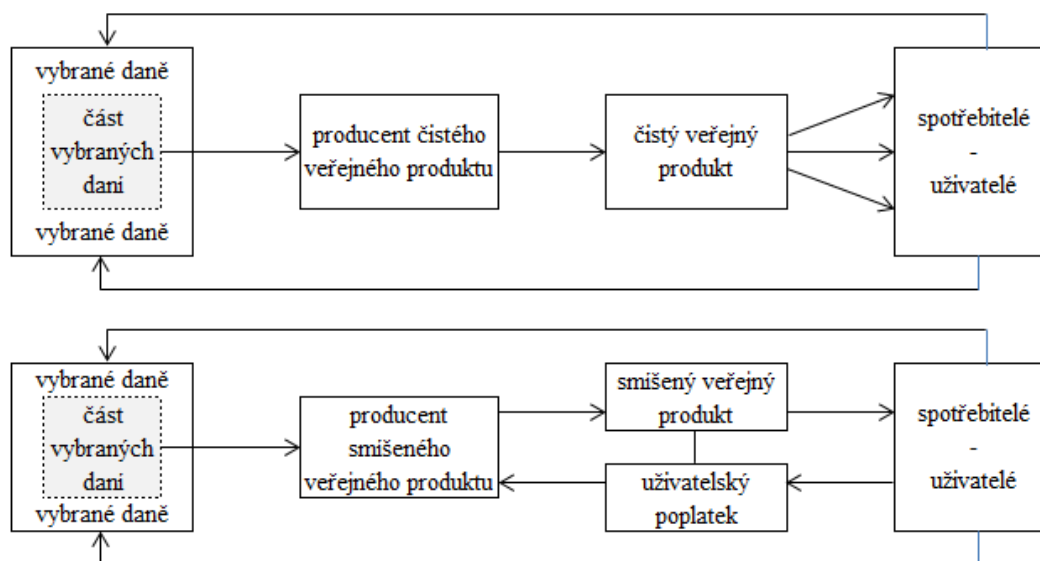
Každá současná ekonomika má více či méně smíšený charakter, v němž vedle sebe neodmyslitelně existuje soukromý i veřejný sektor. „Veřejným sektorem rozumíme tu oblast společenské reality ..., která se nachází ve veřejném vlastnictví, v níž se z politického hlediska rozhoduje veřejnou volbou a uplatňuje se v ní veřejná kontrola, přičemž účelem fungování veřejného sektoru je naplňování veřejného zájmu a správa věcí veřejných.“ [19, s. 11] Peková [24, s. 24] ho naopak definuje jako „... významnou část národního hospodářství, která zabezpečuje veřejné statky pro obyvatelstvo na neziskovém principu. Posláním veřejného sektoru je i napravovat a odstraňovat další důsledky tržního selhání.“ Zatímco soukromý ziskový sektor je založen na tržním mechanismu v prostředí individuálního rozhodování a vzájemné konkurence, ve veřejné části národního hospodářství pro neexistenci konkurenčního principu dochází k tržním selháním majícím trojí příčinu. Mikroekonomické důvody jsou zastoupeny především tendencí k monopolizaci, výskytem externalit, nerovnoměrným rozložením informací potřebných pro rozhodování mezi ekonomickými subjekty, ale také i produkcí veřejných statků, na nichž má stát zájem. Makroekonomické příčiny spočívají v nestabilitě hospodářství a cyklickém vývoji ekonomiky a konečně mimoekonomické podněty souvisí s dosažením spravedlnosti při rozdělování důchodů a bohatství ve společnosti.

Statky, při jejichž zajišťování trh selhává, mívají jednu či případně i obě z následujících vlastností – nevylučitelnost a nerivalitu. První charakteristika, jak už název napovídá, vyjadřuje nemožnost objektivně zamezit spotřebu jednotlivci. Na základě principu nerivality spotřeba jednou osobou nesnižuje možnou spotřebu nikoho dalšího. Výše popsané statky bývají spotřebovávány kolektivně, užitek z nich může být poskytnut všem a mezní náklady spojené s dalším uživatelem jsou nulové. Takovéto statky se nazývají veřejné a z uvedených důvodů u nich existuje zájem, aby byly zabezpečovány subjekty veřejné správy, tzn. státem i územní samosprávou. Popsané charakteristiky se však nemusí u všech veřejných produktů projevat v plném rozsahu. Některé statky tak mohou vykazovat kombinaci vlastností veřejných i tržních produktů, a proto ekonomická teorie rozlišuje veřejné produkty čisté a smíšené.

Čisté veřejné statky mohou být spotřebovávány libovolným množstvím spotřebitelů bez ohledu na výši nákladů na statek, žádného jedince nelze ze spotřeby vyloučit. Typickým příkladem budiž národní obrana, bezpečnost, veřejné osvětlení apod. Rozhodování o tvorbě a rozsahu veřejných statků je postaveno na teorii veřejné volby, při které je politickým procesem zvažováno, jaké ekonomické subjekty přispějí jak velkou částkou do veřejného rozpočtu, ze kterého jsou veřejné statky financovány, a jak velký užitek subjektům ze spotřeby těchto statků poplyne. Otázka cenotvorby čistých veřejných produktů je proto značně komplikovanější, než je tomu u soukromých statků, kde jsou rozhodujícími faktory poptávka a nabídka. „Celková cena produktu pro všechny spotřebitele je určena v procesu veřejné volby jako podíl na rozpočtových výdajích, kde je určeno, kolik z vybraných daňových příjmů bude na daný veřejný produkt vynaloženo.“ [9, s. 9] U jednotlivých spotřebitelů by pak jedinou možností vyjádření ceny bylo individuální stanovení podílu odvedených daní vázaných na daný produkt.

Smíšené veřejné statky jsou také statky kolektivní spotřeby, ale jejich tvorba již reaguje na počet spotřebitelů a jejich kvantita je dělitelná, tudíž je možné přesněji stanovit podíl jednotlivce na spotřebě těchto statků. „Marginální náklady na produkt pro daného spotřebitele jsou (někdy až od určité hranice) nenulové. Nerivalita spotřeby je narušena. Proto je spotřebitel ochoten akceptovat určitou cenu, která může mít pozitivní vliv na optimalizaci spotřeby.“ [9, s. 7] Ta je nazývána jako uživatelský poplatek, který je stanovován na neziskovém principu, zejména u fakultativních veřejných statků (například veřejná doprava, kultura apod.) oproti zákonem přikázaným, tzv. preferovaným veřejným statkům (například základní vzdělání). Celková suma plynoucí z poplatku tedy pokrývá pouze část nákladů vynaložených na produkci daného smíšeného veřejného statku. Jak zmiňuje Peková [24, s. 28], a to „... v závislosti na analýze poptávky po daném smíšeném statku – které sociální vrstvy daný smíšený veřejný statek poptávají a využívají, jaká je jejich schopnost platit uživatelský poplatek, do jaké míry hrozí nebezpečí „černého pasažéra“. Jestliže uživatelský poplatek nepokryje 100% ekonomicky nutných nákladů, je produkce veřejného statku dotována z veřejného rozpočtu té vládní úrovně, která smíšený statek zabezpečuje pro obyvatelstvo.“ Je třeba ale zvažovat existenci možné nadměrné spotřeby, tzv. stavu přetížení, kdy jinak nedělitelná kvalita poskytnutého statku může pro všechny spotřebitele klesat. Popsaný rozdíl v ceně čistého a smíšeného veřejného produktu je přehledně zobrazen na následujícím procesním znázornění.

Obr. č. 1: „Cena“ čistého a smíšeného veřejného produktu



Zdroj: Kraftová [9, s. 10]

Rozdělení veřejných statků na čisté a smíšené není jediné možné třídění. Majoritní část literatury pojednávající o veřejném sektoru je dále člení dle charakteru potřeb, které jednotlivé produkty uspokojují. Asi nejstrukturovanější členění nabízí Strecková [29, s. 25], která vytváří seřazené bloky veřejných statků:

- odvětví společenských potřeb (veřejná správa, justice, policie, armáda),
- odvětví rozvoje člověka (školaství, kultura, sport, zdravotnictví, sociální služby),
- odvětví poznávání a informací (věda a výzkum, informační systémy, masmédia),
- technická infrastruktura (doprava, spoje, energetické a vodní hospodářství),
- privátní statky (bydlení, zemědělství a lesnictví, ostatní privátní statky),
- existenční jistoty (pracovní příležitosti, sociální zabezpečení).

Zatímco poslední blok má specifickou roli, neboť vytváří podmínky pro pořizování statků za tržní cenu nebo za uživatelský poplatek, prvních pět bloků je seřazeno podle intenzity zapojení veřejných financí do produkce a spotřeby těchto statků od nejvyšší po nejnižší. Ze seznamu veřejných produktů je taktéž patrné, že značná část veřejných produktů patří svým charakterem do terciální sféry, proto se častěji než veřejný statek či produkt používá v literatuře i v praxi termín veřejná služba.

„Ačkoliv je mnohdy podvědomě a prvotně pod veřejným sektorem vnímána část ekonomiky spadající pod státní správu, nemalá část veřejného sektoru je spravována,

resp. řízena municipalitami¹.“ [9, s. 14] To odpovídá dalšímu možnému členění veřejných produktů dle jejich prostorového určení na univerzální nebo také národní a lokální. Univerzální statky nejsou determinovány regionálními specifiky a jejich poskytování je realizováno na území celého státu s užitkem plynoucím všem občanům. „Odpovědnost za zabezpečení některých veřejných služeb stát přenáší v některých případech na jednotlivé stupně územní samosprávy. Je tomu tak tehdy, zabezpečí-li je územní samospráva hospodárněji.“ [24, s. 97] Takové produkty, přestože se vyskytují ve většině municipalit, jsou místně ohraničené a slouží především občanům dané lokality. „Mohou mít charakter čistých veřejných statků (např. místní komunikace, péče o veřejnou zeleň apod.), některé mají charakter smíšených veřejných statků (např. městská hromadná doprava).“ [24, s. 98]

Veřejné statky může stát a územní samospráva na základě rozhodnutí volených orgánů zajišťovat různými způsoby. Tři hlavní okruhy metod, které Peková [23, s. 29] uvádí, jsou:

a, organizace ve veřejném sektoru

„Veřejné služby se pro obyvatelstvo zpravidla zajišťují prostřednictvím neziskových organizací.“ [24, s. 38] K tomuto způsobu se zpravidla přistupuje v případech s monopolními tendencemi na soukromém trhu, dále v situacích, kde není možné dosáhnout dostatečné míry zisku a taktéž u nezbytných veřejných služeb, obzvláště těch preferovaných, u nichž jsou kladeny vysoké nároky na spolehlivost a kvalitu statku (např. samotná veřejná správa). K tomuto účelu územní samospráva zřizuje organizační složky nebo mohou nabývat právní formy příspěvkové organizace nebo obecně prospěšné společnosti. V některých případech se také zřizují municipální podniky ve formě společností s ručením omezeným nebo akciových společností, u nichž ztráta z produkce veřejných služeb je minimálně zčásti kompenzována produkcí tržních statků.

b, veřejné zakázky

Jedná se o veřejnou službu zajišťovanou externím dodavatelským právním subjektem, která se na základě výběrového řízení a podrobné smlouvy realizuje v případech, kdy je toto řešení hospodárnější.

¹ městská samospráva, popř. samosprávné orgány jednotlivých územně správních jednotek, zejména jako subjekty majetkoprávních vztahů [12]

c, partnerství se soukromým sektorem

Takzvané PPP² spočívají v propojení veřejného a soukromého sektoru při oboustranně výhodném zabezpečování veřejných statků. Oproti veřejným zakázkám projektového charakteru se jedná o pevnější dlouhodobější kooperační svazek.

Navzdory aspektům veřejného sektoru, veřejné volbě, veřejné kontrole a naplňování veřejného zájmu a současně zdůvodňování veřejného sektoru existencí nedokonalostí tržního prostředí, je nutné podotknout, že ani jeho samotné fungování není z ekonomického hlediska bezchybné. „Jestliže je úlohou veřejného sektoru odstraňování důsledků selhávání trhu, nelze od něj současně očekávat, že bude jako trh stimulovat ekonomiku k výkonnosti a efektivnosti. Je třeba brát v úvahu, že veřejnému sektoru je imanentní tendence k neefektivnosti.“ [9, s. 5] O to více je tedy nutné hledat a využívat možnosti a způsoby, jak zvyšovat efektivnost hospodaření ekonomických subjektů ve veřejném sektoru.

1.2 Specifika dopravních podniků

Přeprava je jednou ze základních potřeb lidí a je charakterizována jako přemístování osob a věcí prostřednictvím různých dopravních prostředků pohybujících se po dopravních cestách. V této souvislosti rozlišujeme dopravu osobní a nákladní nebo dle druhého hlediska dopravu silniční, železniční, vodní, leteckou a nekonvenční. Mezi charakteristické znaky dopravy Pastor [21, s. 16] řadí následující vlastnosti:

- Produkt dopravy je neskladovatelný, a proto je potřeba pro nerovnoměrnosti ve vzniku dopravních požadavků disponovat kapacitními rezervami.
- Územní diferencovanost spočívá v rozložení dopravní činnosti na územích s různou úrovní urbanizace.
- Doprava je nerovnoměrná taktéž v čase, ať už se to týká časových intervalů sezónnosti nebo diferenciací v dopravních špičkách a dopravních sedlech.
- Dopravní proces je spojitý v čase, není časově ohraničený, neboť na každou přepravu je okamžitě navázána přeprava další.
- Proces dopravy probíhá v dávkách omezených kapacitou dopravních jednotek.

² Public Private Partnership neboli partnerství veřejného a soukromého sektoru

- Dynamiku dopravního procesu lze vyjádřit pouze vektorově, tzn. množstvím, směrem, vzdáleností a časem.

Zatímco v klasickém tržním prostředí se vytváří pouze dvoustranný vztah mezi producenty a zákazníky, v sektoru dopravy se do dění kromě uživatelů dopravy a dopravních podniků (DP) dostává ještě třetí subjekt, stát.

Nejdůležitějším účastníkem, byť je tato skutečnost často opomíjena, je skupina uživatelů dopravy na straně poptávky. Tito zákazníci nakupující přepravní služby porovnávají možnou individuální přepravu v porovnání s přepravou dopravním podnikem z hlediska dostupnosti, rychlosti, přesnosti, nákladnosti, pohodlí apod. Tím vzniká tlak na celkové zkvalitňování služeb dopravců.

Druhým participantem jsou dopravní podniky, které zajišťují provozování dopravy a souvisejících služeb a vytváří tím stranu nabídky. „Z technologického a provozního charakteru těchto služeb vyplývají další odlišnosti od obecného pojetí tržního hospodářství.“ [3, s. 30] Ty se výrazně projevují v oblasti regulace trhu, zejména v otázce cen (obvykle v podobě dlouhodobě platných tarifů), podmíněného přístupu konkurenčních provozovatelů, nezbytného rozsahu služeb a jednotných podmínek pro uživatele.

Posledním účastníkem zasahujícím aktivně do dopravního trhu jsou právě složky veřejného sektoru. Jak již bylo řečeno, stát na národní úrovni reguluje rezort dopravy, aplikuje mezinárodní a evropské dohody a směrnice, vytváří vlastní zákony a nařízení a stará se o rozvoj potřebné infrastruktury. „Doprava je nejen podmínkou fungování výrobních, oběhových a společenských procesů, ale je také nástrojem jejich ovlivňování. Stát využívá dopravy k dosažení svých cílů v rámci své hospodářské a zejména sociální politiky.“ [3, s. 39] Aby nedocházelo k dopravní diskriminaci území, jsou výkony osobní dopravy v některých případech dopravním podnikům dotovány. Stát tímto v osobní silniční a železniční dopravě zajišťuje tzv. dopravní obslužnost území.

„Dopravní obslužností se rozumí zabezpečení dopravy po všechny dny v týdnu především do škol a školských zařízení, k orgánům veřejné moci, do zaměstnání, do zdravotnických zařízení poskytujících základní zdravotní péči a k uspokojení kulturních, rekreačních a společenských potřeb, včetně dopravy zpět, přispívající k trvale udržitelnému rozvoji územního obvodu.“ [49] Jedná se tedy o zajištění dopravních potřeb pro občany, které je ve veřejném zájmu. Veřejný sektor, resp. stát,

kraje a obce, zde figurují v pozici objednatele služby. Na národní úrovni má za základní dopravní obslužnost, tj. za zajištění obsluhy dálkovou dopravou (dražní), zodpovědnost Ministerstvo dopravy, které současně spoluprací s kraji a obcemi vytváří plán dopravní obslužnosti za účelem co největší hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti. Kraje a obce však mají v otázce dopravní obslužnosti samostatnou působnost, čili kraje mají v kompetenci stanovení rozsahu a zabezpečení jak silniční, tak železniční dopravy na úrovni jejich regionů, zatímco pravomoci obcí je provozování především městské hromadné dopravy.

Postup zajišťování veřejných dopravních služeb je popsán v zákoně č. 194/2010 Sb., který upravuje předpis Evropského společenství o postupu státu, krajů a obcí při zajišťování základní dopravní obslužnosti veřejnou dopravou. Pokud stát, kraj, nebo obec nezajišťuje veřejnou dopravu samostatně, uzavře smlouvu o veřejných službách v přepravě cestujících s dopravcem. Toho standardně vybírá na základě nabídkového řízení upraveného zákonem č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Existuje však i možnost uzavření smlouvy přímým zadáním, jehož však dle § 18 prvně uvedeného zákona lze využít pouze v následně uvedených taxativně vymezených případech:

- zadání veřejných služeb na dráze celostátní nebo regionální,
- mimořádné situace, kdy dojde k přerušení poskytování veřejných služeb nebo toto přerušení bezprostředně hrozí,
- veřejných služeb, u nichž průměrná roční hodnota nebo počet kilometrů za rok nepřesáhne minimální stanovené hodnoty³,
- uzavření smlouvy s vnitřním provozovatelem, kterým je podnik, nad kterým objednatel vykonává kontrolu podobnou té, kterou vykonává nad svými vlastními útvary.

Poslední výjimky je často využíváno u DP městské hromadné dopravy, u kterých jsou města jejich většinovým vlastníkem a v jejichž orgánech figurují municipální činitelé.

V případě financování zakázek na dopravní obslužnost z veřejných zdrojů musí každá smlouva mezi objednatelem a dopravcem povinně obsahovat vymezení závazků veřejné služby. „Jsou to závazky DP provést přepravy, které by jinak nerealizoval díky

³ odhadovaná velikost průměrné roční hodnoty veřejné služby nepřesahuje 1 000 000 EUR, nebo 300 000 km/rok, případně dvojnásobku hodnot u provozovatele s maximálně 23 vozidly [49]

podnikatelskému principu dosáhnout zisk.“ [4, s. 78] Jak uvádí Eisler [4, s. 79], závazek veřejné služby spočívá v:

- provozním závazku, na jehož základě je dopravce povinen zajistit provozování veřejné linkové dopravy plynule a pravidelně dle schváleného jízdního řádu,
- přepravním závazku, kterým se dopravce zavazuje přepravit cestující za speciální cenu při splnění zvláštních podmínek,
- tarifním závazku, kterým je dopravce zavázán přepravit cestující nebo věci za regulovanou cenu podle cenových předpisů, která je nižší než ekonomické jízdné.

V důsledku plnění závazků veřejné služby náleží dopravci tzv. kompenzace, dříve prokazatelná ztráta, jejíž odborně stanovený odhad na dané období je taktéž součástí smlouvy s objednatelům a která má a cíl zabránit ekonomické újmě, kterou by jinak závazek dopravcům způsoboval.

V současné době existuje mezi objednateli a dopravci dvojí praxe v oblasti uzavřených smluv. Do roku 2010 totiž tuto problematiku řešil zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě a související nařízení vlády č.493/2004 Sb., kterým se upravuje prokazatelná ztráta ve veřejné linkové dopravě. Obdobným předpisem pro veřejnou drážní osobní dopravu je vyhláška č. 241/2005 Sb. Tato legislativa upravovala způsob výpočtu prokazatelné ztráty, náležitosti smlouvy o závazku veřejné služby a vymezení souběžné veřejné osobní dopravy. „Výpočet oprávněných nákladů DP vycházel z kalkulačního vzorce, kterým prokázaly svoji ztrátu, popřípadě zvýšenou o přiměřený (kalkulačním vzorcem stanovený) zisk. Rozdílem mezi dosaženými a takto vypočtenými tržbami byla prokazatelná ztráta.“ [3, s. 40] Spolu s odděleným poskytováním provozních a investičních dotací vedla dle Trezziové [40] tato praxe k:

- přímé závislosti dopravců na zřizovateli (kraji/obci),
- ovládnutí DP jejich zřizovateli,
- propojení komunální politiky s ekonomikou dopravců.

Tato nebezpečí jsou nejvíce zřetelná zejména u vnitřních provozovatelů. Přímá kontrola municipality nad chodem společnosti a stanovením cen s sebou nese zřetelnou možnost snahy protežovat ji bez ohledu na její výkonnost, ale také nižší motivaci managementu nezainteresovaného tržními principy, a tudíž i celkovou nižší efektivnost podniku.

Dlouhodobé směřování těchto společností je pak ke všemu značně ovlivněno politickými cykly.

Nápravu situace měla přinést implementace legislativy Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1370/2007 o veřejných službách v přepravě cestujících po železnici a silnici do národního právního systému České republiky v podobě již zmiňovaného zákona č. 194/2010 Sb. Smlouvy uzavřené před jeho vydáním se však nadále řídí předchozí právní úpravou v rámci přechodného období, jehož trvání je ohraničeno prosincem roku 2019. Nejpozději do tohoto termínu musí všechny smlouvy nabýt podoby smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících (SVS), která obsahuje práva a povinnosti jak příslušného orgánu (např. města, kraje), tak i vybraného provozovatele veřejných služeb. Přestože i nadále samozřejmě zůstává daný vztah mezi objednatelem a dopravcem, klade si ve všech případech nová právní úprava za cíl vytvořit mezi smluvními subjekty vztah založený na jasné komerční bázi bránící většímu vstupu politiky do tohoto svazku.

SVS je tedy uzavírána na základě obchodního zákoníku a kromě závazku veřejné služby stanovuje také kompenzaci, která nahrazuje princip prokazatelné ztráty. Jak uvádí vyhláška č. 296/2010 Sb. [48], kompenzací se rozumí „částka, k jejíž úhradě se v daném období objednatel zavazuje na základě SVS.“ Ta musí také obsahovat ukazatele pro výpočet kompenzace, které jsou objektivní, transparentní, stanovené na celou dobu trvání SVS a zabráňují tzv. nadměrné kompenzaci. Nařízení 1370/2007 stanovuje maximální výši poskytované kompenzace dopravci, tj. částku nezbytnou pro pokrytí čistého finančního dopadu:

$$\check{C}FD = N - KFD - P + Z \quad (1.1)$$

kde: $\check{C}FD$... čistý finanční dopad,

N ... náklady vzniklé v souvislosti se závazkem veřejné služby,

KFD ... kladné finanční dopady,

P ... příjem z jízdného a jiné výnosy,

Z ... přiměřený zisk

nebo jak alternativně stanovuje vyhláška č. 296/2010 Sb.:

$$\text{Přiměřený zisk (Čistý příjem)} = \text{kompenzace} + \text{výnosy} - \text{náklady}. \quad (1.2)$$

Kompenzace za službu nesmí překročit to, co je potřeba k pokrytí nákladů spojených s poskytováním služby, při zohlednění příjmů z těchto služeb a přiměřeného zisku. Na

základě aplikace nařízení 1370/2007 byl vyhláškou č. 296/2010 Sb. přiměřený zisk stanoven v maximální výši 7,5% p. a. jako míra výnosu provozních aktiv. Díky tomu přiměřený zisk spolu s odpisy tvoří vlastní zdroj investic. Oproti principu úhrady prokazatelné ztráty (ÚPZ) tedy dopravce z kompenzace hradí nejen provoz, ale i obnovu a rozvoj majetku. Tatáž vyhláška také upravuje i situaci, kdy dopravce krom veřejné služby provozuje i jiné ekonomické činnosti. V takovém případě je jeho povinností vést oddělené účetnictví. Všechny tyto změny mají za cíl přispět k vytváření transparentních obchodních vztahů.

1.3 Městská hromadná doprava

„Specifika městské hromadné dopravy (MHD) jsou dána charakteristikami městských území, jimiž jsou například velká hustota zástavby, vysoká hustota zalidnění, demografické, sociální a profesní složení obyvatelstva, koncentrace správních, řídicích a obslužných funkcí a vysoká vnitřní různorodost měst.“ [34, s. 259–262] Zajišťuje se zpravidla ve městech s počtem obyvatel přesahujících deset tisíc, přičemž s rostoucím počtem obyvatel měst roste také role MHD na celkových dopravních výkonech. V Praze například činí poměr veřejné dopravy k individuální automobilové dopravě 57:43 ve prospěch MHD.⁴ Od vysoké hodnoty přepravních proudů se také odvíjí některé charakteristické znaky MHD:

- vyšší přepravní kapacita dopravních prostředků,
- časová nerovnoměrnost poptávky zejména v průběhu dne a týdne,
- pravidelnost daná přepravními řády,
- linkové uspořádání dopravy na fixně stanovených trasách,
- tarifní politika v podobě pevně stanovených přepravních cen.

„Hromadná doprava ve městech je rozdělována z provozně-technického pohledu na vodní, kolejovou a nekolejovou dopravu případně nekonvenční způsoby přepravy. Mezi kolejovou dopravu je řazena podzemní, pozemní a nadzemní rychlodráha, tramvajové systémy a pozemní lanové dráhy. Nekolejová doprava zahrnuje autobusy, trolejbusy, případně elektrobusesy a jiné podobné verze autobusové dopravy.“ [34, s. 259] Systém MHD musí disponovat dostatečnou přepravní kapacitou těchto dopravních prostředků,

⁴ Územně analytické podklady hl. m. Prahy 2012 [41]

aby dokázal obsloužit nejen přepravní požadavky za standardních, ale i za mimořádných podmínek. Tomu odpovídá i majetková struktura DP, v níž nalezneme značný podíl dlouhodobého hmotného majetku, jehož jednoúčelovost navíc znemožňuje hledat alternativní využití kapacity. Oproti tomu podíl oběžného majetku (např. náhradní díly, pohonné hmoty apod.) je výrazně nižší než třeba ve výrobním sektoru.

Z pohledu financování je MHD hrazena z části, zpravidla té menší, cestovného placeného cestujícími, z části je dotována z veřejných rozpočtů měst a krajů a MHD je tedy realizována na základě uzavřených SVS. Nejčastější formou zajištění MHD ve velkých a středně velkých městech (od 50 000 obyvatel) je uzavírání smluv s podniky k tomu zřízenými (nejčastěji s.r.o. nebo a.s.) na principu vnitřního provozovatele, jehož problematika byla přiblížena v předchozí podkapitole. Ani smlouva s objednatelům a úhrada prokazatelné ztráty nebo kompenzace, které zčásti eliminují vybraná ekonomická rizika, však nezbavuje manažery dopravních podniků odpovědnosti za sledování, aktivní ovlivňování a plánování ekonomické situace jejich společností s cílem dosažení vyšší ekonomické výkonnosti.

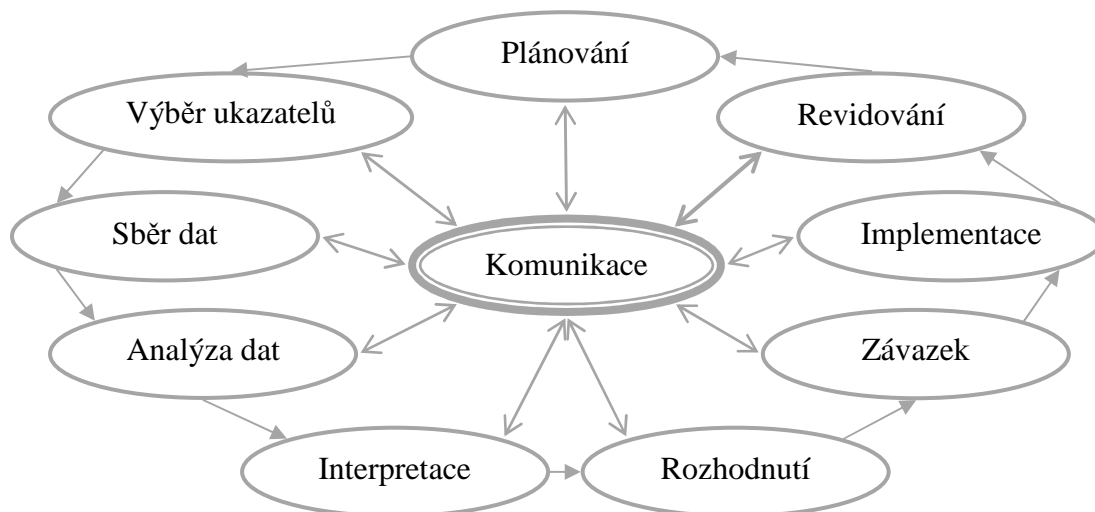
2 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI FIREM

2.1 Výkonnost a její měření

Výkonností podniku se zabývá mnoho autorů, kteří nabízejí velké množství různých definic podnikové výkonnosti. Velmi častá je definice podobná té od Šuláka s Vacíkem [32, s. 7], a to jako „schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit“. Jiný pohled nabízí Pitra [25, s. 15], který považuje výkonnost firmy za „výsledek organizované činnosti konkrétních lidí, kteří spojili své síly a prostředky k dosažení jasně definovaných cílů. Podnikatelská výkonnost není pouze požadavkem ekonomickým, ale je to požadavek celospolečenský, a lidé, kteří o její úrovni rozhodují – zaměstnanci, manažeři a vlastníci, nesou za její plnění osobní odpovědnost.“ Současně je však nutné podotknout, že jak skupina vlastníků (shareholders), tak manažerů, zaměstnanců, ale i zákazníků, dodavatelů, bankéřů atd. (stakeholders) hodnotí výkonnost podniku každá odlišně. Pro posouzení výkonnosti, jejího vývoje a dynamiky, potřebují tyto subjekty komplexní systém informací. Měření výkonnosti se proto stává nezbytným nástrojem řízení podnikové výkonnosti, na čemž je také založena známá ekonomická poučka, že řídit lze jen to, co lze měřit.

„Měření výkonnosti je proces, který říká, jestli plánované a realizované operace byly účinné a účelné. Systém měření výkonnosti umožňuje přijímat určitá rozhodnutí, protože posuzuje účinnost a účelnost operací, neboť získává, třídí, analyzuje a interpretuje vhodná data.“ [2, s. 51] Jedná se tedy o sledování efektivnosti jednotlivých rozhodnutí a opatření při plnění stanovených cílů organizace. Správně zvolený systém hodnocení výkonnosti napomáhá podniku sledovat naplňování cílů, odhalovat příčiny odchylek, rozhodovat se a přijímat v takových případech vhodná nápravná opatření, na jejichž základě je stanovován nový plán. Veškeré postupné činnosti v procesu měření výkonnosti obsahuje následující diagram.

Obr. č. 2: Cyklus měření výkonnosti



Zdroj: Spitzer [28, s. 110]

Jak uvádí Škodáková [31, s. 22], „... k tomu, aby byly jednotlivé firmy úspěšné, plnily stanovené cíle a kontinuálně zvyšovaly svou konkurenceschopnost, je nezbytné měřit a hodnotit jejich výkonnost pomocí systému vhodně zvolených měřítek výkonnosti.“ Pro funkční systém měření výkonnosti je dle Spitzera [28, s. 59] třeba jasně ustanovit ještě další dva základní komponenty v podobě metodologie a systémového rámce měření a technické infrastruktury neboli počítačové podpory. Je však nutné si uvědomit, že existence takového systému je pouze podmínkou, nikoliv zárukou efektivního měření výkonnosti a nezastupitelnou roli zde má lidský faktor

2.2 Výkonnostní měřítka

Ukazatel nebo také měřítko výkonnosti (z anglického performance indicator) vymezuje Hatry [6, s. 15] jako „specifické numerické vyjádření každého posuzovaného aspektu výkonnosti“. Učeň [33, s. 21] za základní podstatnou vlastnost každého měřítka považuje jeho:

- název a identifikaci,
- algoritmus (u tvrdých metrik) či definice (u měkkých metrik),
- dimenzi (měrná jednotka, organizační jednotka, časové období atd.),
- výchozí a cílovou hodnotu,
- zdroj dat pro měření,

- měření a ověřování (postup, způsob, periodicita, odpovědnost a vykazování).

Literatura věnující se výkonnostním ukazatelům rozděluje tyto měřítka zpravidla na:

- Kvantitativní (tvrdé) a kvalitativní (měkké) ukazatele, kde první skupina měřítek je objektivně měřitelná, většinou bez dodatečných nákladů snadno dostupná z interních informačních systémů a dá se převést na finanční vyjádření za dané období (např. vlastní kapitál, počet zákazníků, čas prostoje, atd.). Oproti tomu měkké ukazatele jsou založeny na subjektivním zachycení, nejsou jednoduše dostupné a je nutné je získat například průzkumy. Nelze přesně stanovit jejich hodnotu a interpretují se jako „úroveň“ naplnění sledované vlastnosti, verbálně nebo třeba pomocí škály.
- Finanční a nefinanční ukazatele, z nichž ty první jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách a vycházejí nejčastěji z účetních výkazů. „Tato měřítka souvisejí s náklady, výnosy, ziskem, aktivy, závazky, příjmy a výdajů podniku či hodnotou podniku (např. příspěvek na úhradu fixních nákladů, přidaná hodnota, zisk na zákazníka aj.).“ [31, s. 24] Nefinanční ukazatele lze kvantifikovat v naturálních měrných jednotkách. Měří výkon pomocí různých matematických (počet, procento, atd.) a fyzikálních měrných veličin (hmotnost, délka, čas apod.).
- Klasická a moderní měřítka, přičemž tradiční měření výkonnosti vychází z finančního a manažerského účetnictví a je zaměřeno na ukazatele z oblasti finanční analýzy. Moderní jsou založena na tvorbě hodnoty pro vlastníky.

„Zatímco si většina organizací uvědomuje, že měření výkonnosti je pro řízení zcela klíčové, už méně jim dochází, jak důležitý je výběr jejích ukazatelů.“ [28, s. 69] Spitzer také varuje před sledováním velkého množství různých ukazatelů, jejichž vázanost na výkonnost organizace a možnost jejího ovlivnění je přinejmenším diskutabilní, namísto soustředění se na hlavní faktory, které jsou pro danou individuální organizaci klíčové. Orientaci v současné problematice hodnocení výkonnosti znesnadňuje fakt, že „přístupy k měření výkonnosti firem prošly výrazným vývojem a odráží se v nich jak technicko-ekonomický typ ekonomiky, informační možnosti, tak stupeň poznání při řízení ekonomických systémů.“ [1, s. 15–16] „Volba konceptu měření a řízení firmy z pohledu vhodných měřítek a jejich množství proto zůstává stěžejním tématem diskusí domácích

i zahraničních odborníků reprezentovaných poradenskými společnostmi, akademickou sférou a manažery firem.“ [31, s. 25]

2.3 Přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku

S využitím znalosti předchozího dělení ukazatelů výkonnosti lze nyní charakterizovat jednotlivé skupiny širokého spektra měřítek, které byly na základě dosavadní teorie i praxe managementu vyvinuty.

2.3.1 Hodnocení výkonnosti s využitím finančních ukazatelů

V současnosti stále velmi užívaným přístupem v měření a řízení výkonnosti je hodnocení na základě finančních ukazatelů. Ty si prošly dlouhým vývojem od měření ziskové marže, růstu zisku, přes různé varianty rentability až po metody zaměřené na hodnotově orientované řízení podniku. Pavelková a Knápková [22] je proto dělí na klasické a moderní ukazatele.

Klasické ukazatele vycházejí především z orientace na ziskovost v pozici hlavního kréda podnikání. Ten se vyskytuje v mnoha obměnách, nejčastěji jako zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA), zisk před úroky a zdaněním (EBIT) nebo jako čistý zisk (EAT). Velká pozornost je také věnována ukazatelům poměřujícím zisk, zejména jako rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nebo v případě přítomnosti podniku na kapitálovém trhu například jako zisk na akcii (EPS). Tradiční měřítko se však „... neobejdou bez dodatečných informací týkajících se zejména vývoje likvidity, zadluženosti, vztahu majetkové a finanční struktury nebo využití aktiv podniku. Hodnocení výkonnosti tradičními postupy je proto orientováno na využití metod a postupů finanční analýzy.“ [22, s. 25]

Tradiční přístupy měření finanční výkonnosti lze dle uspořádání a podstaty měřítek dále členit dle manželů Neumaierových [18], ale i dalších autorů na:

- paralelní soustavy poměrových ukazatelů, které rovnocenně ve skupinách ukazatelů hodnotí jednotlivé stránky finančního zdraví podniku (rentabilitu, likviditu, zadluženost, aktivitu, produktivity, případně i postavení vůči kapitálovému trhu),

- pyramidové soustavy poměrových ukazatelů, jež spočívají v rozkladu vybraného jediného vrcholového ukazatele na jednotlivé činitele, které vysvětlují vývoj hlavního měřítka, jeho příčiny a vzájemné souvislosti,
- souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem, které mají za cíl pomoci vytvořit rychle a jednoduše hrubou představu o finančním zdraví zkoumaného podniku.

Klasické ukazatele však trpí některými nedostatky. Škodáková [31, s. 27] jim ve své práci souhrnně vyčítá především nerespektování principu časové hodnoty peněz, nákladů obětované příležitosti i inflačních vlivů. Za další problém je považován zdroj informací, účetní údaje. Ty mohou být v případě porovnávání subjektů na základě rozdílného oceňování, odepisování, časového rozlišování apod. zavádějící. Navíc v nich nemusí správně zachycovat ani některé položky (např. majetek financovaný formou leasingu). Problematické je ale třeba i ohodnocení a zachycení nehmotného majetku v účetních datech. Z takovýchto důvodů se v podnikové praxi začaly postupně více a více uplatňovat moderní metody, které se snaží aspoň některým z kritizovaných aspektů tradičních ukazatelů předcházet.

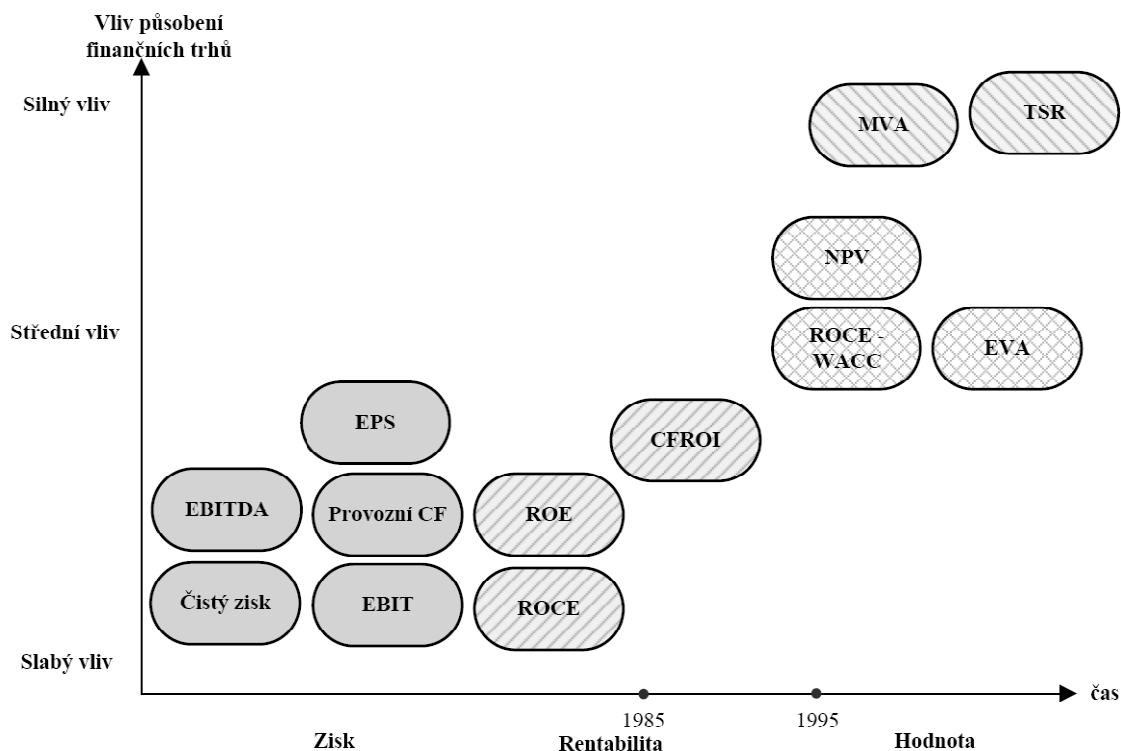
„Současné vývojové tendence v oblasti přístupů k řízení a měření výkonnosti směřují k analýze výkonnosti podniku přes tvorbu hodnoty pro akcionáře (shareholder value). Přístup, jehož cílem je sjednocení cílů, strategií a způsobů rozhodování managementu se zájmy akcionářů, je označován jako řízení orientované na hodnotu.“ [31, s. 27] Takováto maximalizace hodnoty pro vlastníky vychází z teze, že s jejím zvyšováním současně dochází i ke zvyšování hodnoty i pro všechny stakeholdery. Moderní přístupy hodnotového řízení se snaží zohledňovat časovou hodnotu peněz, vnímat riziko prostřednictvím nákladů na kapitál a v hodnocení využívají dosahování ekonomického zisku, který akcentuje alternativní náklady kapitálu. Mezi moderní ukazatele výkonnosti literatura řadí především ukazatele:

- EVA (Economic Value Added) – ekonomická přidaná hodnota,
- MVA (Market Value Added) – tržní přidaná hodnota,
- SVA (Shareholder Value Added) – přidaná hodnota pro akcionáře,
- DCF (Discounted Cash Flow) – diskontované cash-flow,
- TSR (Total Shareholder Return) – celková výnosnost pro akcionáře,

- CFROI (Cash Flow Return On Investment) – výnosnost investovaného kapitálu.

Rostoucí dynamizaci ukazatelů sledující cíl maximalizace hodnoty kapitálu akcionářů se snaží zachytit Dluhošová [1] na následujícím obrázku, kde je většina dosud zmíněných ukazatelů zařazena na základě časového zařazení a míry vlivu kapitálového trhu.

Obr. č. 3: Finanční ukazatele výkonnosti dle vlivu působení finančních trhů



Zdroj: Dluhošová [1, s. 17]

Z něj je očividné, že zde na základě působení finančních trhů existuje vývojová tendence přecházet od měření výkonnosti účetními ukazateli, přes ekonomické ukazatele zohledňující náklady na investovaný kapitál až po tržní ukazatele, které jsou senzitivní na vývoj akciového trhu, jenž reflektuje i tržní očekávání. Nelze však zcela jednoznačně konstatovat, že moderní finanční ukazatele vždy předčí ty klasické, a jak je hodnotové řízení značným posunem ve vnímání hodnocení výkonnosti, ne ve všech případech musí nutně jejich pojetí znamenat jednoznačné výhody pro konkrétní hodnocený subjekt.

Přestože celá škála finančních ukazatelů výkonnosti dokáže obsáhnout velký rozsah jejich praktické aplikace, je třeba mít na paměti jejich omezení. Nejčastější kritika

zaznívajících od autorů zabývajících se touto tematikou (např. Pavelková a Knápková [22], Synek [39], Marinič [15] a další) vychází z původu finančního hodnocení v účetnictví, protože ukazatele:

- mají zpravidla historický charakter, lze je vyčíslit až po skončení účetního období,
- ukazují důsledky, nikoliv příčiny ekonomických jevů,
- jsou spojovány pouze s krátkodobými cíli podniku,
- nezachycují některé skutečnosti, protože účetní postupy nejsou vždy zajedno s pohledem ekonomické výkonnosti,
- mohou být i záměrně ovlivňovány na základě rozdílných účetních metod,
- neberou v úvahu další důležité aspekty činnosti podniku (vliv prostředí, inovací, zákazníků, zaměstnanců, kvality produktů a další).

„Uvedené nedostatky finančních ukazatelů by mělo eliminovat zavedení nefinančních ukazatelů do hodnotících systémů, jejichž „plnění“ má sloužit jako důkaz toho, že byly splněny i další aspekty výkonnosti, které vedou k dlouhodobé prosperitě.“ [39, s. 2]

2.3.2 Hodnocení výkonnosti s využitím nefinančních ukazatelů

„Základním motivem pro zavádění nefinančních indikátorů do systému měření a řízení firmy bylo zjištění, že spoléhání se na souhrnné finanční ukazatele může omezit potenciál podniku v budoucnosti. Finanční model by měl být přinejlepším obohacen o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva, jako jsou např. vysoce kvalitní výrobky a služby, motivovaní a zkušení zaměstnanci, pružné a předvídatelné interní procesy, spokojení a loajální zákazníci.“ [31, s. 35] Vhodným doplněním nefinančních měřítek s využitím jejich předností by tak mělo být dosaženo eliminace nedostatků finančních ukazatelů v systému hodnocení výkonnosti. Mezi pozitiva těchto ukazatelů Marinič [15, s. 29] řadí jejich:

- orientaci na dlouhodobou strategii a dlouhodobé cíle se schopností rozlišit hlavní faktory úspěšnosti podniku,
- schopnost vyjádřit podíl duševního vlastnictví (nehmotných aktiv) na celkovém výsledku činnosti firmy,

- citlivější a rychlejší reakci na změny, které by finanční ukazatele byly schopné zachytit až zpětně, což napomáhá zlepšovat manažerské řízení.

Použití nefinančních ukazatelů však s sebou nese i nezanedbatelné překážky. Vytváření a správa nefinančních měřítek je hlavně značně časově náročná i velmi nákladná záležitost. Navíc variabilita podmínek sběru dat pro nefinanční ukazatele i jejich samotné nestandardizované definování prakticky zabraňuje vypovídajícímu mezipodnikovému srovnávání.

2.4 Měření finanční výkonnosti municipálních podniků

Po teoretické exkurzi do základních přístupů k hodnocení výkonnosti podniků a jejich silných i slabých stránek je nyní možné si položit otázku, jakým způsobem lze hodnotit podniky municipální sféry, které se svým charakterem popsaným v úvodní kapitole vymykají pojetí podniků v tržním prostředí. Jak zmiňuje Kraftová [9, s. 5], je-li tržní sektor charakterizován jako stimulátor ekonomické efektivity a naopak sektoru veřejnému je připisována tendence k neefektivnosti, pak tím spíše vystupuje do popředí nutnost hledat a využívat instrumenty, které by mohly napomoci zvyšování efektivního hospodaření ekonomických subjektů veřejného sektoru. Při této snaze je však stále brát v úvahu jejich specifika.

Jak již v textu zaznělo, typickým průvodním jevem municipálních firem je existence pozitivních i negativních externalit. Metodou užívanou ve veřejném sektoru, která se snaží tyto přínosy a náklady v rámci vstupů (inputů) a výstupů (outputů) kvantifikovat, je cost-benefit analýza (CBA). Jak tedy vyplývá, přínosy a náklady lze chápat jako širší pojmy oproti výnosům a nákladům z účetního hlediska. „Předpokladem využití CBA je to, že hodnota veškerých pozitivních i negativních dopadů je měřitelná v peněžních jednotkách.“ [14, s. 46] „Avšak právě s ohledem na problematičnost exaktní kvantifikace komponent CBA lze doporučit zabývat se jí zejména v momentech strategického rozhodování, ...“ [11, s. 11] Do této kvantifikace navíc ještě vstupuje určitá míra subjektivity politického procesu určování spotřebitelských preferencí. Proto, jak následně uvádějí další autoři (např. Marešová [14]), s ohledem na praktické i metodické nesnáze je vhodné tuto metodu aplikovat především při systémových či inovačních změnách dlouhodobého charakteru, například hodnocení investic, výběru mezi více variantami projektů nebo zavádění nových technologií. Naopak pro podnikové řízení krátkodobého či střednědobého charakteru není její užití vhodné.

V případě municipálních subjektů je tudíž vhodná aplikace CBA spíše otázkou pro jejich vlastníky než pro interní potřebu managementu.

Dalším aspektem, ve kterém se tržní a municipální sféra rozcházejí, je vnímání rizika. Zatímco v tržním prostředí jsou výsledky působení subjektů ovlivňovány rizikem, municipální firmy jsou od rizikového prostředí částečně odděleny jakousi ochrannou bariérou v podobě jejich zřizovatelů, kteří o jejich cílech, funkcích a poskytovaných veřejných produktech rozhodnuly v rámci veřejné volby. Nelze však říci, že by na ně podnikatelské riziko nepůsobilo vůbec. Přestože municipální firmy potřebují kapitál k pokrytí aktiv nezbytných k zajištění cílů podniku, kvůli charakteru tohoto kapitálu není riziko vnímáno jako stěžejní prvek určování nákladovosti kapitálu. Cena těchto zdrojů je značně diskutabilním tématem, které lze vnímat opět z dvojího pohledu vlastníků a managementu. V prvním případě, jak uvádí Kraftová [11, s. 11], „... se jeví jako daleko významnější pro určování nákladovosti vlastního kapitálu municipální firmy alternativní užití zdrojů a hlavně oportunitní náklady spojené s faktem odnětí těchto zdrojů soukromému sektoru.“ Z pohledu vnitropodnikového užití managementem však není nutné toto alternativní uvažování vlastního kapitálu vnímat a lze nákladovost vlastního kapitálu opomíjet.

Uvědomění si důsledků a souvislostí eliminace značné části vlivu rizika hraje zásadní roli v moderních metodách hodnocení výkonnosti odstraňuje jeden z hlavních argumentů pro jejich využití. Současně však i jimi prosazovanou myšlenku zvyšování hodnoty vložených prostředků vlastníků podniku nelze v případě municipálních podniků zcela zamítnout, avšak je zastíněna jejich apriorně neziskovým a nehodnotově orientovaným motivem poskytování veřejné služby. Na základě těchto úvah se tedy jeví jako opodstatněnější realizovat hodnocení výkonnosti těchto subjektů na bázi tradičních přístupů. Podporu pro využití tradičních metod hodnocení výkonnosti lze najít i v již uvedeném znázornění na obrázku č. 3. V něm lze za proměnou vlivu finančních trhů kromě aspektu nákladů vlastního kapitálu najít i související vlastnickou strukturu. Působení municipálních firem, jejichž majoritním, ne-li stoprocentním vlastníkem, jsou územní samosprávné celky, se ani z tohoto pohledu neprotíná s finančním trhem. Na základě těchto skutečností lze tedy doporučit pro interní finanční hodnocení municipálních subjektů klasické finanční přístupy spočívající především ve finanční analýze. Kraftová [9, s. 5] dokonce při hledání způsobů zvyšování efektivního

hospodaření ekonomických subjektů veřejného sektoru označuje finanční analýzu za podmínku nikoliv postačující, avšak nutnou.

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat obsažených zejména v účetních výkazech, rozbor jednotlivých položek, rozbor agregovaných dat, rozbor vztahů, kauzálních a vývojových souvislostí. Je metodou identifikace problémů, silných a slabých stránek firmy, metodou získání doporučení pro rozhodování managementu firmy.“ [11, s. 12] Pro hodnocení výkonnosti je nezbytné z celého spektra existujících ukazatelů vybrat s ohledem na platné charakteristiky těchto metrik a v souladu se zvláštnostmi veřejného sektoru, veřejných produktů a municipálních podniků soubor ukazatelů, který by co nepřesněji zobrazoval situaci podniků. Jinými slovy, „má-li být účelným a racionálním způsobem prováděna finanční analýza municipální firmy s cílem žádoucího ovlivňování její – zejména ekonomické – efektivnosti, pak je nutno bezesporu vzít v úvahu všechny její zvláštnosti týkající se jak jí samotné, tak zvláštnosti produkce, kterou zajišťuje.“ [11, s. 12]

3 FINANČNÍ ANALÝZA MUNICIPALNÍHO PODNIKU

3.1 Využití finanční analýzy

„Finanční analýza firmy je metodou hodnocení finančního hospodaření firmy, při kterém se zpracovávají data prvotně zachycená zpravidla v peněžních jednotkách. Získaná data se třídí, agregují, poměřují se mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají se kauzální souvislosti mezi nimi, určuje se jejich vývoj. Všemi těmito postupy se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovávaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota.“ [9, s. 25] Finanční analýza představuje zdroj dat, jejichž zpracování nabízí jasný pohled na celkové hospodaření podniku a jeho finanční situaci s identifikovatelnými silnými a slabými stránkami. Takovéto hodnocení potom tvoří dobrý základ pro rozhodování jeho managementu, ale i porovnávání více společností v rámci odvětví i meziodvětvové srovnání. „V každém případě je nutno k finanční analýze přistupovat s vědomím konkrétního cíle, který je od ní očekáván, tedy definovat, které výstupní informace je třeba získat. Vždycky to totiž nemusí být komplexní pohled na stav firmy, k němuž má souhrnná analýza tendenci mířit.“ [11, s. 12] Mezi možné cíle finanční analýzy autoři (např. Sedláček [27], Šulák a Vacík [32] a další) radí:

- zjištění vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- rozbor variant dalšího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- porovnání výsledků analýzy v prostoru,
- zpracování informací pro hodnocení podniku vlastníky, partnery, věřiteli, atd.

Z těchto možností je patrné, že informace z finanční analýzy mohou být prospěšné nejen managementu společnosti pro rozhodování a její řízení, ale současně i řadě dalších skupin, jejichž zájmy mohou být značně odlišné. Mezi ně patří zejména vlastníci, investoři, banky a jiní věřitelé, obchodní partneři, konkurenti i státní orgány. S ohledem na možnou různorodost cílů finanční analýzy i jejích uživatelů, jak uvádí Grünwald [5], neexistuje jediný všeobecně používaný model finanční analýzy, ale

v závislosti na konkrétních podmínkách a potřebách ji lze provádět různým způsobem, v různé míře podrobnosti a pomocí různých forem a technik. Její flexibilita tedy patří k důvodům jejího úspěšného využívání u podniků všech velikostí a zaměření.

3.2 Metody finanční analýzy

Vzhledem k délce existence a používání finanční analýzy se v jejím rámci vyvinulo velké množství postupů a technik, které je možné dělit z různých pohledů. Asi nejčastějším je členění pouze na finanční analýzu:

- fundamentální,
- technickou,

přičemž z druhé uvedené Kraftová [9, s. 26] zvlášť separuje část jejího obsahu a zařazuje ho do samostatné finanční analýzy:

- kauzální,
- komparační.

Předmět všech uvedených metod bude dále blíže popsán.

a, metoda fundamentální analýzy

Fundamentální analýza je založena zejména na znalosti mnoha vzájemných ekonomických souvislostí, hlubokých teoretických i praktických zkušenostech odborníků, jejich intuici a expertních odhadech, přičemž závěry nejsou většinou výsledkem algoritmovaných postupů. Tento způsob finanční analýzy se využívá především při velkých změnách podmínek, které zamezují použití metod technické analýzy.

b, metoda technické analýzy

Jedná se o přístup, který na základě matematických, statistických a dalších algoritmovaných metod vyhodnocuje kvalitativním ekonomickým posouzením číselné výsledky. V technické analýze jsou většinou aplikovány tři techniky: analýza absolutních a tokových veličin na základě horizontální a vertikální analýzy, analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů.

Zatímco pomocí horizontální (trendové) analýzy lze sledovat absolutní i relativní pohyb a intenzitu jednotlivých veličin účetních výkazů v čase, vertikální analýza dává informace o struktuře finančních výkazů ve formě podílů jednotlivých položek

výkazů na zvoleném základu. Tím jsou zpravidla aktiva a pasiva u rozvahy a výnosy a náklady u výkazu zisku a ztrát. Rozdílové ukazatele je možno vypočítat pomocí difference absolutních ukazatelů, nejběžnějším příkladem je výpočet čistého pracovního kapitálu. Analýza poměrových (relativních) ukazatelů poměřuje položky výkazů, mezi nimiž existují nějaké souvislosti. Oproti předchozím technikám lze na jejich základě porovnávat situaci hodnoceného subjektu i s jinými organizacemi bez ohledu na jejich velikost. Jelikož poměrových ukazatelů existuje velké množství, bývají pro přehlednost řazeny do skupin. U podniků soukromého sektoru tomu tak je obvykle do následujících pěti bloků ukazatelů:

- rentability,
- likvidity,
- aktivity,
- zadluženosti,
- kapitálového trhu.

Do technické analýzy bývá zařazováno taktéž hodnocení na základě predikčních modelů (bankrotní a bonitní), které velmi rychle umožňuje zhodnotit současnou situaci podniku a snaží se odhadnout jeho budoucí vývoj, a pyramidální rozklady ukazatelů.

c, metoda kauzální analýzy

Tato metoda hodnotí příčinně důsledkové vazby mezi ekonomickými jevy. Nabývá zpravidla podoby pyramidálních rozkladů, které pomocí multiplikativních a aditivních vazeb rozkládají vrcholový ukazatel za účelem zjištění příčin jeho vývoje.

d, metoda komparační analýzy

Metoda komparace doplňuje technickou analýzu a může být založena na srovnávání se standardními hodnotami ukazatele (se zřetelem na všechna specifika) nebo může být využito srovnávací báze. Příklad srovnávání se s výsledky nejlepšího zástupce ve svém oboru založený na principu partnerství se nazývá benchmarking.

V rámci výběru metod a jejich dílčích ukazatelů u účelné, aplikovatelné a využitelné finanční analýzy je třeba naplnit některé požadavky, mezi které jsou řazeny srozumitelnost pro širší okruh uživatelů, jednoznačnost výstupních informací, jednoduchost při dostatečné přesnosti, významnost a neredundantnost výstupů.

3.3 Zdroje a problematika informací pro finanční analýzu

Základem kvalitních výstupů finanční analýzy je informační základna v rámci informačního systému podniků, která musí obsahovat jak kvalitní, tak i komplexní vstupní data. „Není třeba jen rozumět výsledku analytického propočtu, je nutné současně znát, jak vznikly výchozí, vstupní údaje, z čeho a jakými postupy jich bylo dosaženo. Při finanční analýze se nejvíce využívají data z účetnictví, ale i z kalkulací a rozpočetnictví.“ [9, s. 55] Lze taktéž získávat informace ze zpráv managementu podniku či auditorů, z podnikové statistiky o produkci, poptávce apod.

Z důvodu své jasné kodifikace a úplnosti je za nejlepší zdroj kvantifikovaných informací v podniku považováno účetnictví. „Účetnictví je systematickým zaznamenáváním hospodářských skutečností, je realizované podle jasných pravidel specifickými postupy s cílem podat věrný a poctivý obraz o ekonomickém subjektu.“ [9, s. 55–56] Základní data vychází z účetních výkazů. Ty můžeme rozdělit na výkazy vnitropodnikového a finančního účetnictví. Zatímco první skupina nemá podobně jako zmiňované rozpočetnictví a kalkulace stanovenou jasnou metodiku a každá společnost si ji vytváří výhradně na základě vlastních informačních potřeb, výkazy finančního účetnictví podléhají značně větší míře unifikace. V případech stanovených zákonem sestavují účetní jednotky účetní závěrku, kterou tvoří:

- Rozvaha (bilance) zachycuje přehlednou formou strukturu majetku (aktiva) a zdrojů jeho financování (pasiva). Jedná se však o „statický“ výkaz, neboť údaje z něj zjištěné charakterizují stav k určitému datu.
- Výkaz zisků a ztrát (VZZ) neboli výsledovka zachycuje na aktuální bázi veškeré vynaložené náklady a dosažené výnosy (tokové veličiny) v průběhu hospodaření. Jejich výše za dané období ovlivňuje výsledek hospodaření z provozní, finanční a mimořádné činnosti, čemuž odpovídá i členění výkazu zisku a ztrát.
- Příloha doplňuje a vysvětluje údaje v rozvaze a VZZ. Základní bloky tvoří informace o použitých účetních postupech, metodách a účetních zásadách, doplňující informace k rozvaze a VZZ. Vybrané účetní jednotky dále ještě sestavují a v příloze uvádějí přehled o peněžních tocích (cash-flow) a přehled o změnách vlastního kapitálu.

Zatímco před rokem 2010 byly činnost, financování a vedení účetnictví municipálních subjektů různých právních forem upraveny odlišnými právními předpisy, vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, sjednocuje vedení účetnictví těchto jednotek a do značné míry ho přibližuje podnikatelskému výkaznictví. V ČR nejvýznamnější formy municipálních firem ve formě příspěvkových organizací, obecně prospěšných společností a obchodních společností, ale i například organizační složky územně samosprávních celků tedy současně vykazují takřka totožnou bázi finančních údajů. Redukce velké diference při aplikaci podvojně účetní soustavy eliminovalo jeden z problémů při užívání účetních dat jako zdroje informací při finanční analýze.

Zůstávají však některá další omezení účetních dat, která je třeba brát v úvahu při jejich interpretaci i dalším využití. Kraftová [9, s. 63] mezi ně řadí tyto problémy:

- Orientace na konvenční účetnictví v ČR, jehož hlavním přístupem k oceňování majetku a závazků jsou historické ceny, které přes řadu pozitiv (průkaznost, objektivnost, ověřitelnost) v sobě skrývají nebezpečí v podobě nezohlednění změn tržních cen, změny kupní síly (inlace), což může vést nejen k nereálnosti ocenění položek rozvahy, ale mívá to zpravidla i vliv na vykázaný výsledek hospodaření (VH).
- Cykličnost vývoje odrážející buď sezónnost produkčního procesu, či celkový hospodářský cyklus, v němž se ekonomika nachází (patrně zejména u dat rozvahových, tj. stavových).
- Účetní principy, na jejichž základě jsou data zpracovávána (např. opatrnost, významnost, aktuálnost, brutto metoda zjišťování výsledku hospodaření) determinují obsah účetních výkazů.

3.4 Postup při vykonávání finanční analýzy

Podobně jako obsah a použité metody finanční analýzy, ani její průběh zpracování není žádným způsobem pevně dán a lze jej tak modifikovat dle aktuální situace a potřeb. Standardně se však postup finanční analýzy skládá ze tří fází: její přípravy, samotného procesu jejího zpracování a interpretace s následným konečným využitím výstupů.

Nezbytnou součástí úvodní fáze je již zmiňované stanovení cíle finanční analýzy, které ovlivňuje použité metody, a tudíž i čas a náklady finanční analýzy. V případě jejího

externího zpracování je nezbytné získat dostatek informací o hodnocené společnosti, což samozřejmě u zpracovávání uvnitř podniku odpadá. Už však nelze vynechat analýzu vývoje odvětví a prostředí, ve kterém subjekt působí. Je také zapotřebí určit konkrétní zodpovědnost za její provedení a vhodnou datovou základnu.

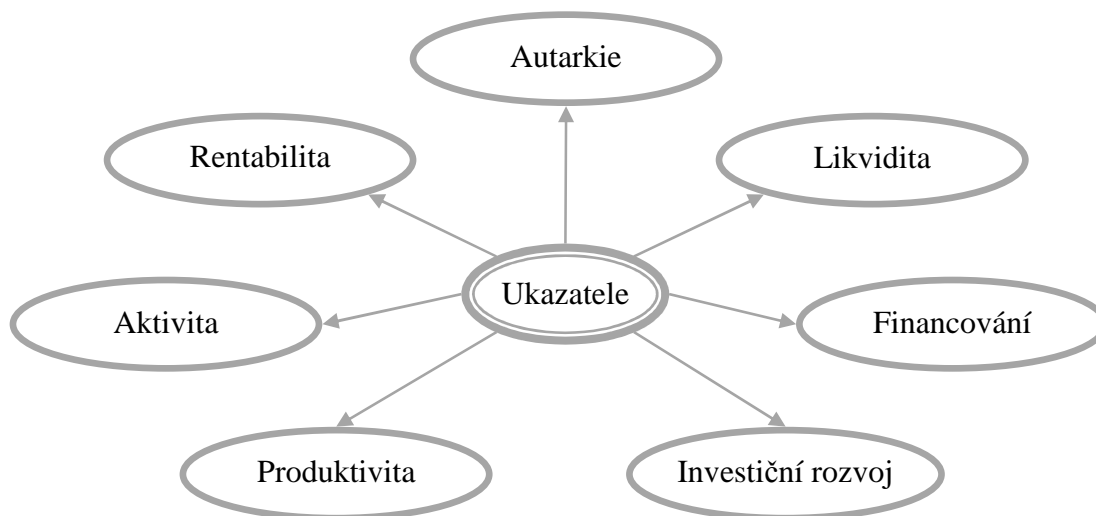
Druhá fáze sestává ze stanovení metod, volby dat a zpracování těchto údajů, u nichž je nutné provést kontrolu a druhotné třídění, a dále samotných výpočtů finančních ukazatelů a kontroly správnosti výpočtů. Pro posouzení výsledků ve vztahu k finančnímu zdraví podniku je možné využít trojí srovnání: v čase, prostoru či vůči plánu. První umožňuje zhodnocení trendů, jejich pozitivní nebo negativní směr a lze jím, byť velmi omezeně, předpovídat i budoucí vývoj. Zjištění relativní pozice podniku umožňuje srovnání v rámci odvětví, byť získání všech nezbytných dat bývá obtížné. Porovnání s normou nebo plánem odhaluje odchylky a pomáhá tak nalézat i jejich příčiny. Výsledky finanční analýzy je třeba provázat do souvislostí a interpretovat, čemuž napomáhá grafické zpracování výsledků.

Neopomenutelným konečným stádiem finanční analýzy je využití jejích výstupů k vytvoření doporučení, která by měla vést ke zlepšení slabých stránek a zhodnocení předností analyzovaného podniku a přispět tak k jeho vyšší finanční výkonnosti.

3.5 Finanční analýza municipálního podniku

Jak již zaznělo na konci druhé kapitoly, k finanční analýze municipální firmy je třeba přistupovat s ohledem na její specifika. „Samotná existence organizací veřejného sektoru je založena na základním pilíři financování, tedy rozpočtu, a dále na možnosti vykonávání tzv. doplňkových činností, které jsou provozovány za účelem využití majetku a odbornosti zaměstnanců. Doplňková činnost však musí být realizována jako zisková a tento zisk musí být následně využíván pro podporu činnosti hlavní.“ [20, s. 110] Přestože se při tvorbě veřejných produktů vynakládají nemalé finanční částky, kvantifikace a komparace finanční efektivnosti a výkonnosti stále zůstává u tuzemských i zahraničních autorů na okraji zájmu. Výjimkou je například Kraftová [9], která s přihlédnutím ke zvláštnostem finančního hospodaření subjektů veřejného sektoru, které byly popsány v první kapitole, vybírá pro potřeby praxe základní soubor níže vyobrazených okruhů vhodných ukazatelů.

Obr. č. 4: Strukturovaný soubor ukazatelů finanční analýzy municipální firmy



Zdroj: Kraftová [9, s. 100]

„Municipální firma si vybírá ke svému sledování oblasti, které jsou pro ni relevantní, stejně jako ukazatele, které ji nejvíce informují o míře dosahování stanovených cílů, o silných a slabých stránkách jejího finančního řízení a potenciálním ohrožení v budoucnu.“ [9, s. 101] Ne všechny oblasti navrženého souboru ukazatelů tedy mají rovnocenný význam, některé jsou spíše dokreslujícího charakteru. Pro potřeby konkrétního municipálního podniku je zapotřebí tuto strukturu a její obsah individualizovat.

3.6 Dílčí ukazatele finanční analýzy dopravního podniku

3.6.1 Ukazatele autarkie

Ukazatele tohoto typu vyjadřují míru, v níž je municipální podnik soběstačný. Výsledek hospodaření je totiž jako kritérium výkonnosti dopravních podniků sporným ukazatelem. S ohledem na použitá data může být soběstačnost hodnocena na bázi výnosů a nákladů, jež s sebou nesou důsledky účetních principů jako je aktuálnost, realizační princip, věčná shoda apod., popřípadě na bázi příjmů a výdajů. Z důvodu možného zkreslení daného vázáním příjmů a výdajů do výnosů a nákladů jiného než hodnoceného období a kvůli tomu, že dopravní podniky nejsou orientované na sledování příjmů a výdajů v návaznosti na rozpočet zřizovatele, se však použití

výnosově nákladové metody jeví jako vhodnější. Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů se tedy vypočte:

$$\text{autarkie hlavní činnosti } (A_{HC}) = \frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{náklady na hlavní činnost}} \times 100 \quad (3.1)$$

Touto rovnicí je tedy vyjádřeno, do jaké míry je municipální podnik schopen pokrýt náklady hlavní činnosti dosaženými výnosy. Konstrukce tohoto výpočtu počítá se zahrnutím dotací do čitatele, avšak pouze jejich neinvestiční části. V případě výsledné hodnoty menší než 1, respektive 100% je zapotřebí provést analýzu příčin, v opačném případě je vhodné zvážit alternativní využití dotačních zdrojů, případně snížení výše uživatelského poplatku. Do této interpretace výsledků však bude vstupovat aplikace dopadů vyhlášky č. 296/2010 Sb., na jejímž základě již nelze rozlišit provozní a investiční dotace a ty tak budou případně ve vzorci použity dohromady a výsledné hodnoty budou tudíž nabývat vyšších hodnot. Nevylučuje to sice možnost použití ukazatele autarkie hlavní činnosti, ztěžuje to ale jeho interpretaci a také mezipodnikovou porovnatelnost v závislosti na rozdílné časové akceptaci nové právní úpravy.

Podobně je ovlivněn i další ukazatel autarkie založený na finančních tocích, míra příjmu z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech, která vůči sobě staví neinvestiční dotace a neinvestiční příjmy, avšak s ohledem na zmiňovanou vyhlášku se jeví vhodnější modifikovat ukazatel do následující podoby.

$$\text{míra příjmu z dotace na celkových příjmech } (A_D) = \frac{\text{dotace}}{\text{příjmy}} \times 100 \quad (3.2)$$

3.6.2 Ukazatele rentability

„Rentabilita jako způsob hodnocení efektivnosti patří k tradičním oblastem finanční analýzy u soukromých ziskových firem. U municipálních firem však představuje oprávněně jeden z nejdiskutovanějších problémů.“ [9, s. 105] Navíc případná aplikace zmiňované vyhlášky ve vztahu k dopravním podnikům toto tvrzení pouze umocňuje. Cílem hlavní činnosti dopravních podniků před aplikací nové legislativy totiž nebylo dosažení zisku na rozdíl od doplňkových činností, u nichž byla tato veličina základní podmínkou jejich realizace. Nová vyhláška však na základě výpočtu a podstaty kompenzace zahrnující úhradu na provoz i investiční rozvoj umožňuje dopravním

podnikům dosahovat zisku a přibližuje je tak podstatě soukromých subjektů. V případě aplikace této legislativní úpravy je však možné i nadále sledovat hlavní a doplňkovou činnost odděleně:

$$\text{rentabilita nákladů doplňkové činnosti } (r_{D\check{c}}) = \frac{\text{hospodářský výsledek}_{D\check{c}}}{\text{náklady}_{D\check{c}}} \times 100 \quad (3.3)$$

$$(\text{rentabilita nákladů hlavní činnosti } (r_{H\check{c}}) = \frac{\text{hospodářský výsledek}_{H\check{c}}}{\text{náklady}_{H\check{c}}} \times 100 \quad (3.4)$$

„Vyšší hodnota ukazatele (v různých obdobích, v různých subjektech) je odrazem účinnějšího využití vynaložených prostředků. Nevypovídá nic o objemu nákladů, zda jsou odůvodněné, rozpočtované či překračující požadovanou výši.“ [20, s. 113]

V případě hledání vztahu mezi hlavní a doplňkovou činností v případě dopravních podniků uplatňujících prokazatelnou ztrátu, popřípadě kompenzaci, avšak s vykazovanou ztrátou z hlavní činnosti, je možné použít další z ukazatelů, který Kraftová [9, s. 107] navrhuje, a to „míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti“:

$$Z'' = \frac{\text{zisk}_{D\check{c}}}{\text{ztráta}_{H\check{c}}} \times 100 \quad (3.5)$$

Ukazatel zachycuje, jakou měrou v procentech přispěla doplňková činnost k pokrytí ztráty z hlavní činnosti.

Relaci mezi hlavní a doplňkovou činností lze vhodně zachytit ještě skrze dynamiku vývoje jejich výnosů a nákladů ukazatelem variátor celkových nákladů:

$$\text{var}_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}} \quad (3.6)$$

kde: N_t, V_t ... náklady, výnosy v základním období,

N_{t+1}, V_{t+1} ... náklady, výnosy v období následujícím po bazickém.

„Hodnota variátoru vyšší než jedna znamená vyšší dynamiku nárůstu nákladů (typické pro inflační ekonomiku, kdy ceny veřejných produktů nereagují dostatečně rychle na vývoj nákladů).“ [9, s. 111] Je tedy nutné zajistit větší objem dotací nebo zvýšit uživatelský poplatek. Analogické jsou důsledky hodnoty nižší než jedna.

3.6.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity se vypočítávají shodně jako u podnikatelských subjektů a totožná je i jejich interpretace.

$$\text{běžná likvidita (BL)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.7)$$

$$\text{pohotová likvidita (PL)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.8)$$

$$\text{okamžitá likvidita (OL)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.9)$$

„Který z ukazatelů bude podnik akcentovat, záleží na tom, v jaké míře se u něj vyskytují zásoby a pohledávky. Většinou je předmětem likvidita okamžitá a zpravidla likvidita pohotová.“ [9, s. 114] Minimálně u zásob však lze v případě dopravních podniků a priori očekávat jejich nízký podíl na celkových aktivech. U municipálních podniků by tyto ukazatele také mohly být značně ovlivňovány případně nerovnoměrným časovým cyklem financování, respektive rozložením inkasa prokazatelné ztráty nebo kompenzace. Tyto výkyvy by jednak mohly být příčinou zhoršené solventnosti nebo naopak oportunitních nákladů z nezhodnocovaného majetku. Při hodnocení likvidity se ještě zařazuje ukazatel čistého pracovního kapitálu, jenž na základě stavových veličin zobrazuje prostředky, které jsou podniku v daném okamžiku k dispozici pro běžnou činnost.

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (3.10)$$

3.6.4 Ukazatele aktivity

Jak uvádí Kraftová [9, s. 119], „pro hodnocení municipální firmy je možno s ohledem na její specifika doporučit v rámci ukazatelů aktivity určovat úroveň:

- obratu kapitálu jako hodnocení hrubé výnosnosti využívaných celkových zdrojů,
- míry vázanosti fixních aktiv ve výnosech,
- doby obratu pohledávek, které se u většiny municipálních firem ve větší či menší míře během roku vyskytují,
- poměru dob obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků,

- rychlosti obratu zásob, pokud jsou u municipální firmy zásoby významnou entitou.“

Obrat kapitálu udává, kolikrát se celkové zdroje obrátí ve výnosech za období, do kterých je započtena jak výše dotací, tak uživatelského příspěvku i ostatních výnosů.

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{\text{výnosy celkem}}{\text{kapitál}} \quad (3.11)$$

„S ohledem na to, že jde o relaci tokového kumulativního ukazatele a stavového ukazatele, je v zájmu odstranění možné okamžikové odchylky při výpočtu z ročních hodnot zapotřebí vycházet z průměrných hodnot kapitálu během roku.“ [9, s. 120]

Míra vázanosti stálých aktiv je obdobou předchozího ukazatele, přičemž jako jeho převrácená hodnota užívající namísto celkového kapitálu pouze část stálých aktiv informuje o rychlosti obnovy stálých aktiv z dosažených výnosů. Jinými slovy z něj lze také vyčíst náročnost daného odvětví na dlouhodobý majetek. U dopravních podniků lze tedy očekávat standardně velmi vysokou hodnotu.

$$\text{míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{výnosy celkem}} \quad (3.12)$$

Doba obratu pohledávek sděluje, za jak dlouho jsou průměrně hrazeny pohledávky. Významu nabývá zejména u municipálních podniků s vysokou hodnotou pohledávek.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{výnosy celkem}} \quad (3.13)$$

Dobu obratu krátkodobých pohledávek je pak příhodné porovnávat s dobou obratu krátkodobých závazků jejich vzájemným poměrem. Žádoucí je pochopitelně hodnota nižší než 1.

$$\text{poměr dob obratu} = \frac{\frac{\text{Ø hodnota krátkodobých pohledávek}}{\text{výnosy celkem}}}{\frac{\text{Ø hodnota krátkodobých závazků}}{\text{náklady celkem}}} \quad (3.14)$$

Sledování ukazatelů aktivity se však nemusí omezovat pouze na výše uvedená měřítka. Výpočty rychlosti obratu a doby obratu lze aplikovat vždy, ať už na celková aktiva nebo pohledávky, závazky, zásoby apod.

3.6.5 Ukazatele financování

Hodnocení z hlediska financování má u municipálních firem odlišnou povahu. „S ohledem na způsob financování (převaha alokovaných veřejných prostředků) i na reglementaci financování municipálních firem převažují zpravidla vlastní zdroje nad dluhy, které mají nejčastěji krátkodobý charakter a týkají se ponejvíce závazků vůči dodavatelům, zaměstnancům a na ně vázaným závazkům vůči institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a státu.“ [9, s. 126] Jak uvádějí Otrusinová a Kubíčková [20, s. 86], v analýze finanční situace municipálních firem je financování nejčastěji zastoupeno ukazatelem samofinancování, ukazatelem věřitelského rizika, mírou zadluženosti vlastního kapitálu a mírou oddlužování.

V hodnocení stability vyjadřuje ukazatel samofinancování (nebo také míry stability) zastoupení vlastního kapitálu na celkových zdrojích.

$$\text{ukazatel samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \times 100 \quad (3.15)$$

U dopravních podniků lze z uvedené podstaty očekávat relativně vysoké hodnoty.

Ukazatel věřitelského rizika je variací předchozího měřítka pouze s cizím kapitálem.

$$\text{ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \times 100 \quad (3.16)$$

Při výraznějším zapojování neúročeného kapitálu je však z pohledu stability nutné dbát jeho výše, zejména vůči hodnotě nelikvidních aktiv.

K dalším ukazatelům financování patří síla finanční páky, která ukazuje, nakolik podnik využívá ve finančním řízení finanční páku.

$$\text{síla finanční páky } (F_{FL}) = \frac{\text{celkový kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3.17)$$

Za předpokladu, že municipální podnik využívá pouze neúročené cizí zdroje, pak tento cizí kapitál zvyšuje svou nižší nákladovostí rentabilitu celkového kapitálu. „Při existenci úročeného cizího kapitálu by ukazatel síly finanční páky musel být doplněn o posouzení směru a intenzity jejího působení pomocí součinu míry zadluženosti vlastního kapitálu a rozdílové hodnoty mezi rentabilitou kapitálu a úrokovou mírou. [9, s. 131] V takovém případě získává na důležitosti i ukazatel úrokového krytí ukazující, kolikrát celkový efekt reprodukce převýší úrokové náklady.

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{celkový nákladový úrok}} \quad (3.18)$$

3.6.6 Ukazatele investičního rozvoje

Přestože tento typ ukazatelů nelze u standardní finanční analýzy soukromého podniku nalézt, pro dopravní podnik pohybující se z části mimo pravidla tržního mechanismu má však podstatný význam. Jak uvádí Kraftová [9, s. 133], „je třeba posuzovat, v jaké kvantitě a kvalitě (pojaté jako míra opotřebení) se nachází majetek municipální firmy, který má umožňovat tvorbu veřejného produktu. V návaznosti na výsledek uvedeného zjištění a na záměry v oblasti veřejných produktů, jejichž tvorba je uložena analyzované municipální firmě, je rozhodováno o jejím rozvoji (či útlumu), o rozsahu pořizování majetku.“ Způsoby financování těchto investic u dopravních podniků v závislosti na dvojím typu právní úpravy byly rozebrány již v rámci první kapitoly této práce. Kraftová [9, s. 133] doporučuje při hodnocení oblasti investic využít koeficient opotřebení dlouhodobého majetku (DM), který určuje potřebu investičních prostředků, přičemž čím vyšší hodnotu nabývá, tím více je znatelná absence investic. Před výpočtem je nutné rozhodnout o zahrnutí i neodepisovaného majetku a dbát při interpretaci na používané způsoby odepisování.

$$\text{koeficient opotřebení}_{DM} = 1 - \frac{\text{souhrn pořizovacích (vstupních) cen DM}}{\text{souhrn zůstatkových cen DM}} \quad (3.19)$$

V případě znalosti plánu investičního rozvoje je možné hodnocení doplnit o míru investičního rozvoje jako relaci mezi potřebou investic a vlastními zdroji podniku.

$$\text{míra investičního rozvoje} = \frac{\text{investice}_{brutto}}{\text{odpisy}} \quad (3.20)$$

Ukazatel vyjadřuje, v jaké míře je podnik během jednoho roku schopen obnovit, resp. rozšířit svůj majetek a jaká je potřeba investičních dotací. Použití tohoto ukazatele je však u dopravních podniků opět případně znesnadněno dopadem vyhlášky č. 296/2010 Sb. Měřítka totiž nepočítá s dosahováním zisku u municipálních firem, a proto by jeho jmenovatel bylo nutné po přechodu na financování formou kompenzací aktualizovat právě o výši zisku. Pokud by se tak nestalo, je možné jej využít i v původní formě, přičemž interpretace bude ve formě podílu plánovaných investic nutného financovat z dosaženého zisku.

3.6.7 Ukazatele produktivity

„Ukazatele produktivity jsou v podmínkách municipálních jednotek obměnou ukazatelů rentability. Využívají na místě zisku jiné hodnoty, které představují objem výkonů.“ [20, s. 116] Používají se ukazatele produktivity práce a produktivity kapitálu, přičemž jejich zhodnocení se z hlediska jednoduchosti aplikace reflektuje v přidané hodnotě (PH) zahrnující však i výši dotací.

$$\text{produktivita práce (PP)} = \frac{PH}{\varnothing \text{ počet pracovníků}} \quad (3.21)$$

$$\text{produktivita kapitálu (PK)} = \frac{PH}{\varnothing \text{ kapitál}} \quad (3.22)$$

Vzhledem k tomu, že se v obou případech jedná o kombinaci tokového kumulativního a stavového ukazatele, je vhodné vycházet u počtu pracovníků a výše kapitálu z průměrných hodnot.

V oblasti produktivity mají zvláštní pozornost oborové kvantitativní a kvalitativní charakteristiky (např. u dopravních podniků dopravní výkony ve městě na jednoho obyvatele nebo na jednotku rozlohy města). Jak však Kraftová [9, s. 137] zmiňuje, tyto ukazatele přesahují rámec finančního hodnocení výkonnosti a jejich význam vzrůstá například při realizaci CBA.

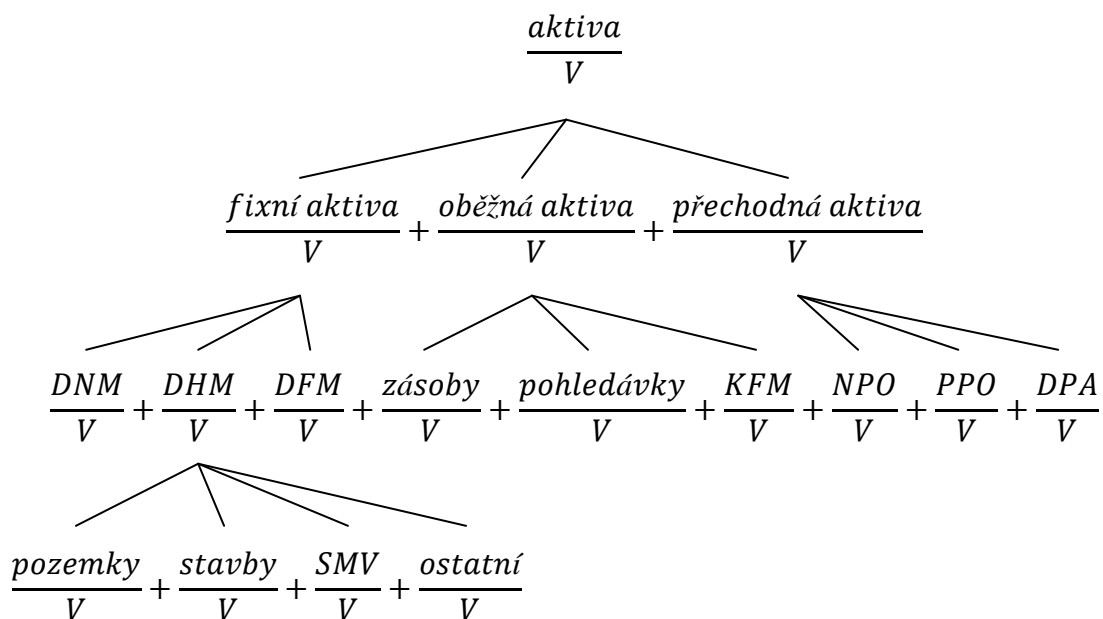
3.7 Analýza kauzálních vazeb mezi ukazateli

V rámci paralelní soustavy ukazatelů lze využívat velký počet měřítek, který je závislý na množství sledovaných oblastí nebo požadované míře detailnosti. Rostoucí počet ukazatelů však s sebou nese problém zhoršující se orientace v dané problematice bez jasně vyplývajících závislostí a souvislostí. Využití matematicky popsaných vztahů mezi jednotlivými ukazateli při současném zachování ekonomické interpretovatelnosti takovýchto kauzálních vazeb je podstatou pyramidální analýzy. Takovéto souvislosti a vazby jsou založeny na aditivním nebo multiplikačním rozkladu výchozího vrcholového ukazatele. Tyto metody rozkladů pomáhají odhalovat příčiny vývoje dílčích oblastí a míru jejich ovlivnění jednotlivými faktory. Kraftová [9, s. 146] doporučuje s ohledem na specifika municipálních podniků v oblasti pyramidálních rozkladů soustředit pozornost na analýzu hospodaření s disponibilními zdroji a analýzu výkonnosti, a to jak ve finanční oblasti, tak v otázce produktivity.

3.7.1 Analýza hospodaření s disponibilními zdroji pomocí rozkladů

Prvním aditivním rozkladem je struktura vázanosti majetku na výnosech. „Tento ukazatel rozebírá, jak zatěžují jednotlivé majetkové položky jednotku výnosů. Čím nižší zatížení výnosů majetkem, tím vyšší převrácená hodnota, tj. obrat kapitálu.“ [9, s. 146] Při rozkladu je opět třeba vzít v úvahu střet tokové a stavových veličin.

Obr. č. 5: Struktura vázanosti majetku na výnosech



kde: DNM, DHM ... dlouhodobý nehmotný, hmotný majetek,
 DFM, KFM ... dlouhodobý, krátkodobý finanční majetek,
 NPO, PPO ... náklady, příjmy příštích období,
 DPA ... dohadné položky aktivní,
 SMV ... samostatné movité věci,
 V ... výnosy.

Zdroj: Kraftová [9, s. 147]

Tutéž podobu, pouze s rozdílem celkového kapitálu ve jmenovateli namísto výnosů, má pyramidální rozklad struktury majetku v relaci k celkovému kapitálu. Podobně jako vertikální analýza rozvahy informuje, která část majetku je kapitálově nejvíce náročná.

Aditivním rozkladem lze taktéž zjistit podíly vlivu dílčích složek oběžných aktiv na běžné likviditě. Pro určení, která ze složek ve své dynamice nejvíce působí na běžnou likviditu, je třeba provést srovnání v čase mezi hodnocenými obdobími.

Obr. č. 6: Rozklad běžné likvidity

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky (KZ)}} = \frac{KFM}{KZ} + \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{KZ} + \frac{\text{zásoby}}{KZ}$$

Zdroj: Kraftová [9, s. 151]

3.7.2 Analýza výkonnosti pomocí rozkladů

Jednou z podstatných věcí pro municipální podnik z hlediska výkonnosti je znalost rozložení zdrojů výnosů, které společnost používá k pokrytí svých nákladů, obzvláště v případě provozování doplňkové činnosti.

Obr. č. 7: Rozklad celkové autarkie na bázi výnosů a nákladů

$$\frac{\text{výnosy celkem}}{\text{náklady celkem (N)}} = \frac{\text{dotace}}{N} + \frac{\text{výnosy}_{UP}}{N} + \frac{\text{ostatní výnosy}}{N}$$

$$\frac{\text{výnosy}_{UP}}{N} = \frac{\text{výnosy}_{UP-HČ}}{N} + \frac{\text{výnosy}_{UP-DČ}}{N}$$

kde: UP ... uživatelský poplatek,
HČ, DČ ... hlavní, doplňková činnost.

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejen u soukromých podnikatelských subjektů, ale i u municipálních firem nabývá řízení nákladů značné důležitosti. Proto Kraftová [9, s. 157] doporučuje věnovat se strukturální analýze nákladovosti výnosů (na bázi haléřového ukazatele nákladovosti), která odhaluje možnosti řízení nákladů.

Obr. č. 8: Rozklad haléřového ukazatele nákladovosti

$$\frac{\textit{náklady (N)}}{\textit{výnosy (V)}} = \frac{\textit{výkonová spotřeba}}{V} + \frac{\textit{osobní N}}{V} + \frac{\textit{odpisy}}{V} + \frac{\textit{ostatní provozní N}}{V} + \frac{\textit{ostatní N}}{V}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

V uvedeném rozkladu, který reflektuje očekávanou strukturu nákladů u dopravních podniků, lze dále pokračovat na další úroveň rozkladu v návaznosti na hlavní a doplňkovou činnost.

V návaznosti na hodnocení produktivity u municipálních podniků se mezi doporučené rozklady velkého významu řadí i rozklad produktivity práce.

Obr. č. 9: Rozklad produktivity práce

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

Zdroj: Kraftová [9, s. 160]

Tento základní pyramidální rozklad poukazuje na dva základní vlivy produktivity práce. „Jsou jimi průměrná mzda jako ukazatel životní úrovně a ukazatel vyjadřující vazbu mezi přidanou hodnotou a osobními náklady, tedy vazbou mezi tím, co firma svými pracovníky vyprodukuje „navíc“, a tím, co svým pracovníkům zaplatí – označovaný jako ukazatel konkurenceschopnosti.“ [9, s. 160]

Rozklad z obrázku č. 9 se od těch předchozích uvedených liší matematickým vztahem mezi rozloženými činiteli, který má multiplikační charakter. V případě této vazby umožňuje matematický aparát přesně určit, o kolik se změní hodnota vrcholového ukazatele důsledkem změn příčinných ukazatelů. Způsobů výpočtů těchto vlivů je více, mezi nejvíce užívané však patří funkcionální metoda a logaritmická metoda, jejichž přesnou metodikou se zabývá například Marek. [13]

Možností pyramidálních rozkladů v rámci finanční analýzy je však celá řada a kromě případné úpravy uvedených je v rámci samotné konkrétní finanční analýzy, v níž se

může vyjevit celá řada neanticipovaných skutečností a specifik konkrétního odvětví a podniku, možné uskutečnit i návrh dalších.

3.8 Syntetické ukazatele pro municipální firmy

Syntetické ukazatele se skládají ze seskupení vybraných ukazatelů finanční analýzy do jednoho souhrnného, který se snaží jednoznačně identifikovat finanční zdraví podniku. Výběru prvků a metodám případného stanovení jejich vah v kontextu hodnoceného kritéria a verifikace takového modelu na dostatečně velkém vzorku firem za dostatečně dlouhé období se při konstrukci ukazatelů věnuje značná pozornost. Dosažený výsledek se pak zpravidla vyhodnocuje na základě zařazení hodnoty do intervalů vyhodnocujících situací jako negativní, neutrální, nebo pozitivní. Kvůli uvedeným skutečnostem stojí syntetické ukazatele v naprosté opozici k paralelní soustavě ukazatelů, avšak právě v jejich rychlém výpočtu a jednoduchém vyhodnocení tkví jejich nesporná výhoda. V závislosti na jejich vypovídající hodnotě se dělí na bonitní a bankrotní modely.

Zatímco bonitní modely lze zařadit do „ex post“ analýzy, která se zaměřuje na minulost a poznávání příčin současného stavu finančního zdraví podniku, které se snaží tyto modely ohodnotit, bankrotní modely se orientují na „ex ante“ analýzu, která odpovídá na otázku, zdali je hodnocený subjekt v blízké budoucnosti z finanční stránky ohrožen. Tyto modely vycházejí ze zjištění, že u podniků ohrožených bankrotem se vyskytují typické oblasti potíží již s předstihem. Umožňují jim tedy zavčas na situaci reagovat a eliminovat případné zdroje negativního vývoje.

Mezi nejznámější syntetické ukazatele patří:

- Kralickův rychlý test (Quick test, Q-test),
- Tamariho model,
- Index bonity,
- Altmanovo Z-score,
- Indexy IN,
- Tafflerův bankrotní model.

Přestože, jak prokazuje Kraftová [9], lze některé z nich použít i při hodnocení municipálních podniků, jsou tyto ukazatele implicitně určeny pro ziskové firmy soukromého sektoru. A protože nezachycují zvláštnosti veřejného sektoru, byly speciálně pro tento účel vyvinuty dva modely označované jako BAMF a KAMF.

3.8.1 Model BAMF

V roce 2002 byl vytvořen nový jednoduše koncipovaný ukazatel BAMF zohledňující specifika municipálních firem. Jak uvádí Kraftová [9, s. 182], mezi jeho základní východiska patří:

- U zařazených ukazatelů je zpravidla pozitivně hodnocena jejich růstová tendence.
- Ukazatele jsou konstruovány tak, aby se jejich optimum pohybovalo kolem hodnoty „1“ (čím vyšší výsledek nad 1, tím lepší hodnocení bonity).
- Model nepracuje s významnostními vahami ukazatelů, jeho výsledek představuje prostý aritmetický průměr.
- Model je uvažován pro municipální firmy bez ohledu na to, zda realizují doplňkovou činnost, či nikoliv (v druhém případě se ukazatel zastupující rentabilitu vynechává se zohledněním této úpravy na počet členů vzorce ve jmenovateli).
- Jsou hodnoceny 4 tradičně analyzované oblasti finanční analýzy, a to vždy jedním ukazatelem (pohotovou likviditou, poměrem dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků, poměrem mezi vlastním a cizím kapitálem a již zmiňovanou rentabilitou zastoupenou krytím ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti.)

Kromě toho jsou zařazeny další tři oblasti dokreslující municipální charakter, autarkie (AE) na bázi výnosů a nákladů, produktivita práce zohledňující násobitelem průměrnou produktivitu práce a převrácený ukazatel míry investičního rozvoje. Výsledný ukazatel má pak tedy následující podobu.

$$BAMF = \frac{L + A + F + (R) + AE + P + I}{6 (7)} =$$

$$= \frac{\frac{FM + pohl.}{KCK} + \frac{\frac{\emptyset pohl.}{V}}{\emptyset KCK} + \frac{VK}{CK} + \left(\frac{zisk_{D\check{c}}}{ztrat\acute{a}ta_{H\check{c}}} \right) + \frac{V}{N} + \frac{1}{250} \times \frac{PH}{\emptyset L} + \frac{odpisy}{I_{brutto}}}{6 (7)} \quad (3.23)$$

V roce 2007 však Kraftová ve své revizi ukazatele [10] poukazuje na některé jeho nedostatky. Mezi ně řadí zejména náročnější získávání dat i mimo účetní bilanční systém, složitě aktualizovatelný násobitel produktivity práce, ukazatel financování odvozený ze standardních hodnot pro podnikatelské subjekty a rozporuplná hodnotitelnost ukazatele rentability.

Aby eliminoval zmíněné nedostatky, byl model BAMF inovován a je možné jej více způsoby modifikovat. Jednak je variantně možné vynechat ukazatele financování, produktivity a míry rozvoje. Lze však do něj začlenit další ukazatel rentability, výnosový variátor, který hodnotí relaci mezi dynamikou vývoje výnosů a nákladů.

$$R_v = \frac{\frac{výnosy_t - výnosy_{t-1}}{výnosy_t}}{\frac{náklady_t - náklady_{t-1}}{náklady_t}} \quad (3.24)$$

„Výnosový variátor představuje poměr relativního přírůstku výnosů a nákladů v běžném období. Pokud výnosy porostou stejně rychle jako náklady, pak bude hodnota ukazatele rovna 1. Pokud porostou výnosy rychleji než náklady, bude hodnota vyšší než 1 a naopak. V případě růstu nákladů a poklesu výnosů jde o negativní situaci, záporná hodnota výsledku je korektně zařaditelná do celkového hodnocení. Příklad, kdy by s růstem výnosů klesaly náklady, je považován za výjimečný, ale platí – jako ostatně pro každou anomálii a zápornou hodnotu dílčího ukazatele v modelu – že je třeba provést interpretaci výsledku, která se stává součástí celkového hodnocení bonity příslušné municipální firmy.“ [10, s. 4]

Zahrnout je možné také níže uvedený ukazatel podporující hodnocení výkonnosti, který zohledňuje součásti, na které se nově vyprodukovaná přidaná hodnota rozpadá (hodnotu alokovanou pracovníkům daného subjektu, věřitelům, státu a samotnému subjektu v podobě zisku a odpisů). S ohledem na specifika municipálních firem pak pro hodnocení bonity považuje hodnocení za „dostačující“ při pokrytí osobních nákladů a odpisů. Do přidané hodnoty je však nutné, podobně jako u ukazatelů produktivity, zahrnout i výši dotací.

$$V = \frac{přidaná\ hodnota}{osobní\ náklady + odpisy} \quad (3.25)$$

Poslední možnou úpravou je odstranění nedostatku ukazatele rentability, který při neúplném krytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti snižoval hodnotu celkového ukazatele BAMF.

$$R_z = \frac{zisk_{D\check{c}}}{ztrata_{H\check{c}}} + 1 \quad (3.26)$$

Výsledná podoba ukazatele po realizaci všech možných modifikací pak má tuto podobu.

$$BAMF_{2007} = \frac{L + A + AE + V + R_v + R_z}{6} \quad (3.27)$$

Jak na základě svého výzkumu Kraftová [10, s. 11] uvádí, „lze konstatovat, že modifikací modelu BAMF na verzi roku 2007 bylo dosaženo stavu, kdy dochází k hodnocení bonity municipálních firem s dostatečnou variabilitou při současném snížení neilustrativních odchylek. Model BAMF 2007 se pro hodnocení bonity firmy veřejného sektoru jeví jako vhodnější. Další výzkum by měl verifikovat naznačené výsledky prvního testování se zaměřením na míru variability ukazatele celkového i dílčích, analýzu odchylek od referenční hodnoty, a to jednak u municipálních firem obecně, jednak podle jejich předmětového (produktového) zaměření.“

3.8.2 Model KAMF

Hodnocení bonity municipálního podniku lze taktéž hodnotit pomocí experimentálního modelu KAMF, který je založen na klasifikační analytické metodě, což znamená, že vyhodnocení zahrnutých dílčích ukazatelů probíhá na základě hodnotící škály. Tento syntetický ukazatel je vytvořen ve dvou variantách, a to na základě případné realizace doplňkové činnosti, čemuž odpovídá složení ukazatelů, respektive i hodnotících škál v obrázku č. 10.

U uvedených ukazatelů se obdobně jako v případě BAMF omezuje využití míry pokrytí ztráty hlavní činnosti pouze na případ vykazování této ztráty. Výsledky všech ukazatelů jsou pro jednoduchou interpretaci uvedeny v procentech a výsledek ukazatele KAMF je dán aritmetickým průměrem odpovídajících „značek“ ze stupnice hodnocení. Opět tedy není zohledněn případný rozdílný význam jednotlivých ukazatelů rozdílnými vahami.

Obr. č. 10: Model KAMF

Ukazatele (bez doplňkové činnosti)	Stupnice hodnocení				
	1 velmi dobrý	2 dobrý	3 střední	4 špatný	5 alarmující
	Škály				
$(V/N) \times 100$	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
$(FM/KCK) \times 100$	> 40 % a < 60 %	> 20 % a < 40 %	> 60 %	< 20 %	< 15 %
$(V/\emptyset CK) \times 100$	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
$(PH/ON) \times 100$	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %
Ukazatele (s doplňkovou činností)	1 velmi dobrý	2 dobrý	3 střední	4 špatný	5 alarmující
	Škály				
$(V_{HC}/N_{HC}) \times 100$	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
$(V_{HDC}/N_{DC}) \times 100$	> 30 %	> 5 %	> 5 %	< 5 %	záporná výše
$(zisk_{DC}/ztráta_{HC}) \times 100$	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
$(FM/KCK) \times 100$	> 40 % a < 60 %	> 20 % a < 40 %	> 60 %	< 20 %	< 15 %
$(V/\emptyset CK) \times 100$	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
$(PH/ON) \times 100$	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %

Zdroj: Kraftová [9, s. 186]

„Aplikace syntetických ukazatelů finanční analýzy má rozhodně své místo v orientačním hodnocení ekonomické situace, finančního zdraví, bonity, či finanční důvěryhodnosti firmy. Samozřejmě to platí pouze v případě, bereme-li v potaz případné snížení validity výsledků s ohledem na možné odchylky v aplikovaných datech či s ohledem na odlišné podmínky relevantního okolí firmy.“ [9, s. 189]

3.9 Mezipodnikové srovnávání

Využití syntetických ukazatelů přímo nabádá k využití při srovnání výkonnosti podniků navzájem. Takzvané mezipodnikové srovnání umožňuje snazší objektivní interpretaci výsledků finanční analýzy díky postihnutí postavení určitého podniku ve větším souboru zkoumaných subjektů. Ty jsou zpravidla ze stejného odvětví, se stejným zaměřením v oblasti výrobků a služeb a navzájem si konkurující. Právě výběr podniků do souboru je klíčový pro výsledky jejich porovnání, je třeba se co nejvíce snažit o jednotnost v oblasti srovnatelnosti vstupů a technologií, výstupů i zákazníků v rámci odvětví, přičemž je třeba mít na paměti i geografické, politické, ekologické či legislativní hledisko. Je nezbytné zvažovat také správný výběr hodnotících ukazatelů. Je

nutné volit pouze poměrové ukazatele, neboť hodnota těch absolutních se odvíjí od velikosti podniků. Dále je nutné vyhnout se problému multikolinearity, při kterém by se zvolené ukazatele v přímém vztahu ovlivňovaly.

Komparovanou entitou, se kterou se podnik srovnává, může být průměr za odvětví, obor nebo skupinu podniků, doporučené hodnoty (standardy) či srovnatelný podnik s nejlepšími výsledky. V posledním případě mluvíme o tzv. benchmarkingu, jehož možnou definici Nenadál [17, s. 14] překládá jako „proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“ Cílem této metody je tedy poznání a následné posílení vlastní pozice na základě cizích zkušeností.

Metody použité při mezipodnikovém srovnání lze rozdělit na jednorozměrné a vícerozměrné. Zatímco první skupina porovnává vybrané subjekty na základě jediného ukazatele, který určí jejich pořadí, pro získání širší představy je vhodnější multidimenzionální metoda. Ta je tedy založena na hodnocení více podniků více ukazateli a vzniká tak jakási matice výsledků. Pro jejich transformaci do jednoho integrálního ukazatele shrnujícího celkovou výslednou úroveň výkonnosti jednotlivých podniků ve výběrovém souboru se užívá následujících matematicko-statistických metod.

a, metoda jednoduchého (váženého) součtu pořadí

Při aplikaci této metody se seřadí podniky v souboru podle každého ukazatele. Podnik s nejlepší hodnotou ukazatele obdrží ohodnocení „n“, druhý nejlepší „n - 1“, atd. až podnik s nejhorším výsledkem dostane „1“. Integrální ukazatel vypočteme jako jednoduchý součet pořadí, který lze na základě rozdílného významu jednotlivých ukazatelů korigovat přidělením určitých vah dílčím ukazatelům.

$$d_{1i} = \sum_{j=1}^m x_{ij} \times p_j \quad (3.28)$$

kde: $i = 1, 2, \dots, n$

x_{ij} ... pořadí i-tého podniku pro j-tý ukazatel

p_j ... váha j-tého ukazatele

Nejlepším podnikem je pak ten s nejvyšší hodnotou sumy. Nevýhodou této metody je, že nepřihlíží k absolutním rozdílům hodnot jednotlivých ukazatelů.

b, metoda jednoduchého (váženého) podílu

K odstranění hendikepu předcházejícího postupu využívá tato metoda střední hodnotu dílčích ukazatelů, kterou se vydělí hodnota ukazatele každého podniku. Podíl je pak nezbytné ještě upravit koeficientem „+ 1“, nebo „- 1“ v závislosti na žádoucnosti rostoucího, respektive klesajícího charakteru hodnoty měřítka a v případě diferencovaných vah i váhou ukazatele.

$$d_{2i} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij} \times p_j}{\sum_{j=1}^m x_{pj}} \times (\pm 1) \quad (3.29)$$

kde navíc: x_{pj} ... aritmetický průměr vypočtený z hodnot j-tého ukazatele

Nejlepším je opět podnik dosahující maximální hodnoty integrálního ukazatele.

c, metoda bodovací

Podstata bodové metody spočívá v nalezení nejlepšího výsledku (maximální nebo minimální hodnota) u každého ukazatele. Tomu se přidělí 100 bodů, přičemž další podniky obdrží počet bodů dle poměru absolutních hodnot ukazatelů.

$$b_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{i,min}}{x_{i,max} - x_{i,min}} \times 100 \quad (\text{pro charakter ukazatele " + 1"}) \quad (3.30)$$

$$b_{ij} = \frac{x_{i,max} - x_{ij}}{x_{i,max} - x_{i,min}} \times 100 \quad (\text{pro charakter ukazatele " - 1"}) \quad (3.31)$$

kde navíc: b_{ij} ... bodové ohodnocení i-tého podniku pro j-tý ukazatel

$x_{i,max}$... nejvyšší hodnota j-tého ukazatele

$x_{i,min}$... nejnižší hodnota j-tého ukazatele

Na základě tohoto obodování je pak výpočet ukazatele bodovací metody následující:

$$d_{3i} = \frac{\sum_{j=1}^m b_{ij} \times p_j}{\sum_{j=1}^m p_j} \quad (3.32)$$

Vyšší hodnota znamená opět lepší výsledek, přičemž je možné ještě tyto sumy podělit počtem ukazatelů, čímž vznikne přehlednější hodnocení vůči maximálně dosažitelné hodnotě sta bodů.

d, metoda normované proměnné

Použití předchozí metody však není zcela ideální v případě souborů s velkou variabilitou dat uvnitř souboru, která způsobuje necitlivost vůči jejich rozptylu. To lze

odstranit normováním původních hodnot x_{ij} na proměnné u_{ij} pomocí následující transformace:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{pj}}{s_{xj}} \quad (\text{pro charakter ukazatele " + 1"}) \quad (3.33)$$

$$u_{ij} = \frac{x_{pj} - x_{ij}}{s_{xj}} \quad (\text{pro charakter ukazatele " - 1"}) \quad (3.34)$$

kde: x_{pj} ... aritmetický průměr vypočtený z hodnot j-tého ukazatele
 s_{xj} ... směrodatná odchylka vypočtená z hodnot j-tého ukazatele

Při výpočtu integrálního ukazatele se následně postupuje analogicky jako v předchozích případech.

$$d_{4i} = \frac{\sum_{j=1}^m u_{ij} \times p_j}{\sum_{j=1}^m p_j} \quad (3.35)$$

e, metoda vzdálenosti od fiktivního objektu

Tato metoda je obdobou té předchozí, avšak do výběrového souboru přináší navíc i vztažnou veličinu ve formě ideálního fiktivního podniku, který „vykazuje“ výběr nejlepších hodnot jednotlivých ukazatelů. Normování v této metodě je realizováno dle vzorců 3.33 a 3.34, ale pro ukazatele, který dosáhl nejlepší hodnoty navíc následovně.

$$u_{0j} = \frac{x_{0j} - x_{ij}}{s_{xj}} \quad (\text{pro ukazatele s nejlepší hodnotou}) \quad (3.36)$$

kde navíc: x_{0j} ... hodnota j-tého ukazatele ve fiktivním podniku

Nejlepším podnikem v hodnocení je ten s nejmenší vzdáleností od fiktivního objektu, která se vypočte dle následujícího vzorce.

$$d_{5i} = \frac{\sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_{0j})^2 \times p_j}}{\sum_{j=1}^m p_j} \quad (3.37)$$

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO DOPRAVNÍHO PODNIKU

Obsah této kapitoly se zaměřuje na charakterizování a bližší představení společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. (dále jen PMDP). Přestože vznik a historie tohoto podniku sahá až do 19. století a je úzce spjata s nejslavnějším českým elektrotechnikem Františkem Křižíkem, svůj současný název společnost přijímá až v roce 1998, od kdy se datuje novodobá historie společnosti a od kdy dopravní podniky přešly ve formě akciové společnosti do rukou statutárního města Plzně, které je jejich stoprocentním vlastníkem.

4.1 Základní údaje

Obchodní firma:	Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.
Sídlo:	Plzeň, Denisovo nábřeží č. p. 920/12, PSČ 303 23
IČ:	252 20 683
Spisová značka:	B 710 vedená u Krajského soudu v Plzni
Datum založení:	1. května 1998
Právní forma:	Akciová společnost
Zakladatel:	Statutární město Plzeň (100% vlastník)
Základní kapitál:	1.015.014.000 Kč (splaceno 100%)
Web:	http://www.pmdp.cz

Portfolio aktivit je u podniku takové velikosti velmi rozsáhlé, avšak za hlavní složku předmětu podnikání společnosti lze označit silniční motorovou dopravu osobní. Hlavní činností PMDP, provozováním MHD, zabezpečuje společnost dopravní obslužnost pro město Plzeň s rozlohou 137,65 km² a s 167 302 obyvateli⁵ a některých dalších příměstských obcí, čímž zásadně ovlivňuje ekonomiku daného regionu. Další doplňkové, podnikem nazývané externí, činnosti společnosti zahrnují mnohé aktivity v oblastech servisu a obsluhy provozovaných dopravních prostředků, infrastruktury a staveb a jejich případného alternativního využití jako:

- provozování dráhy tramvajové na území města Plzně,
- provozování dráhy trolejbusové na území města Plzně,

⁵ Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2012 [37]

- opravy ostatních dopravních prostředků, silničních vozidel a karoserií,
- klempířství, zámečnictví, nástrojařství,
- revize určených technických zařízení v provozu,
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení,
- projektová činnost ve výstavbě, přípravné práce pro stavby, provádění staveb, jejich změn a odstraňování a další specializované stavební činnosti,
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- provozování autoškoly,
- a další.

Nelze opomenout ani zprostředkování obchodu a služeb, které navazuje na výše uvedené podnikem poskytované služby.

V roce 2012 byl odsouhlasen prodej samostatné organizační složky společnosti PMDP označené jako "Výrobně technický úsek" v souvislosti s vybudováním nového areálu dopravní základny pro PMDP, která bude poskytovat opravy, údržbu a odstavu vozidel MHD provozovaných na území města Plzně. Důsledky této restrukturalizace, která část výše uvedených podnikatelských činností převede na nového vlastníka, však na základě odkladné účinnosti již neovlivní obsah této práce. Situaci v roce 2012 však reflektuje organizační struktura podniku uvedená v následujícím schématu, v níž se od roku 2011 v důsledku plánování uvedeného projektu vyčlenil „Servisní a investiční úsek“.

Obr. č. 11: Základní organizační schéma PMDP



Zdroj: Výroční zprávy PMDP [46], vlastní zpracování

4.2 Dopravní podnik v číslech

Ucelený systém městské hromadné dopravy v Plzni je v současnosti tvořen třemi traktami – páteří tramvajovou a dále trolejbusovou a autobusovou. PMDP disponuje

ve srovnání s dalšími dopravními podniky ČR poměrně moderním vozovým parkem (při zohlednění modernizací), který čítá 122 tramvají (průměrné stáří 8,3 roku), 88 trolejbusů (průměrné stáří 10,9 roku), a 116 autobusů (průměrné stáří 10,1 roku), celkem tedy 326 vozů. Tato vozidla zajišťují provoz na třech tramvajových, 9 trolejbusových a 32 autobusových linkách o délce 23,9 km, resp. 80,8 km, resp. 382 km, celkem tedy 486,7 km. Vozový park dopravního podniku ročně najezdí přes 15 milionů vozových kilometrů (voz. km⁶), z toho 36% připadá na tramvaje, 28% na trolejbusy a zbylá část na autobusovou trakci. Tento celkový dopravní výkon řadí PMDP na čtvrté místo za dopravní podniky měst Prahy, Brna a Ostravy. S více než tisíci zaměstnanci se pak dlouhodobě řadí k největšímu zaměstnavatelům Plzeňského kraje.⁷ Následující tabulka pak shrnuje vývoj základních provozních údajů společnosti PMDP v letech 2007 až 2011.

Tab. č. 1: Provozní ukazatele PMDP v období 2007 – 2011

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Dopravní výkon ve voz. km (v tis.)	15 068	15 064	15 068	15 036	15 078
Dopravní výkon v míst. km ⁸ (v tis.)	1 370 290	1 387 417	1 396 285	1 381 428	1 360 527
Počet přepravených osob (v tis.)	108 779	106 977	102 252	100 885	101 900
Celkový počet zaměstnanců	1 010	994	1 014	1 022	1 031
Počet řidičů	543	548	558	565	576

Zdroj: Výroční zprávy Sdružení dopravních podniků ČR [47], vlastní zpracování

Z tabulky č. 1 lze vysledovat, že dopravní výkony v ujetých vozových kilometrech vykazují dlouhodobě ustálenou hodnotu bez výraznějších výkyvů. V otázce počtu přepravených osob však plzeňská MHD zaznamenává kromě posledního sledovaného období mírný meziroční pokles. Dále je také zřetelný mírný nárůst poměru řidičů na celkovém počtu zaměstnanců, který taktéž dlouhodobě stoupá.

4.3 Dotace dopravního podniku

PMDP uzavřely v roce 2009 se statutárním městem Plzní „Smlouvu o závazku veřejné služby a úhrady prokazatelné ztráty z provozu městské hromadné dopravy osob v Plzni na období od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2018“. Podpisem této desetileté smlouvy před

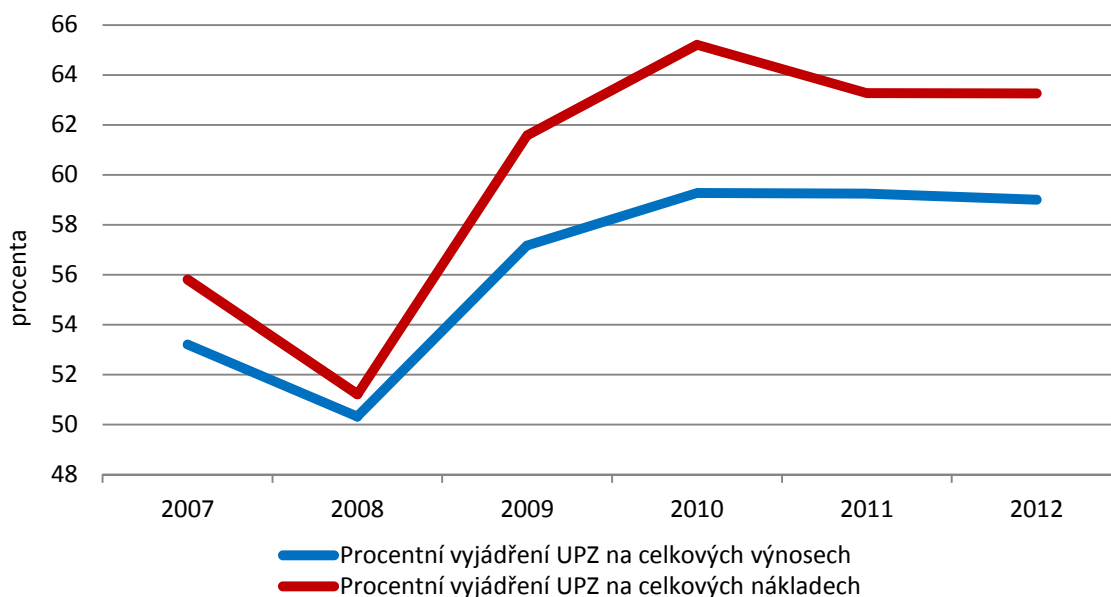
⁶ Vozový kilometr vyjadřuje přemístění jednoho osobního, zavazadlového nebo nákladního drážního vozidla (loženého nebo prázdného) na vzdálenost jednoho kilometru. [35]

⁷ Útvar koncepce a rozvoje města Plzně [36]

⁸ Místový kilometr je definován jako součin kilometrů ujetých dopravními prostředky a normované obsaditelnosti těchto jednotlivých dopravních prostředků. [35]

vstupem zákona č. 194/2010 Sb. v platnost si tak zajistily stanovování výše dotace na základě legislativní úpravy výpočtu oprávněných nákladů a principu ÚPZ stejně jak tomu bylo v předchozím období. Na nezbytnost úhrady této dotace poukazuje následující graf porovnávající výši prokazatelné ztráty s celkovými výnosy a náklady podniku.

Obr. č. 12: Podíl ÚPZ na nákladech a výnosech PMDP v období 2007 – 2012



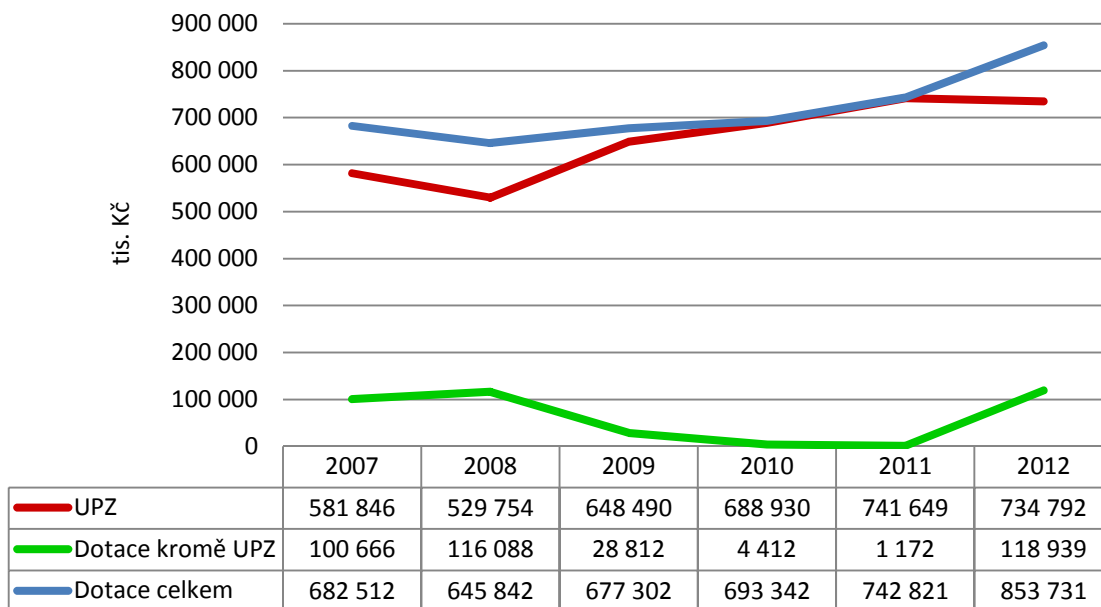
Zdroj: Výroční zprávy PMDP [46], vlastní zpracování

Z grafu je očividné, že zatímco v roce 2008 úhrada prokazatelné ztráty tvořila „pouze“ přibližně polovinu celkových nákladů a rovněž i výnosů, od roku 2010 se podíl na výnosech společnosti ustálil těsně pod hodnotou 60%.

Kromě ÚPZ je dopravní podnik taktéž příjemcem investičních dotací určených převážně na nákup nových a modernizaci stávajících jednotek vozového parku, jejichž původ můžeme hledat jednak v rozpočtu Magistrátu města Plzně, jednak ve státním rozpočtu, respektive rozpočtu Ministerstva dopravy České republiky. Tyto dotace na rozdíl od ÚPZ nejsou účtovány do výnosů podniku, nýbrž jako snížení pořizovací ceny (vlastních nákladů). Dále ještě podnik využívá dotace hrazené z fondů Evropské unie. Příkladem může dotace na realizaci projektu dynamického dispečinku v roce 2010 z fondu Regionálního operačního programu Jihozápad nebo od roku 2010 stále probíhající projekt v oblasti rozvoje lidského kapitálu čerpající prostředky z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Následující graf zobrazuje

a porovnává vývoj absolutní výše prokazatelné ztráty i ostatních dotací plynoucích PMDP mezi lety 2007 až 2012.

Obr. č. 13: Výše dotací plynoucích PMDP v období 2007 – 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu i tabulky vyplývá, že příjem investičních dotací nemá rovnoměrný charakter, například v roce 2011 podnik obdržel pouze dotaci na školení zaměstnanců, a k dosažení rovnoměrněji rozložené obnovy dlouhodobého majetku je tedy třeba využívat vlastních zdrojů, zejména odpisů. Naopak prokazatelná ztráta je v uvedeném období stabilní součástí výnosů podniku a má v dlouhodobém horizontu rostoucí tendenci, která se pozitivně promítá i do vývoje sumy veškerých dotací.

5 FINANČNÍ ANALÝZA DOPRAVNÍHO PODNIKU

Následující část této práce se věnuje analýze finanční výkonnosti společnosti PMDP, ve které budou využity metody a nástroje popsané v třetí kapitole. Jak již bylo nastíněno, tato analýza bude velmi specifická s ohledem na odvětví hodnoceného podniku a kromě zhodnocení samotné výkonnosti bude zaměřena i na ověření teoreticky navržených způsobů vyhodnocení výkonnosti dopravních podniků a na případné přizpůsobení jejich rozsahu a výpočtu. Hlavním zdrojem informací jsou zejména rozvahy a VZZ z let 2007 až 2012, které jsou obsahem prvních tří příloh této práce a se kterými je potřeba při analýze souběžně pracovat, a další vnitropodnikové informace z účetních závěrek a z informačního systému podniku. Některá data za poslední období však během vypracování této práce ještě nebyla k dispozici, tudíž některé výsledky jsou časově ohraničeny rokem 2011.

5.1 Vertikální a horizontální analýza účetních výkazů

Ze zpracování vertikální analýzy rozvahy na základě příloh A a B je zřejmá velikost podílu jednotlivých položek na celkovém majetku podniku a zdrojích jeho krytí.

Tab. č. 2: Vertikální analýza vybraných složek aktiv rozvahy

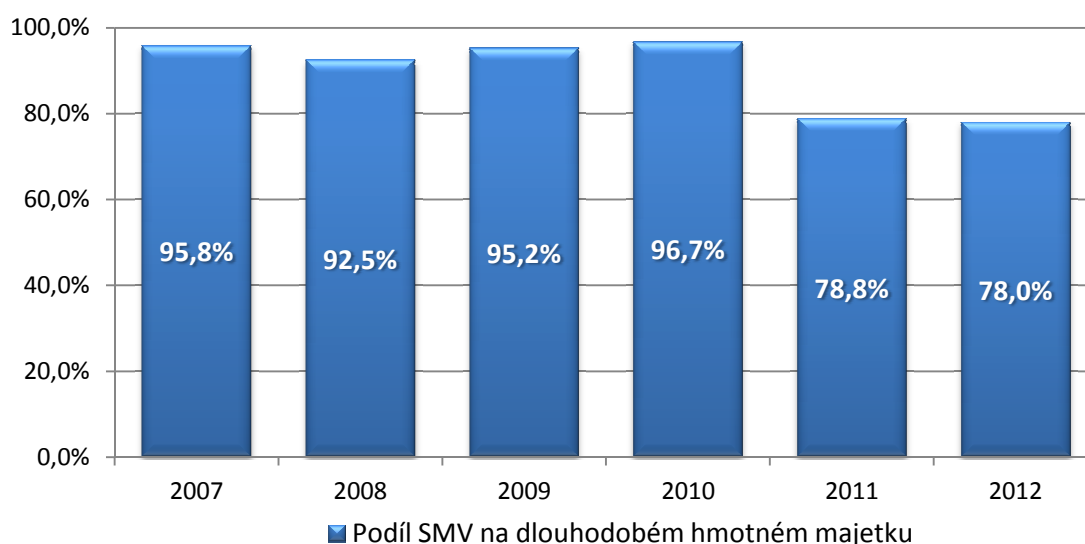
Položky rozvahy (v %)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100
Pohledávky za upsaný ZK	0,0	0,0	0,0	27,0	0,0	0,0
Dlouhodobý majetek	66,9	67,7	73,1	55,1	86,7	87,2
Dlouhodobý nehmotný majetek	1,6	1,0	0,7	0,5	1,0	0,7
Dlouhodobý hmotný majetek	65,3	66,7	72,4	54,6	85,7	86,5
Dlouhodobý finanční majetek	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oběžná aktiva	32,4	31,7	26,5	17,5	12,8	12,5
Zásoby	1,5	1,7	1,6	1,1	1,1	1,1
Dlouhodobé pohledávky	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Krátkodobé pohledávky	3,8	4,8	5,9	5,6	4,7	2,4
Krátkodobý finanční majetek	27,0	25,0	18,8	10,6	6,8	8,8
Časové rozlišení	0,7	0,6	0,5	0,4	0,4	0,3

Zdroj: Výroční zprávy PMDP [46], vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že nejvýznamnější podíl v majetku společnosti tvoří kvůli rozsáhlému vozovému parku dlouhodobý hmotný majetek (DHM), jehož podíl se od roku 2011 významně zvýšil. Příčinu je možné nelézt v položce „pohledávky za upsaný základní kapitál“, neboť v roce 2010 statutární město Plzeň jako jediný akcionář

podniku rozhodlo o navýšení základního kapitálu (ZK) společnosti vkladem nepeněžitého majetku ve výši necelých 534 milionů zastoupených zejména administrativní budovou, měnírny a jednou ze současných vozoven, které do té doby PMDP využívaly na základě pronájmu. Důvodem k tomuto navýšení bylo případné zajištění úvěru, který by PMDP čerpaly za účelem rozvoje vozového parku. Protože navíc zcela zásadní podíl na DHM představuje právě vozový park, nejvhodnějším způsobem zachycení jeho struktury představuje následující graf, kde je patrné dlouhodobé minimální procentuální zastoupení ostatních částí DHM, přičemž tento trend je narušen právě přírůstkem staveb v majetku podniku v roce 2011.

Obr. č. 14: Vývoj podílu samostatných movitých věcí na DHM podniku



Zdroj: Výroční zprávy PMDP [46], vlastní zpracování

Zásadní navýšení dlouhodobého hmotného majetku však v oblasti horizontální analýzy ztěžuje pohled na porovnatelnost podílu ostatních složek majetku v čase. To však zdůrazňuje nutnost použití i navazující horizontální analýzy účetních výkazů. I přesto však lze z vertikální analýzy aktiv ještě vyčíst značný podíl krátkodobého finančního majetku a dále i krátkodobých pohledávek, zejména ve srovnání s podílem zásob tvořených převážně náhradními díly, z čehož lze již dopředu vyvozovat významnost využití jednotlivých ukazatelů aktivity.

Zvýšení základního kapitálu úpisem akcií je možné zaznamenat i v následující vertikální analýze pasiv. Zde se s rokem 2010 skokově zvýšil jeho dlouhodobý podíl zhruba o 10%. Složka vlastního kapitálu v celkových zdrojích však zůstává dlouhodobě

konstantní na hodnotě okolo 80%, neboť k růstu základního kapitálu se úměrně zvyšovaly zejména i závazky podniku.

Tab. č. 3: Vertikální analýza vybraných složek pasiv rozvahy

Položky rozvahy (v %)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	76,7	79,2	73,8	80,5	79,1	80,2
Základní kapitál	40,1	41,3	36,4	51,3	49,1	48,0
Kapitálové fondy	27,7	28,6	25,1	16,8	16,1	15,7
Rezervní fondy, ...	4,9	8,4	7,6	7,9	11,6	11,2
VH minulých let	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1
VH běžného účetního období (+/-)	4,0	0,9	4,6	4,5	2,2	3,3
Cizí zdroje	18,4	16,5	22,8	17,3	18,7	18,1
Rezervy	0,6	1,8	2,6	0,2	0,7	1,0
Dlouhodobé závazky	4,8	5,0	5,3	4,4	5,7	6,1
Krátkodobé závazky	12,8	9,8	14,9	12,6	12,3	9,2
Bankovní úvěry a výpomoci	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9
Časové rozlišení	4,9	4,3	3,4	2,3	2,2	1,7

Zdroj: Výroční zprávy PMDP [46], vlastní zpracování

Zadluženost podniku tedy zůstává stabilně nízká, neboť složka cizího kapitálu v celkových zdrojích dlouhodobě nepřevyšuje 20% a jejich většinu tvoří závazky z obchodních vztahů. V návaznosti na předchozí text je však nutné připomenout k roku 2012 získání osmiletého bankovního úvěru ve výši 40 milionů na nákup dopravních prostředků.

V dále uvedené souhrnné tabulce č. 4 věnující se vertikální analýze výkazu zisku a ztrát jsou za vrcholovou položku, ke které jsou jednotlivé složky VZZ vztaženy, stanoveny celkové výnosy podniku. Z analýzy je opět patrný vliv úhrady prokazatelné ztráty „skryté“ v ostatních provozních výnosech, nejvýznamnější položce v tomto výkazu (ÚPZ dlouhodobě tvoří přibližně 90% ostatních provozních výnosů). Oproti tomu výkony vytvořené především prodejem jízdného MHD se podílejí dlouhodobě pouze nepatrně více než třetinou na celkových výnosech. Spolu s kolísáním výkonové spotřeby na obdobné úrovni se vývoj přidané hodnoty pohybuje v rozmezí pěti procent v kladné i záporné odchylce od nuly. Nejvýznamnější položkou nákladů jsou však osobní náklady, které v poměru k výnosům činí zhruba 38%. Ve všech sledovaných letech podnik dosahuje kladné rentability nákladů, byť v roce 2008 tomu tak je díky kladnému výsledku hospodaření realizovanému z výnosů z depozitních směnek.

Tab. č. 4: Vertikální analýza vybraných složek VZZ

Položky VZZ (v %)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výkony	33,80	39,13	35,73	34,13	33,81	33,71
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	32,50	38,51	35,36	32,46	29,53	32,52
Výkonová spotřeba	34,30	34,24	32,97	38,53	37,94	34,51
Spotřeba materiálu a energie	21,17	22,43	20,85	21,37	22,92	20,17
Služby	13,13	11,81	12,11	17,17	15,02	14,35
Přidaná hodnota	-0,49	4,89	2,76	-4,40	-4,12	-0,77
Osobní náklady	38,81	39,44	38,78	37,95	36,96	38,90
Daně a poplatky	0,19	0,12	0,57	0,97	0,51	0,48
Odpisy DNM a DHM	12,17	13,59	18,61	12,67	14,35	15,24
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a	2,40	1,93	1,12	0,36	0,50	0,54
Zůstatková cena prodaného	2,42	1,79	1,03	0,27	0,46	0,28
Změna stavu rezerv a opravných položek	-2,66	6,76	-2,94	-2,61	0,10	0,55
Ostatní provozní výnosy	63,08	57,40	62,42	65,21	65,50	65,15
Ostatní provozní náklady	10,04	2,86	3,55	3,00	3,16	2,73
Provozní VH	4,02	-0,34	6,70	8,93	6,32	6,73
Finanční VH	0,62	1,44	0,45	0,17	0,04	0,00
VH za běžnou činnost	4,42	0,37	5,41	7,68	3,67	5,54
VH za mimořádnou činnost	0,00	0,66	0,00	0,00	0,00	0,00
VH před zdaněním	4,65	1,75	7,16	9,10	6,36	6,72

Zdroj: Výroční zprávy PMDP [46], vlastní zpracování

Oproti dosavadní vertikální analýze ta horizontální sleduje procentuální meziroční změny položek výkazů mezi jednotlivými roky. Jak dokazuje rozbor aktiv v tabulce č. 5, v případě majetku PMDP od roku 2008 dochází k jeho setrvalému růstu, přičemž v roce 2010 se skrze pohledávky za upsaný vlastní kapitál projevuje již zmiňovaná změna ZK, která zvýšila celkový majetek téměř o 50%. V roce 2011 se pak tyto změny promítly do dlouhodobého hmotného majetku, pozemků i staveb, přičemž výrazná změna u staveb je zapříčiněna nárůstem jejich hodnoty z původních 10 na 341 milionů. K růstu celkových aktiv taktéž přispělo zvýšení obnovy vozového parku, zejména od roku 2009, kdy se každoroční investice do nových vozů a modernizace zvýšila k hodnotě okolo 300 milionů ročně a přesahovala tak výši odpisů. Kromě uvedeného majetku PMDP využívá ještě další, a to na základě nájemních smluv. Od města Plzně má v nájmu pozemky, budovy, stroje, technologie dopravní infrastruktury, ale i příslušenství zastávek MHD v hodnotě přesahující 1,6 mld. a od společnosti Solaris Czech, spol. s.r.o. má pronajato 10 kusů autobusů.

Tab. č. 5: Horizontální analýza vybraných složek aktiv rozvahy

Položky rozvahy (v %)	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
AKTIVA CELKEM	-3,0	13,6	49,7	4,3	2,4
Dlouhodobý majetek	-1,9	22,6	12,8	64,5	3,0
Dlouhodobý nehmotný majetek	-39,7	-23,0	6,6	122,2	-26,7
Dlouhodobý hmotný majetek	-0,9	23,3	12,8	63,9	3,4
<i>Pozemky</i>	0,0	0,0	0,0	371,2	0,0
<i>Stavby</i>	-0,6	100,8	2,9	3253,8	3,1
<i>SMV</i>	-4,4	27,0	14,5	33,7	2,2
Oběžná aktiva	-5,2	-5,2	0,0	-23,9	-0,8
Zásoby	13,4	7,6	0,9	2,3	8,6
Dlouhodobé pohledávky	51,7	41,6	73,0	3,0	2,4
Krátkodobé pohledávky	21,8	39,0	43,0	-12,4	-48,4
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	22,0	59,5	16,0	-28,7	-52,3
Krátkodobý finanční majetek	-10,2	-14,8	-14,3	-33,1	30,3

Zdroj: Výroční zprávy PMDP [46], vlastní zpracování

Zatímco nárůst dlouhodobých pohledávek v roce 2008 byl způsoben zvýšením objemu poskytnutých záloh řidičům a prodávacům z titulu prodeje jízdenek, v roce 2009 a 2010 byly příčinou poskytnuté záruky – pozastávky faktur obchodních partnerů. Pohledávky z obchodních vztahů měly největší vliv na vývoj krátkodobých pohledávek. Klesající vývoj krátkodobého finančního majetku do roku 2011 je dán především převažujícím vlivem postupného úplného úbytku krátkodobých cenných papírů a podílů v podobě depozitních směnec v hodnotě 300 milionů k roku 2007.

Tab. č. 6: Horizontální analýza vybraných složek pasiv rozvahy

Položky rozvahy (v %)	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
PASIVA CELKEM	-3,0	13,6	49,7	4,3	2,4
Vlastní kapitál	0,1	5,9	63,2	2,5	3,9
Základní kapitál	0,0	0,0	110,9	0,0	0,0
Rezervní fondy, ...	66,6	3,7	54,5	53,7	-1,4
VH běžného účetního období (+/-)	-77,8	470,8	45,6	-48,5	50,0
Cizí zdroje	-13,1	57,0	13,2	13,0	-0,7
Rezervy	175,9	66,7	-87,6	240,3	40,1
Dlouhodobé závazky	0,1	22,0	23,4	34,9	9,3
Krátkodobé závazky	-26,0	73,1	27,2	1,5	-23,4

Zdroj: Výroční zprávy PMDP [46], vlastní zpracování

V oblasti vlastního kapitálu v rámci pasiv podniku navazuje vývoj analogicky na již zmiňované příčiny promítající se v položce základní kapitál. Nárůst rezervních fondů

v jednotlivých letech pak kopíruje pohyb výsledků hospodaření předcházejících let, o jejichž rozdělení jednotlivým fondům rozhoduje Rada města Plzně.

Zdánlivě výrazný je pohyb v oblasti rezerv, které však dosahují výše v řádech milionů a které slouží na opravy majetku dopravního podniku a soudní spory. Vývoj dlouhodobých závazků je de facto určován vývojem výše odložené daně, která tvoří jejich zcela rozhodující část. V oblasti krátkodobých závazků mají díky největšímu absolutnímu zastoupení nejvyšší vliv na výsledky jejich vývoje závazky z obchodních vztahů. To platí zejména ve srovnání například se závazky vůči státu nebo krátkodobě přijatými zálohami (především z titulu elektronické peněženky Plzeňské karty), které si udržují poměrně konstantní vývoj. Tuto skutečnost je třeba vzít v potaz při analýze financování v rámci dalšího hodnocení výkonnosti společnosti.

Obdobně jako s rozvahami lze provést horizontální analýzu i výkazů zisku a ztrát, která opět vychází z údajů za jednotlivé roky uvedených v příloze C této práce.

Tab. č. 7: Horizontální analýza vybraných složek VZZ

Položky VZZ (v %)	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Výkony	10,72	-0,97	-2,11	6,69	-0,84
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	13,33	-0,42	-5,95	-2,02	9,57
Výkonová spotřeba	-4,52	4,42	19,77	6,03	-9,50
Spotřeba materiálu a energie	1,35	0,82	4,98	15,51	-12,46
Služby	-13,98	11,25	45,23	-5,77	-4,98
Přidaná hodnota	-1048,65	-38,72	-263,33	0,86	-81,51
Osobní náklady	-2,80	6,62	0,27	4,90	4,69
Daně a poplatky	-38,09	413,32	72,67	-42,85	-6,48
Odpisy dlouhodobého nehmotného a	6,74	48,55	-30,25	22,03	5,66
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a	-23,20	-36,96	-67,47	51,74	6,87
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého	-29,02	-37,53	-73,51	87,06	-39,44
Změna stavu rezerv a opravných položek ...	-343,15	-147,20	-9,08	-104,26	434,55
Ostatní provozní výnosy	-12,97	17,94	7,04	8,16	-1,04
Ostatní provozní náklady	-72,72	34,63	-13,59	13,58	-13,94
Provozní VH	-108,14	-2221,31	36,52	-23,81	5,94
Finanční VH	119,78	-65,65	-61,85	-75,46	-105,59
VH za běžnou činnost	-92,10	1504,84	45,61	-48,51	50,04
VH za účetní období (+/-)	-77,79	470,76	45,61	-48,51	50,04
VH před zdaněním	-63,90	342,29	30,27	-24,78	5,27

Zdroj: Výroční zprávy PMDP [46], vlastní zpracování

PMDP od roku 2007 zaznamenaly více než 13% nárůst výkonů, který však nebyl v průběhu let lineární. Přibližně 70% podíl na celkových tržbách z prodeje výrobků

a služeb tvoří dlouhodobě tržby z prodeje jízdného MHD, avšak z vývoje výkonů vyplývá, že byl vliv tržeb v průběhu let výrazněji potlačen výkyvy ostatních složek výkonů. Jak dále horizontální analýza ukazuje, v roce 2012 se PMDP podařilo zvrátit negativní vývoj rychle narůstající hodnoty spotřeby materiálu a energie, což se projevilo i na vývoji přidané hodnoty, který je však nutné doplnit o další interpretaci. Protože se přidaná hodnota od roku 2010 pohybovala v záporné výši, procentuální vývoj ve skutečnosti znamená nepatrnou negativní změnu v roce 2011, zatímco o rok později došlo k výraznému umazání záporné hodnoty přidané hodnoty. Je vhodné zmínit také vývoj v oblasti osobních nákladů, kde jejich jinak záporná změna byla v roce 2008 ovlivněna jednak snížením stavu zaměstnanců o 16 pracovníků, jednak v roce 2007 uzavřenou kolektivní smlouvou přisuzující roku 2008 nulový nárůst mezd. Druhý faktor se pak nižším vyjednaným nárůstem projevil i v roce 2010. Posledním důležitým provozním výnosem zaznamenávajícím pokles byla složka ostatních výnosů, kterou v roce 2012 po čtyřech letech negativně ovlivnil pokles ÚPZ. Za výrazně negativní hodnotou změny provozního výsledku hospodaření v roce 2009, který je dán použitím matematického výpočtu, se skrývá naopak pozitivní přechod ze ztráty 3,5 mil. v předešlém období na zisk 78 mil. Obdobný efekt stojí také za vývojem výsledku hospodaření za běžnou činnost v témže roce a jeho zmírnění ve výsledku hospodaření za účetní období je dáno mimořádnými výnosy.

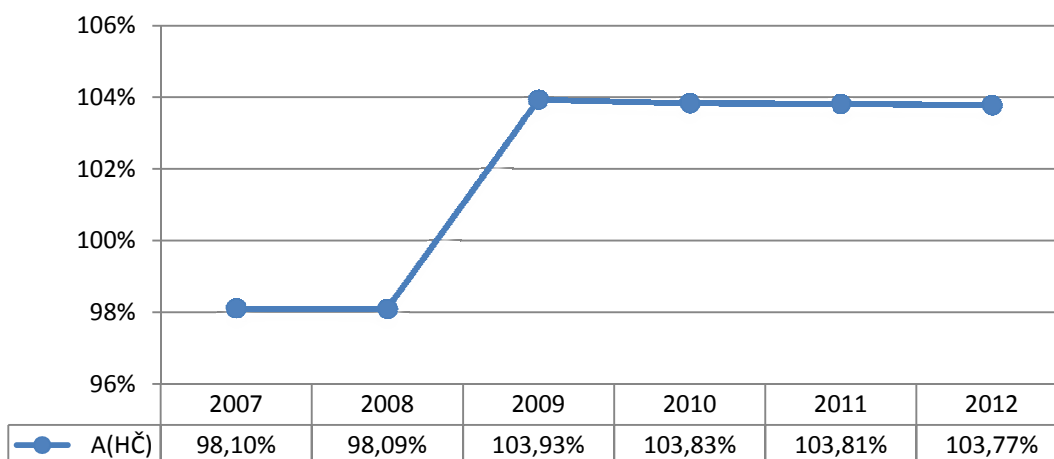
5.2 Analýza dopravního podniku dílčími ukazateli finanční analýzy municipální firmy

5.2.1 Analýza autarkie

Výsledky hodnocení autarkie zajišťování dopravní obslužnosti na území města Plzně na bázi výnosů a nákladů vypočtené podle vzorce 3.1 z oddílu 3.6.1 zachycuje od roku 2007 následující graf s doplňující tabulkou na obrázku č. 15.

V průběhu prvních dvou let sledovaného období není dopravní podnik soběstačný v rámci své hlavní činnosti, přestože míra jeho autarkie vykazuje poměrně vysokou hodnotu okolo 98%. Od roku 2009 však dochází k trvalému zvýšení autarkie nad úroveň soběstačnosti, což je důsledkem současného růstu primárních výnosů připadajících na všechny tři trakce nad úroveň jejich nákladů. Takovýto mírný převis se podniku daří udržovat až do konce analyzovaného období.

Obr. č. 15: Vývoj autarkie hlavní činnosti PMDP

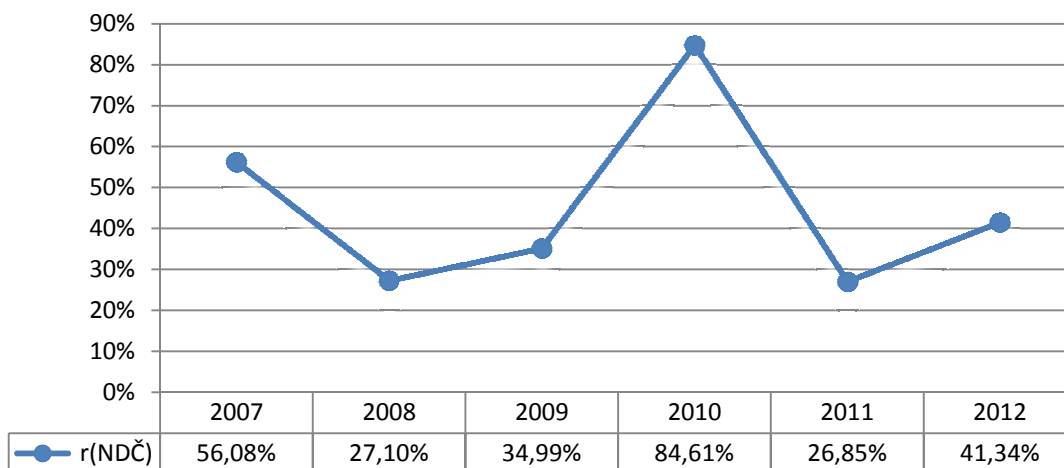


Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Analýza rentability

V otázce rentability se u PMDP lze zabývat rentabilitou nákladů jeho externích činností. Tento případ je zachycen v níže uvedeném grafu s tabulkou vypočtených údajů.

Obr. č. 16: Vývoj rentability nákladů doplňkových činností PMDP



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu vidět, ukazatel vykazuje v průběhu let značné výkyvy, avšak s ohledem na 38 analyticky členěných externích činností nelze v jednotlivých letech vysledovat jednoznačné hlavní příčiny a celkový vývoj je důsledkem kombinací vlivu vývoje všech činností. Je možné se však zaměřit na dílčí činnosti, které z hlediska rentability vykazují dlouhodobě nízké výsledky. Nejvýraznějšími příklady mohou být v případě PMDP:

- provoz autoškoly pro externí subjekty,

- provozování reklamního informačního systému LCD obrazovek Citiscreen,
- nepravidelná doprava historickými vozidly.

V takovýchto případech je třeba zvážit jejich případné ukončení, jako tomu bylo u provozování informačních center v Plzni a Rozvadově v roce 2007, nebo hledat způsoby, jak zefektivnit jejich pokračující provoz. Stejně tak je ale možné využít činnosti s vysokou rentabilitou k hledání dalších podnikatelských příležitostí k využití stávajících kapacit.

Protože v roce 2007 a 2008 došlo k vykázání ztráty z hlavní činnosti, je možné v těchto letech využít také ukazatele míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti podle vzorce 3.5. Protože z vertikální analýzy účetních výkazů je již známo, že podnik v těchto letech dosáhl celkově kladného výsledku hospodaření, je zřejmé, že hodnota tohoto ukazatele bude nabývat kladných hodnot. V prvním roce převýšil zisk z externích činností ztrátu z hlavní činnosti téměř čtyřikrát, v druhém pak více než dvakrát, což posunulo rentabilitu nákladů celého podniku k necelým pěti, respektive dvěma procentům, byť tento údaj, jak již zaznělo v předchozích kapitolách, není u municipálního podniku zcela relevantní.

Relace mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a celkových výnosů je zachycena v další tabulce.

Tab. č. 8: Vývoj variátoru celkových nákladů a jeho složek

Ukazatel rentability	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Relativní přírůstek N	0,09995	-0,00797	0,01806	0,00319	0,10946	-0,00905
Relativní přírůstek V	0,11788	-0,03730	0,07741	0,02462	0,07696	-0,00513
Variátor celkových nákladů	0,84788	0,21365	0,23330	0,12956	1,42228	1,76446

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno při teoretickém představení tohoto ukazatele, hodnota vyšší než „1“ znamená vyšší dynamiku nákladů oproti výnosům a naopak, nic však už bez doplňujících informací o vývoji jeho složek nevypovídá o pozitivním či negativním dopadu tohoto ukazatele. Názorným důkazem budiž roky 2008 a 2012, ve kterých došlo k červeně zvýrazněnému současnému meziročnímu poklesu jak nákladů, tak i výnosů, navíc v každém z nich s opačným vztahem relativních úbytků. V prvním z nich byl relativní úbytek výnosů větší než u nákladů, což má prakticky negativní významový

dopad. Ve srovnatelném roce 2009, ve kterém ukazatel taktéž nepřesáhl hodnotu „1“, se ale naopak jedná o pozitivní skutečnost. Rok 2012 je pravým opakem, kde hodnota 1,7 by při kladných přírůstcích obecně znamenala nepříznivou situaci, ale při větším relativním poklesu nákladů oproti výnosům je to kladná informace.

Uvedený nedostatek spočívající v omezené vypovídající schopnosti a nutné dodatečné interpretaci v některých případech je možné eliminovat návrhem jednoduché matematické úpravy původního vzorce výpočtu. Přičtením hodnoty „1“ jak k čitateli, tak i jmenovateli zlomku vytvoří následující vztah.

$$R_v = \frac{1 + \frac{výnosy_t - výnosy_{t-1}}{výnosy_t}}{1 + \frac{náklady_t - náklady_{t-1}}{náklady_t}} \quad (5.1)$$

Tato matematická úprava zachovávající dělicí hranici hodnoty „1“ a snižující variabilitu hodnot variátoru dovoluje již okamžité správné ekonomické vysvětlení výsledných hodnot. To je prokázáno v následující tabulce modifikovaného ukazatele, kde hodnoty nesporných roků zůstaly v rámci svých intervalů, zatímco v letech 2008 a 2012 je nyní dosaženo kýženého efektu.

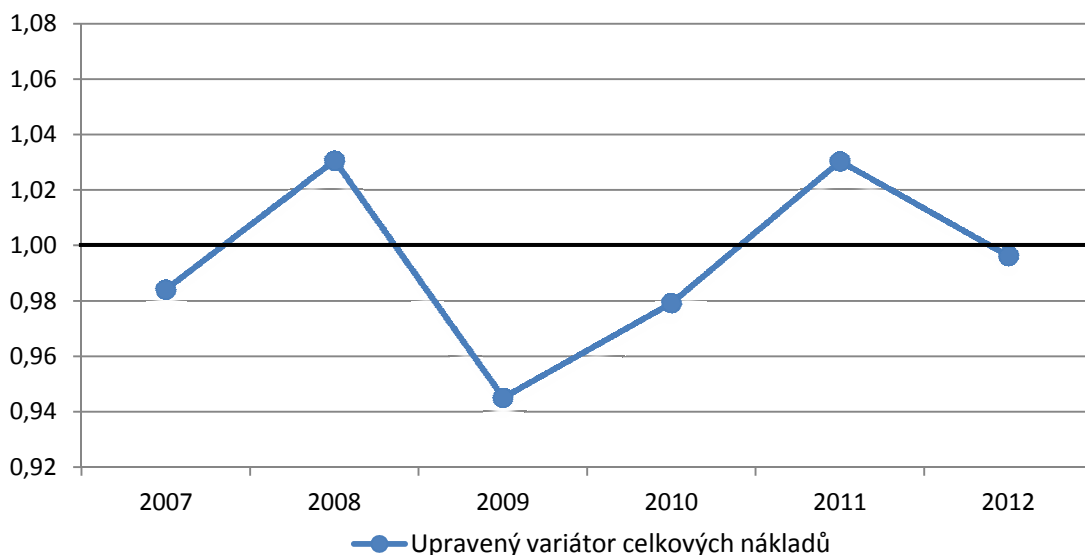
Tab. č. 9: Vývoj hodnot ukazatele variátor celkových nákladů po navržené úpravě

Ukazatel rentability	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Přírůstek N	1,0999	0,9920	1,0181	1,0032	1,1095	0,9909
Přírůstek V	1,1179	0,9627	1,0774	1,0246	1,0770	0,9949
Upravený variátor celkových nákladů	0,9840	1,0305	0,9449	0,9791	1,0302	0,9961

Zdroj: Vlastní zpracování

Výslednou relaci dynamiky nákladů a výnosů je nyní možné prezentovat i následně uvedeným grafickým výstupem.

Obr. č. 17: Vývoj ukazatele variátor celkových nákladů po navržené úpravě



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše popsaná matematická úprava variátoru oproti jeho základní metodě výpočtu bohužel způsobuje snížení srovnatelnosti absolutní výše hodnot ukazatele s rostoucí hodnotou relativních negativních přírůstků. Pro ilustraci je možné provést v „záporných případech“ na základě logické úvahy vzájemnou záměnu hodnot relativních změn nákladů a výnosů se současnou změnou jejich znaménka za účelem dosažení správného výsledku v kladném intervalu hodnot s využitím pozměněné metody výpočtu. Výsledné hodnoty jsou v následující tabulce č 10, přičemž při daném počtu desetinných čísel se nepřesnost daná modifikovanou rovnicí projevuje vůči předchozí tabulce pouze u roku 2008, a to ve výši čtrnácti desítitisícin.

Tab. č. 10: Vývoj hodnot upraveného ukazatele variátor celkových nákladů po dosažení logicky modifikovaných hodnot nákladů a výnosů

Ukazatel rentability	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Variátor celkových nákladů	0,9840	1,0291	0,9449	0,9791	1,0302	0,9961

Zdroj: Vlastní zpracování

Při vědomí této vlastnosti upraveného variátoru ho však lze v důsledku potřeby rychlé a jednoduché interpretace výsledků a s ohledem na zanedbatelnou nepřesnost u nižších meziročních změn položek nákladů a výnosů doporučit k používání právě v jeho navržené modifikované podobě.

Na základě výpočtu variátoru v upraveném tvaru odděleně pro hlavní i doplňkovou činnost v tabulce č. 11 lze určit, jakým způsobem relace jejich nákladů a výnosů ovlivnily vývoj variátoru celkových nákladů.

Tab. č. 11: Vliv hlavní a doplňkových činností na výsledném vývoji upraveného variátoru celkových nákladů

Ukazatel rentability	2008	2009	2010	2011	2012
Upravený variátor N HČ	1,0002	0,9438	1,0010	1,0002	1,0003
Upravený variátor N DČ	1,2280	0,9416	0,7312	1,4553	0,8975
Upravený variátor celkových N	1,0305	0,9449	0,9791	1,0302	0,9961

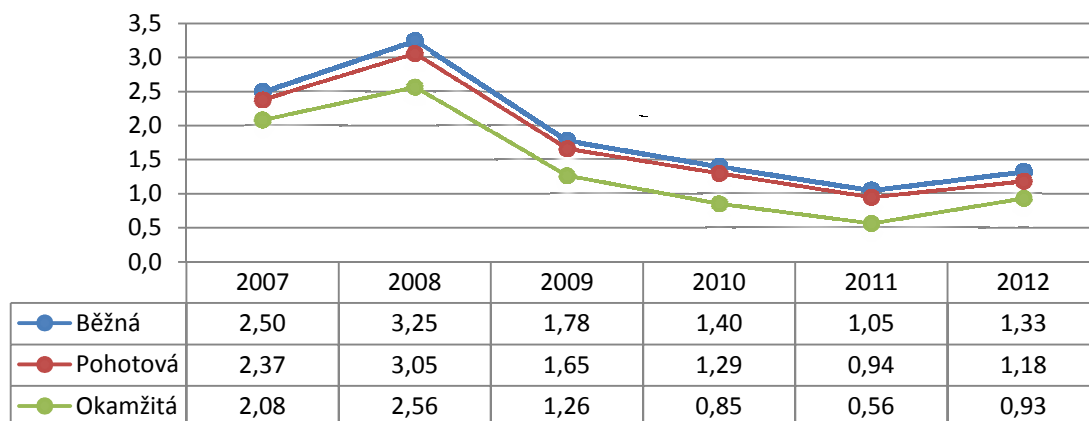
Zdroj: Vlastní zpracování

Vyšší dynamika nákladů než výnosů jak v hlavní, tak i u externích činností PMDP způsobila v letech 2008 a 2011 vyšší relativní přírůstek celkových nákladů oproti výnosům podniku. Totožné působení obou složek činností lze zaznamenat i v roce 2009, avšak v opačném gardu a s pozitivně hodnotitelným výsledkem. V roce 2010 a 2012 pak dochází k dalšímu případu, ve kterém celkově pozitivní vývoj ukazatele za celý podnik je výsledkem převažujícího pozitivního působení relace nákladů a výnosů u doplňkových činností nad vlivem rychlejšího růstu nákladů vůči výnosům u hlavní činnosti.

5.2.3 Analýza likvidity

Hodnocení likvidity je opět třeba uskutečnit s přihlédnutím ke zmíněným specifikům dopravního podniku. Vývoj jednotlivých kategorií likvidity zachycuje následující graf.

Obr. č. 18: Vývoj dílčích ukazatelů likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

I se zohledněním typu hodnoceného podniku však výše ukazatelů likvidity vykazuje zejména v kritickém roce 2008 několikanásobek hodnot doporučených pro zdravé firmy soukromého sektoru, přestože u dopravního podniku lze preferovat o něco vyšší poměr krátkodobých aktiv vůči těm dlouhodobým znamenající sice na jedné straně nižší výnosnost, ale také především nižší riziko. Mezidobí do roku 2011 je však ve znamení pozitivního vývoje v oblasti ukazatelů likvidity. Za změnou v roce 2012 stojí více než 20% meziroční snížení krátkodobých závazků. Z důvodu nízkého podílu zásob na majetku podniku se hodnoty běžné likvidity v celém sledovaném období příliš neliší od hodnot pohotové likvidity. Totéž však platí i o vývoji okamžité likvidity, což jednak poukazuje na nižší zastoupení krátkodobých pohledávek a na enormně vysoké hodnoty finančního majetku. Zatímco na počátku období tvořilo takřka 95% těchto aktiv držení cenných papírů a směnek, vzájemný poměr vůči hotovosti na bankovních účtech se v průběhu let zcela obrátil. Byť jde z části o termínované vklady, je vhodné zvážit, zdali jejich výnosnost je dostatečná a zdali nevznikají náklady obětované příležitosti. Je však nutné dodat, že absolutní výše krátkodobého finančního majetku se za období snížila o více než 40%. To je patrné i na vývoji čistého pracovního kapitálu.

Tab. č. 12: Vývoj čistého pracovního kapitálu

Ukazatel (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý pracovní kapitál	323 627	307 773	282 658	273 369	225 006	168 844

Zdroj: Vlastní zpracování

Ten dosáhl v roce 2012 poloviny své hodnoty z roku 2007. Vhodné je také sledovat jeho vývoj vůči celkovým aktivům společnosti. U dopravního podniku, jehož provoz je založen na stěžejní části dlouhodobého hmotného majetku, tvořil v roce 2007 celých 27%, o pět let déle již jen racionálnějších 8%.

5.2.4 Analýza aktivity

Obrat kapitálu dosahuje u PMDP velmi vysokých hodnot a především díky úhradě prokazatelné ztráty se vložený kapitál „vrátí“ do fungování podniku takřka během jednoho roku. Trvalý pokles v roce 2010 je logickým důsledkem zvýšení základního kapitálu.

Tab. č. 13: Vývoj ukazatelů aktivity

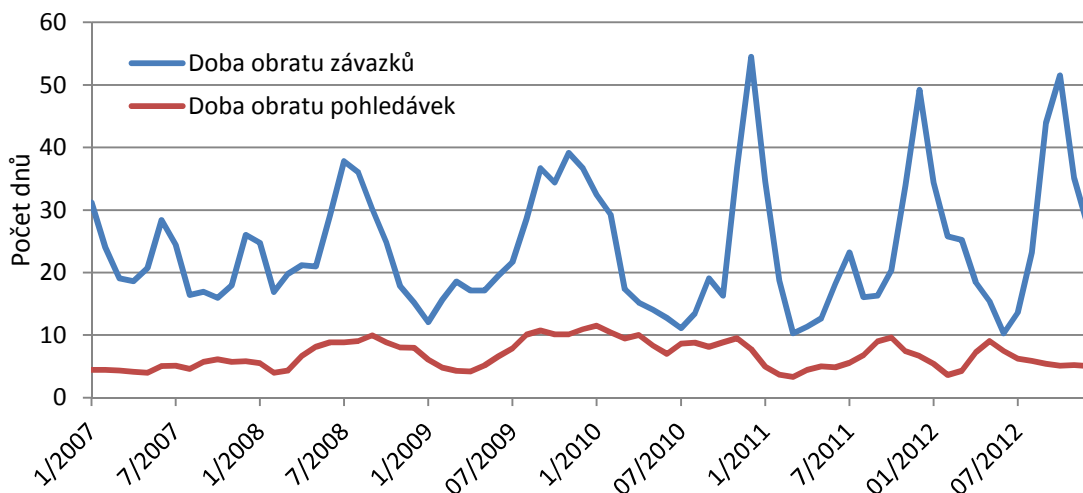
Ukazatel aktivity	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat kapitálu	0,911	0,890	0,912	0,704	0,619	0,596
Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	0,735	0,756	0,774	0,885	1,152	1,461
Upravená míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	1,570	1,522	1,807	2,173	2,827	3,565

Zdroj: Vlastní zpracování

Další ukazatel uvedený v druhém řádku tabulky zdůvodňuje tuto skutečnost nízkou vázaností fixních aktiv ve výnosech. Jeho hodnota se však v důsledku vyšších relativních přírůstků majetku vůči výnosům během šesti hodnocených let zdvojnásobila. To však nepředstavuje za dané situace ohrožení podniku ani z nedostatečné saturace dlouhodobého majetku na jedné straně, ani neekonomickým vázáním zdrojů v dlouhodobém majetku. Přestože by výsledek výpočtu tohoto ukazatele, jak je Kraftovou [9] pro municipální firmy navržen, měl poukazovat na vysoký stupeň fixního kapitálu v daném obor působení podniku, rozhodující výše dotace vstupující také do výpočtu tento fakt zastírá. To by v případě mezipodnikového srovnávání v rámci dopravních podniků nepůsobilo komplikace, při srovnání s podniky z jiného odvětví by však byl rozdíl výsledných hodnot ukazatele markantní. Lze tedy navrhnout úpravu ukazatele spočívající ve snížení výnosů ve jmenovateli o hodnotu úhrady prokazatelné ztráty, jehož výsledky obsahuje třetí řádek výše uvedené tabulky.

Dalšími ukazateli aktivity lze hodnotit provozní oblast dopravního podniku. Jak naznačila vertikální analýza rozvahy, hodnota krátkodobých pohledávek a závazků tvoří významnou součást majetku a zdrojů jeho krytí. V dále uvedeném grafu na obrázku č. 19 je zachycen vývoj dob obratu pohledávek a závazků na bázi jejich měsíčních údajů. Zatímco doba obratu pohledávek je zřetelně ovlivněna povahou části pohledávek v podobě jízdného MHD a i při výpočtu ročních údajů z průměru měsíčních pohledávek se pohybuje mezi 5 a 9 dny, doba obratu závazků vykazuje zejména od roku 2010 značné výkyvy od 10 do přibližně 50 dnů. Přestože podnik nemá problémy s dostatečnou likviditou, oba extrémní vývoje poukazují na nevyvážené řízení cash-flow podniku, jehož náprava by vedla ke snížení nebo úplnému zamezení existence závazků po splatnosti, jednak by namísto předčasného splácení faktur mohlo dojít k výhodnějšímu dočasnému využití těchto cizích prostředků.

Obr. č. 19: Vývoj dob obratu závazků a pohledávek



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf avizuje vznik situací, kdy se další ukazatel aktivity, poměr dob obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků, bude přibližovat zlomové hodnotě „1“, při které by mohlo dojít k riziku ohrožení solventnosti podniku. Přestože je toto měřítko založeno pouze na krátkodobých pohledávkách a závazcích a jen na provozních výnosech, tyto složky se výrazně neliší od sumy veškerých pohledávek a závazků a celkových výnosů. Výsledný vývoj ukazatele zaznamenává následující graf, z něhož je dobře vidět, že k uvedené situaci krátkodobě dochází uprostřed let 2010 i 2013.

Obr. č. 20: Vývoj poměru dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků



Zdroj: Vlastní zpracování

Vertikální analýza rozvahy také poukázala na spíše zanedbatelný podíl zásob v majetku dopravního podniku, tudíž jejich hodnocení ukazateli aktivity nelze doporučit jako jeden z hlavních ukazatelů sloužících k hodnocení finanční výkonnosti dopravního podniku.

5.2.5 Analýza financování

U hodnoceného dopravního podniku lze konstatovat na základě údajů z následující tabulky, že je výrazným způsobem finančně nezávislý, což s sebou nese nízké věřitelské riziko.

Tab. č. 14: Vývoj ukazatelů financování

Ukazatel aktivity	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ukazatel samofinancování	0,767	0,792	0,738	0,805	0,791	0,802
Ukazatel věřitelského rizika	0,233	0,208	0,262	0,195	0,209	0,198

Zdroj: Vlastní zpracování

Navíc dluhy mají podobu převážně závazků vůči obchodním partnerům, zaměstnancům a v této souvislosti i vůči institucím sociální zabezpečení, zdravotního pojištění a státu.

Přesto lze u PMDP nalézt během sledovaných šesti let dva roky, ve kterých společnost na pořízení vozidel vozového parku čerpala bankovní úvěr. Jedná se o roky 2007 a 2012. V těchto letech lze kromě výpočtu síly finanční páky určit i směr a intenzitu jejího působení vlivem úročeného cizího kapitálu.

Tab. č. 15: Vývoj síly finanční páky a navazujících ukazatelů

Ukazatel aktivity	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Síla finanční páky	1,304	1,263	1,355	1,243	1,265	1,247
Intenzita finanční páky	0,055					0,049
Ukazatel úrokového krytí	364,064					586,510

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve všech letech je působení síly finanční páky kladné. Protože však podíl úročeného cizího kapitálu je velmi malý a úroková míra vztažená na celkový cizí kapitál rovněž, i jeho intenzita v obou rocích je velmi nízká. Malý absolutní objem finančních nákladů, které EBIT převyšuje v řádech stonásobků, se navíc projevuje v ukazateli úrokového krytí.

5.2.6 Analýza investičního rozvoje

Jak dokazuje následující tabulka dat, přírůstek majetku zejména v podobě staveb (vliv přírůstku neodepisovaného majetku i při jeho zahrnutí do výpočtu není v případě PMDP zásadní) měl vliv i na vývoj hodnoty míry opotřebení majetku. Zatímco do roku 2010 byl dlouhodobý majetek v průměru z 54% opotřebován, od roku 2010 z uvedené příčiny klesl tento údaj o celých 10%. Očištění tohoto vlivu při současném lepším vystižení podstaty dopravního podniku, jehož fungování je založeno z pohledu majetku na jeho vozovém parku, je možné dosáhnout zařazením ukazatele míry opotřebení samostatných movitých věcí.

Tab. č. 16: Vývoj ukazatelů investičního rozvoje

Ukazatel investičního rozvoje	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku	0,528	0,565	0,547	0,543	0,430	0,443
Koeficient opotřebení samostatných movitých věcí	0,539	0,584	0,553	0,545	0,481	0,494
Míra investičního rozvoje na bázi odpisů	1,606	1,546	1,768	2,012	1,625	1,817

Zdroj: Vlastní zpracování

U takto modifikovaného ukazatele je možné zaznamenat dlouhodobě spíše klesající trend, přičemž v posledních dvou letech se hodnota opotřebení majetku snížila pod 50%. Hodnocení investičního rozvoje lze doplnit o pozitivní výsledky míry investičního rozvoje, které ukazují, že na realizované investice v daných letech by podnik vytvářel zdroje pomocí odpisů pouze mezi 1,5 a 2 roky. Inverzním vztahem výpočtu vzniká lepší interpretace říkající, že odpisy postačovaly k pokrytí investic v rozmezí od necelých 50% v roce 2010 do 65% v roce 2008.

5.2.7 Analýza produktivity

V případě hodnocení produktivity podniku je sice možné označit za cíl maximalizaci hodnot jeho ukazatelů, lepší formulace cílů je ale jejich co nejvyšší růst. V případě produktivity práce v PMDP s výjimkou propadu v roce 2010, který byl způsoben výrazným meziročním propadem přidané hodnoty při současném růstu počtu zaměstnanců, se daří takového růstu dosáhnout.

Tab. č. 17: Vývoj ukazatelů ve vztahu k analýze produktivity

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Produktivita práce (tis. Kč)	570,8	579,7	677,1	626,5	672,2	704,1
Osobní náklady na jednoho zaměstnance (tis. Kč)	420,2	415,0	433,7	431,5	448,7	470,7
Rozdíl produktivity práce a osobních nákladů (tis. Kč)	150,6	164,7	243,4	195,0	223,5	233,4
Produktivita kapitálu	0,480	0,491	0,547	0,386	0,341	0,347

Zdroj: Vlastní zpracování

Z doplňujících údajů v tabulce vyplývá, že zatímco v roce 2007 jeden pracovník vyprodukoval takřka 571 tisíc Kč přidané hodnoty, z čehož však bylo 420 tisíc třeba na úhradu jeho ročních osobních nákladů a zbylých 150 tisíc (26,4%) bylo určeno na pokrytí dalších nákladových položek, v roce 2012 z více než 700 tis. korun přidané hodnoty tvořila zbývající část 233 tis. Kč (33,1%).

Vývoj hodnot produktivity kapitálu je opět viditelně poznamenán skokovým nárůstem přírůstku majetku v roce 2010 a v roce 2012 se tak na 1 korunu kapitálu váže 0,35 koruny přidané hodnoty (zahrnující provozní dotaci). Pokud je však vývoj hodnoty kapitálu očištěn o zmiňovanou změnu základního kapitálu, lze až na meziroční propad v roce 2010 (ze stejných příčin jako u produktivity práce) vysledovat u měřítka produktivity kapitálu kladně hodnotitelný trvalý mírný růst.

5.2.8 Přehled dílčích ukazatelů finanční analýzy navržených do strukturovaného souboru pro hodnocení dopravního podniku

Na základě předchozí aplikace literaturou doporučovaných měřítek finanční analýzy a jejich kritiky ve vztahu k uplatnění u DP lze sestavit přehledný soubor ukazatelů, které se jeví jako vhodné k posouzení finanční výkonnosti v tomto odvětví a jejichž výčet je uveden v následující tabulce č. 18.

Tab. č. 18: Navržený soubor ukazatelů finanční analýzy dopravního podniku

Autarkie	
Autarkie hlavní činnosti	$A_{HČ} = V_{HČ}/N_{HČ}$
Rentabilita	
Rentabilita nákladů doplňkových činností	$r_{DČ} = VH_{DČ}/N_{DČ}$
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	$Z'' = VH_{DČ}/Ztráta_{HČ}$
Variátor celkových nákladů (s omezením, viz text)	$var_N = ((N_{t-1} - N_t)/N_t)/((V_{t-1} - V_t)/V_t)$
Upravený variátor celkových nákladů	$var_{N-úp.} = (1 + (N_{t-1} - N_t)/N_t)/(1 + (V_{t-1} - V_t)/V_t)$
Likvidita	
Běžná likvidita	$BL = OA/KZ$
Pohotová likvidita	$PL = (OA - Zás.)/KZ$
Okamžitá likvidita	$OL = KFM/KZ$
Čistý pracovní kapitál	$ČPK = OA - KZ$
Aktivita	
Obrat kapitálu	$..... = V/Ø K$
Upravená míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	$..... = Ø SA/(V - ÚPZ)$
Doba obratu pohledávek	$DOP = Ø Po/(V/360)$
Doba obratu závazků	$DOZv = Ø Zv/(V/360)$
Poměr dob obratu kr. pohledávek a závazků	$..... = (Ø Po_{kr.}/V)/(Ø Zv_{kr.}/N)$
Financování	
Ukazatel samofinancování (míra stability)	$..... = VK/K$
Ukazatel věřitelského rizika	$..... = CK/K$
Síla finanční páky (případně navazující ukazatele viz text)	$F_{FL} = K/VK \text{ nebo } 1 + CK/VK$
Investiční rozvoj	
Koeficient opotřebení DM	$..... = 1 - \sum ZC_{DM}/\sum PC_{DM}$
Koeficient opotřebení SMV	$..... = 1 - \sum ZC_{SMV}/\sum PC_{SMV}$
Míra investičního rozvoje	$..... = I_{brutto}/O$
Produktivita	
Produktivita práce	$PP = (PH + ÚPZ)/Ø L$
Produktivita kapitálu	$PK = (PH + ÚPZ)/Ø K$

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlivky zkratk z předcházející tabulky spolu s odkazem na původ těchto zdrojových dat, které dostačují pro výpočty ukazatelů finanční analýzy na bázi ročních údajů, jsou obsahem doplňující tabulky č. 19.

Tab. č. 19: Přehled primárních ukazatelů a zdroje jejich zjištění

Zkratka	Název	Zdroj dat
CK	Cizí kapitál	Rozvaha ř. 88
I _{brutto}	Investice celkem	Informační systém podniku
KFM	Krátkodobý finanční majetek	Rozvaha ř. 58
KZ	Krátkodobé závazky	Rozvaha ř. 105 + 119
L	Počet zaměstnanců	Informační systém podniku
N	Náklady celkem	VZZ ř. 2 + 8 + 12 + 17 + 18 + 22 + 25 + 27 + 29 + 32 + 38 + 40 + 41 + 43 + 45 + 47 + 49 + 54 + 55
N _{DČ}	Náklady doplňkových činností	Informační systém podniku
N _{HČ}	Náklady hlavní činnosti	Informační systém podniku
O	Odpisy	VZZ ř. 18
OA	Oběžná aktiva	Rozvaha ř. 31
PC _{DM}	Pořizovací cena DM	Rozvaha ř. 13 (sloupec 1)
PC _{SMV}	Pořizovací cena SMV	Rozvaha ř. 16 (sloupec 1)
PH	Přidaná hodnota	VZZ ř. 11
PN	Provozní náklady	VZZ ř. 2 + 8 + 12 + 17 + 18 + 22 + 25 + 27 + 29
Po	Pohledávky	Rozvaha ř. 39 + 48
PO _{kr.}	Krátkodobé pohledávky	Rozvaha ř. 48
PV	Provozní výnosy	VZZ ř. 1 + 4 + 19 + 26 + 28
SA	Stálá aktiva	Rozvaha ř. 3
ÚPZ	Úhrada prokazatelné ztráty	Informační systém podniku
V	Výnosy celkem	VZZ ř. 1 + 4 + 19 + 26 + 28 + 31 + 33 + 37 + 39 + 42 + 44 + 46 + 53
V _{HČ}	Výnosy doplňkových činností	Informační systém podniku
VK	Vlastní kapitál	Rozvaha ř. 68
Zás.	Zásoby	Rozvaha ř. 32
ZC _{DM}	Zůstatková cena DM	Rozvaha ř. 13
ZC _{SMV}	Zůstatková cena SMV	Rozvaha ř. 16

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Analýza hospodaření a výkonnosti pomocí rozkladů

Následující podkapitola se zaměří pouze na vybrané rozklady uvedené v teoretické části, neboť vyhodnocení některých struktur týkajících se zejména majetku by vytvářelo duplicitní interpretaci ve vztahu k vertikální a horizontální analýze účetních výkazů.

Jedním z rozkladů, jehož působení dosud nebylo zcela osvětleno, je aditivní rozklad běžné likvidity, který navíc v podobě uvedené v obrázku č. 21 usnadňuje pochopení dynamiky jejího vývoje díky třetímu sloupci dílčích tabulek. Ten zobrazuje absolutní změnu ukazatele vůči předešlému roku.

Obr. č. 21: Aditivní rozklad běžné likvidity

Běžná likvidita		Změna
2007	2,495	
2008	3,246	0,751
2009	1,778	-1,468
2010	1,399	-0,379
2011	1,049	-0,350
2012	1,325	0,276

KFM/KZ	Změna		Pohledávky/KZ	Změna		Zásoby/KZ	Změna
2007	2,080		2007	0,303		2007	0,113
2008	2,562	0,482	2008	0,509	0,206	2008	0,175
2009	1,260	-1,302	2009	0,409	-0,100	2009	0,109
2010	0,849	-0,411	2010	0,463	0,054	2010	0,087
2011	0,559	-0,290	2011	0,403	-0,061	2011	0,087
2012	0,928	0,368	2012	0,277	-0,126	2012	0,121

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z rozkladu patrné, stejně jako v roce 2008 vývoj všech složek způsobil zvýšení hodnoty běžné likvidity, tak se také všechny tři složky oběžného majetku podniku podílely na jejím pozitivním vývoji v období 2008 až 2011, s výjimkou zvýšení poměru pohledávek v roce 2011. Nejvýraznější vliv však ve všech obdobích lze přičíst krátkodobému finančnímu majetku. Ten také v roce 2012 s nepatrným přispěním vývoje zásob přispěl ke zvrácení dynamiky v oblasti pohledávek.

V dalším rozkladu haléřového ukazatele nákladovosti je určena struktura nákladů vázaných na výnosy dopravního podniku, a to jednak za účelem posouzení relativní váhy nákladových položek, jednak s cílem zjištění jejich vývoje v čase. Oproti vertikální a horizontální analýze výkazů zisku a ztrát je nákladové členění zkoumáno na základě podoby, ve které je uváděno ve výročních zprávách PMDP (materiálové náklady, náklady na naftu a trakční proud pro MHD, služby, odpisy, osobní náklady a ostatní náklady).

Obr. č. 22: Aditivní rozklad haléřového ukazatele nákladovosti

N / V		Změna
2007	0,954	
2008	0,983	0,029
2009	0,928	-0,054
2010	0,909	-0,019
2011	0,936	0,027

Materiál. N		Změna		MHD N		Změna		Služby		Změna
2007	0,095			2007	0,097			2007	0,131	
2008	0,089	-0,007		2008	0,109	0,012		2008	0,117	-0,014
2009	0,095	0,007	+	2009	0,096	-0,013	+	2009	0,121	0,004
2010	0,098	0,003		2010	0,097	0,001		2010	0,172	0,051
2011	0,112	0,014		2011	0,098	0,002		2011	0,150	-0,021

Odpisy		Změna		Osobní N		Změna		Ostatní N		Změna
2007	0,122			2007	0,388			2007	0,120	
2008	0,135	0,013		2008	0,392	0,004		2008	0,141	0,021
2009	0,186	0,051	+	2009	0,388	-0,004	+	2009	0,042	-0,099
2010	0,127	-0,059		2010	0,379	-0,008		2010	0,036	-0,006
2011	0,144	0,017		2011	0,370	-0,010		2011	0,063	0,027

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto členění mají opět nejvyšší váhu osobní náklady. Byť jejich sčítanec od roku 2009 pozvolna klesá, je vhodné se jimi dále ve vztahu k produktivitě zabývat, což bude uskutečněno v dalším z možných rozkladů. Haléřový ukazatel nákladovosti je pak vždy výsledným součtem rozdílného působení jednotlivých jeho složek s různou výší meziročních změn. Zdaleka nejvyšší dílčí změnu za sledované období zaznamenávají ostatní náklady v roce 2009, která se však ve vrcholovém ukazateli neprojeví v plné výši, neboť proti ní působí zejména přírůstek v části odpisů za daný rok. K výrazným ukazatelům patří také relace mezi spotřebovaným materiálem a výnosy a mezi službami a výnosy. U materiálových nákladů by bylo vhodné prověřit jejich propojení na výkony s ohledem na variabilní a fixní náklady, u služeb pak jednotlivé nákladové druhy. Tento úkol by však dalece přesahoval cíle a náplň této práce, a proto se jím dále text nebude zabývat.

S ohledem na význam osobních nákladů v celkových nákladech podniku je užitečné provést rozklad produktivity práce rozložitelný na ukazatel životní úrovně a ukazatel konkurenceschopnosti. Rozklad je graficky konstruován tak, že podobně jako v předchozích rozkladech v prvních třech sloupcích se objevuje analyzované období, hodnota ukazatele během něj a absolutní meziroční změna. Poslední dva sloupce u příčinných ukazatelů jsou věnovány stanovení hodnoty, o kterou se změní vrcholový ukazatel vlivem změny jeho složek, a to pro porovnání funkcionální i logaritmickou metodou.

Obr. č. 23: Multiplikativní rozklad produktivity práce

Produktivita práce		Změna
2007	570,75	
2008	579,71	8,957
2009	677,10	97,396
2010	626,50	-50,607
2011	672,24	45,744
2012	704,13	31,889

ON / počet zam.	Změna	Vliv	
2007	420,20	funkc.	log.
2008	411,68	-8,518	-11,78 -11,78
2009	438,05	26,373	38,95 38,94
2010	433,21	-4,842	-7,24 -7,24
2011	450,69	17,480	25,68 25,68
2012	470,23	19,539	29,20 29,20

x

PH / ON	Změna	Vliv	
2007	1,358	funkc.	log.
2008	1,408	0,050	20,74 20,74
2009	1,546	0,138	58,44 58,45
2010	1,446	-0,100	-43,36 -43,37
2011	1,492	0,045	20,07 20,07
2012	1,497	0,006	2,69 2,69

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze tedy z rozkladu vyčíst, v roce 2009 došlo k velmi výraznému zvýšení produktivity práce, na čemž se pozitivně z menší části podílela jak relace mezi osobními náklady a počtem zaměstnanců, tak z té větší i podíl přidané hodnoty k osobním nákladům. Protože se jedná o rozklad prvního řádu, je patrné, že rozdíly ve výsledcích výpočtů mezi oběma metodami výpočtu jsou ve všech případech mizivé. Během sledovaného období je souhlasné působení obou příčinných faktorů, byť s rozdílnými poměry jejich účinku, narušeno pouze v roce 2008, kdy je záporný efekt ukazatele životní úrovně převýšen pozitivním působením poměru přidané hodnoty a osobních nákladů.

5.4 Analýza pomocí ukazatele BAMF

Tabulka č. 18 shrnuje výsledky analýzy bonity PMDP pomocí první verze modelu BAMF z roku 2002 včetně hodnot jednotlivých součástí ukazatele.

Tab. č. 20: Vývoj ukazatelů BAMF 2002

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
L	2,374	3,053	1,655	1,293	0,942	1,179
A	0,223	0,303	0,299	0,350	0,240	0,197
F	4,160	4,794	3,232	4,660	4,227	4,423
R	3,803	2,030				
AE	0,942	0,949	1,008	1,013	1,009	1,014
P	2,283	2,319	2,708	2,506	2,689	2,817
I	0,622	0,647	0,566	0,497	0,616	0,550
BAMF 2002	2,058	2,014	1,578	1,720	1,621	1,697
BAMF 2002 bez R	1,768	2,011	1,578	1,720	1,621	1,697

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě porovnání výsledků s rozhodnou hodnotou „1“ lze konstatovat, že ve všech letech vykazuje dopravní podnik dostatečnou bonitu. Na základě nevyvážených hodnot zejména ukazatelů aktivity, financování a investičního rozvoje je nicméně nutné ke konstrukci ukazatele podotknout, že se jednak potvrzují jeho obecné nedostatky uvedené v oddílu 3.8.1 této práce, která se věnuje ukazateli BAMF, jednak že na základě dosavadní analýzy do výsledků zcela očividně zasahují i specifika dopravního podniku.

Jedním takovým problematickým momentem na základě výsledků z tabulky č. 18 je působení činitele poměru dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků. Pakliže má platit, že „referenční (žádoucí) hodnotou všech dílčích ukazatelů i BAMF jako celku je hodnota 1“ [10, s. 2] a že „dílčí ukazatele jsou koncipovány tak, aby byl vnímán pozitivněji vyšší výsledek než 1, naopak nižší hodnota je posuzována hůře“ [10, s. 2], pak však koncepce tohoto dílčího ukazatele při své kladné ekonomické interpretaci paradoxně ve výpočtu snižuje hodnotu ukazatele BAMF a zhoršuje bonitní hodnocení podniku. Z tohoto důvodu je nezbytné jej upravit, přičemž nabízejícím se návrhem je jeho převrácená hodnota ve tvaru $\frac{1}{A}$, kterou lze dosáhnout opačného vlivu na hodnocení a která současně zachovává hodnotu „1“ jako hodnotící rozmezí. Aby však byly zmírněny dopady hyperbolického průběhu hodnot u nízkých hodnot relace doby obratu

pohledávek a závazků, které by jinak měly rozhodující vliv na rozhodnutí o bonitě podniku, lze ještě uplatnit využití vlastností druhé odmocniny a jako finální podobu dílčího ukazatele v této práci navrhnout:

$$\sqrt{\frac{1}{A}}, \text{ resp. } \sqrt{\frac{\frac{\phi KCK}{N}}{\frac{\phi \text{pohl.}}{V}}} \quad (5.2)$$

Předchozí text a logika postupné úpravy ukazatele aktivity v modelu BAMF je zaznamenána v další tabulce hodnot.

Tab. č. 21: Vývoj ukazatele BAMF 2002 po modifikacích ukazatele aktivity

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1/A	4,482	3,299	3,342	2,855	4,173	5,082
BAMF 2002 s úpravou 1/A	2,667	2,442	2,085	2,137	2,276	2,511
BAMF s úpravou 1/A bez R	2,477	2,510	2,085	2,137	2,276	2,511
$\sqrt{1/A}$	2,117	1,816	1,828	1,690	2,043	2,254
BAMF 2002 s úpravou $\sqrt{1/A}$	2,329	2,230	1,833	1,943	1,921	2,040
BAMF 2002 s úpravou $\sqrt{1/A}$ bez R	2,083	2,263	1,833	1,943	1,921	2,040

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné, z původních velmi nízkých hodnot ukazatele aktivity se jeho inverzní úpravou stalo naopak velmi vysoké hodnocení. To však v porovnání s údaji v tabulce č. 18 má zásadní vliv na výslednou hodnotu BAMF, a proto se jeho úprava pomocí odmocniny jeví jako odůvodněná a je možné ji v této podobě doporučit k aplikaci.

Kromě této úpravy je z důvodů uvedených na počátku této podkapitoly nasnadě i fakultativní využití dalších modifikací navrhovaných inovovanou verzí tohoto ukazatele z roku 2007, jejichž dílčí výsledky jsou obsahem následující tabulky.

Tab. č. 22: Vývoj ukazatelů modifikace ukazatele BAMF 2007

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
R_v	1,179	12,317	2,608	-836,828	0,622	0,210
Index výnosů	0,118	-0,037	0,077	0,025	0,077	-0,005
Index nákladů	0,100	-0,003	0,030	-0,000	0,124	-0,024
V	1,034	1,047	1,044	1,084	1,074	1,076
R_z	4,803	3,030				

Zdroj: Vlastní zpracování

Hned první modifikace v podobě doplnění modelu BAMF o ukazatel výnosového variátoru však s sebou přináší komplikaci známou již z oddílu 5.2.2. Případy současně červeně označených záporných relativních změn výnosů a nákladů v tabulce č. 22 vedou ke vzájemné záměně pozitivního a negativního posouzení výsledků vedoucí k celkové desinterpretaci ukazatele. Z pohledu hodnocení dílčích ukazatelů v ukazateli BAMF ve vztahu k mezní hodnotě „1“ navíc variátor výnosů způsobuje další komplikaci v případě extrémně nízkých hodnot meziročního relativního přírůstku nákladů ve jmenovateli výpočtu, jako je tomu v roce 2010. Je možné tedy pro výpočet doporučit stejnou úpravu jako tu, která byla navržena u nákladového variátoru dle vzorce 5.1.

Vzhledem k jednoduchosti určování i interpretování ukazatele BAMF a s ohledem na zachování hodnoty „1“ jako dělicí hranice lze i po této navržené matematické úpravě abstrahovat od jejího hendikepu spočívajícího ve zhoršené srovnatelnosti absolutních hodnot variátoru v čase. Navíc u případně takto vzniklých chyb dojde k rozředění jejich významu zprůměrováním výsledných hodnot dílčích složek ukazatele BAMF. Dopady této úpravy na výsledky variátoru výnosů vyčísluje další tabulka, která současně potvrzuje kladný dopad modifikace na správnou výslednou interpretaci a na ovlivňování ukazatele BAMF v žádoucím směru, byť v minimální výši.

Tab. č. 23: Vývoj hodnot ukazatele variátor výnosů po navržené úpravě

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Upravený index výnosů	1,118	0,963	1,077	1,025	1,077	0,995
Upravený index nákladů	1,100	0,997	1,030	1,000	1,124	0,976
Upravený R_v	1,016	0,966	1,046	1,025	0,958	1,020

Zdroj: Vlastní zpracování

Lze tedy konstatovat, že úprava ukazatele R_v je korektní, tj. že účelně zobrazuje realitu.

Další modifikace uvedené v tabulce č. 22 pak již lze převzít bez výhrad, zejména ukazatel výkonnosti V nahrazující jiný ukazatel taktéž založený na přidané hodnotě, produktivitu práce P , která byla závislá na zastarávajícím a složitě aktualizovatelném násobiteli.

Po přijetí modifikací navržených do BAMF má výsledný ukazatel navržený pro hodnocení dopravního podniku následující podobu:

$$BAMF_{DP} = \frac{L + \sqrt{\frac{1}{A}} + AE + V + R_{v-úprava} + (R_z)}{5 (6)} =$$

$$\frac{\frac{FM + pohl.}{KCK} + \frac{\frac{\emptyset KCK}{N}}{\frac{\emptyset pohl.}{V}} + \frac{V}{N} + \frac{PH}{ON + odpisy} + \frac{1 + \frac{výnosy_t - výnosy_{t-1}}{výnosy_t}}{1 + \frac{náklady_t - náklady_{t-1}}{náklady_t}} + \left(1 + \frac{zisk_{DČ}}{ztrátata_{HC}}\right)}{5 (6)} \quad (5.3)$$

Při výpočtu modelu BAMF, který je takto z části modifikován na základě doporučení Kraftové, částečně vlastních poznatků, se ukazuje velmi odlišný výsledek oproti modelu BAMF 2002.

Tab. č. 24: Vývoj ukazatelů BAMF 2007 DP

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
L	2,374	3,053	1,655	1,293	0,942	1,179
A	2,117	1,816	1,828	1,690	2,043	2,254
AE	0,942	0,949	1,008	1,013	1,009	1,014
V	1,034	1,047	1,044	1,084	1,074	1,076
R _v	1,016	0,966	1,046	1,025	0,958	1,020
R _z	4,803	3,030				
BAMF 2007 DP	2,048	1,810	1,316	1,221	1,205	1,309
BAMF 2007 DP bez R _z	1,497	1,566	1,316	1,221	1,205	1,309

Zdroj: Vlastní zpracování

Kraftová ve své práci [10] dokládá argumenty, aby prokázala, že model BAMF 2007 poskytuje výstižnější pohled a že nedochází k nežádoucímu snížení vypovídací schopnosti ukazatele, které jsou na základě vypočtených údajů platné i pro použití u dopravního podniku. Spolu s argumentací v případě použití dílčího ukazatele R_v tak lze konstatovat, že veškeré provedené změny přispívají k dokreslení celkové bonity hodnoceného podniku.

Jak tedy dokládají změny mezi výsledky tabulek č. 20 a 24, změnou konstrukce ukazatele BAMF došlo ke „zprůsnění“ jeho hodnocení a nově navržené verze se pro hodnocení bonity dopravního podniku jeví jako vhodnější. Lze doporučit uskutečnění dalšího výzkumu v této oblasti, který by měl navrženou podobu ukazatele s pomocí statistických metod na vzorku podniků stejného zaměření dále verifikovat.

5.5 Analýza pomocí ukazatele KAMF

Pakliže bude model KAMF, jak je uveden v teoretické části práce, převzat bez dodatečných úprav zohledňujících specifika dopravních podniků, jeho výsledky pro PMDP jsou vyjádřeny v následující tabulce, ať už ve své absolutní podobě, tak i ve formě přiřazeného ohodnocení z hodnotící stupnice. Právě kvůli jejímu využití však oproti modelu BAMF není uplatnění jakýchkoliv modifikací nezbytné.

Tab. č. 25: Vývoj ukazatele KAMF

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
$(V_{HČ} / N_{HČ}) \times 100$	94,2%	94,9%	100,8%	101,3%	100,9%	101,4%
$(V_{DČ} / N_{DČ}) \times 100$	56,1%	27,1%	35,0%	84,6%	26,9%	41,3%
$(zisk_{DČ} / ztráta_{HČ}) \times 100$	380,3%	203,0%				
$(FM/KCK) \times 100$	208,0%	256,2%	126,0%	84,9%	55,9%	92,8%
$(V/\emptyset K) \times 100$	91,1%	89,0%	91,2%	70,4%	61,9%	59,6%
$(V/\emptyset K) \times 100$ (pouze pro HČ)	78,2%	77,2%	80,1%	63,0%	54,2%	53,8%
$(PH/ON) \times 100$	135,8%	140,8%	154,6%	144,6%	149,2%	149,7%
Ohodnocení ukazatelů dle škál						
$(V_{HČ} / N_{HČ}) \times 100$	3	3	1	1	1	1
$(V_{DČ} / N_{DČ}) \times 100$	1	2	1	1	2	1
$(zisk_{DČ} / ztráta_{HČ}) \times 100$	1	1				
$(FM/KCK) \times 100$	3	3	3	3	1	3
$(V/\emptyset K) \times 100$	4	4	4	5	5	5
$(V/\emptyset K) \times 100$ (pouze pro HČ)	5	5	4	5	5	5
$(PH/ON) \times 100$	3	3	2	3	3	3
Celková klasifikace bonity bez DČ	3,5	3,5	2,5	3,0	2,5	3,0
Celková klasifikace bonity se zohledněním DČ	2,5	2,7	2,2	2,6	2,4	2,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková klasifikace ukazuje, že realizace doplňkových činností posouvá dopravní podnik ve všech případech k lepšímu hodnocení oproti realizaci výhradně hlavní činnosti (výpočet pouze z šedě zvýrazněných řádků). Horšího než střední hodnocení vykazuje společnost ve všech obdobích v hodnocení obratu kapitálu (i bez ohledu na zvýšení ZK), jehož hodnotící škála není přizpůsobena specifikům daného odvětví.

6 MEZIPODNIKOVÉ POROVNÁNÍ VÝKONNOSTI

Záměrem této kapitoly je aplikace metod mezipodnikového srovnávání s cílem komparace ekonomické situace podniku v širším kontextu oboru působení dopravních podniků a s cílem identifikace mezer ve výkonnosti PMDP, která napomůže k posunutí úrovně této výkonnosti výše. Jednotlivé kroky lze rozdělit do tří částí. Než je možné provést samotné srovnání výkonnosti podniků, je v rámci přípravné fáze nutné stanovit metody využitě pro komparaci, zdroje nezbytných dat, okruh zkoumaných společností a také časové období. Na základě určení těchto předpokladů je pak možné provést podrobnější porovnání s nejlepším podnikem stejného zaměření, případně i více společnostmi, a na jeho základě uskutečnit konkrétní doporučení pro zlepšení budoucího vývoje.

6.1 Příprava mezipodnikového srovnávání

Správný výběr hodnotících ukazatelů je klíčovým faktorem přínosného mezipodnikového srovnávání. Protože je cílem porovnávat celkovou ekonomickou výkonnost dopravních podniků, je jednoznačně vhodnější použití vícerozměrných metod uvedených v podkapitole 3.9. Protože ani o jedné z těchto matematicko-statistických metod nelze říci, že je jednoznačně nejlepší, bude použito všech pět a jejich výsledky následně komparovány.

Otázkou však zůstává, jaké dimenze hodnocení do těchto nástrojů zařadit, aby co nejlépe zachycovaly ekonomický obraz podniku. Základním východiskem se stává úvaha, že do hodnocení by mělo být rovnoměrně zahrnuto všech šest oblastí měření výkonnosti, jimiž byla samostatně hodnocena výkonnost PMDP, tzn. dimenze autarkie, rentability, likvidity, aktivity, investičního rozvoje a produktivity. Dalším logickým požadavkem vyplývajícím z matematické konstrukce vícerozměrných metod je ekonomicky žádoucí maximalizace nebo minimalizace hodnot zahrnutých ukazatelů. Na základě tohoto předpokladu je však nutné vyloučit z hodnocení oblast likvidity, jejíž ideální hodnoty v případě všech ukazatelů lze hledat v rámci intervalů, nikoliv však v extrémech. Po zařazení dodatečné podmínky zamezení multikolinearity jsou do souboru ukazatelů vhodných pro mezipodnikové srovnávání zařazeny ukazatele autarkie hlavní činnosti, rentability nákladů doplňkových činností, obratu kapitálu,

poměr dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků, koeficient opotřebení SMV a ukazatel produktivity práce, jejichž výpočty se řídí tabulkou č. 18.

Dalším a také jedním z nejobtížnějších kroků mezipodnikového srovnávání je výběr subjektů pro porovnání, neboť nesprávný výběr by mohl vést k degradaci vypovídací schopnosti této metody. To platí zejména u prvotní realizace takového srovnávání, u něhož by zpochybnění jeho výsledků hrozilo zavržením využití tohoto nástroje do budoucna. V případě dopravních podniků je možné nacházet různé parametry, dle kterých by došlo k co nejlepší selekci porovnatelných dopravních podniků. Za základní omezující kritéria jsou pro účely této práce stanoveny:

- srovnatelná právní forma dopravního podniku,
- srovnatelná vlastnická struktura dopravního podniku,
- srovnatelná struktura dopravní sítě.

U prvních dvou kritérií nedochází k zásadním komplikacím, neboť většina dopravních podniků zajišťujících dopravní obslužnost na území středních a velkých měst České republiky má podobu akciové společnosti, pouze několik málo výjimek tvoří společnosti s ručením omezeným. Jediným vlastníkem dopravních podniků je zpravidla územně příslušná municipalita. V případě dopravní sítě, respektive použitých dopravních prostředků, vyvstává při srovnání PMDP problém v nedostatečném počtu subjektů, které provozují taktéž právě tři trakce. Jsou jimi pouze Dopravní podnik města Brna, a.s. (DPMB), v případě že abstrahujeme od provozování okrajové vodní dopravy na Brněnské přehradní nádrži, a Dopravní podnik Ostrava, a.s. (DPO). Protože Nenadál [17] doporučuje na základě zahraniční literatury využít tři až šest subjektů ke srovnání, je nutné toto kritérium zmírnit a zpřesnit současně, a to na podmínku použití alespoň dvou libovolných ze tří v Plzni využívaných trakcí. Takováto úprava však rozšíří databázi potenciálních podniků o 9 subjektů. Na základě úvahy, že nelze srovnávat dopravní podniky výrazně rozlišené velikosti (například MHD v Mariánských Lázních a Brně), je nutné eliminovat ty výrazně menší dopravní podniky.

Velikost dopravních podniků se však ne vždy zcela odvíjí od velikosti měst, zejména v případech společností, které jsou ve vlastnictví více municipalit, na jejichž území zajišťují MHD (např. Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.). Pro tento účel byly tedy jakožto filtr zvoleny údaje o dopravních výkonech v podobě

místových kilometrů a počtu přepravených osob a taktéž počtu zaměstnanců. Průměry procentních odchylek těchto tří ukazatelů od hodnot PMDP za uplynulých šest let byly porovnány a na jejich základě je do souboru srovnávaných podniků kromě dvou výše uvedených vhodné dále zařadit Dopravní podnik města Olomouce, a.s. (DPMO), Dopravní podnik města Hradec Králové, a.s. (DPMHK), Dopravní podnik města České Budějovice, a.s. a Dopravní podnik města Ústí nad Labem, a.s. Zahrnutí posledních dvou subjektů však není možné z důvodu nedostupnosti části potřebných dat.

Údaje, na jejichž základě bude komparace provedena a které vyplývají z tabulky č. 19, jsou získány z výročních zpráv jednotlivých podniků, které kromě účetních závěrek obsahují i přílohy a další fakultativní informace. V nich však členění nákladů a výnosů v potřebné podobě uvádí pouze DPMO a DPMHK. Kromě PMDP tak byla tato primární data získána na základě vyhovění žádosti zástupci ekonomických úseků DPO a DPMB, zatímco u zbývajících dvou společností nikoliv.

Stručné představení podniků zahrnutých ve zkoumaném souboru lze provést na základě souhrnných provozních dat jednotlivých podniků v posledním roce dostupných údajů.

Tab. č. 26: Provozní údaje vybraného souboru dopravních podniků v roce 2011

Oblast	Ukazatel	DPMB	DPMHK	DPMO	DPO	PMDP
Dopravní výkony	Počet voz. km (v tis.)	38 324	6 212	6 111	34 008	15 078
	Počet míst. km (v tis.)	4 222 459	491 409	618 055	3 475 436	1 360 527
	Přepravené osoby (v tis.)	354 342	37 778	55 432	101 924	101 900
Zaměstnanci	Celkový počet	2 727	397	420	2 024	1 031
	Z toho řidičů	50,8%	47,1%	55,5%	50,2%	55,9%
Vozový park	Počet vozidel	764	133	137	647	326
	Z toho tramvajů	41,1%	-	43,8%	42,2%	37,4%
	Z toho trolejbusů	19,2%	27,8%	-	9,9%	27,0%
	Z toho autobusů	39,7%	72,2%	56,2%	47,9%	35,6%
Linky	Počet linek	76	41	25	85	44
	Celková délka linek (km)	951,9	314,3	301,7	1 067,5	486,7

Zdroj: Výroční zprávy Sdružení dopravních podniků ČR [47]

Z tabulky je jasně patrné, že stejně jako ve srovnání co do počtu obyvatel⁹, největším dopravním podnikem ze zvolené skupiny je DPMB, který dominuje ukazatelům v oblasti dopravních výkonů, zaměstnanců i vozového parku. Přesto jej však jak v počtu linek i jejich celkové délce předstihuje DPO, což u něj naznačuje velký podíl příměstské

⁹ Počet obyvatel k 1. 1. 2012 [38]: Brno: 380 238, Ostrava: 298 992, Plzeň: 158 404, Olomouc: 98 408, Hradec Králové: 91 126

dopravní obslužnosti. Naopak i přes přibližně proporcionální hodnotu vozových i místových kilometrů vůči DPMB však DPO v sumě přepravených osob výrazně zaostává a je na stejné úrovni jako PMDP. Právě posledně zmíněný dopravní podnik stojí svými provozními parametry přibližně uprostřed hodnoceného souboru, neboť například jeho ostatní ukazatele dopravních výkonů jsou méně než poloviční proti dvěma větším společnostem, avšak naopak více než dvojnásobné oproti zbývajícím dvěma dopravním podnikům Olomouce a Hradce Králové, které již zabezpečují dopravní obslužnost pouze dvěma trakcemi. V této oblasti je navíc PMDP výjimečné, protože podíl dopravních prostředků všech tří trakcí je takřka rovnoměrně rozložen oproti DPMB a DPO, kde páteřní tramvajová trakce je doplněna převážně autobusovými spoji na úkor trolejbusových.

Data těchto vybraných společností jsou pro následné mezipodnikové srovnávání zpracována za období 2007 – 2011 tak, aby u stavových veličin mohlo dojít k jejich zprůměrování, a výsledná pořadí jsou tedy uvedena za čtyři po sobě jdoucí období od roku 2008. Protože výroční zprávy za rok 2012 v době vypracování této práce nebyly u všech společností ještě vyhotovené a schválené valnými hromadami podniků, není tento rok již do srovnání zahrnut.

6.2 Aplikace metod mezipodnikového srovnávání

Protože v rámci přípravné fáze byly definovány všechny nezbytné předpoklady, je nyní možné přistoupit k samotnému komparativnímu hodnocení souboru dopravních podniků na základě vybraných ukazatelů. Následující tabulka č. 27 je tedy rozdělena do pěti částí dle použité matematicko-statistické metody. Každá pak obsahuje v rámci hodnocených let jednak hodnotu integrálního ukazatele stanovenou bez rozlišení vah dílčích ukazatelů, jednak pořadí, kterého na základě této hodnoty podnik dosáhnul. V případě shodné hodnoty integrálního ukazatele jsou oba podniky ohodnoceny shodným pořadím, tím lepším ze dvou nabízejících se.

Tab. č. 27: Výsledky aplikace metod mezipodnikového srovnávání

Metoda	Rok	Výsledek	PMDP	DPMB	DPO	DPMO	DPMHK
Jednoduchého součtu pořadí	2008	Hodnota	21	21	20	18	10
		Pořadí	1	1	3	4	5
	2009	Hodnota	19	22	16	18	15
		Pořadí	2	1	4	3	5
	2010	Hodnota	23	25	15	11	16
		Pořadí	2	1	4	5	3
2011	Hodnota	27	25	13	13	12	
	Pořadí	1	2	3	3	5	
Jednoduchého podílu	2008	Hodnota	6,92	13,22	5,80	6,10	-1,30
		Pořadí	2	1	4	3	5
	2009	Hodnota	5,91	7,89	5,01	5,56	5,91
		Pořadí	3	1	5	4	2
	2010	Hodnota	7,80	8,00	4,71	5,04	5,28
		Pořadí	2	1	5	4	3
2011	Hodnota	6,23	9,47	4,56	5,16	4,86	
	Pořadí	2	1	5	3	4	
Bodovací	2008	Hodnota	4,17	3,66	3,54	2,31	0,71
		Pořadí	1	2	3	4	5
	2009	Hodnota	3,31	3,37	1,80	1,83	1,60
		Pořadí	2	1	4	3	5
	2010	Hodnota	4,71	4,39	1,81	1,66	2,18
		Pořadí	1	2	4	5	3
2011	Hodnota	4,81	4,99	1,62	1,41	1,58	
	Pořadí	2	1	3	5	4	
Normované proměnné	2008	Hodnota	3,42	2,28	1,75	-1,42	-6,04
		Pořadí	1	2	3	4	5
	2009	Hodnota	2,99	2,66	-1,41	-1,70	-2,54
		Pořadí	1	2	3	4	5
	2010	Hodnota	4,89	3,68	-2,94	-3,40	-2,23
		Pořadí	1	2	4	5	3
2011	Hodnota	5,12	5,58	-3,51	-3,81	-3,37	
	Pořadí	2	1	4	5	3	
Vzdálenosti od fiktivního bodu	2008	Hodnota	3,49	3,28	4,17	4,60	6,20
		Pořadí	2	1	3	4	5
	2009	Hodnota	4,26	3,75	5,27	5,15	5,84
		Pořadí	2	1	4	3	5
	2010	Hodnota	1,99	2,66	5,15	5,21	5,25
		Pořadí	1	2	3	4	5
2011	Hodnota	2,45	1,81	5,23	5,31	5,05	
	Pořadí	2	1	4	5	3	

Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože je orientace v tabulce s ohledem na velké množství obsažených dat ztížena, je možné zaznamenat, že použité metody hodnocení nedávají nikdy zcela jednotnou odpověď v otázce výsledného pořadí podniků. Proto je tedy následně sestavena matice pořadí jednotlivých podniků v každém roce, která vznikla zprůměrováním pořadí všešlého ze všech pěti metod. Doplněna je v posledním řádku i o jejich celkový průměr za celé období.

Tab. č. 28: Souhrnné výsledky metod mezipodnikového srovnávání

Období/DP	PMDP	DPMB	DPO	DPMO	DPMHK
2008	1,4	1,4	3,2	3,8	5
2009	2	1,2	4	3,4	4,4
2010	1,4	1,6	4	4,6	3,4
2011	1,8	1,2	3,8	4,2	3,8
2008 – 2011	1,65	1,35	3,75	4	4,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky je již zcela patrné, že na základě stanoveného hodnocení lze soubor subjektů rozdělit na dvě části. V první budou zahrnuty dopravní podniky Plzeň a Brna, které v roce 2008 ve zprůměrovaném pořadí dosahují shodného výsledku a posléze se střídají výhradně na první a druhé příčce. DPO, DPMO a DPMHK v hodnocení průměrného pořadí již výrazněji zaostávají. Ačkoliv tedy nelze DPMB označit za zcela jednoznačně nejlepší subjekt, předčí zřetelně ostatní komparované společnosti, a je proto zvolen k realizaci poslední fáze mezipodnikového srovnávání, tj. podrobnějšímu porovnání s PMDP.

6.3 Vyhodnocení mezipodnikové komparace vůči vybranému dopravnímu podniku

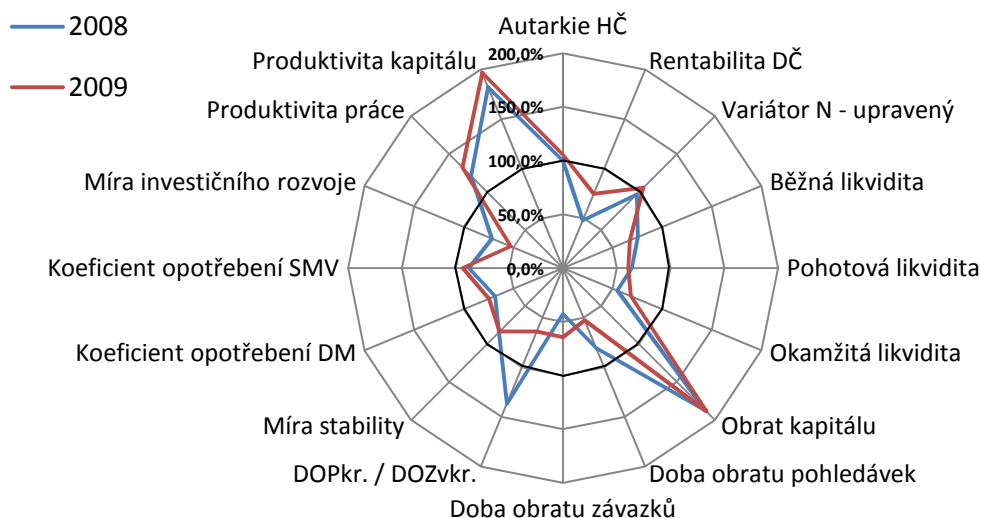
Předpokladem srovnávání podniků založeného zejména na údajích získaných z účetních výkazů je jednota používaných účetních metod, obecných účetních zásad a způsobů oceňování. Účetnictví DPMB i PMDP je vedeno v souladu s obecně závaznými právními předpisy a Českými účetními standardy pro podnikatele, což však nevylučuje určitou míru variability. Na základě podrobení příloh účetních závěrek analýze byly zjištěny některé rozdíly týkající se zejména principů vytváření opravných položek, například u zásob, které však nejsou pro srovnávání podstatné. V některých oblastech pak nelze jednoznačně konstatovat shodu, neboť dokumenty DPMB odkazují na obsah

veřejně nepřístupných vnitropodnikových směrnic. To je případ například opravných položek vytvářených u pohledávek.

Nejmarkantnější vliv na mezipodnikovou komparaci bude zaznamenán se změnou v účtování dotací. DPMB totiž uzavřel s účinností od 1. 1. 2010 se statutárním městem Brnem patnáctiletou Smlouvu o závazku veřejné služby a kompenzaci z veřejné přepravy cestujících. Tato smlouva byla uzavřena v souladu s nařízením, jehož důsledky byly popsány již v druhé kapitole této práce. Investiční dotaci snižující do té doby pořizovací hodnotu majetku a provozní dotaci ve formě úhrady prokazatelné ztráty nahrazuje kompenzace, jejíž výše poskytovaná na základě SVS je účtována do provozních výnosů podniku. Protože však soubor navržených ukazatelů byl vytvářen již s ohledem na možnost této eventuality, lze tedy s vědomím určitých omezení v interpretaci přistoupit k samotnému porovnání.

Vhodným nástrojem mezipodnikového srovnávání, který slouží k rychlé orientaci, je spider analýza. Jejím podkladem se staly výsledky ukazatelů shrnutých v oddílu 5.2.8 na bázi ročních dat za období 2008 – 2011, které z důvodu svého rozsahu tvoří přílohu D a E této práce. Z nich bylo vybráno 16 poměrových ukazatelů vhodných k uplatnění v této analýze s ohledem na její konstrukci. Vyloučen byl ukazatel čistého pracovního kapitálu, který není poměrový a nelze ho tedy využívat pro srovnávání, a měřítko spojená se ztrátou z hlavní činnosti a využitím úročeného cizího kapitálu, která nelze uplatnit ve všech sledovaných obdobích. Tyto neuvedené ukazatele však budou v případě potřeby interpretovány v textu. Výsledné hodnoty vybraných měřítek za PMDP budou vyjádřeny poměrem k hodnotám DPMB, které tak budou představovat hraniční hodnotu sta procent. U ukazatelů, které je žádoucí minimalizovat (sem jsou pro účely této analýzy zařazeny ukazatele: variátor celkových nákladů, ukazatele likvidity, ukazatele doby obratu a koeficienty opotřebení DM a SMV), je počítána převrácená hodnota poměru. Už na první pohled tak tento nástroj nabízí představu o výsledcích v jednotlivých hodnocených oblastech vůči srovnávanému subjektu. V případě provedené analýzy budou v jednom grafu zaneseny výsledky vždy ve dvou po sobě jdoucích obdobích a hledány příčiny tohoto vývoje, zejména pak v zaostávajících oblastech hodnocení, jak na straně PMDP, tak i DPMB. Prvně je tak tomu u posuzovaných roků 2008 a 2009, jejichž výsledky zobrazuje následně uvedený spider graf.

Obr. č. 24: Relativní vývoj hodnot ukazatelů PMDP vůči DPMB v období 2008 – 2009



Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti autarkie hlavní činnosti vykazují oba dopravní podniky velmi uspokojivé výsledky, neboť v roce 2008 se oba velmi přibližují její úplné samostatnosti, o rok později již jí PMDP dosahuje a předstihuje tak DPMB. V těch letech, kdy podniky dosahují ztráty z hlavní činnosti, ji však dokážou pokrýt celkovým výsledkem hospodaření z doplňkových činností. PMDP však tuto ztrátu převyšuje více než dvojnásobně, zatímco DPMB pouze nepatrně. Přesto ziskovostí svých externích aktivit PMDP nedosahuje „brněnské“ úrovně a i když z přehledu podnikatelských činností zapsaných v OR vyplývá jejich velmi obdobné složení, nelze pro neznalost podrobněji specifikovaných aktivit a jim přiřazených výnosů a nákladů učinit konkrétní závěry. Po zvrácení poklesu nákladů a hlavně výnosů „v Plzni“ v roce 2008 dosahuje variátor celkových nákladů v roce 2009 lepšího výsledku, neboť výnosy PMDP rostly rychleji než náklady ve srovnání s pouze mírně příznivým trendem u DPMB.

Přestože ukazatele likvidity v prvním roce u DPMB dosahovaly vyšších hodnot, projevilo se držení vysokého objemu krátkodobých cenných papírů u PMDP ještě horšími ciframi. U obou společností došlo meziročně ke zlepšení, avšak protože se tak stalo přibližně ve stejných poměrech, není tato změna v grafu zaznamenatelná.

V oblasti aktivity je hned na začátku nutné poznamenat, že hodnocení obratu celkových aktiv podniku není v tomto konkrétním porovnání relevantní, neboť jak již v práci zaznělo, do roku 2010 byla většina nemovitého majetku pouze v nájmu PMDP. Doby obratu veškerých pohledávek a závazků sice dosahují vůči DPMB horších výsledků,

avšak v denním vyjádření se jedná o termíny splácení, které podnik neohrožují. I přes zprůměrování stavových veličin ve výpočtu se však hodnoty mohou v průběhu hospodářského roku výrazně vychylovat, jak ukázal oddíl 5.2.4. Bohužel podrobnější data o vývoji pohledávek a závazků nejsou veřejně dostupná. I přes meziroční zhoršení dosahuje uspokojivých hodnot vůči DPMB i poměr dob obratu vztažený pouze na krátkodobé pohledávky a závazky.

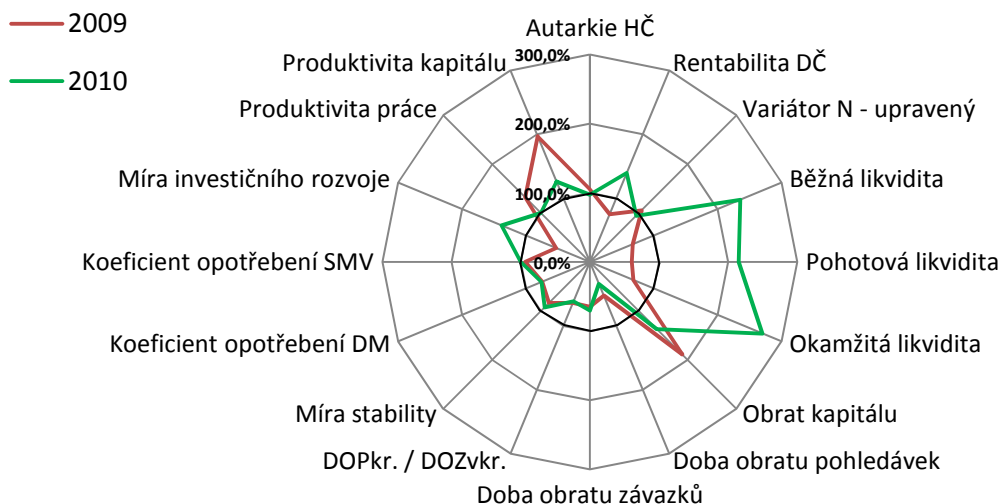
Se strukturou majetku souvisí i míra samostatnosti, která právě kvůli absenci nemovitého majetku vykazuje u PMDP vyšší zastoupení cizího kapitálu. Přestože to z grafu není patrné, došlo v roce 2009 u obou společností k poklesu podílu vlastního kapitálu. U PMDP to zapříčinil vzrůst závazků z obchodních vztahů a vyúčtování ÚPZ vůči městu Plzni, u DPMB byl důvodem pouze enormní nárůst závazků k dodavatelům.

Investiční výdaje, jejichž největší část (0,5 mld. Kč) získal DPMB z evropských fondů, převýšily v roce 2009 více než trojnásobně hodnotu podnikových odpisů a zastínily tak jinak pozitivně se vyvíjející obnovu a rozvoj majetku plzeňského dopravního podniku. To se také podepsalo na vyšším účetním opotřebením majetku PMDP, které vykazuje jak dlouhodobý hmotný majetek celkem, tak SMV zastoupené především vozovým parkem.

Vyšší hodnoty produktivity v oblasti kapitálu jsou opět pochopitelné, avšak PMDP výrazně předčí DPBM i v produktivitě práce.

Vývoj v navazujícím období je obdobně znázorněn v dalším grafu.

Obr. č. 25: Relativní vývoj hodnot ukazatelů PMDP vůči DPMB v období 2009 – 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo předesláno, od roku 2010 je třeba u DPMB počítat s důsledky nové SVS, kvůli které bude hodnocení v čase výrazně znesnadněno a které se projevuje hned vzápětí u hodnocení autarkie hlavní činnosti. Protože na principu kompenzace DPMB zlepšila oproti předešlému roku výsledek hospodaření o 210 milionů, předčí v tomto hodnocení PMDP, která si však udržela velmi dobrou úroveň roku 2009. Úspěšnější se však „Plzeň“ stává v rentabilitě doplňkových aktivit. Kompenzace DPMB se také projevuje v 14,5% meziročním vzrůstu výnosů oproti 6% relativnímu vzrůstu nákladů, poměrem těchto veličin však za PMDP zaostává, byť je to převážnou zásluhou vývoje ÚPZ, protože růst vývoje výkonů za výkonovou spotřebou jinak výrazně zaostává.

Za vysokými hodnotami ukazatelů likvidity DPMB v roce 2010 není růst peněžních prostředků nebo jiných oběžných aktiv, nýbrž opětovný výrazný pokles krátkodobých závazků. Situace by mohla být způsobena uměřenějším řízením cash-flow v prvním roce nového typu dotace, avšak protože se jedná o stavový ukazatel, bez dalších dat nelze tuto pouhou domněnku potvrdit, či vyvrátit. Podobná je situace i u hodnocení doby obratu pohledávek. V případě PMDP u ní došlo ke zhoršení, avšak tento údaj je zkreslen daňovou pohledávkou vůči státu, zatímco v otázce dob obratu pohledávek z obchodních vztahů by vzájemné porovnání zůstalo na téže úrovni. V ostatních ukazatelích aktivity nedošlo ve srovnání s rokem 2009 k zásadním změnám u obou dopravních podniků, tudíž ani v hodnocení ve spider grafu.

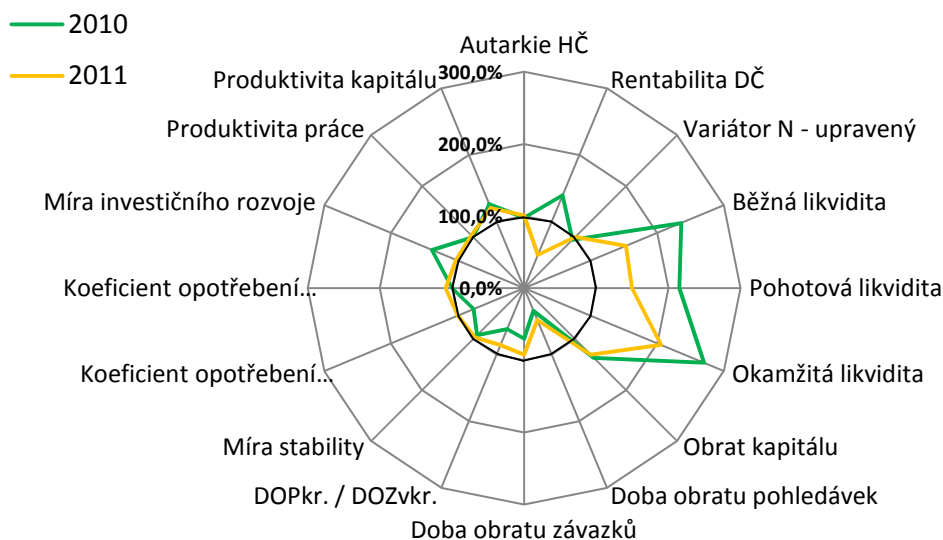
V oblasti investičního rozvoje lze zaznamenat přiblížení se k hodnotám DPMB, respektive vyrovnání jeho hodnot u samostatných movitých věcí. Příčinou je výrazný pokles objemu investic na poloviční výši u DPMB, zatímco u PMDP tvořil v tomto roce dokonce dvojnásobek hodnoty odpisů.

Pokles v hodnocení produktivity je důsledkem kombinace více vlivů, jednak výrazným již zmiňovaným poklesem přidané hodnoty v důsledku nevyrovnaného vývoje nákladů a výnosů PMDP, jednak změnou formy dotačních prostředků u DPMB při současném znatelném snížení stavu zaměstnanců o více než 5%. Produktivita práce tak v tomto roce dosahuje nižší výše. U produktivity kapitálu je naopak ještě zapojen v páté kapitole často zmiňovaný faktor změn ve vlastním kapitálu.

Jak tedy z hodnocení období 2010 vyplývá, vlivem více podstatných změn u PMDP i DPMB je posuzování výsledků těchto dvou dopravních podniků v tomto časovém

intervalu nesnadné a obtížně interpretovatelné. Je však důležité jej uskutečnit pro uvědomění si návaznosti na poslední hodnocený rok 2011.

Obr. č. 26: Relativní vývoj hodnot ukazatelů PMDP vůči DPMB v období 2010 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2011 došlo k nižšímu relativnímu růstu výnosů oproti nákladům, a proto i přes výhodu kompenzace oproti ÚPZ v hodnocení dosáhl DPMB dokonce nižší míry autarkie vůči PMDP, která se u plzeňského dopravního podniku tři roky po sobě pohybovala na stejné úrovni. PMDP však propadla rentabilita vedlejších činností na „pouhých“ 26% oproti nepatrnému snížení na 54% u DPMB.

Přestože u PMDP došlo k poklesu hodnot ukazatelů likvidity, u DPMB nastalo snížení taktéž, a to dokonce na poloviční hodnoty těch z roku 2010, především ale v důsledku zásadního navýšení závazků z obchodních vztahů, což dokazuje vývoj zaznamenaný v grafu. Dopad oblasti krátkodobých závazků se také výrazněji projevil na podílu cizího kapitálu ve struktuře zdrojů financování DPMB a přiblížil tak výsledek ukazatele obou společností.

V otázce vykazované aktivity si sice PMDP stabilně zachovávaly hodnoty roku předcházejícího, avšak vlivem zhoršení výsledků u brněnského dopravního podniku došlo k přiblížení hodnot tohoto ukazatele u obou podniků.

Opětovně vyšší mírou investičního rozvoje si PMDP zajistily stejnou úroveň účetního opotřebení celkového dlouhodobého majetku a dokonce nižší úroveň u flotily dopravních prostředků a dalších SMV.

Protože přidaná hodnota meziročně nezaznamenala ani u jednoho z podniků výraznějších změn, stejně tak počty zaměstnanců, lze přičíst shodný růst produktivity práce a pokles produktivity kapitálu u obou dopravních podniků rostoucí hodnotě ÚPZ u PMDP a kompenzace u DPMB, respektive zvýšení sumy celkového kapitálu obou podniků.

Budou-li shrnuty výsledky provedeného srovnávání za všechny roky, potvrzuje se výsledek použití matematicko-statistických metod pro výběr dopravního podniku vhodného ke komparaci, a to, že DPMB není ve srovnání s PMDP podnikem s výrazně vyšší úrovní ekonomické výkonnosti. Přestože došlo právě v polovině časového intervalu komparace k výrazné změně v oblasti dotací u brněnského dopravního podniku, obě z hodnocených společností v každém roce hodnoceného období vykazují v dílčích oblastech a měřítkách lepší i horší výsledky než protistrana, aniž by došlo k jednoznačnému převážení na jednu ze stran. Porovnáním a nalezením mezer ve výkonnosti se ale potvrdila oprávněnost doporučení navržených již v páté kapitole věnující se samostatné analýze PMDP.

Ve snaze nalézt v některých oblastech konkrétní příčiny nižší úrovně výsledků vedoucích k navržení vhodných opatření byl však v uskutečněném porovnání zaznamenán zásadní nedostatek v podobě absence potřebného veřejně dostupného množství údajů, který byl pouze zčásti vyvážen ochotou podniků tato data poskytnout. Pro odstranění této překážky lze v závěru textu navrhnout užší spolupráci dopravních podniků v oblasti hodnocení ekonomické úrovně výkonnosti, která by mohla být realizována více možnými způsoby. Vzájemné poskytování předem jasně definovaného souboru dat výhradně mezi dobrovolně zapojenými účastníky by mohlo být zaštitěno multilaterální smlouvou přímo mezi těmito dopravními podniky. Další možnost by spolupráce mohla nalézt v projektu „Srovnávací analýza dopravních podniků v ČR“, který vznikl na odboru Controllingu DPMB a jehož cílem je každoroční srovnání vybraných dopravních podniků dle rozdílných, avšak převážně provozních, kritérií a která již je založena na údajích zčásti získaných přímo od srovnávaných dopravních podniků. Poslední možností je užší spolupráce v této oblasti v rámci Sdružení dopravních podniků ČR, které sdružuje 19 největších dopravních podniků za účelem konzultování společných témat, zájmů a problémů ve snaze nalézt stanoviska a řešení prospěšná všem členům tohoto zájmového sdružení právnických osob.

7 ZÁVĚR

Rostoucí tlak na hospodárnost a efektivnost municipálních podniků v prostředí veřejného sektoru vede jejich management k úsilí hodnotit a řídit poskytování veřejných služeb ve snaze o neustálé zvyšování podnikové výkonnosti. Jejím měření a řízení se tak dostává i ve veřejné sféře stále větší pozornosti, obzvláště v současném období hospodářské recese, ve kterém se střetávají stále více limitované prostředky municipalit s neustále narůstajícími požadavky na kvalitu veřejných statků, zajišťování dopravní obslužnosti měst pomocí MHD nevyjímaje.

Dílejší prvotní cíle této diplomové práce jsou naplněny v jejích úvodních kapitolách, o jejichž znalost se opírají další části textu. V té první je od zachycení podstaty existence veřejného sektoru návazně přistoupeno k definování zvláštností dopravních podniků a městské hromadné dopravy, které zahrnují i dvojí platnou právní úpravu dotačních prostředků plynoucích dopravním podnikům od municipalit. Navazující kapitola je pak úvodem do problematiky hodnocení výkonnosti podniků se zaměřením na existující přístupy jejího měření a řízení. S pomocí argumentů literárních zdrojů je pro další postup zvolena metoda finanční analýzy.

Tato práce si za hlavní cíl stanovila navržení souboru vhodných ukazatelů pro hodnocení ekonomické výkonnosti dopravních podniků. Za tímto účelem byly v další části nejprve dostupné literární zdroje podrobeny kritické rešerši, na jejímž základě byly teoreticky rozpracovány možné oblasti a metody hodnocení v oblasti finanční analýzy respektující však specifika municipálních firem. Protože se jako vhodný doplňkový nástroj jeví taktéž mezipodnikové srovnávání, byly v této části položeny i základy k jeho zpracování.

Praktické verifikaci měřítek předcházela sběr dat s využitím analýzy dostupných zdrojů a neméně důležité konzultace s odborníky z praxe. Použití teoreticky představených ukazatelů na konkrétním dopravním podniku poukázalo na některé jejich problematické nedostatky způsobené jednak jejich konstrukcí, jednak sníženou vypovídající schopností vzhledem ke zvláštnostem dopravních podniků. Navržení dílčích úprav a změn vedlo k dosažení hlavního výstupu práce, vytvoření hodnocení ekonomické výkonnosti dopravního podniku, které zahrnuje výběr soustavy relevantních ukazatelů pro měření výkonnosti, vodítka k jejich interpretaci a specifikaci zdrojů nezbytných dat.

Vedlejším produktem verifikace ukazatelů modifikované analýzy se stalo vyhodnocení vývoje výkonnosti dopravního podniku, v jehož důsledku došlo také k navržení nápravných opatření týkajících se některých kritických oblastí hodnocení. Tento rozbor byl také podpořen využitím aparátu pyramidálních rozkladů.

Součástí analýzy vybraného dopravního podniku bylo uplatnění i literaturou doporučeného testování bonity municipálních podniků. Aby se předešlo zkreslení výsledků a současně byly lépe vystiženy podmínky dopravních podniků, došlo k navržení upravené podoby jednoho ze syntetických ukazatelů, o které lze konstatovat, že zpřísnila hodnocení bonity. Platnost této modifikace by však měl na širším vzorku dopravních podniků ověřit další výzkum.

Na základě definovaných parametrů a s pomocí matematicko-statistických metod byl vybrán ke vzájemné komparaci nejvhodnější dopravní podnik. S jeho výsledky byl na základě nastaveného souboru ukazatelů posouzen vývoj hodnoceného dopravního podniku, a to s využitím spider analýzy. Prohloubení již navržených opatření ke zvýšení úrovně výkonnosti však zamezil nedostatek dostupných zdrojů dat a informací. V důsledku toho byly závěrem navrženy možnosti řešení tak, aby se mezipodnikové srovnávání mohlo stát stabilně využívaným nástrojem řízení výkonnosti dopravních podniků.

8 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tab. č. 1:	Provozní ukazatele PMDP v období 2007 – 2011	57
Tab. č. 2:	Vertikální analýza vybraných složek aktiv rozvahy	60
Tab. č. 3:	Vertikální analýza vybraných složek pasiv rozvahy	62
Tab. č. 4:	Vertikální analýza vybraných složek VZZ	63
Tab. č. 5:	Horizontální analýza vybraných složek aktiv rozvahy	64
Tab. č. 6:	Horizontální analýza vybraných složek pasiv rozvahy	64
Tab. č. 7:	Horizontální analýza vybraných složek VZZ	65
Tab. č. 8:	Vývoj variátoru celkových nákladů a jeho složek	68
Tab. č. 9:	Vývoj hodnot ukazatele variátor celkových nákladů po navržené úpravě	69
Tab. č. 10:	Vývoj hodnot upraveného ukazatele variátor celkových nákladů po dosažení logicky modifikovaných hodnot nákladů a výnosů	70
Tab. č. 11:	Vliv hlavní a doplňkových činností na výsledném vývoji upraveného variátoru celkových nákladů	71
Tab. č. 12:	Vývoj čistého pracovního kapitálu	72
Tab. č. 13:	Vývoj ukazatelů aktivity	73
Tab. č. 14:	Vývoj ukazatelů financování	75
Tab. č. 15:	Vývoj síly finanční páky a navazujících ukazatelů	75
Tab. č. 16:	Vývoj ukazatelů investičního rozvoje	76
Tab. č. 17:	Vývoj ukazatelů ve vztahu k analýze produktivity	77
Tab. č. 18:	Navržený soubor ukazatelů finanční analýzy dopravního podniku	78
Tab. č. 19:	Přehled primárních ukazatelů a zdroje jejich zjištění	79
Tab. č. 20:	Vývoj ukazatelů BAMF 2002	83
Tab. č. 21:	Vývoj ukazatele BAMF 2002 po modifikacích ukazatele aktivity	84
Tab. č. 22:	Vývoj ukazatelů modifikace ukazatele BAMF 2007	84
Tab. č. 23:	Vývoj hodnot ukazatele variátor výnosů po navržené úpravě	85
Tab. č. 24:	Vývoj ukazatelů BAMF 2007 DP	86
Tab. č. 25:	Vývoj ukazatele KAMF	87
Tab. č. 26:	Provozní údaje vybraného souboru dopravních podniků v roce 2011	90
Tab. č. 27:	Výsledky aplikace metod mezipodnikového srovnávání	92
Tab. č. 28:	Souhrnné výsledky metod mezipodnikového srovnávání	93

Seznam obrázků

Obr. č. 1:	„Cena“ čistého a smíšeného veřejného produktu.....	11
Obr. č. 2:	Cyklus měření výkonnosti	21
Obr. č. 3:	Finanční ukazatele výkonnosti dle vlivu působení finančních trhů.....	25
Obr. č. 4:	Strukturovaný soubor ukazatelů finanční analýzy municipální firmy	36
Obr. č. 5:	Struktura vázanosti majetku na výnosech.....	44
Obr. č. 6:	Rozklad běžné likvidity	45
Obr. č. 7:	Rozklad celkové autarkie na bázi výnosů a nákladů.....	45
Obr. č. 8:	Rozklad haléřového ukazatele nákladovosti	46
Obr. č. 9:	Rozklad produktivity práce	46
Obr. č. 10:	Model KAMF.....	51
Obr. č. 11:	Základní organizační schéma PMDP.....	56
Obr. č. 12:	Podíl ÚPZ na nákladech a výnosech PMDP v období 2007 – 2012	58
Obr. č. 13:	Výše dotací plynoucích PMDP v období 2007 – 2012.....	59
Obr. č. 14:	Vývoj podílu samostatných movitých věcí na DHM podniku.....	61
Obr. č. 15:	Vývoj autarkie hlavní činnosti PMDP	67
Obr. č. 16:	Vývoj rentability nákladů doplňkových činností PMDP	67
Obr. č. 17:	Vývoj ukazatele variátor celkových nákladů po navržené úpravě.....	70
Obr. č. 18:	Vývoj dílčích ukazatelů likvidity.....	71
Obr. č. 19:	Vývoj dob obratu závazků a pohledávek	74
Obr. č. 20:	Vývoj poměru dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků.....	74
Obr. č. 21:	Aditivní rozklad běžné likvidity	80
Obr. č. 22:	Aditivní rozklad haléřového ukazatele nákladovosti	81
Obr. č. 23:	Multiplikativní rozklad produktivity práce	82
Obr. č. 24:	Relativní vývoj hodnot ukazatelů PMDP vůči DPMB v období 2008 – 2009.....	95
Obr. č. 25:	Relativní vývoj hodnot ukazatelů PMDP vůči DPMB v období 2009 – 2010.....	96
Obr. č. 26:	Relativní vývoj hodnot ukazatelů PMDP vůči DPMB v období 2010 – 2011.....	98

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
CBA	cost-benefit analýza
CF	cash-flow
ČR	Česká republika
DČ	doplňková činnost
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DP	dopravní podnik
DPMB	Dopravní podnik města Brna, a.s.
DPMHK	Dopravní podnik města Hradec Králové, a.s.
DPMO	Dopravní podnik města Olomouce, a.s.
DPO	Dopravní podnik Ostrava, a.s.
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
EBITDA	zisk před odečtením úroků, daní a odpisů
EPS	čistý zisk na akcii
ES	Evropské společenství
FM	finanční majetek
HČ	hlavní činnost
VH	výsledek hospodaření
K	kapitál
KCK	krátkodobý cizí kapitál
KFM	krátkodobý finanční majetek
KZ	krátkodobé závazky
MHD	městská hromadná doprava
míst. km	místový kilometr
N	náklady
ON	osobní náklady
PH	přidaná hodnota

PMDP	Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SMV	samostatné movité věci
SVS	smlouva o veřejných službách v přepravě cestujících
ÚPZ	úhrada prokazatelné ztráty
V	výnosy
voz. km	vozový kilometr
VZZ	výkaz zisku a ztrát
ZK	základní kapitál

10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace:

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2010, 225 s., ISBN 978-80-86929-68-2
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005, 165 s., ISBN 80-7179-809-6
- [3] EISLER, Jan. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2008, 151 s., ISBN 978-80-245-1416-1
- [4] EISLER, Jan., KUNST, Jaromír., ORAVA, František. *Ekonomika dopravního systému*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2011, 284 s., ISBN 978-80-245-1759-9
- [5] GRÜNWARD, Rolf., Holečková, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s., ISBN 978-80-86929-26-2
- [6] HATRY, Harry P. *Performance measurement : getting results*. Washington: The Urban Institute Press, 2006, 326 s., ISBN 0-87766-734-9
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010, 745 s., ISBN 978-80-7400-194-9
- [8] KOVALČÍKOVÁ, Daniela., ŠTANDERA, Jan. *Zákon o veřejných službách v přepravě cestujících - Komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 236 s., ISBN 978-80-7357-662-2
- [9] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha : C. H. Beck, 2001, 206 s., ISBN 80-7179-778-2
- [10] KRAFTOVÁ, Ivana. *Efektivnost veřejného sektoru regionu na mikroúrovni: modifikovaný model BAMF*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2007, 12 s., ISBN 978-80-8073-878-5
- [11] KRAFTOVÁ, Ivana. *Teoretická východiska aplikace finanční analýzy při řízení efektivnosti ekonomických subjektů v municipální sféře*. Brno: Vutium, 2000, 18 s., ISBN 80-214-1618-1
- [12] KRAUS, Jiří. a kol. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 2001, 879 s., ISBN 80-200-0607-9
- [13] MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006, 624 s., ISBN 80-86119-37-8

- [14] MAREŠOVÁ, Petra. *Měření ve znalostním managementu - aplikace Cost Benefit Analysis*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 126 s., ISBN 978-80-7435-229-4
- [15] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008, 240 s., ISBN 978-80-247-2432-4
- [16] MAŘÍKOVÁ, Pavla., MAŘÍK, Miloš. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a ocenování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 164 s., ISBN 978-80-86929-32-3
- [17] NENADÁL, Jaroslav., VYKYDAL, David., HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking - mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, 256 s., ISBN 978-80-7261-224-6
- [18] NEUMAIEROVÁ, Inka. a NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002, 216 s., ISBN 80-247-0125-1
- [19] OCHRANA, František. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press, 2001, 246 s., ISBN 80-7261-018-X
- [20] OTRUSINOVÁ, Milana., KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek - po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck, 2011, 178 s., ISBN 978-7400-342-4
- [21] PASTOR, Otto., TUZAR, Antonín. *Teorie dopravních systémů*. Praha: ASPI, 2007, 312 s., ISBN 978-80-7357-285-3
- [22] PAVELKOVÁ, Drahomíra., KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde nakladatelství, 2005, 333 s., ISBN 80-86131-63-7
- [23] PEKOVÁ, Jitka. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: Management Press, 2004, 375 s., ISBN 90-7261-086-4
- [24] PEKOVÁ, Jitka. *Veřejný sektor - řízení a financování* 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer, 2012, 485 s., ISBN 978-80-7357-936-4
- [25] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress, 2001, 305 s., ISBN 80-86119-64-5
- [26] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, 143 s., ISBN 978-80-247-2481-2
- [27] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007, 154 s., ISBN 978-80-251-1830-6

- [28] SPITZER, Dean R. *Transforming performance measurement : rethinking the way we measure and drive organizational success*. New York: Amacom, 2007, 288 s., ISBN 978-0-8144-0891-9
- [29] STRECKOVÁ, Yvonne. *Teorie veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 1998, 181 s., ISBN 80-210-1737-6
- [30] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3
- [31] ŠKODÁKOVÁ, Petra. *Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniku s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů, disertační práce*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 189 s.
- [32] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s., ISBN 80-86754-33-2
- [33] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, 2008, 190 s., ISBN 978-80-247-2472-0
- [34] ZELENÝ, Lubomír. *Osobní přeprava*. Praha: ASPI, 2007, 351 s., ISBN 978-80-7357-266-2

Elektronické zdroje:

- [35] *Definice některých vybraných jednotek ekonomických veličin - vybrané jednotky technicko - hospodářské*. [online] Praha: Český statistický úřad, [cit. 6.4.2013] Dostupné z: <http://www.czso.cz/cz/cisla/0/00/000902/data/0009t014.htm>
- [36] *Největší zaměstnavatelé*. [online] Plzeň: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, [cit. 22.3.2013] Dostupné z: <http://ukr.plzen.eu/informace-pro-investory/profil-plzne/nejvetsi-zamestnavatele/nejvetsi-zamestnavatele.aspx>
- [37] *Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2012*. [online] Praha: Český statistický úřad, [cit. 6.4.2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/00002BD91A/\\$File/13011203.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/00002BD91A/$File/13011203.pdf)
- [38] *Počty obyvatel v obcích*. [online] Praha: Ministerstvo vnitra ČR, [cit. 18.4.2013] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/pocet-obcane-leden12.xls.aspx>
- [39] Synek, Miloslav. *Nová ekonomika – nové ukazatele*. [online] [cit. 12.3.2013] <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-nove-ukazatele.html>
- [40] Trezziová, Dana. *Nariadení 1370/2007 a jeho aplikace do národního právního systému České republiky*. [online] [cit. 17.3.2013] Dostupné z: http://www.konference2011.pmdp.cz/WD_FileDownload.ashx?wd_systemtypeid=34&wd_pk=WzI0MixbOF1d

- [41] *Územně analytické podklady hl. m. Prahy 2012.* [online] [cit. 5.3.2013]
Dostupné z: http://www.uppraha.cz/uploads/assets/soubory/data/UAP/UAP2012/2_12_doprava.pdf
- [42] *Výroční zprávy Dopravního podniku města Brna, a.s.* [online] [cit. 8.4.2013]
Dostupné z: <http://www.dpmb.cz/Default.aspx?seo=vyrocni-zpravy>
- [43] *Výroční zprávy Dopravního podniku města Hradce Králové, a.s.* [online] [cit. 8.4.2013]
Dostupné z: <http://www.dpmhk.cz/cs/o-spolecnosti/vyrocni-zpravy>
- [44] *Výroční zprávy Dopravního podniku města Olomouce, a.s.* [online] [cit. 8.4.2013]
Dostupné z: <http://www.dpmo.cz/default.asp?str=vyrocni>
- [45] *Výroční zprávy Dopravního podniku Ostrava a.s.* [online] [cit. 7.4.2013]
Dostupné z: http://www.dpo.cz/spolecnost/v_zpravy.htm
- [46] *Výroční zprávy Plzeňských městských dopravních podniků, a.s.* [online] [cit. 2.4.2013]
Dostupné z: <http://www.pmdp.cz/o-nas/vyrocni-zpravy/vyrocni-zpravy-3.aspx>
- [47] *Výroční zprávy Sdružení dopravních podniků ČR.* [online] [cit. 1.4.2013]
Dostupné z: <http://www.sdp-cr.cz/o-nas/vyrocni-zpravy>

Legislativní zdroje:

- [48] Vyhláška č. 296/2010 Sb., o postupech pro sestavení finančního modelu a určení maximální výše kompenzace
- [49] Zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů
- [50] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- [51] Zákon č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: PMDP: Rozvaha – aktiva (2007 – 2012)

Příloha B: PMDP: Rozvaha – pasiva (2007 – 2012)

Příloha C: PMDP: VZZ (2007 – 2012)

Příloha D: PMDP: výsledky souboru ukazatelů pro mezipodnikové srovnávání

Příloha E: DPMB: výsledky souboru ukazatelů pro mezipodnikové srovnávání

Příloha A: PMDP: Rozvaha – aktiva (2007 – 2012)

ROZVAHA (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	1 200 765	1 164 471	1 322 661	1 979 930	2 065 899	2 115 757
Pohledávky za upsaný ZK		0	0	533 662	0	0
Dlouhodobý majetek	803 515	788 420	966 714	1 090 136	1 792 745	1 846 582
Dlouhodobý nehmotný majetek	19 295	11 637	8 955	9 550	21 223	15 547
Software	3 658	4 372	1 084	6 012	19 570	15 105
Ocenitelná práva	69	136	86	42	18	2
Goodwill	14 868	755	602	448	295	140
Jiný DNM	640	5 758	6 681	2 587	0	0
Nedokončený DNM	60	616	502	461	1 340	300
Dlouhodobý hmotný majetek	784 220	776 783	957 759	1 080 586	1 771 522	1 831 035
Pozemky	5 758	5 758	5 758	5 758	27 131	27 131
Stavby	4 960	4 932	9 903	10 186	341 632	352 186
SMV a soubory movitých věcí	751 226	718 250	912 083	1 044 719	1 396 331	1 427 705
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	18	18	18
Nedokončený DHM	11 212	14 181	7 573	16 089	6 410	5 176
Poskytnuté zálohy na DHM	11 064	33 662	22 442	3 816	0	18 819
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	389 173	369 084	350 007	350 164	266 611	264 529
Zásoby	17 588	19 944	21 469	21 658	22 165	24 064
Materiál	17 579	19 471	21 240	21 648	22 142	23 554
Nedokončená výroba a polotovary	0	468	226	7	22	280
Zboží	9	5	3	3	1	230
Dlouhodobé pohledávky	1 302	1 975	2 796	4 836	4 980	5 102
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	860	2 878	3 013	3 176
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	310	340	309	309	310	311
Jiné pohledávky	992	1 635	1 627	1 648	1 657	1 615
Krátkodobé pohledávky	45 900	55 913	77 705	111 152	97 342	50 195
Pohledávky z obchodních vztahů	21 160	25 810	41 157	47 761	34 073	16 261
Stát - daňové pohledávky	19 672	11 327	22 711	57 723	58 291	27 135
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 022	2 798	1 252	1 471	1 323	1 400
Dohadné účty aktivní	1 950	1 496	10 989	1 998	1 524	2 046
Jiné pohledávky	1 096	14 482	1 596	2 200	2 131	3 353
Krátkodobý finanční majetek	324 383	291 252	248 037	212 519	142 124	185 168
Peníze	5 872	4 932	4 427	2 147	3 440	2 722
Účty v bankách	6 761	11 802	4 154	81 256	114 184	182 446
Krátkodobé cenné papíry a podíly	311 750	274 518	239 456	129 116	24 500	0
Časové rozlišení	8 077	6 967	5 940	5 968	6 543	4 646
Náklady příštích období	8 024	6 747	4 639	5 842	6 264	4 351
Příjmy příštích období	53	220	1 301	126	279	295

Příloha B: PMDP: Rozvaha – pasiva (2007 – 2012)

ROZVAHA (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM (v tis. Kč)	1 200 765	1 164 471	1 322 661	1 979 930	2 065 899	2 115 757
Vlastní kapitál	920 724	922 047	976 198	1 592 892	1 633 422	1 696 755
Základní kapitál	481 352	481 352	481 352	1 015 014	1 015 014	1 015 014
Základní kapitál	481 352	481 352	481 352	481 352	1 015 014	1 015 014
Změny základního kapitálu	0	0	0	533 662	0	0
Kapitálové fondy	332 547	332 547	332 547	332 547	332 548	332 548
Emisní ážio	0	0	0	0	1	1
Ostatní kapitálové fondy	332 547	332 547	332 547	332 547	332 547	332 547
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	58 463	97 407	100 994	156 064	239 899	236 569
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	5 452	7 872	8 412	11 512	15 976	18 274
Statutární a ostatní fondy	53 011	89 535	92 582	144 552	223 923	218 295
VH minulých let	0	0	0	0	0	43 663
Nerozdělený zisk minulých let		0	0	0	0	43 663
VH běžného účetního období (+/-)	48 362	10 741	61 305	89 267	45 961	68 961
Cizí zdroje	221 332	192 340	302 064	341 854	386 388	383 610
Rezervy	7 511	20 726	34 543	4 294	14 611	20 465
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0	854
Ostatní rezervy	7 511	20 726	34 543	4 294	14 611	19 611
Dlouhodobé závazky	57 870	57 916	70 660	87 219	117 662	128 559
Dlouhodobé přijaté zálohy	3 100	3 100	3 030	3 120	3 119	3 124
Odložený daňový závazek	54 770	54 816	67 630	84 099	114 543	125 435
Krátkodobé závazky	153 639	113 698	196 861	250 341	254 115	194 586
Závazky z obchodních vztahů	92 084	43 495	85 727	155 039	175 763	102 980
Závazky k zaměstnancům	20 403	20 848	21 824	22 952	22 934	25 556
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	12 692	12 438	13 232	14 233	14 772	15 404
Stát - daňové závazky	4 450	10 745	6 545	3 705	4 387	4 287
Krátkodobé přijaté zálohy	6 451	7 988	9 074	10 614	15 931	27 953
Dohadné účty pasívní	17 551	18 176	60 451	43 790	20 320	18 406
Jiné závazky	8	8	8	8	8	0
Bankovní úvěry a výpomoci	2 312	0	0	0	0	40 000
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0	35 000
Krátkodobé bankovní úvěry	2 312	0	0	0	0	5 000
Časové rozlišení	58 709	50 084	44 399	45 185	46 089	35 392
Výdaje příštích období	345	400	208	446	535	580
Výnosy příštích období	58 364	49 684	44 191	44 739	45 554	34 812

Příloha C: PMDP: VZZ (2007 – 2012)

VZZ (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	212	4	7	6	15	5 270
Náklady vynaložené na prodané zboží	150	4	8	0	2	4 760
Obchodní marže	62	0	-1	6	13	510
Výkony	369 594	409 213	405 235	396 668	423 224	419 683
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	355 373	402 750	401 048	377 203	369 580	404 965
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 584	468	-242	-201	16	258
Aktivace	15 805	5 995	4 429	19 665	53 628	14 460
Výkonová spotřeba	375 044	358 100	373 912	447 830	474 832	429 732
Spotřeba materiálu a energie	231 473	234 601	236 525	248 299	286 821	251 089
Služby	143 571	123 499	137 387	199 531	188 011	178 643
Přidaná hodnota	-5 388	51 113	31 322	-51 157	-51 595	-9 539
Osobní náklady	424 397	412 500	439 801	441 005	462 631	484 334
Mzdové náklady	305 580	296 163	316 745	316 674	330 877	347 175
Odměny členům orgánů společnosti	1 290	1 223	1 142	1 000	1 767	2 194
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	105 885	102 428	107 017	108 018	114 544	119 389
Sociální náklady	11 642	12 686	14 897	15 313	15 443	15 576
Daně a poplatky	2 048	1 268	6 509	11 239	6 423	6 007
Odpisy DHM a DNM	133 114	142 081	211 057	147 221	179 660	189 821
Tržby z prodeje DM a materiálu	26 264	20 172	12 717	4 137	6 278	6 709
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	26 438	18 767	11 725	3 105	5 809	3 518
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-29 054	70 646	-33 345	-30 316	1 291	6 901
Ostatní provozní výnosy	689 804	600 327	708 012	757 862	819 735	811 201
Ostatní provozní náklady	109 739	29 933	40 297	34 820	39 548	34 035
Provozní výsledek hospodaření	43 998	-3 583	76 007	103 767	79 056	83 755
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	7 626	9 652	6 638	3 154	1 175	420
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	6 429	0	0	0	0
Výnosové úroky	3	5	4	281	1 154	1 881
Nákladové úroky	140	34	0	0	0	143
Ostatní finanční výnosy	6	0	1 603	39	6	1
Ostatní finanční náklady	664	1 039	3 088	1 506	1 852	2 186
Finanční výsledek hospodaření	6 831	15 013	5 158	1 968	483	-27
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 467	7 610	19 859	16 469	33 578	14 767
- splatná	0	7 564	7 045	0	3 134	3 874
- odložená	2 467	46	12 814	16 469	30 444	10 893
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	48 362	3 820	61 305	89 267	45 961	68 961
Mimořádné výnosy	0	6 921	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za mimořádnou činnost	0	6 921	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	48 362	10 741	61 305	89 267	45 961	68 961
Výsledek hospodaření před zdaněním	50 829	18 351	81 164	105 735	79 539	83 728

Příloha D: PMDP: výsledky souboru ukazatelů pro mezipodnikové srovnávání

Ukazatel	PMDP			
	2008	2009	2010	2011
Autarkie				
Autarkie hlavní činnosti	0,981	1,039	1,038	1,038
Rentabilita				
Rentabilita nákladů doplňkových činností	0,271	0,350	0,846	0,269
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	2,030			
Relativní růst nákladů	-0,008	0,018	0,003	0,109
Relativní růst výnosů	-0,037	0,077	0,025	0,077
Variátor celkových nákladů	0,214	0,233	0,130	1,422
Upravený variátor celkových nákladů	1,030	0,945	0,979	1,030
Likvidita				
Běžná likvidita	3,246	1,778	1,399	1,049
Pohotová likvidita	3,091	1,677	1,313	0,964
Okamžitá likvidita	2,562	1,260	0,849	0,559
Aktivita				
Obrat kapitálu	0,890	0,912	0,704	0,619
Upravená míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	1,522	1,807	2,173	2,827
Doba obratu pohledávek	17,969	21,962	30,433	31,397
Doba obratu závazků	65,904	69,691	93,718	102,015
Poměr dob obratu kr. pohledávek a závazků	0,379	0,401	0,384	0,387
Financování				
Ukazatel samofinancování (míra stability)	0,792	0,738	0,805	0,791
Ukazatel věřitelského rizika	0,208	0,262	0,195	0,209
Síla finanční páky	1,263	1,355	1,243	1,265
Investiční rozvoj				
Koeficient opotřebení DM	0,565	0,547	0,543	0,430
Koeficient opotřebení SMV	0,584	0,553	0,545	0,481
Míra investičního rozvoje	1,546	1,768	2,012	1,625
Produktivita				
Produktivita práce	579,7	677,1	626,5	672,2
Produktivita kapitálu	0,491	0,547	0,386	0,341

Příloha E: DPMB: výsledky souboru ukazatelů pro mezipodnikové srovnávání

Ukazatel	DPMB			
	2008	2009	2010	2011
Autarkie				
Autarkie hlavní činnosti	0,984	0,985	1,065	1,032
Rentabilita				
Rentabilita nákladů doplňkových činností	0,566	0,469	0,607	0,538
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	1,013	1,021		
Relativní růst nákladů	0,056	0,045	0,062	0,040
Relativní růst výnosů	0,056	0,045	0,145	0,004
Variátor celkových nákladů	0,998	0,998	0,426	9,427
Upravený variátor celkových nákladů	1,000	1,000	0,927	1,035
Likvidita				
Běžná likvidita	2,444	1,196	3,297	1,604
Pohotová likvidita	1,974	1,016	2,825	1,444
Okamžitá likvidita	1,403	0,859	2,291	1,150
Aktivita				
Obrat kapitálu	0,475	0,483	0,514	0,473
Upravená míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	3,849	3,609	3,737	4,267
Doba obratu pohledávek	14,522	11,543	10,390	15,098
Doba obratu závazků	28,079	44,971	65,557	94,291
Poměr dob obratu kr. pohledávek a závazků	0,518	0,257	0,237	0,332
Financování				
Ukazatel samofinancování (míra stability)	0,937	0,882	0,870	0,816
Ukazatel věřitelského rizika	0,063	0,118	0,130	0,184
Síla finanční páky	1,039	1,103	1,121	1,193
Investiční rozvoj				
Koeficient opotřebení DM	0,389	0,408	0,411	0,427
Koeficient opotřebení SMV	0,512	0,517	0,545	0,524
Míra investičního rozvoje	2,153	3,365	1,453	1,586
Produktivita				
Produktivita práce	478,2	512,0	625,4	650,1
Produktivita kapitálu	0,270	0,278	0,306	0,284

Abstrakt

ŠTILIP, M. *Stanovení vhodných ukazatelů pro vyhodnocení výkonnosti dopravního podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 110 s., 2013

Klíčová slova: municipální sféra, dopravní podniky, měření a řízení výkonnosti, mezipodnikové srovnávání

Předmětem této diplomové práce je hodnocení výkonnosti dopravních podniků. Jejím hlavním cílem je navrhnout vhodnou soustavu ukazatelů pro měření a řízení ekonomické výkonnosti těchto municipálních subjektů. Úvodní části se soustřeďují na objasnění problematiky dopravních podniků a jejich specifík a také na přístupy k měření a hodnocení výkonnosti. Pro dosažení uvedeného cíle je zpracována kritická literární rešerše soustředěná na finanční analýzu municipálních firem a navazující možnosti hodnocení jejich výkonnosti. V další části jsou tyto metody verifikovány na příkladu konkrétní společnosti a modifikovány s ohledem na zjištěné zvláštnosti dopravních podniků. Je navržen soubor ukazatelů a další vhodné metody pro hodnocení jejich výkonnosti, které zahrnují mimo jiné i mezipodnikové srovnávání. Vytvořené hodnocení napomůže managementu dopravních podniků při řízení jejich výkonnosti a hledání potenciálu zlepšení v rámci oboru.

Abstract

ŠTILIP, M. *Identifying appropriate indicators for evaluating business performance.*
Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 110 pages,
2013

Keywords: municipal sector, public transportation companies, performance measurement and management, comparison among companies

The subject of this diploma thesis is public transportation companies' business performance evaluation. The main objective is to propose an appropriate set of indicators for economic performance measurement and management of these municipal entities. The introduction parts are aimed at clarifying the issue of public transportation companies and their specifics and also at clearing up the approaches to performance measurement and evaluation. To achieve the main objective, a critical literary research focused on financial analysis of municipal companies and other related possibilities for their business performance assessment is conducted. These methods are subsequently verified on a particular company and modified with regard to the founded characteristics of public transportation firms. Set of indicators and other advisable methods are designed for evaluating their performance including, inter alia, comparison among companies. Proposed performance evaluation will help management of public transportation companies to manage their performance and to identify improvements potential within the business field.