

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Benchmarking ekonomických ukazatelů v MHD

Bc. Lucie Balachoncevová

Diplomová práce

2014

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Balachoncevová**
Osobní číslo: **D11767**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Benchmarking ekonomických ukazatelů v MHD**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Teorie benchmarkingu
2. Dopravní podnik města Pardubic a.s. a jeho činnosti
3. Finanční analýza dopravních podniků
4. Porovnání výsledků finanční analýzy
5. Návrhy na zlepšení finanční situace

Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. listopadu 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2014**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. listopadu 2013

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23. 5. 2014

Bc. Lucie Balachoncevová

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Kateřině Pojkarové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a trpělivé vedení při zpracovávání této diplomové práce.

Dále bych touto cestou ráda poděkovala rodičům za podporu, kterou mi poskytli po celou dobu studia.

Tato diplomová práce vznikla v rámci řešení projektu „IVINTEP - Inženýrské vzdělávání jako interakce teorie a praxe“, reg. č. CZ.1.07/2.2.00/15.0352.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá využitím benchmarkingu pro Dopravní podnik města Pardubic, a. s. Teoretická část práce je věnována vysvětlení podstaty benchmarkingu a předložení reálného stavu benchmarkingu v ČR i ve světě. Dále je v práci prezentován Dopravní podnik města Pardubic a. s. a jeho činnosti. V praktické části je představena, provedena a vyhodnocena finanční analýza dopravních podniků. Cílem práce je vyhodnotit finanční situaci DPMP formou benchmarkingu, nalézt případné partnery pro další rozvoj benchmarkingové spolupráce a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení finanční situace podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

benchmarking, Dopravní podnik města Pardubic, finanční analýza, porovnání dopravních podniků

TITLE

Benchmarking of Economic Indicators in Public Transport

ANNOTATION

The thesis deals with the use of benchmarking for Pardubice Transport Company. Theoretical part explains the principle of benchmarking and presents the real situation of benchmarking in the Czech Republic and abroad. The thesis also presents Pardubice Transport Company and its activities. The practical part introduces, implements and evaluates financial analysis of transport companies. The aim is to evaluate the financial situation of DPMP through benchmarking, to find potential partners for further development of benchmarking cooperation and to propose measures to improve the financial situation of the company.

KEYWORDS

benchmarking, The Pardubice Transport Company, financial analysis, comparison of transport companies

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORIE BENCHMARKINGU	10
1.1 Definice	10
1.2 Vznik a vývoj benchmarkingu.....	12
1.3 Podstata benchmarkingu.....	14
1.4 Dělení benchmarkingu.....	16
1.5 Východiska pro využití benchmarkingu.....	17
1.6 Proces benchmarkingu.....	19
1.7 Výhody a nevýhody benchmarkingu	21
1.8 Reálný stav benchmarkingu.....	21
1.9 Benchmarking v zahraničí	22
1.9.1 Organizace zajišťující benchmarking.....	22
1.9.2 Aktuální publikace GBN o stavu benchmarkingu.....	23
1.10 Benchmarking v České republice	27
1.11 Benchmarking dopravních podniků v České republice	29
2 DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA PARDUBIC, A. S.	31
2.1 Historie	31
2.2 Vozový park	32
2.3 Organizační struktura.....	33
2.4 DPMP v číslech	35
2.5 Jiné činnosti DPMP	37
3 FINANČNÍ ANALÝZA DOPRAVNÍHO PODNIKU MĚSTA PARDUBIC A. S. ...	39
3.1 Zpracování finanční analýzy.....	39
3.2 Výpočet ukazatelů finanční analýzy.....	40
3.2.1 Ukazatele likvidity.....	41
3.2.2 Ukazatele aktivity	41

3.2.3	Ukazatele rentability.....	43
3.2.4	Ukazatele zadluženosti	44
3.2.5	Produktivita práce.....	45
3.2.6	Analýza čistého pracovního kapitálu.....	46
3.2.7	Altmanův model	47
4	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY DOPRAVNÍCH PODNIKŮ	49
4.1	Problémové ukazatele.....	52
4.1.1	Ukazatele aktivity	52
4.1.2	Ukazatele rentability.....	54
4.2	Ukazatele zadluženosti	55
4.3	Časové ukazatele	56
4.4	Produktivita práce.....	56
4.5	Analýza čistého pracovního kapitálu.....	57
4.6	Altmanův model	57
5	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE DPMP.....	58
5.1	Oslovení nových zákazníků.....	58
5.2	Nákup minibusů.....	59
5.3	Investice volných finančních prostředků	60
5.4	Cash pooling	61
	ZÁVĚR	62
	POUŽITÁ LITERATURA.....	63
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM ZKRATEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Tématem diplomové práce je Benchmarking ekonomických ukazatelů v MHD. Benchmarking je metoda řízení podniku zaměřená na zdokonalování, konkrétně v této práci půjde o zlepšení výsledků ekonomických ukazatelů. Pointou benchmarkingu je nejprve porovnávání stanovených ukazatelů se zvolenými podniky, nalezení tzv. referenčního bodu (=benchmark), který tak definuje nové cíle podniku. Je patrné, že tato myšlenka dala název celé metodě. Druhá stěžejní část, která dělá benchmarking benchmarkingem je učení se nejlepších postupů, které vedou k vytyčeným cílům, a jejich aplikace do vlastního podniku. Snahou je odhalit vlastní slabé stránky a poučit se od nejlepších v dané oblasti tak, aby došlo ke zlepšení výsledků v podniku.

V případě dopravních podniků je benchmarking dobrou strategií, protože hlavní činnost je prakticky stejná, a přitom si nemohou navzájem konkurovat, jelikož působení městských dopravních podniků je místně vymezeno. Práce je zaměřena na Dopravní podnik města Pardubic, a. s., a proto je druhá kapitola věnována představení této společnosti.

Hodnocení ekonomické situace dopravních podniků bude provedeno pomocí finanční analýzy, konkrétně výpočtem poměrových ukazatelů likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti a produktivity práce, dále analýzou čistého pracovního kapitálu a Altmanovým bankrotním modelem. Tyto ukazatele jsou vhodné k porovnávání, protože se jedná o ukazatele s konkrétními hodnotami, jejichž optimální výše je předem stanovená (většinou jde o minimalizaci nebo maximalizaci hodnot) a tudíž jejich hodnocení nepodléhá subjektivnímu vnímání výsledků. V práci bude porovnáváno 19 podniků provozující městskou hromadnou dopravu a jejich finanční situace v letech 2009 – 2012. Jedná se o podniky začleněné do Sdružení dopravních podniků ČR, jehož členem jsou všechny dopravní podniky ČR kromě nejmenšího, kterým je Dopravní podnik Mariánské Lázně, a. s.

Cílem diplomové práce je zhodnocení situace Dopravního podniku města Pardubic, a.s. na základě rozsáhlé finanční analýzy, což je výchozím krokem benchmarkingu, a především návrh opatření, kterým by podnik zlepšil své výsledky. Finanční analýza tak, jak je sestavena, by mohla sloužit i ostatním dopravním podnikům, aby porovnaly svoje výsledky, a proces učení by mohl být vzájemný. Vedlejším cílem práce je předložení průměrných hodnot jednotlivých ukazatelů finanční analýzy v tomto odvětví, což znamená vytvoření referenčních bodů sledovaných veličin v odvětví městských dopravních podniků.

1 TEORIE BENCHMARKINGU

Benchmarking lze chápat jako jeden z moderních nástrojů zvyšování kvality. Prakticky je to metoda, pomocí které organizace zlepšuje své výsledky. Její uplatnění je široké, dá se využít ve výrobní sféře, sféře služeb, nebo třeba ve veřejné správě. Na druhou stranu v mnoha případech není jednoduché tuto metodu správným způsobem realizovat. Pokud se to ovšem podaří, její výhody spočívají především v objektivnosti, reálnosti a především aktuálnosti.

1.1 Definice

Nadefinování manažerské metody není jednoznačnou záležitostí, a tak v průběhu doby vznikají výroky charakterizující tuto metodu podle subjektivního chápání autorů. S jistotou lze říci, že pojem benchmarking pochází z anglického slova „benchmark“, což v překladu znamená standard, měřítko, nivelační značka, komparativní bod či porovnávací ukazatel. Právě od tohoto základu se odvíjí podstata benchmarkingu. K správnému chápání přispějí následující definice:

Benchmark = referenční bod (srovnávací kritérium) a norma excelence oproti podobným výkonům nebo procesům, které měříme. Úroveň „nejlepší ve své kategorii“ (best-in-class).¹

Z této definice vyplývá, že se organizace snaží dosáhnout nejvyšší úrovně, referenčního bodu měřitelných výkonů a tudíž být nejlepší ve srovnání s podobnými procesy u jiných subjektů. O benchmarku lze tedy hovořit jako o vysoce postavené laťce, kterou chce organizace předčít.

Benchmarking = Benchmarking je akce, která odhaluje specifické praktiky a procesy, jež vedou k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují a k následné aplikaci a adaptaci těchto praktik a procesů v organizaci.²

Výše uvedená definice v souvislosti s předchozím pojmem dává jasný rozměr benchmarkingu. Jedná se o proces, kterému benchmark – komparativní bod, dává cíl.

1 *Benchmarking*, [online]. [cit.2012-2-28]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/glosar.asp>

2 *Benchmarking*, [online]. [cit.2012-2-28]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/glosar.asp>

Jiní autoři odborné literatury popisují stejnou myšlenku těmito slovy:

„Benchmarking je hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům.“³

„Benchmarking je technika zdokonalování organizace a řízení podniku na základě porovnávání vlastní organizace s ostatními předními, špičkovými organizacemi nebo společnostmi.“⁴

„V prvé řadě je benchmarking legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Jeho hybnou silou je duch "učení se pomocí sdílení".“⁵

„Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší... a potom jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předčít.“⁶

„Benchmarking je metoda zlepšování učením se od druhých, způsob řízení změny. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci.“⁷

Všechny uvedené definice mají podobné rysy, z kterých je patrné, že benchmarking je jednou z možných metod strategického řízení organizace. Tato metoda vychází ze základní myšlenky učení se od druhých, a tím dochází ke zlepšování vlastních činností v organizaci. Velmi důležité je uvědomit si skutečnost, že benchmarking je nikdy nekončící činnost. Výsledkem benchmarkingu by měla být aplikace zjištěných poznatků a postupů do běžné praxe organizace.

3 POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. 1. vyd. Brno: ES MZLU, 2002, 78s. ISBN 80-7157-633-6

4 POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. 1. vyd. Brno: ES MZLU, 2002, 78s. ISBN 80-7157-633-6

5 *Benchmarking*, [online]. [cit.2012-3-7]. Dostupné z: http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp

6 JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3

7 ŠIROKÝ, Jaromír a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, 82 s. ISBN 80-239-3933-5

Za základní prvky benchmarkingu se považuje zjištění:⁸

- jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb zákazníkům,
- jak organizace pracuje z hlediska vstupů, tj. personálu, financí a dalších zdrojů a jaká je úroveň služeb, které pomocí vstupů zajišťuje,
- jak některé věci dělají ostatní a na tomto základě zformovat názor na to, jak a jaké služby by měly být zajišťovány.

Smyslem tohoto postupu je vymezit oblasti, ve kterých je žádáno dosáhnout zlepšení a učinit tak. K neustálému zdokonalování lze dojít, pokud všechny zjištěné informace budou využívány co nejefektivněji. Protože benchmarking není jednorázovou záležitostí, je třeba naučit se s informacemi pracovat a především převádět je do podmínek vlastní organizace.

Díky benchmarkingu je možné neustále porovnávat výkony s jinými vhodnými organizacemi, a tím dojít ke klíčovému zjištění CO ostatní dělají lépe a především JAKÝM způsobem. V důsledku toho dochází k neustálému zlepšování a zvyšování kvality vlastní činnosti. Změny vyvolané benchmarkingem mají pro organizaci motivující charakter, protože je předem dané, čeho lze dosáhnout a je zřejmé, že takový cíl dosažitelný je.

Bohužel v našem prostředí do dnešní doby přetrvává u mnohých manažerů mylná domněnka, že benchmarking je prakticky prosté porovnání údajů, které pouze vyzdvihuje to, co se nedaří. Největším problémem a nepřitelem této metody je vize okolí, která benchmarking vnímá jako formu špionáže nebo legální vykrádání důvěrných informací.

1.2 Vznik a vývoj benchmarkingu

Principy benchmarkingu se začaly pravděpodobně poprvé uplatňovat v Japonsku. Po druhé světové válce v Japonsku vsadili na rychle se rozvíjející průmysl a tamní podniky se chtěly zařadit mezi nejlepší na světě. Jako cestu k úspěchu si zvolili strategii tichého pozorovatele. Kopírovali úspěšné produkty a napodobovaly procesy používané v nejlepších světových organizacích. Svým způsobem se od nich učili, aplikovali cizí know-how do svých podnikových procesů, což je prakticky metoda benchmarkingu. Tato strategie se projevila jako velice úspěšná obzvláště v automobilovém a elektronickém průmyslu.

⁸ ŠIROKÝ, Jaromír a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, 82 s. ISBN 80-239-3933-5

Za oficiální zrod benchmarkingu lze označit rok 1979, kdy americká společnost XEROX (firma zabývající se dokumentovou technologií a službami) tuto metodu plně integrovala do celé své organizace. Důvodem zavedení byl fakt, že společnost na konci 70. let neustále ztrácela podíl na reprografickém trhu, a tak přišly na řadu průzkumy, které prokázaly, že jejich výrobní náklady se rovnají prodejní ceně výrobců japonských kopírek. Bylo tedy nezbytné začít se snižováním nákladů. Manažeři XEROXu porovnali svoje činnosti s konkurencí a za kritickou oblast označili činnost skladového hospodářství. Následně analyzovali postupy konkurence a zhodnotili, že za světovou špičku v této oblasti lze označit společnost L. L. BEAN, a proto s ní začali soutěžit. Zdokonalovali vlastní postupy dle motivů svého soupeře, a tím se postupně dostávali na jeho úroveň. Celý tento proces nazvaný „benchmarking“ firmu úplně proměnil, a protože se velmi osvědčil, jeho používání se rychle rozšířilo.

Obrázek 1: Původce benchmarkingu



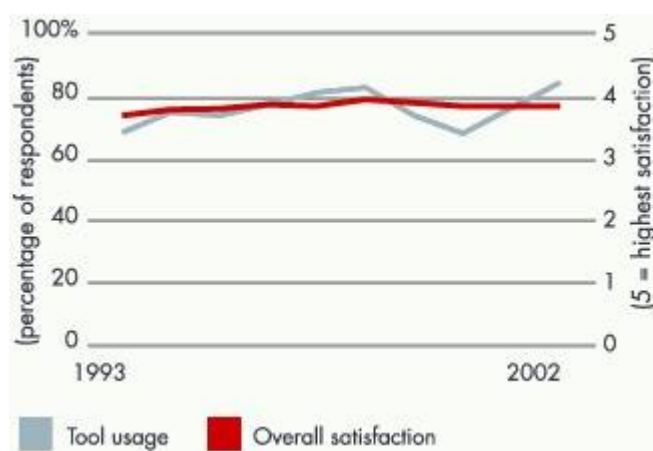
Zdroj: www.xerox.cz

Velkou zásluhu na rozvoji benchmarkingu měl vznik Malcolm Baldrige National Quality Award v roce 1988 a EFQM Excellence Model 1991, jež vyzdvihovaly nejlepší postupy a společnosti. K fungování benchmarkingu je však nutné, aby organizace vytvářely zdroje benchmarkingových dat a sebehodnocení vhodné právě k těmto účelům.

Využívání benchmarkingu se poměrně rychle uplatnilo v mnohých společnostech a neustále tak prokazuje svoje výsledky. Bohužel toto tvrzení o aplikaci se netýká českých

společností. Následující obrázek popisuje procentuální využití benchmarkingu jako nástroje manažerského řízení ve světě (šedá křivka) a spokojenost s tímto procesem (červená křivka). Z grafu je patrné, že procentuální využití benchmarkingu jako nástroje manažerského řízení je poměrně vysoké. V průměru téměř 80 % dotázaných společností využívalo benchmarking jako nástroj řízení. Celková spokojenost s výsledky benchmarkingu je také poměrně vysoká. Na stupnici ve škále od 0 (nespokojenost) do 5 (úplná spokojenost s benchmarkingem, jako s nástrojem řízení), obsadil benchmarking číslo 4 v hodnocení míry spokojenosti.

Obrázek 2: Využití a hodnocení spokojenosti s benchmarkingem



Zdroj: Benchmarking

1.3 Podstata benchmarkingu

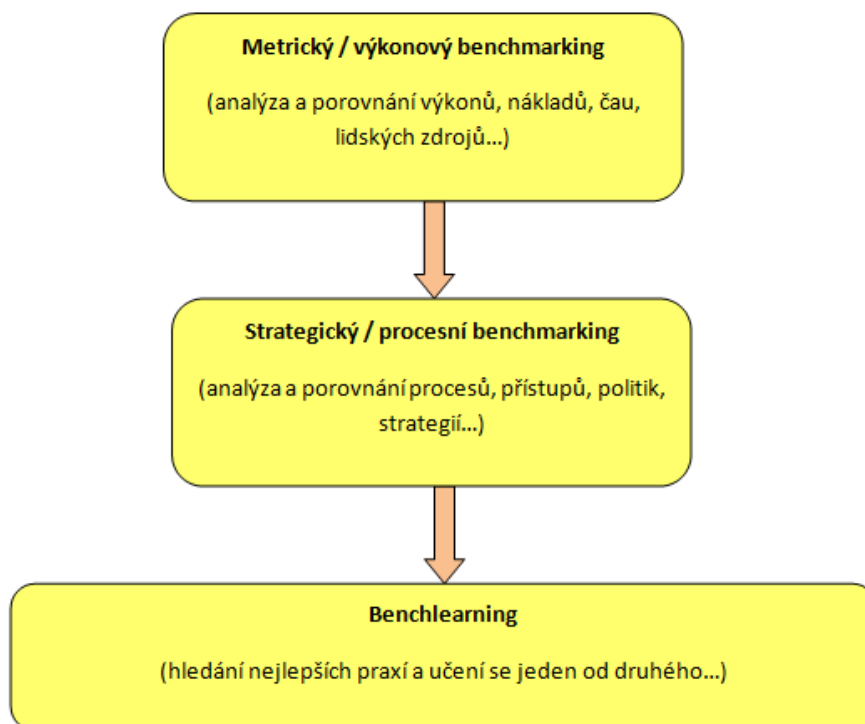
Chápání benchmarkingu může být u každého uživatele mírně odlišné, což plyne i z výše uvedených různých definic. Nicméně východisko je vždy stejné, a sice že základem je porovnání, ať už se jedná o výkony, procesy či služby. Zmíněnému porovnání musí předcházet řádná analýza údajů zaměřená na konkrétní požadavky dané organizace. Analýza původního stavu se zaměřuje na ty oblasti, v kterých chce organizace dosáhnout zlepšení, může se jednat o analýzu vstupů, výstupů, nákladů, výnosů, různých ekonomických ukazatelů nebo konkrétních činností dle povahy zaměření organizace a činností s tím souvisejících. Na druhou stranu lze benchmarking považovat za strategickou úroveň řízení organizace formou řízené výměny zkušeností.

Dle Vzdělávacího centra pro veřejnou správu, o.p.s.⁹ se benchmarking považuje za využití strukturovaného porovnání. Za cíl si klade zlepšení praktických postupů na principu

⁹ Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, [online]. [cit.2012-3-26]. Dostupné z: <http://www.vcvscr.cz/>

učení se od druhých. Na následujícím obrázku jsou stručně zachyceny podstatné fáze benchmarkingu.

Obrázek 3: Fáze benchmarkingu



Zdroj: Benchmarking

Smysl benchmarkingu je možné rozdělit do tří rovin. První z nich je zjištění postavení organizace na trhu a určení míry konkurenceschopnosti v porovnání s ostatními. Druhou rovinou pak je definování, jak organizace funguje z hlediska efektivnosti přeměny vstupů na výstupy. Třetí rovina je úzce zaměřena na odhalení nedostatků. Smyslem je zjistit, jaké má organizace rezervy, v čem by mohla být lepší a přitom je nezbytnou součástí i poznání, jak dané nedostatky řeší jiní.

Benchmarking je nástroj, který v konečném důsledku pomáhá ke zlepšení produktů poskytovaných zákazníkům. Umožňuje organizaci neustále růst, monitorovat výkon, porovnávat výsledky své činnosti s jinými subjekty a zvyšovat kvalitu služeb. Je důležité mít neustále na paměti, že se nejedná pouze o způsob porovnávání nákladů a výkonů, ale že jde především o proces učení se, zdokonalování, a základním prvkem je sdílení a výměna informací. Předtím, než se organizace rozhodne implementovat tuto metodu do své praxe, je důležité si uvědomit, že projít benchmarkingovým procesem není pro manažery snadný úkol. Jedná se o dlouhodobou záležitost, která generuje v počátku poměrně značné náklady.

1.4 Dělení benchmarkingu

Proces benchmarkingu není ve všech případech zcela totožný, a z toho důvodu je možné tento proces rozdělit do následujících skupin:¹⁰

- Strategický benchmarking,
- výkonový benchmarking,
- procesový benchmarking,
- funkční (druhový) benchmarking,
- vnitřní, vnější a mezinárodní benchmarking.

Strategický benchmarking

Porovnání strategií neboli strategický benchmarking může organizace využít za situace, pokud chce zlepšit celkově svou činnost. Zkoumají se zde dlouhodobé strategie a obecné přístupy. Tento druh benchmarkingu si klade za cíl dosáhnout úspěchu z hlediska dlouhodobého fungování organizace. Musí se brát v úvahu aspekty vyšší úrovně jako např. nové produkty a služby, změny v rozložení činnosti, zdokonalování dovedností či rozšiřování kapacit pro řešení technických otázek. Tento benchmarking není vůbec snadné realizovat, protože se jeho přínosy objeví až za delší časový horizont. Před jeho aplikací je nezbytné porovnání výkonů.

Výkonový benchmarking

Porovnání výkonu neboli výkonový benchmarking využije organizace za situace, kdy chce zjistit své postavení na trhu. To se zjistí pomocí výkonových charakteristik služeb. Je tedy jasné, že partnery se stávají organizace, které pracují ve stejném sektoru ekonomiky. Aby byla zachována důvěryhodnost komerčních firem, provádí benchmarking obchodní asociace či třetí strany. Jedná se o nejběžnější typ benchmarkingu, který umožňuje zlepšit chod celé organizace.

Procesový benchmarking

Porovnání procesů neboli procesový benchmarking použijí organizace, které potřebují změny určitých procesů a činností zásadního významu uvnitř organizace. Partneři se vyhledávají mezi organizacemi, které vyrábějí podobné produkty či nabízejí podobné služby

¹⁰ ŠIROKÝ, Jaromír a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, 82 s. ISBN 80-239-3933-5

s nejlepšími praktickými postupy. Vždy se však musí vytvořit procesní mapy. Jedině tak se dokáže porovnat a provést rozbor.

Funkční benchmarking

Funkční čili druhový benchmarking je pro porovnání s protějšky, které si podnik vybere z různých oblastí podnikatelského sektoru. Cílem je najít zlepšení podobných funkčních či pracovních postupů. Podstatou je nalézt možnosti inovace. V některých případech by se mělo jednat i o radikální změnu v organizaci.

Vnitřní benchmarking

Vnitřní benchmarking je proces zkoumání činností uvnitř organizace. Má mnoho předností jako například snadný přístup k informacím nebo možnost pracovat s citlivými daty. Další výhodou je, že ho lze provést poměrně rychle. Velkou nevýhodou je ovšem skutečnost, že s větší pravděpodobností se po tomto procesu nepodaří manažerům dosáhnout radikálním změnám k lepšímu.

Vnější benchmarking

Vnější benchmarking lze přirovnat k vnitřnímu benchmarkingu. Rozdíl je však v poznání zkušeností druhých. Tak se podnik dokáže učit od těch nejlepších v oboru. Nelze však brát všechny konkurenční praktické postupy automaticky za vlastní.

Mezinárodní benchmarking

Poslední zmíněný je mezinárodní benchmarking, kde je už podle názvu zřejmé, že se jedná o benchmarking, kde si organizace hledá partnery v různých zemích. Bere se v úvahu nadnárodní povaha organizace a příslušné podmínky dané země.

Jestliže se organizace rozhodne pro aplikaci benchmarkingu, kombinuje obvykle několik typů benchmarkingu najednou. Tak naleznete ty nejlepší procesy a přístupy. Postupuje se tak, že se začne s metrickým (výkonovým) benchmarkingem. Dále pokračuje benchmarking procesů a na něho navazuje strategický benchmarking.

1.5 Východiska pro využití benchmarkingu

Aby celý proces benchmarkingu přinesl požadované výsledky, je třeba držet se několika zásad. Důsledné plnění těchto nároků je nutnou podmínkou pro efektivní využití této metody.

K první podmínce bezpochyby patří objektivní přístup k hodnocení určité činnosti či výstupu. Porovnávat lze pouze skutečné výsledky, které lze doložit propočty a řádnou analýzou. Nadhodnocení nebo naopak i podcenění jednotlivých činností způsobuje závažné problémy, z kterých plynou zkreslené výsledky celého benchmarkingu. K analýze vlastní organizace je vhodné přizvat i „cizí“ subjekty, které se na celý útvar dívají nezaujatě. Tyto subjekty mohou objektivněji posoudit, ke kterým činnostem je vhodné benchmarking využít. Tento první krok může být klíčem k úspěšnému posunu podniku vpřed.

V návaznosti na výše uvedené je definována jako nutná podmínka k úspěšnému využití benchmarkingu označení oblastí, ve kterých chceme provést změny. Jedinou možnou cestou je zvolit takové oblasti, jejichž zlepšení co nejvícelepší výsledky celé organizace, nikoliv takové oblasti, v kterých dojde k největším změnám.

Dále je třeba mít neustále na paměti, že benchmarking není jednorázovou záležitostí, ale stává se jakousi filosofií podniku. Pro úspěšné vedení nemůže být dostačující náhlé zlepšení výsledků činnosti organizace, ale je třeba vytvářet neustálý tlak na zlepšování. Výhodou benchmarkingu je, že opakování celého procesu lze provést dle prvně použité šablony se stejnými partnery. Jedná se tedy o dlouhodobou spolupráci.

Správná identifikace lepších a kvalitnějších postupů (tzv. best practices) je dalším krokem k úspěchu. Je třeba volit pouze takové partnery, od kterých lze čerpat zkušenosti vedoucí k posunu vpřed. Jsou to takové společnosti, které lze považovat za špičku v oblasti, která bude porovnávána a zlepšována. Zároveň musí jít o takové společnosti, se kterými lze navázat úzké pracovní kontakty a se kterými je možné počítat pro dlouhodobou spolupráci.

Jak již bylo uvedeno, je třeba zabývat se takovými procesy, které mají co nejvíce pozitivní vliv na celý podnik. Jinými slovy další podmínkou úspěšné realizace benchmarkingu je orientace na cíl. Je třeba zvážit vliv dílčích činností na celkový výsledek. Mezi cílem podniku a benchmarkingem existuje jednoduchá vazba. „*Výsledky studie benchmarkingu je nutno formulovat jako nové cíle pro firmu.*“¹¹

Během benchmarkingu se v činnostech organizace dějí změny. Tyto změny je třeba implementovat s cílem dosažení lepších výsledků, tedy přiblížit se hodnotám vzorového

11 KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking : jak napodobit úspěšné : ukazatel k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-85865-23-8

podniku. Je pochopitelné, že každé zlepšení potřebuje svůj čas, a proto i nové cíle musí být formulovány realisticky.

V konečné fázi benchmarkingu je důležité si ověřit, zda byly zavedené změny přínosné. Toto ověřování daný podnik posouvá opět do počátků benchmarkingu, do fáze analýzy a opět potvrzuje pravidlo, že benchmarking je dlouhodobou, opakovanou záležitostí.

1.6 Proces benchmarkingu

„Benchmarking je neustále opakující se proces, je to způsob řízení změn a cesta k trvalému zlepšování.“¹² Benchmarkingový cyklus lze rozdělit do několika kroků:

1. Výběr oblastí pro benchmarking

Důvodem zařazení činnosti do procesu benchmarkingu je nespokojenost s určitými faktory jako například příliš vysoké náklady, časová neefektivita nebo nespokojenost zákazníků. Toto rozhodnutí se provádí na základě provedené analýzy ve vlastní firmě. Do benchmarkingu může být zapojena celá organizace nebo pouze její části. Jediným omezujícím kritériem jsou potřeby zákazníků. Smyslem první fáze benchmarkingu je důkladně prozkoumat a poznat vlastní podnik.

2. Stanovení ukazatelů

Ve fázi, kdy je určeno co porovnávat, přichází na řadu otázka, jak porovnávat. Přesněji řečeno jaké jednotky je vhodné zvolit pro kvantifikaci činností. Např. cena - Kč; reklamace - %, ks / čas. období; náklady – variabilní / fixní, Kč atd.

Zvolení vhodných ukazatelů umožňuje lépe porozumět činnostem, pro něž má být proveden benchmarking. Tyto ukazatele by měly být především voleny tak, aby jejich vypovídací hodnota nebyla zkreslená.

3. Výběr vhodných partnerů pro benchmarking

Pokud podnik hodlá provádět externí benchmarking, dalším krokem je výběr vhodných partnerů. Za potenciální partnery jsou považováni ti, kteří jsou vnímáni jako jednička v oblastech, v nichž se chce podnik porovnávat. V této fázi nastává jeden

12 KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking : jak napodobit úspěšné : ukazatel k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-85865-23-8

z největších problémů, a to navázat s těmito společnostmi partnerské vztahy. Dobré partnerské vztahy jsou předpokladem pro získání úplných a správných informací.

Někdy ovšem může být problém nalézt vhodného potenciačního partnera, a proto toto hledání vyžaduje systematický průzkum trhu.

4. Sběr a analýza dat

Metoda sběru dat záleží v první řadě na spolupráci s partnery a v druhé řadě na povaze zjišťovaných informací. Může se jednat například o sběr dat pomocí dotazníků, nebo o výčet údajů z výročních zpráv či statistických ročenek. Tato data by měla obsahovat dostatečné informace o činnostech, které jsou stanoveny jako předmět zájmu benchmarkingu. Fáze sběru dat může být poměrně časově náročná vzhledem ke zvoleným metodám.

Vyhodnocení získaných informací se provádí pomocí analýzy dat. Ta je výstupem celého procesu získávání informací. Výsledkem je vyřídění a zorganizování potřebných údajů, což umožní pochopit, jak nejlepší organizace dosahuje svých výsledků.

5. Identifikace nejlepších postupů

Základem je identifikace rozdílů mezi srovnatelnými údaji vlastní společnosti a partnerů. V této fázi je vhodné zjistit odchylku od ideálu a důvod této odchylky. Při sestavování závěru je třeba nepodlehout vlastním ideálům a sestavit objektivní závěr. Na tomto závěru budou založeny nové cíle podniku.

6. Sestavení plánu a realizace změn

V poslední fázi benchmarkingu jde o přiblížení údajů o porovnávaných činnostech k údajům vzorových partnerů. Je třeba přijmout taková opatření, která povedou k zlepšení situace v podniku. Jednotlivé kroky je vhodné naplánovat s pomocí nově sestaveného realizačního týmu a po zvážení všech možných důsledků implementovat tyto změny do podnikové praxe.

Tímto se celý cyklus uzavírá a může pokračovat dalším zdokonalováním.

1.7 Výhody a nevýhody benchmarkingu

Výhody benchmarkingu v českých podmínkách lze vymezit následovně:¹³

- přispívá k zahájení procesu zlepšování kvality a jakosti v organizaci firmy,
- vyjasňuje a zprůhledňuje klíčové procesy,
- umožňuje odhalit činnosti a procesy, které potřebují zdokonalit / zlepšit,
- nalézá nejlepší praktiky a hybné síly pro dosažení vynikající výkonnosti procesu,
- urychluje proces změny a úsporu nákladů,
- zvyšuje spokojenost zákazníků,
- přispívá ke zlepšení konkurenceschopnosti a konkurenční pozice organizace.

Na druhou stranu je nutné zmínit, že benchmarking není dokonalou a jedinou možnou cestou jak úspěšně vést podnik, ale má i svá úskalí, která lze formulovat jako nevýhody, a to konkrétně:

- chybí jasný všeobecný hierarchický model, v podmínkách různých společností se může tento model odlišovat,
- koncept je formulován pro velké a dobře fungující firmy, je nutné splnit řadu kritérií pro přijetí tohoto modelu,
- není jasně vymezeno zapojení všech jednotlivých článků do procesu řízení kvality a jakosti v organizaci firmy,
- nastavený model je vhodnější spíše pro větší firmy, pro zavedené firmy, je poměrně finančně nákladný, jeho praktická aplikace je možná v rámci větších státních institucí, nebo regionů.

1.8 Reálný stav benchmarkingu

Využívání této metody nelze jednoduše hodnotit. Rozhodně jinak vypadá její využití v České republice a jinak v zahraničí. Podstatným rozdílem je také zaměření organizace – v některých odvětvích se využití této metody přímo nabízí, jinde je těžké získávat potřebná data či partnery. Z tohoto důvodu je vhodné reálný stav benchmarkingu představit diferencovaně s ohledem na potřeby této práce.

¹³TOBOLKOVÁ, Jitka. *Benchmarking ve veřejné správě*. Brno, 2011. Dostupné z:

http://is.muni.cz/th/5404/esf_m/TOBOLKOVA_Jitka_DP. Diplomová práce. Masarykova univerzita, str. 24

1.9 Benchmarking v zahraničí

Vzhledem k tomu, že benchmarking jako takový vznikl v Japonsku, je jeho využívání ve vyspělých východních státech mnohem běžnější než u nás. Zatím co Česká republika je de facto nováčkem a opatrným objevitelem těchto procesů, ve světě se jedná o osvědčený způsob manažerského řízení firem. V současné době je v Evropě benchmarking velmi populární. Následující obrázek přináší přehled zemí, kde je benchmarking využíván.

Obrázek 4: Využívání benchmarkingu



Zdroj: Global Benchmarking Networ

O tom, že ve vyspělejších státech je mnohem důvěřivější přístup k využívání benchmarkingu svědčí fakt, že na rozdíl od ČR ho, dle údajů GBN, využívá řada firem. U nás se benchmarking do povědomí teprve dostává především prostřednictvím projektů ve veřejné správě, kde, nutno podotknout, už přinesl řadu úspěchů. Díky tomu se jeho aplikace rozšiřuje do dalších a dalších oblastí, např. jeden z největších projektů - Benchmarking knihoven.

1.9.1 Organizace zajišťující benchmarking

Při uplatňování benchmarkingu je podstatou najít nejlepšího konkurenta ve svém odvětví a s ním se měřit. Najít někoho takového ovšem není snadný úkol, natož přesvědčit kolegy o oboustranné výhodě zapojení do benchmarkingových projektů. Proto existují

organizace, které spojují jednotlivé firmy, jež mají o benchmarking zájem. Pomáhají jim navazovat kontakty a následně pomáhají i s realizací samotných projektů.

V celosvětovém měřítku má největší význam Global Benchmarking Network, organizace známá též pod zkratkou GBN. Jedná se o největší celosvětovou síť organizací a odborníků, zaměřených na podporu a usnadnění využívání benchmarkingu a sdílení osvědčených postupů s cílem vzájemně si pomáhat a spolupracovat.¹⁴ V České republice benchmarkingovou databázi spravuje Česká společnost pro jakost, která je její součástí.

GBN od roku 2006 pořádá mezinárodní konference za účelem zdůraznění přínosu benchmarkingu a navazování kontaktů. Konference se pořádají na různých místech světa (Moskva, Dubaj, Budapešť, Kuwait, Manama), kde se shromažďují nejen místní, ale i mezinárodní odborníci a specialisté, aby diskutovali o způsobech zapojení benchmarkingu do praxe. Součástí těchto konferencí je také pravidelné zasedání u kulatého stolu, kde se pojednává o oblíbenosti a využívání benchmarkingu do roku 2030.

Databáze konkrétních firem, a přínosů po uplatnění benchmarkingu je ovšem veřejnosti nepřístupná.

1.9.2 Aktuální publikace GBN o stavu benchmarkingu

GBN vydává kromě zpráv z pravidelných konferencí také odborné publikace, které podávají informace o stavu benchmarkingu ve světě. Aktuální publikace Global Survey on Business Improvement and Benchmarking je z roku 2010. Některé důležité informace z této publikace budou uvedeny v následujícím textu.

Podle výzkumů prováděných GBN je nejoblíbenější oblastí k provádění srovnávacích projektů oblast služeb zákazníkům. Do této sféry spadá za poslední tři roky 15 % benchmarkingových projektů. Dále se velké popularity pro benchmarkingové metody těší sféra administrativní a sféra řízení lidských zdrojů, která tvoří 14 % všech benchmarkingových projektů. Poslední významnou oblastí, kde je benchmarking rozšířený je firemní strategie a plánování s 12 % benchmarkingových projektů.

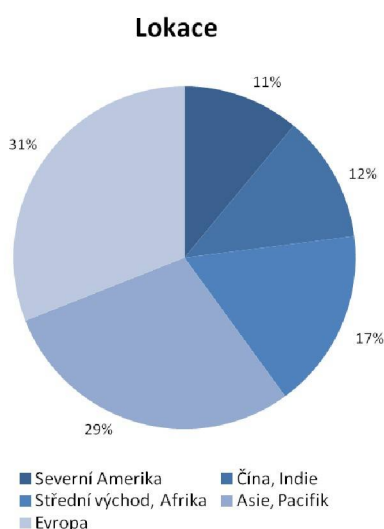
Studie prováděná též GBN ukázala, že benchmarking je populární nástroj pro zlepšení a že jeho obliba stále stoupá. Znepokojivé ovšem bylo zjištění, že 30 % organizací nedokázalo plně využít všechny výhody, které jim benchmarking nabízí. Důvodem tohoto faktu je

¹⁴ *Global Benchmarking Network*, [online]. [cit.2012-3-28]. Dostupné z: <http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/benchmarking/>

skutečnost, že příslušní pracovníci podílející se na projektu nejsou dostatečně vyškoleni a neznají možnosti, jak pracovat se získanými informacemi. Proto bude rozvoj vzdělávacích programů jedním z hlavních cílů GBN.

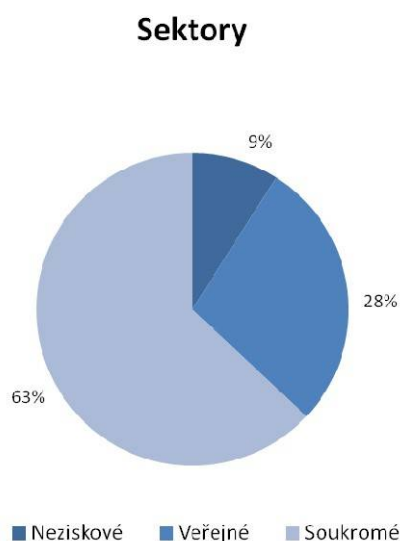
Následující grafy poskytnou bližší identifikaci organizací využívající benchmarking pod záštitou GBN.

Obrázek 5: Umístění organizací využívajících benchmarking



Zdroj: Global Survey on Business Improvement and Benchmarking

Obrázek 6: Typy organizací využívajících benchmarking

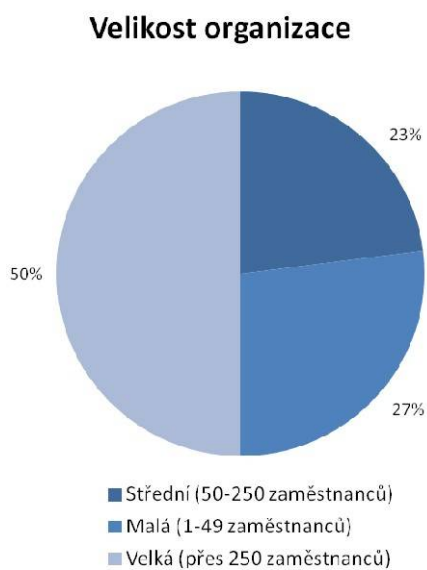


Zdroj: Global Survey on Business Improvement and Benchmarking

Z obrázku 5 je patrné rozložení organizací využívající benchmarking z hlediska prostorového uspořádání. Obrázek 6 ukazuje procentuální rozdělení organizací na neziskové, veřejné a soukromé.

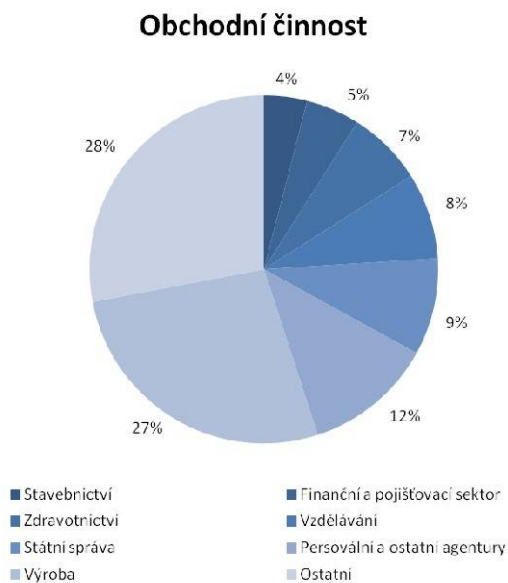
Obrázek 7 rozděluje organizace podle velikosti do tří skupin podle počtu zaměstnanců na malé, střední a velké organizace. Obrázek 8 podrobněji rozděluje organizace podle hlavní činnosti působení.

Obrázek 7: Velikost organizací využívajících benchmarking



Zdroj: Global Survey on Business Improvement and Benchmarking

Obrázek 8: Zaměření organizací využívajících benchmarking

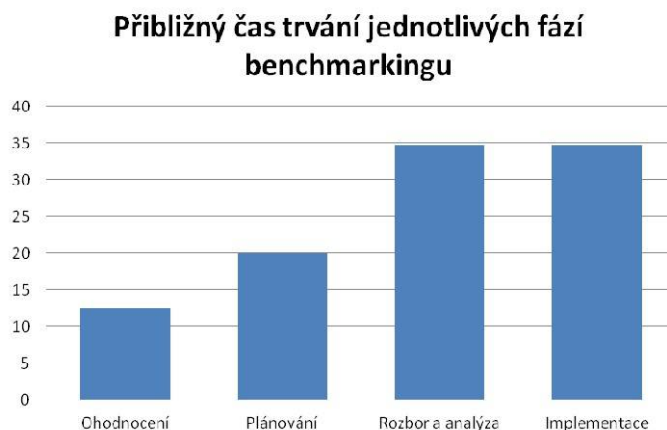


Zdroj: Global Survey on Business Improvement and Benchmarking

Zajímavou analýzou je vyhodnocení celkového času stráveného benchmarkingem v jeho jednotlivých krocích. Jak zhodnotili tento postup samotní uživatelé, je představeno následujícím grafem.

Překvapivě nejméně času ze všech fází benchmarkingu připadá na jeho vyhodnocení (asi 12 %). O něco více času, 20 %, zabere plánování. Stěžejní fází je shodně fáze analytická a realizační, které se na celkovém času podílejí obě asi 34 %.

Obrázek 9: Přibližný čas trvání jednotlivých fází benchmarkingu

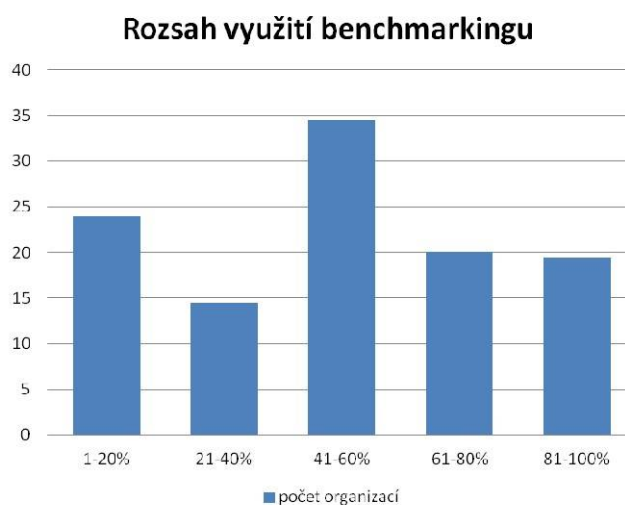


Zdroj: Global Survey on Business Improvement and Benchmarking

Na závěr zjišťování stavu benchmarkingu v zahraničí je vhodné uvést přehled o procentuální úspěšnosti benchmarkingových projektů, které vedou k realizaci. V průměru 41 – 60 % benchmarkingových projektů vede k realizaci. 81 – 100% úspěšnost realizace projektů mělo téměř 20 dotazovaných organizací.

U uskutečněných projektů trvala realizační fáze asi 5,1 měsíců, což je o 1,5 měsíce více než fáze plánování a výzkumu společně.

Obrázek 10: Rozsah využití benchmarkingu



Zdroj: Global Survey on Business Improvement and Benchmarking

1.10 Benchmarking v České republice

V České republice benchmarking nemá zatím dlouhou tradici. První projekt s názvem „Cena a výkon“ byl realizován v roce 2000. Byl úspěšný, a tak se díky tomu začala tato metoda pomalu rozšiřovat, i když prozatím jen ve veřejném sektoru.

Naopak v soukromém sektoru u nás je tato metoda, troufnu si tvrdit, převážně stále neobjevena, nebo přinejmenším nepochopena a nedoceněna. Tento úsudek vychází z provedeného průzkumu, kdy v rámci projektu o benchmarkingu bylo osloveno více než 100 podnikatelů nebo manažerů, kteří se měli vyjádřit, zda tuto metodu znají, používají a zda jsou ochotni podělit se o zkušenosti s její realizací. Reakce byla bohužel znepokojivá. Většina z dotazovaných, kteří reagovali, metodu vůbec neznala. Další úskalí benchmarkingu je špatné pochopení pointy. Reakce těch, kteří o této metodě již někdy alespoň slyšeli, o ní hovoří ve smyslu „to je to porovnávání“ místo podstatnějšího „to je to učení“. Přesto jsem přesvědčená, že je vysoký potenciál ve využívání této metody a že i u nás v nejbližších letech dojde k jejímu rozmachu. Jako příklad úspěšného využití předkládám výčet jednotlivých zrealizovaných projektů.

Projekt Cena a výkon

Jak již bylo uvedeno, jedná se o první benchmarkingový projekt u nás, který byl realizován v letech 2000 – 2002. Zabýval se benchmarkingem v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu a zúčastnili se ho města Plzeň, Ústí nad Labem, Jihlava, Pardubice, Ostrava a Havířov. Projekt byl realizován díky British Know How Fund, což je bilaterální program technické pomoci poskytovaný vládou Spojeného království, Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, o.p.s. a statutárního města Ostravy. Výsledkem celého snažení je zlepšení efektivnosti práce a zvýšení úrovně služeb. Druhotným efektem toho projektu je navíc vznik spolupráce s Velkou Británií, což znamená důležitou výměnu poznatků o benchmarkingu a předání know-how. Nabyté zkušenosti o svozu odpadu byly navíc předány i dalším obcím v České republice.

Projekt Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu

Druhým projektem benchmarkingu v České republice probíhající v letech 2003 - 2004 byl projekt pro obce s rozšířenou působností. Cílem bylo zaměřit se na výkon nově přenesených kompetencí státní správy, a tím došlo k očekávanému zjištění, že kvalita připravenosti na nové povinnosti se značně liší. Nasnadě tedy bylo nalezení nejlepšího způsobu, jak zefektivnit a zkvalitnit výkon daných orgánů. Došlo k porovnání ve 29 agendách

a zástupci většiny ze zapojených měst vyjádřily zájem o pokračování sběru dat a porovnávání ukazatelů i po skončení projektu. Tyto obce následně vytvořily neformální sdružení – Benchmarkingová iniciativa 2005. V té době již sdružovali téměř 90 obcí a celý projekt probíhá až do současnosti.

Projekt Strategický benchmarking absorpční kapacity veřejného sektoru v Olomouckém kraji

I zde se jedná o projekt veřejného sektoru, do kterého bylo zapojeno všech 13 obcí Olomouckého kraje a Olomoucký krajský úřad. Smyslem bylo vytvořit skupinu pracovníků, kteří se zabývají čerpáním finančních prostředků z programů ministerstev a státních fondů, strukturálního a předvstupního fondu EU a z prostředků Olomouckého kraje. Přínos byl v získání celkového přehledu o úspěšnosti obcí při čerpání peněz, o meziročních trendech a v neposlední řadě došlo k získání podstatných informací vedoucích k posílení absorpční kapacity (tj. schopnost státu využít prostředky poskytované z fondů EU). Konkrétní přínosy se projeví zejména v oblasti administrativy (ve smyslu zorientování se v oblasti předpisů EU), spolufinancování projektů EU a přípravy projektů, které mohou být spolufinancovány ze zdrojů EU.

Projekt Kvalita života v krajích

Podnět tomuto projektu dalo Ministerstvo vnitra v roce 2005 a v témže roce ho realizovala společnost Národní síť Zdravých měst ČR. Cílem bylo navrhnout a ověřit metodický postup pro hodnocení kvality života v krajích a dále tuto metodu rozšířit i na hodnocení života v jednotlivých obcích. Důležité bylo vytvořit takové referenční prvky, které by bylo možné mezi sebou relevantně poměřovat. Celý projekt byl přitom zaměřen na analýzu veřejných služeb. Prvotní realizace projektu proběhla mezi krajem Vysočina a Zlínským krajem.

Projekt Benchmarking knihoven

Benchmarking knihoven je prozatím nejširším benchmarkingovým projektem u nás, běží od roku 2005 do současnosti a dokládá tím, že benchmarkingový proces je cyklickou záležitostí, která přináší výsledky. Garantem je Národní knihovna České republiky opět ve spolupráci s Ministerstvem vnitra, Národním informačním a poradenským střediskem v kultuře (NIPOS) a Národní lékařskou knihovnou. Cílem je analyzovat vlastní výkony, porovnat je s jinými knihovnami a nalézt tak nejlepší způsob vedení knihoven, od kterého je

možné převzít praktické zkušenosti. Projektu se účastní více než 190 knihoven a další se stále přidávají. Určen je všem veřejným knihovnám, především pak knihovnám většího rozměru (podle počtu obyvatel v místě knihovny) a knihovnám s lékařskou tematikou. Porovnává se celkem 29 indikátorů, které jsou rozděleny do tří skupin - **Podmínky pro činnost knihovny** (mezi indikátory této skupiny patří např. podíl financování knihovny na rozpočtu obce, objem knihovního fondu na 1000 obyvatel, plocha knihovny pro uživatele v m² na 1000 obyvatel, počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 obyvatel nebo počet hodin pro veřejnost týdně); **Uživatelé, služby** (mezi indikátory této skupiny patří např. registrovaní čtenáři - % z obsluhované populace, počet návštěv na jednoho obyvatele, počet výpůjček na registrovaného čtenáře nebo obrat knihovního fondu); **Financování, výdaje, efektivita** (mezi indikátory této skupiny patří např. celkové provozní náklady v přepočtu na jednoho obyvatele, náklady na pořízení knihovního fondu v přepočtu na jednoho obyvatele nebo % získaných dotací, grantů a vlastních příjmů na celkovém rozpočtu knihovny).

Dalšími uživateli benchmarkingových projektů jsou například články automobilového průmyslu, jejichž cílem je mimo jiné především zlepšit komunikaci a partnerství.

1.11 Benchmarking dopravních podniků v České republice

V současné době funguje na území České republiky 19 dopravních podniků. Jedná se o:

Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Dopravní podnik města Brna, a.s.

Dopravní podnik města České Budějovice, a.s.

Dopravní podnik města Děčín, a.s.

Dopravní podnik města Hradec Králové, a.s.

Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s.

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.

Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova, a.s.

Dopravní podnik města Olomouc, a.s.

Městský dopravní podnik Opava, a.s.

Dopravní podnik Ostrava, a.s.

Dopravní podnik města Pardubic, a.s.

Dopravní podnik hl. města Prahy, a.s.

Dopravní podnik Teplice, s.r.o.

Dopravní podnik města Ústí nad Labem, a.s.

Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, s.r.o.

Dopravní podnik města Jihlavy, a.s.

Dopravní podnik měst Chomutova a Jirkova, a.s.

Dopravní podnik Mladá Boleslav, s.r.o.

Městská doprava Mariánské lázně, s.r.o.

Dopravní podniky jednotlivých měst jsou ideálními adepty na navázání spolupráce v rámci benchmarkingového projektu. Mají stejný předmět podnikání a přitom si navzájem nemohou konkurovat. To by mohla být hlavní motivace pro sdílení veškerých informací a osvědčených postupů. Na druhou stranu je nutné zohlednit regionální rozdíly, velikost obsluhovaného území a počet obyvatel, druhy používaných dopravních prostředků a další činnosti podnikání.

Při pasivním vyhledávání zkušeností jednotlivých podniků s benchmarkingem prostřednictvím webových stránek a výročních zpráv jsme neobjevili žádné informace o praktické aplikaci této metody, a tak přišel na řadu opět aktivní způsob průzkumu trhu prostřednictvím jednoduchého dotazníku. Bohužel úspěšnost sběru dat byla poměrně malá, ze všech obeslaných dopravních podniků se nám vrátilo pouze 7 dotazníků. Pozitivním zjištěním bylo, že všechny podniky se s touto metodou již setkali a mnozí z nich se snaží podstatu benchmarkingu implementovat i do své praxe. Bohužel se nám ale nepodařilo získat partnera pro Dopravní podnik měst Pardubic a.s., který by měl zájem se do projektu zapojit.

2 DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA PARDUBIC, A. S.

Historie DPMP sahá více než půl století zpátky, a proto tedy hovoříme o stabilním stálém podniku s dlouholetou zkušeností a především tradicí. Působnost DPMP se samozřejmě značně rozvíjí a s původní obsluhou města už má pramálo společného. To je zajisté dáno rozvojem města, společnosti a neustále se zvětšující poptávkou po přepravě.

Následující údaje jsou čerpány z webových stránek Dopravního podniku města Pardubic a. s.

2.1 Historie

Vznik Dopravního podniku města Pardubic se datuje do roku 1950, kdy byla zahájena první městská autobusová linka z Jesničánek kolem nádraží k nemocnici. Tehdy byla tato linka obsluhována pouze dvěma autobusy.

V následujících letech se podnik postupně rozšiřoval, a to jak v počtu dopravních prostředků, tak v šíři nabízených služeb. Součástí DPMP byla totiž v počátku i taxislužba, později autopůjčovna nebo třeba zájezdová doprava. První trolejbusová linka v Pardubicích na sebe nenechala příliš dlouho čekat, vznikla v roce 1952 a vedla do sousedního města, a to do Lázní Bohdaneč, což je zároveň v ČR kuriozita dodnes, protože spojení dvou sousedních měst bývá obvykle zabezpečeno pomocí autobusové dopravy.

Během doby se městská hromadná doprava v Pardubicích rozvíjela, postupně vznikaly nové linky, prodlužovaly se ty stávající, budovaly se nové autobusové zastávky a točny, modernizoval a zvětšoval se vozový park, zkrátka s dobou podnik rozkvétal, a to platí až dodnes.

Z nedávné historie si zaslouží zmínku zavedení elektronického odbavovacího systému a zapojení DPMP do integrované regionální dopravy.

Od 1. 9. 2007 mohou cestující v Pardubicích využívat k placení jízdného elektronickou čipovou kartu. Ta nese označení Pardubická karta a je vzájemně uznávaná s Městskou kartou Hradce Králové. Existuje ve dvou provedeních, a sice jako personalizovaná karta, která je pro pravidelného uživatele výhodnější, nebo jako nepersonalizovaná, jejíž výhodou je to, že je přenosná. Společné výhody Pardubické karty oproti klasickým papírovým jízdenkám jsou například levnější jízdné, možnost přestupu za zvýhodněnou cenu a v neposlední řadě rychlejší a pohodlnější odbavení.

Integrovaný dopravní systém je pokrokem v hromadné přepravě osob na střední vzdálenosti. Cílem je propojení příměstské a městské dopravy na celém území kraje, a to nejlépe s jedním dokladem a zvýhodněným tarifem. V tomto případě hovoříme dokonce o propojení dvou krajů, vzhledem k malé vzdálenosti krajských měst Pardubice a Hradec Králové. Protože se jedná o pokrokovou záležitost, i DPMP projevil snahu stát se součástí takového systému. Nicméně vzhledem k velkému množství dopravců působících na tomto území není funkčnost optimální a cestující se musí spokojit s nabídkou využití Pardubické karty v Hradci Králové a naopak.

2.2 Vozový park

Rozsah vozového parku je v současné době 55 trolejbusů, 77 autobusů a 4 historická vozidla. Kromě historických vozů a čtyř autobusů používaných k jiným účelům, je celý vozový park neustále k dispozici pro potřeby provozování městské hromadné dopravy. Z celkového počtu 128 vozů je celkem 93 nízkopodlažních (60 autobusů a 33 trolejbusů), což je více než 72 %.

Průměrné stáří autobusů, které DPMP využívá k provozování MHD, je 7,4 let, přitom významnou část tvoří nízkopodlažní autobusy Renault - Irisbus Citybus. Jejich podíl na vozovém parku kategorie autobusy je téměř 50 %. Zařazením těchto autobusů do provozu přispěl DPMP k bezbariérovému pohybu po Pardubicích. V dnešní době jsou nízkopodlažní vozidla prakticky samozřejmostí, takže během obnovy vozového parku za posledních sedm jsou téměř všechny autobusy s touto úpravou.

Obrázek 11: Irisbus Citybus



Zdroj: Dopravní podnik města Pardubic a. s.

Druhým typem dopravního prostředku běžně používaného k hromadné přepravě osob po Pardubicích je trolejbus. Průměrné stáří trolejbusů v Pardubicích je 10,3 roku. Tato doba je negativně ovlivněna používáním 9-ti trolejbusů Škoda 14Tr, které jsou v provozu již 22 let. Podíl nízkopodlažních trolejbusů je 60 %, což hodnotím jako uspokojivé procento. První nízkopodlažní trolejbusy lze v Pardubicích spatřit od roku 2001 a od roku 2012 se vozový park trolejbusů rozrůstá o vozidla Škoda 26Tr. Dále k vozovému parku patří řada deseti vysokokapacitních trolejbusů typu Škoda 28Tr Solaris.

Obrázek 12: Škoda 28Tr Solaris



Zdroj: Dopravní podnik města Pardubic a. s.

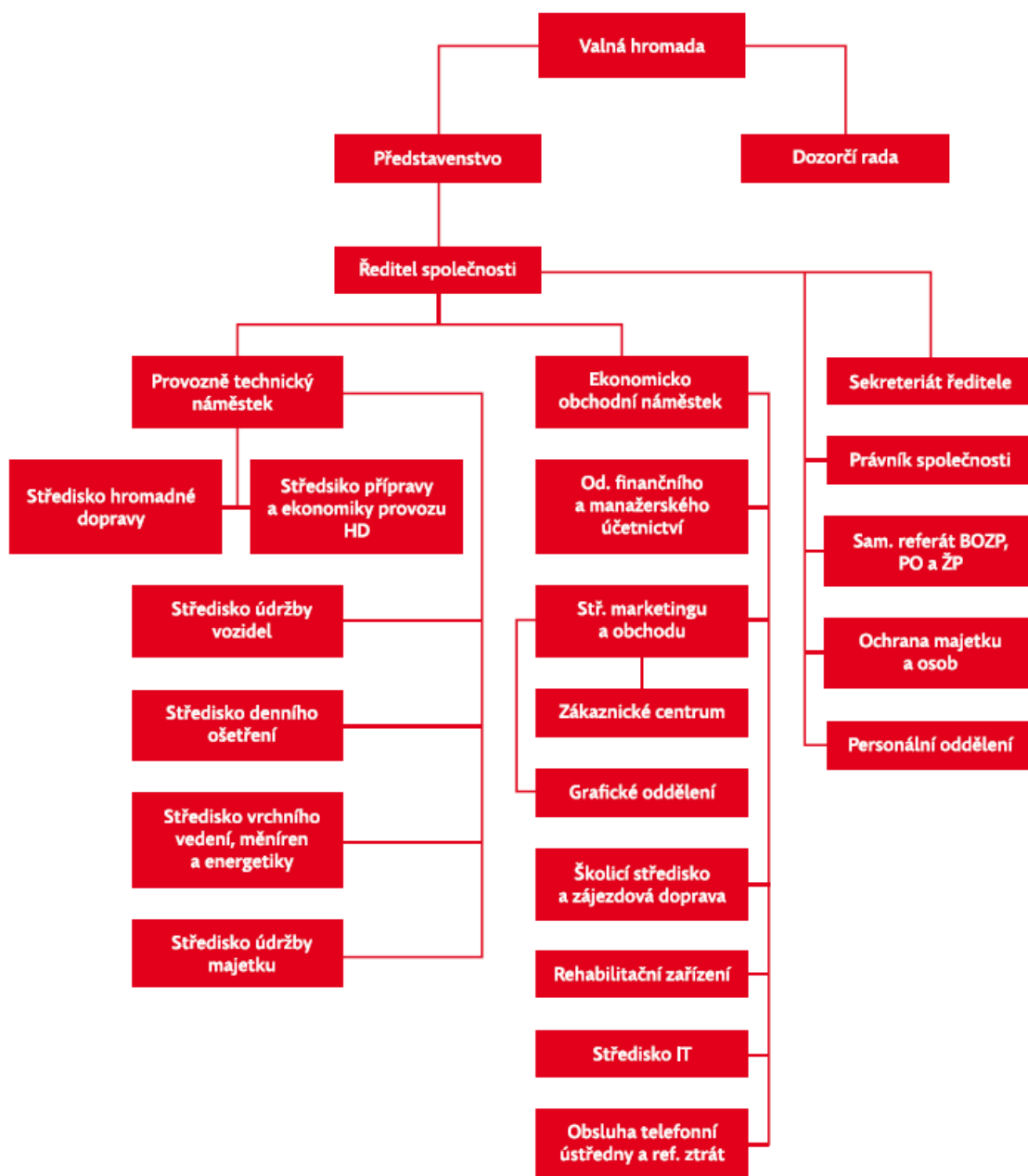
2.3 Organizační struktura

DPMP je akciová společnost, jejíž vznik se datuje k 1. 7. 1995. 100 % akcií vlastní město Pardubice, a má tedy stoprocentní hlasovací právo, město je ovládající osobou.

V čele společnosti je valná hromada, které je podřízeno představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo je nadřazené řediteli společnosti, jež je zodpovědný za technickou i ekonomickou stránku vedení společnosti. Pro přehlednost uvádím podrobnější schéma s organizační strukturou.

Předsedou představenstva je Ing. Jaroslav Mojžíš, dále se představenstvo skládá z místopředsedy a dalších pěti členů. Předsedou celkem šestičlenné dozorčí rady je Ing. Jiří Hájek. Ředitelem společnosti je Ing. Tomáš Pelikán.

Obrázek 13: Organizační struktura DPMP



Zdroj: Dopravní podnik města Pardubic a. s.

Dopravní podnik města Pardubic a. s. zaměstnával k 31. 12. 2012 (vztažné datum, viz následující kapitoly) celkem 406 lidí. Nejvýznamnější skupinou jsou řidiči, kterých je v podniku 189 a dále dělníci v počtu 99 osob. Další početnou skupinou zaměstnanců je technologické a hospodářské oddělení, jež zahrnuje celkem 72 osob.

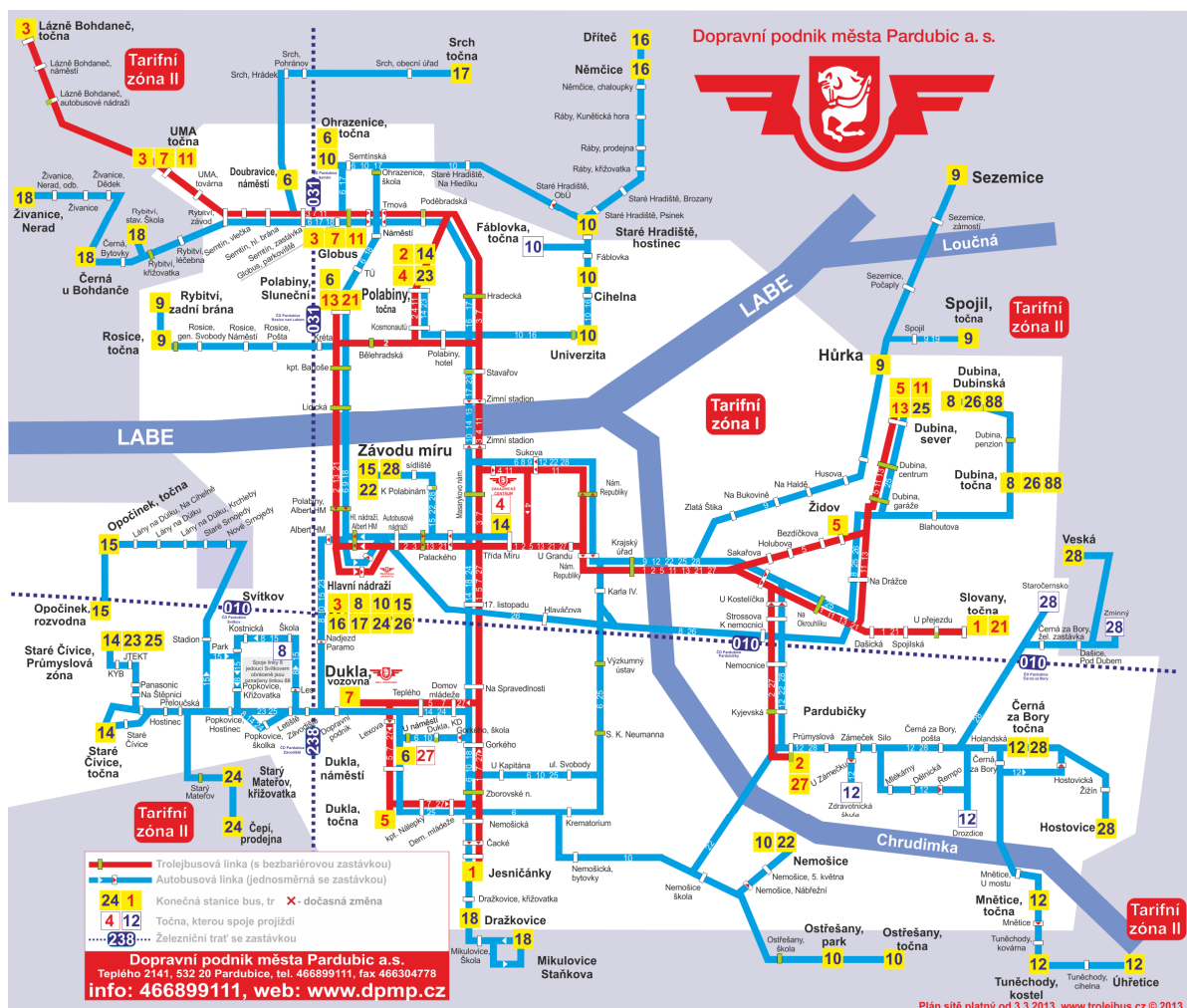
2.4 DPMP v číslech

Pro přiblížení výkonů podniku uvádím několik statistických údajů.

Počet linek

DPMP provozuje 28 pravidelných linek plus noční a výpomocné spoje. Z toho 10 linek je obsluhováno trolejbusy. Většina linek je průběžných (tranzitních), výjimku tvoří linka 4 a 27, které jsou polokružní a noční spoje, tedy linky 98 a 99 jsou okružní.

Obrázek 14: Trasy linek MHD



Zdroj: Dopravní podnik města Pardubic a. s.

Počet přepravených osob

Dle interních materiálů DPMP jsou meziroční statistické údaje o počtu přepravených osob následující:

- počet přepravených osob v roce 2012 stoupl o 3 % oproti předcházejícímu roku,
- počet časových jízdenek poklesl ve stejném období o 2 %,
- prodej klasických papírových jízdenek ve stejném období poklesl o 3,8 %,
- nárůst odbavení cestujících Pardubickou kartou je vyčíslen na 3,4 % ve stejném časovém období.

Zvýšený počet přepravených osob lze připisovat poměrně levnému způsobu dopravy v porovnání s dopravou automobilovou, což souvisí i s druhým údajem, a sice že poklesl prodej časových jízdenek, kdy jsou lidé nuceni vydat větší množství peněz jednorázově. Naopak používání Pardubické karty je nejlevnější a nejpohodlnější způsob placení jízdného.

Ujeté vozové kilometry

Dalším měřítkem výkonu DPMP je počet ujetých vozových kilometrů. Údaje se vyčísľují zvlášť pro autobusy a zvlášť pro trolejbusy, trend výkonu je u každého dopravního prostředku opačný. Zatímco ujeté vozkm v autobusech se zvýšily o 45 966 km, v trolejbusech došlo ke snížení o 15 800 km. Celkově se meziroční počet ujetých vozkm zvýšil o 30 166 km, což odpovídá zhruba 1 %. Zvýšený počet ujetých vozkm byl doprovázen zvýšením nabízené přepravní kapacity v místokm.

Využití vozidel

Využití vozidel v provozu během roku 2012 bylo 380 125 hod pro obě trakce, což je pokles oproti předešlému roku o 13 547 hod. Využití vozidel ve dnech lépe vyjádří následující tabulka.

Tabulka 1: Využití vozidel DPMP

	V provozu	V opravě	Prostoj	Vozové dny
Autobusy	17 005	2 199	6 782	25 986
Trolejbusy	12 478	2 297	4 922	19 697
Celkem	29 483	4 496	11 704	45 683

Zdroj: Interní materiály DPMP

2.5 Jiné činnosti DPMP

Kromě provozování MHD Dopravní podnik města Pardubic a. s. provozuje i jiné činnosti, které lze označit za doplňkové. Mezi tyto činnosti patří:

Autoškola

Dlouholetou tradicí provozování autoškoly se tato škola řadí mezi nejlepší v Pardubicích. Řidičské oprávnění lze získat pro všechny skupiny řidičských oprávnění a kromě výuky je zde možné i sjednat si kdykoliv během roku kondiční jízdy s libovolnou tematikou. Dále v autoškole DPMP lze získat i průkaz profesní způsobilosti řidiče nebo pravidelné školení profesionálních řidičů.

Zájezdová doprava

DPMP a. s. má v současné době k dispozici tři zájezdové autobusy, které jsou po domluvě k dispozici i s řidiči na libovolnou cestu. Všechny autobusy jsou ve výborném stavu a v autobusu Irisbus Domino 397E lze využít klimatizaci, ledničku, kávovar, DVD s monitorem a chemické WC.

Autobus na objednávku

Další nabízenou službou je možnost přistavení soukromého autobusu pro uzavřenou společnost kdekoli v Pardubicích a okolí. Toho využívají především školy a školky, sportovní týmy, nebo podniky pro přepravu zaměstnanců buď na mimořádné akce, nebo jako svoz do zaměstnání.

Reklama

Autobusy a trolejbusy MHD jsou výbornou příležitostí k umístění reklamních a informačních letáků všeho druhu. Denně se v dopravních prostředcích vystřídá tisíce lidí, kteří navíc mají čas přečíst si poutavou inzerci. Dále je možné reklamu umístit na vozidla MHD, na zastávkách a na plotu areálu DPMP. Spolupráci s DPMP tak lze jistě oslovit širokou veřejnost. Navíc kromě reklamních ploch DPMP nabízí k dispozici i vlastní grafické a reklamní studio.

Rehabilitační středisko

V areálu DPMP se nachází rehabilitační středisko, které poskytuje léčebné procedury na lékařský předpis ale i placené služby pro kohokoliv, kdo potřebuje relaxaci. V nabídce jsou

různé masáže, vířivá lázeň, různé druhy elektroléčby a jiné procedury, jako například léčebná tělesná výchova.

Výletní loď Arnošt z Pardubic

V letních měsících je k dispozici pardubická výletní loď nesoucí název Arnošt. Nabízí výběr ze dvou výletních tras, buď po proudu řeky do Srnojed a zpět, nebo proti proudu do Brozan či Kunětic. Druhá varianta plní funkci zajímavé turistické atrakce díky průjezdu zdymadlem, za kterým následuje výhled na hrad Kunětická hora.

Mezi služby, které lze na výletní lodi využít patří občerstvení, včetně plnohodnotné kuchyně, pořádání soukromých či firemních večírků a v neposlední řadě se lze zapojit do různých kulturních programů pořádaných přímo na palubě.

Obrázek 15: Arnošt z Pardubic



Zdroj: Dopravní podnik města Pardubic a. s.

Další činnosti

Dále DPMP a. s. nabízí k dispozici pro veřejnost vlastní čerpací stanici s prodejem motorové nafty a také plnicí stanici CNG. Mezi další služby patří například servis autobusů, lakovna, odtahové služby 24 hodin denně, myčka vozidel, výškové práce s pomocí výsuvných plošin a doprovod nadměrných nákladů.

Poslední činností DPMP a. s. je provozování parkovacích automatů ve městě a prodej parkovacích karet. Ty lze získat v zákaznickém centru DPMP v Pernerově ulici.

3 FINANČNÍ ANALÝZA DOPRAVNÍHO PODNIKU MĚSTA PARDUBIC, A. S.

Důvodem, pro sestavení finanční analýzy, je komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Výsledky finanční analýzy odhalí, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu a zda využívá efektivně svých aktiv. Výsledky slouží především vysokým manažerům, kteří si takto mohou snadno a rychle udělat představu o tom, jaké rentability podnik dosahuje, jakou přidanou hodnotu vytváří jeho zaměstnanci atd. Slouží jako jeden ze zdrojů rozhodování, a to nejen pro manažery, ale i pro okolí podniku jako například pro investory, obchodní partnery, státní instituce, zaměstnance, konkurenci nebo pro odbornou veřejnost. Co se týče zpracování finanční analýzy, za základní zdroje se považuje rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Jak už bylo zmíněno, i ve vztahu ke konkurenci je finanční analýza zajímavým prostředkem díky relativně snadnému zpracování dostupných dat. A právě proto jsem tuto metodu zvolila jako vhodnou pro výchozí fázi benchmarkingu. Zdroje z účetních výkazů podniku jsou jednoznačná a v případě dopravních podniků provozujících MHD dostupná. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou porovnatelné, měřitelné a meziročně srovnatelné, z čehož se dá vysledovat zaměření podniku a lze kvantitativně posoudit, zda případné změny ve vedení se projeví jako vhodné. Finanční analýzu tedy shledávám jako ideální jak pro fázi porovnání, tak ve fázi identifikace nejlepších praktik. Kompletní výsledky provedené analýzy jsou k dispozici v příloze č. 1.

3.1 Zpracování finanční analýzy

Pro zpracování finanční analýzy jsem použila program Microsoft Excel, kde lze přehledně pracovat s velkým množstvím dat, které pro tyto účely potřebuji. Zaměřila jsem se především na analýzu poměrových ukazatelů, a sice na ukazatele likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti, produktivity práce a na průměrnou mzdu pracovníka. Vývoj těchto ukazatelů je možné sledovat v čase, vzhledem k zpracovaným údajům z let 2009 – 2012. V další fázi benchmarkingu dojde ke srovnávání ukazatelů finanční analýzy mezi DPMP a ostatními městskými dopravními podniky ČR.

Při zpracování finanční analýzy lze ovšem využít i jiných metod, než je pouze analýza poměrových ukazatelů. Mezi další metody patří:¹⁵

Analýza stavových (absolutních) ukazatelů

Analýza stavových ukazatelů se využívá především k analýze vývojových trendů majetkové a finanční struktury, tedy k horizontální analýze a k procentnímu rozboru komponent, jinými slovy lze tento postup označit za vertikální analýzu.

Analýza tokových ukazatelů

Tato analýza se týká především analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash flow a i zde je vhodné využít horizontální a vertikální analýzu.

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k řízení finanční situace podniku a orientují se především na jeho likviditu. Nejvýznamnějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který má výrazný vliv na platební schopnost podniku.

Analýza soustav ukazatelů

Do této skupiny se řadí například Altmanův index, který vypovídá o prosperitě podniku.

Souhrnné ukazatele hospodaření

Jedná se o ukazatele s malou vypovídací schopností, jejichž úkolem je sumarizovat výsledky finanční analýzy a jsou vhodné pro rychlé srovnání řady podniků.

3.2 Výpočet ukazatelů finanční analýzy

V následujícím textu bude znázorněn výpočet jednotlivých ukazatelů. Konkrétní hodnoty jsou výsledky hospodaření DPMP v roce 2012.

15 KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8

3.2.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku plnit své závazky. Jedná se o ukazatel běžné likvidity, rychlé likvidity a oběžné likvidity.

Tabulka 2: Ukazatele likvidity

	2009	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity				
Běžná likvidita	0,823	0,761	0,864	1,629
Rychlá likvidita	0,735	0,607	0,707	1,408
Oběžná likvidita	0,546	0,406	0,282	1,120

Zdroj: Autor

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučený poměr tohoto ukazatele je v rozmezí 1,5 a 2,5. Výrazně nižší výsledek toho ukazatele značí neschopnost podniku plnit své krátkodobé závazky, což byl problém sledovaného podniku, nicméně došlo k výraznému zlepšení, které posunulo likviditu do uspokojivého rozmezí.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Výše rychlé likvidity je doporučována 1 až 1,5. V současné době je tedy její hodnota v pořádku.

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 až 0,5. Jeho vysoká hodnota svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

3.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li podnik více zdrojů než je účelné, vznikají zbytečné náklady a tím nízký zisk, naopak je-li jich málo, přichází podnik o tržby, které by mohl získat.

Tabulka 3: Ukazatele aktivity

	2009	2010	2011	2012
Ukazatele aktivity				
Obrat aktiv	0,320	0,381	0,370	0,374
Obrat zásob	20,138	22,492	22,832	22,151
Doba obratu aktiv*	1126,070	945,992	972,277	962,334
Doba obratu zásob*	17,877	16,006	15,767	16,252
Doba splatnosti pohledávek*	37,273	18,154	38,804	18,474
Doba splatnosti kritických závazků*	203,800	103,524	100,705	73,622

Zdroj: Autor

*Hodnoty uvedeny ve dnech.

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

Doporučená hodnota obratu aktiv je minimálně 1, což znamená, že tržby by se měly minimálně rovnat výši stálých aktiv. Nicméně v této specifické oblasti, není výsledek DPMP nijak neobvyklý, tudíž tomuto ukazateli a jeho doporučené hodnotě nepřipisují velký význam. Hodnocení obratu aktiv je v tomto případě lepší provést formou porovnání s podniky ve stejném odvětví. Bude zhodnoceno v další kapitole.

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Průměrná\ zásoba}$$

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát se během roku přemění zásoby v další formy oběžného majetku přes prodej výrobků až k opětovnému nákupu zásob. Výše hodnoty by měla být co nejvyšší a opět je vhodné její přiměřenou výši určit průměrem odvětví. Bude zhodnoceno v další kapitole.

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{Aktiva}{\frac{Tržby}{360}}$$

Doba obratu aktiv je doplňující ukazatel k obratu aktiv. Udává průměrný počet dnů, za který dojde k obratu aktiv v tržbách. Hodnotu tohoto ukazatele je žádoucí minimalizovat a výsledek je vhodné porovnávat s odvětvovým průměrem.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrná zásoba}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Ukazatel udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tedy doba nutná k tomu, aby peněžní prostředky prošly výrobou a prodejem zpět do peněžní formy. Jeho hodnotu je vhodné opět stanovit dle porovnání s odvětvím a řídit se vlastním vývojem.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Tento ukazatel upozorňuje na korektnost odběratelů a je srovnatelný s ukazatelem doby splatnosti faktur.

$$\text{Doba splatnosti kritických závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Jedná se o dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby splatnosti pohledávek. V případě DPMP je jeho hodnota ovšem poněkud alarmující, nicméně klesající tendence je pozitivní.

3.2.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisk použitím investovaného kapitálu, tedy měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje.

Tabulka 4: Ukazatele rentability

	2009	2010	2011	2012
Ukazatele rentability				
ROA	-0,008	-0,008	0,005	0,002
ROE	-0,011	-0,008	0,005	0,003
ROS	-0,025	-0,020	0,014	0,007

Zdroj: Autor

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

Rentabilita celkového kapitálu (Return On Assets – ROA) je nejdůležitějším ukazatelem rentability, jelikož měří celkovou výkonnost podniku. Vzhledem k využití EBIT je vyjádřená výkonnost podniku oproštěna od vlivu zadlužení a daňového zatížení. Záporné

hodnoty znamenají ztrátu podniku, naopak čím vyšší hodnota tohoto ukazatele je, tím více se aktiva podniku zhodnocují.

$$ROE = \frac{EBIT}{Vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity – ROE) podává obraz výnosnosti kapitálu vloženého do podniku. Jeho hodnota by měla být podstatně vyšší než dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů, a to z důvodu existence rizika spojeného s investováním finančních prostředků. V případě městských dopravních podniků nemá tento ukazatel takový význam jako například ROA, jelikož kapitál vložený do podniku není primárně určen k vytváření zisku, ale k zajištění dopravní obslužnosti.

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}$$

Rentabilita tržeb (Return On Sales – ROS) je ukazatel, který označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Záporné hodnoty opět znamenají ztrátu a pozitivní je co nejvyšší hodnota.

3.2.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku a měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Je vhodné zmínit, že zadluženost není nutně negativní charakteristikou podniku, jelikož financování z cizích zdrojů je výhodnější a levnější než financování ze zdrojů vlastních.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti

	2009	2010	2011	2012
Ukazatele zadluženosti				
Celková zadluženost	0,228	0,109	0,104	0,079
Finanční nezávislost	0,755	1,000	1,000	0,906
Dlouhodobá zadluženost	0,047	0,000	0,001	0,002
Úrokové krytí	-137,710	-13,690	95,143	43,107

Zdroj: Autor

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 – 60 %¹⁶. Výše zadluženosti u dopravních podniků je průměrně nižší než zmíněná hodnota. Výsledky DPMP naznačují klesající trend, který se značně vzdaluje od doporučené meze, což může být varovným signálem. Hodnocení bude provedeno v další kapitole.

$$\text{Finanční nezávislost} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Pasiva}}$$

Jedná se o ukazatel, který sleduje dlouhodobou stabilitu podniku. Vysoká hodnota tohoto ukazatele je odrazem vysoké stability. V jistém smyslu se tento ukazatel dá považovat za protipól celkové zadluženosti. Vysoká hodnota finanční nezávislosti tedy vypovídá o nízké hrozbě úpadku, ale využívání vlastních zdrojů je nejdražším způsobem financování, který se nepříznivě odráží do rentability podniku.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Závazky}}{\text{Pasiva}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká část podniku je financována dlouhodobými cizími zdroji, tudíž jaká část společnosti je v danou dobu relativně v bezpečí a nehrozí splatnost daných cizích zdrojů v příštích dvanácti měsících.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT} + \text{Nákladové úroky}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Úrokové krytí podává informaci o tom, kolikrát zisk (před úroky a zdaněním) převyšuje placené úroky.

3.2.5 Produktivita práce

Ukazatele této části finanční analýzy vypovídají o působení zaměstnanců v dané společnosti a o přístupu k zaměstnancům ze strany zaměstnavatele. Poukazují na náklady vynaložené na zaměstnance vzhledem k jejich odvedené práci a s ní přidané hodnotě pro podnik.

¹⁶ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8

Tabulka 6: Produktivita práce

	2009	2010	2011	2012
Produktivita práce				
Průměrná mzda*	364,043	372,857	377,942	393,611
Produktivita práce z přidané hodnoty	147,594	157,591	141,947	147,840
Osobní náklady k přidané hodnotě	2,467	2,366	2,663	2,662

Zdroj: Autor

*Průměrná mzda je uvedena v tisíci Kč na rok a osobu.

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Tento ukazatel podává informace o efektivnosti množství zaměstnanců v podniku. Jeho vypovídací schopnost se projevuje v časovém vývoji, obzvláště po personálních úpravách. Snahou podniku je dosáhnout co nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele.

$$\text{Osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Přidaná hodnota}}$$

Osobní náklady k přidané hodnotě vyjadřují finanční podíl, který podnik vydá při tvorbě zisku zaměstnancům. V podstatě se jedná o náklady na zaměstnance vzhledem k tvorbě zisku. Přípustná mez je tedy 0 – 1 s tím, že čím nižší hodnota, tím lépe. Hodnoty DPMP svědčí o nízké přidané hodnotě zaměstnanců vzhledem k nákladům na ně. Hodnota 2,662 vyjadřuje, že na 1 Kč přidané hodnoty podnik zaplatí 2,662 Kč na zaměstnance.

3.2.6 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál je ve skutečnosti nákladná část majetku, jelikož je financován dlouhodobými zdroji, a z tohoto důvodu by se podniky teoreticky měly snažit o minimalizaci této položky. Ovšem na druhou stranu čistý pracovní kapitál představuje jistou finanční rezervu pro nepředvídatelné výkyvy, a proto je strategicky vhodné v této oblasti finance zdržovat. Pro optimální vyčíslení čistého pracovního kapitálu je proto kalkulována Potřeba čistého pracovního kapitálu (NWC).

Tabulka 7: Analýza čistého pracovního kapitálu NWC

	2009	2010	2011	2012
Analýza čistého pracovního kapitálu				
Čistý pracovní kapitál NWC	-17062,000	-12854,000	-6926,000	23207,000
obratový cyklus peněz	-148,650	-69,365	-46,134	-38,896
Potřeba NWC	-113155,507	-56606,348	-37358,720	-186825,435

Zdroj: Autor

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Čistý pracovní kapitál představuje oběžná aktiva očištěná o ty závazky podniku, které bude nutno v blízké době (do jednoho roku) uhradit. Jinými slovy jedná se o oběžná aktiva, která jsou financována dlouhodobými zdroji. Hodnota tohoto ukazatele je důležitá pro správné financování a strukturu oběžného majetku. V případě nevýrobního podniku význam tohoto ukazatele mírně klesá, neboť nedisponuje nejzásadnější složkou oběžných aktiv, a sice zbožím.

$$\begin{aligned} \text{Obrátkový cyklus peněz} &= \\ &= \text{Doba obratu zásob} + \text{Doba obratu pohledávek} \\ &+ \text{Doba obratu závazků} \end{aligned}$$

Výpočet obrátkového cyklu peněz slouží pouze jako mezivýpočet k dalšímu ukazateli.

$$\text{Potřeba NWC} = \text{Obrátkový cyklus peněz} * \frac{\text{Roční výdaje}}{360}$$

Potřeba čistého pracovního kapitálu je taková, aby kryla krátkodobé závazky podniku vyplývající z běžné činnosti. V případě, že vychází záporně, nemá analýza smysl a její hodnoty není třeba dále zkoumat.

3.2.7 Altmanův model

Altmanův bankrotní model je propočet důvěryhodnosti podniku. Jedná se o soustavu pěti poměrových ukazatelů, která dokáže statisticky předpovídat finanční krach společnosti. Je to souhrnný index hodnocení, jehož výpočet je proveden jako součet hodnot běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha.

Výpočet Altmanova indexu:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5$$

Z toho:

$$x_1 = \frac{\text{Pracovní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$x_2 = \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$x_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$x_4 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$x_5 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tabulka 8: Altmanův index

	2009	2010	2011	2012
Altmanův model				
x1	-0,032	-0,026	-0,014	0,048
x2	-0,048	-0,060	-0,067	-0,068
x3	-0,008	-0,008	0,005	0,002
x4	3,312	9,138	9,600	11,482
x5	0,320	0,381	0,370	0,374
Z	2,174	5,722	6,037	7,234

Zdroj: Autor

Vyhodnocení výsledků Altmanova modelu lze charakterizovat takto:

Tabulka 9: Hodnocení Altmanova indexu

$Z > 2,99$	lze předpovídat uspokojivou finanční situaci
$1,8 < Z < 2,99$	“šedá zóna” firmu nelze zařadit mezi úspěšné, ale ani nemusí nastat problémy
$Z < 1,8$	finanční problémy, hrozí bankrot

Zdroj: Autor

Z výsledků Altmanova modelu vyplývá, že DPMP se v posledních čtyřech letech vyvíjí správným směrem. V roce 2009 se nacházel v šedé zóně, od té doby pozitivní trend značí uspokojivou finanční situaci.

4 POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY DOPRAVNÍCH PODNIKŮ

Provedení finanční analýzy dopravních podniků je stěžejní část práce, která přináší velké množství dat a informací. Tato data je nutné utřídit a ze získaných poznatků vyvodit závěry. Výsledky finanční analýzy pak odhalí, v jakých oblastech DPMP zaostává a v čem by se mohl zlepšit.

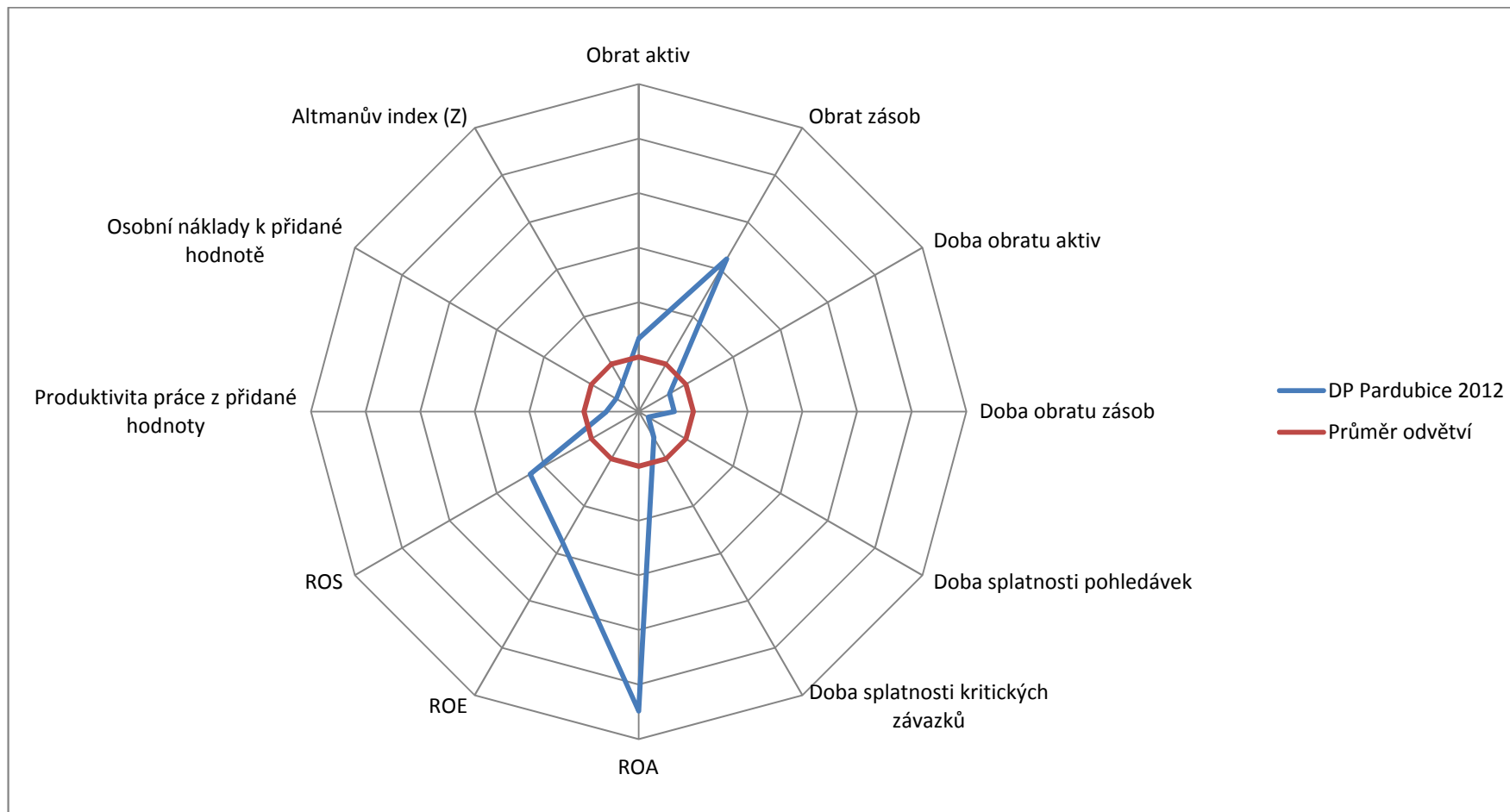
Jako stručný souhrn výsledků finanční analýzy poslouží následující dva grafy. Grafické vyjádření velkého množství dat je praktickým nástrojem zejména díky přehlednosti a možnosti rychlé orientace ve výsledcích, i když graf nemusí vypovídat o přesných číslech, jeho účelem je totiž názornost. Na obrázku č. 15 se jedná o porovnání údajů DPMP k 31. 12. 2012 (v současnosti nejaktuálnější zveřejněné informace) s průměrem odvětví. Tento průměr zastupuje 19 městských dopravních podniků a zpracovaná data jejich hospodaření za poslední čtyři roky.

Údaje potřebné k vypočtení použitých ukazatelů jsou čerpány z veřejných výročních zpráv, převážně z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Výroční zprávy dopravních podniků jsou obvykle zveřejňovány v období od konce března do června následujícího roku po roce, jež popisují.

Spider graf je nejobsáhlejší grafickým vyjádřením zjištěných výsledků finanční analýzy. Zahrnuje 12 ukazatelů, jejichž cílem je buď minimalizovat, nebo maximalizovat hodnoty. Vztýčným bodem je průměr odvětví vypočtený na základě výše zmíněných podkladů. Hodnoty v grafu jsou uvedeny v procentech, tedy průměru odpovídá 100 % a v grafu je tento průměr zobrazen červenou křivkou. Hodnocená část grafu je modrá křivka, která popisuje výsledky DPMP. Snahou je hodnoty ukazatelů minimalizovat a výsledek je do spider grafu zanesen jako podíl hodnoty sledovaného ukazatele ku odvětvovému průměru. V opačném případě, kdy je žádoucí maximalizovat hodnoty ukazatele, se do spider grafu zakresluje opačný podíl, tedy hodnota odvětvového průměru vydělená hodnotou ukazatele. V obou případech je pak stejný výsledek, tedy čím blíže ke středu je hodnota daného ukazatele, tím lépe.

Ze spider grafu tedy na první pohled vyplývá, že DPMP by se měl zaměřit především na rentabilitu, ať už se jedná o rentabilitu celkového kapitálu, vlastního kapitálu i rentabilitu tržeb. Dále je jako nevyhovující vyhodnocen ukazatel obratu aktiv a obratu zásob.

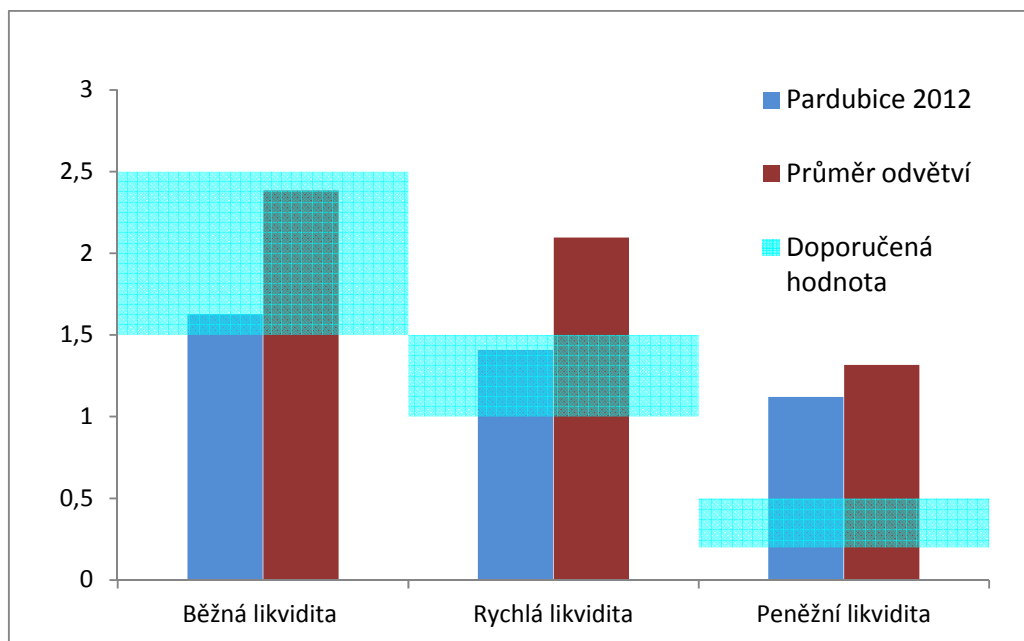
Obrázek 16: Spider graf



Zdroj: Autor

Další vypočtené ukazatele finanční analýzy jsou ukazatele likvidity, které je třeba hodnotit zvláště, protože svou povahou neodpovídají smyslu spider grafu. Naopak od ostatních ukazatelů, jejichž hodnoty je třeba buď minimalizovat, nebo maximalizovat, hodnoty ukazatelů likvidity je doporučováno udržovat v určitém rozmezí. Výsledky zobrazuje následující graf.

Obrázek 17: Analýza likvidity



Zdroj: Autor

Modrá část grafu vyjadřuje výsledky DPMP k 31. 12. 2012, červená část představuje průměr odvětví vypočtený stejným způsobem jako u ostatních ukazatelů. Ovšem důležitá je zde žlutá část, která značí doporučené hodnoty.

Výsledky likvidity jsou uspokojivé. Běžná likvidita je nižší než průměr odvětví, ale její hodnota je v doporučených mezích. Navíc její vývoj v posledních třech letech má stoupající tendenci, což je v tomto případě žádoucí. Výsledky rychlé likvidity jsou taktéž v doporučených mezích a DPMP tím dosahuje dobrého výsledku vzhledem k odvětvovému průměru. Peněžní likvidita je jediná problémová část z této skupiny ukazatelů. Jak ovšem vyjadřuje graf, v odvětví se nejedná o ojedinělý případ, a proto její výsledek není nijak výrazně znepokojující. Navíc její hodnota se skokově navýšila v posledním roce, kdy DPMP výrazně zvýšil svoji likviditu celkově. V praxi tyto hodnoty znamenají, že DPMP má k dispozici větší množství finančních prostředků, kterými by v případě nutnosti kryl své závazky. Doporučovaný strop těchto prostředků se obecně stanovuje z důvodu zbytečného

držení kapitálu. To je pro podnik nevýhodné z hlediska možnosti investování volných prostředků, které by potencionálně mohly generovat zisk. Na druhou stranu lze chápat i konzervativní přístup, kdy je upřednostňováno mít vlastní kapitál k dispozici.

4.1 Problémové ukazatele

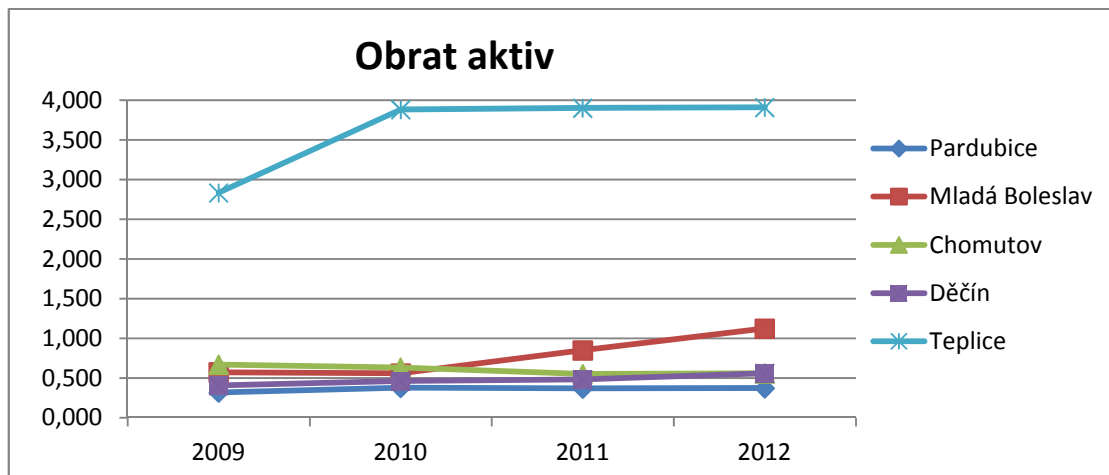
Z výsledků spider grafu je na první pohled patrné, že z provedené finanční analýzy vychází dvě problémové oblasti. První z nich patří do skupiny ukazatelů aktivity a konkrétně se jedná o obrat aktiv a obrat zásob. Druhou skupinou s nevalnými výsledky jsou ukazatele rentability. V následujícím textu budou tyto výsledky podrobněji zobrazeny a pomocí grafu porovnány s výsledky dopravních podniků, které z hodnocení finanční analýzou vyšly jako nejlepší v té dané oblasti, jež bude sledována. Prakticky se jedná o druhou stěžejní fázi benchmarkingu, tedy fázi porovnávání.

4.1.1 Ukazatele aktivity

V oblasti kazatelů aktivity spider graf vyhodnotil jako nevyhovující obrat aktiv a obrat zásob. Doporučená hodnota obratu aktiv vede k tomu, aby se tržby minimálně rovnaly výši stálých aktiv. Tomu odpovídá hodnota 1. Průměr odvětví je podstatně horší, dosahuje hodnoty 0,5. Tato hodnota je ovšem mírně zkreslená. Při bližším prostudování výsledků finanční analýzy je zřejmé, že průměr odvětví značně zvedají výsledky Dopravního podniku Teplice, s. r. o. Tyto výsledky jsou řádově až desetkrát vyšší než výsledky, kterých dosahuje DPMP a většina ostatních dopravních podniků. Z tohoto důvodu je vhodné přihlížet k hodnocení výsledku obratu aktiv bez vlivu tak výjimečných hodnot. Je-li průměr odvětví očištěn od vlivu Dopravního podniku Teplice, s. r. o., je průměrná hodnota 0,323. DPMP v roce 2012 dosahoval velikosti obratu aktiv 0,374, z čehož plyne, že výsledek DPMP je uspokojivý, i když lze v odvětví dosáhnout i lepších výsledků.

Vývoj hodnot ukazatele sledovaného podniku v porovnání s lepšími podniky v odvětví představuje následující graf.

Obrázek 18: Obrat aktiv

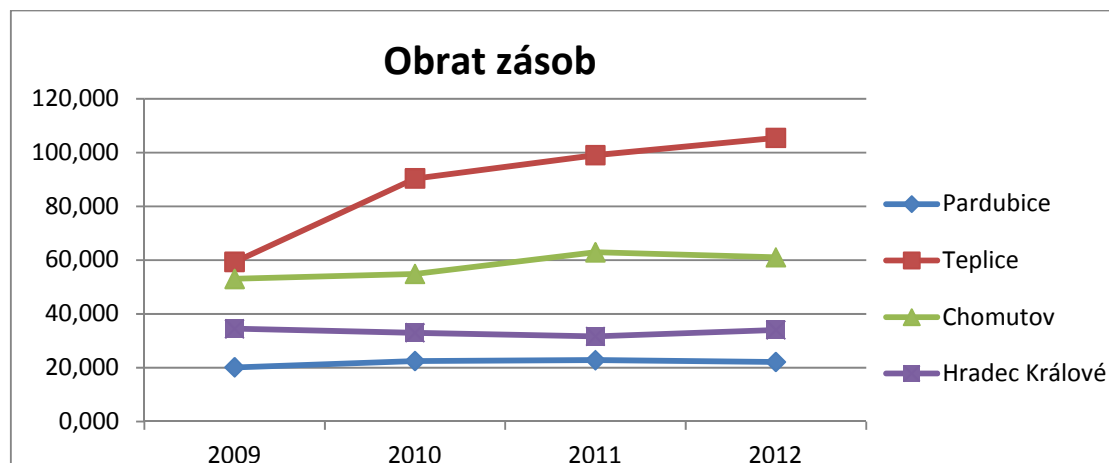


Zdroj: Autor

Průměr odvětví značí nízkou ziskovost dopravních podniků obecně. Tento fakt lze přisoudit nízkým cenám za poskytovanou službu, která je ovšem vyvolána závazkem veřejné služby. Tyto ceny pak negenerují dostatečné tržby.

Ukazatel obratu zásob není v případě dopravních podniků zvláště důležitý, protože se nejedná o zásoby výrobků, ale o zásoby materiálu potřebného k provozování služby. Zásoby DPMP tvoří přibližně 1,7 % celkových aktiv. Větší důraz na držení zásob je třeba klást ve výrobních podnicích, nicméně prostor pro zlepšení zde je. Obrázek č. 19 představuje vývoj ukazatele obratu zásob v čase.

Obrázek 19: Obrat zásob

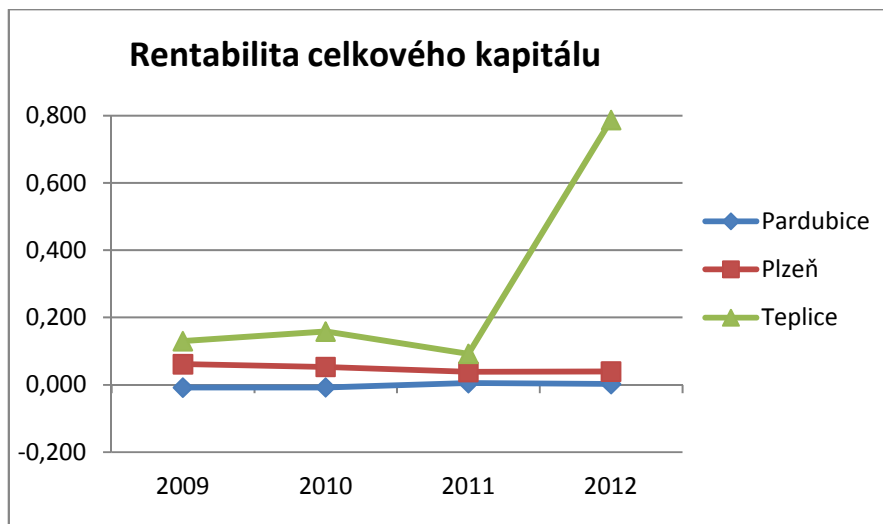


Zdroj: Autor

4.1.2 Ukazatele rentability

Rentabilita je nejslabší stránkou DPMP. Pramení z držení velkého množství vlastního kapitálu, který tím pádem negeneruje žádný zisk. Z následujících dvou grafů je patrné, že vývoj rentability vlastního kapitálu kopíruje vývoj rentability celkového kapitálu, z čehož plyne, že dopravní podniky disponují cizím kapitálem jen v malém rozsahu.

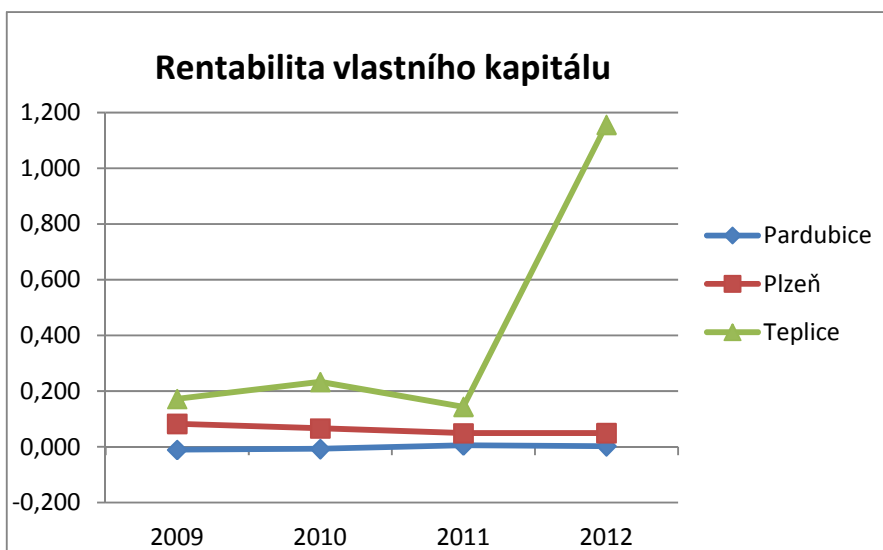
Obrázek 20: Rentabilita celkového kapitálu



Zdroj: Autor

Trend podobnosti rentability celkového kapitálu a vlastního kapitálu se netýká pouze DPMP, ale jedná se o obecný jev u dopravních podniků. Z tohoto důvodu jsou u obou ukazatelů hodnoceny jako nejlepší stejné podniky.

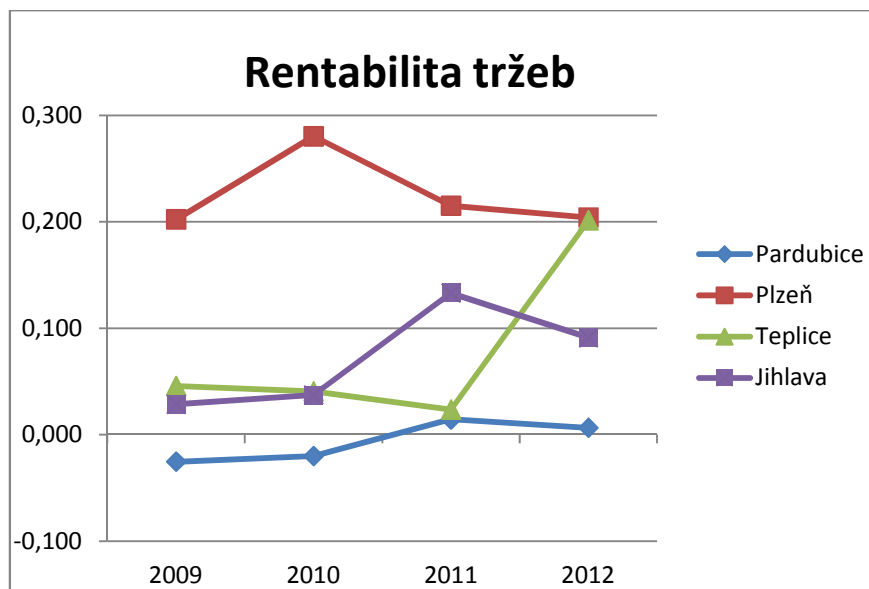
Obrázek 21: Rentabilita vlastního kapitálu



Zdroj: Autor

Z oblasti ukazatelů rentability se vyjímá rentabilita tržeb, jejíž vývoj je jiný než u předchozích ukazatelů. Z grafu je patrné, že zde je prostor pro zlepšení. U DPMP je rentabilita tržeb téměř nulová.

Obrázek 22: Rentabilita tržeb



Zdroj: Autor

4.2 Ukazatele zadluženosti

V oblasti zadluženosti vychází DPMP s nízkými hodnotami. Zda se jedná o pozitivní nebo negativní výsledek, je třeba hodnotit z různých úhlů pohledu. Podle Knápkové¹⁷ se doporučuje udržovat celkovou zadluženost mezi 30 – 60 %. Průměr celkové zadluženosti dopravních podniků je ovšem přibližně 20 %, tedy pod doporučenou obecnou hranicí. K tomuto faktu je vhodné přikládat důraz vzhledem ke specifičnosti odvětví. Konkrétní vliv na zadluženost má fakt, že DPMP nemá náklady na vlastní kapitál. Celková zadluženost DPMP v roce 2012 byla 7,9 % (viz tabulka Ukazatele zadluženosti). To znamená že DPMP zvládá relativně dobře a samostatně financovat svoje potřeby a nemusí využívat cizí kapitál. Na druhou stranu držení vlastního kapitálu má neblahý vliv na rentabilitu, což je problémová oblast podniku.

Ukazatel dlouhodobé zadluženosti je oproštěn od krátkodobých dluhů. Jeho hodnota v roce 2012 dosáhla 0,2 %. I zde je DPMP značně pod průměrem, který je 9 %. V případě

17 KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza, Kompletní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

dopravního podniku je tento stav v pořádku. Na rozdíl od ekonomické teorie, která doporučuje využívat cizí kapitál jako levnější zdroj financování, zde je zadlužování zbytečné. Náklady na vlastní kapitál této společnosti jsou nulové, protože jako dotovaný podnik, který je 100 % vlastněný městem, nemusí vyplácet dividendu.

Úrokové krytí je ukazatel, který vyjadřuje kolikrát je podnik schopen pokrýt náklady na cizí kapitál poté, co uhradí ostatní náklady. V tomto směru si DPMP vede výborně, obzvláště oproti odvětvovému průměru, který je záporný.

4.3 Časové ukazatele

Jedná se o ukazatele doby obratu aktiv, doby obratu zásob, doby splatnosti pohledávek a doby splatnosti kritických závazků. Ve všech těchto případech je žádoucí minimalizovat hodnoty ukazatelů a DPMP si ve všech těchto případech vede nadprůměrně dobře. Výsledkem těchto ukazatelů je počet dní, které jsou třeba pro naplnění dané operace.

Doba obratu aktiv se u DPMP drží dlouhodobě pod průměrem odvětví a její hodnota oproti předešlému období klesla. Tento stav lze vyhodnotit jako pozitivní.

Doba obratu zásob nám říká, že DPMP potřebuje 17 dní k tomu, aby zásoby, respektive prostředky v něm vázané, prošly výrobou a prodejem zpět do peněžní formy. Tento výsledek je uspokojivý.

Doba splatnosti pohledávek vypovídá o dobrých partnerských vztazích s dodavateli, kteří včas plní své závazky. Tento fakt ulehčuje působení podniku.

Naopak doba splatnosti kritických závazků vypovídá o jednání samotného podniku. I v tomto ukazateli vychází DPMP nadprůměrně, nicméně prostor ke zlepšení zde je. Z výsledků finanční analýzy je ovšem patrné, že této skutečnosti si je DPMP vědom a hodnoty tohoto ukazatele stále snižuje.

4.4 Produktivita práce

Produktivitu práce je třeba hodnotit ve skupině ukazatelů v souvislosti s osobními náklady k přidané hodnotě, jako ukazatele hovořící o práci zaměstnanců celkově. Z výsledku spider grafu vyplývá kladné hodnocení působení DPMP v této oblasti. Produktivita práce z přidané hodnoty je nadprůměrná, což je žádoucí.

Ačkoliv osobní náklady v DPMP jsou vyšší než přidaná hodnota, v tomto specifickém odvětví nejsou nijak závažné. Konkrétní výsledek DPMP vyjadřuje fakt, že na 1 Kč přidané hodnoty zaplatí podnik 2,66 Kč.

4.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

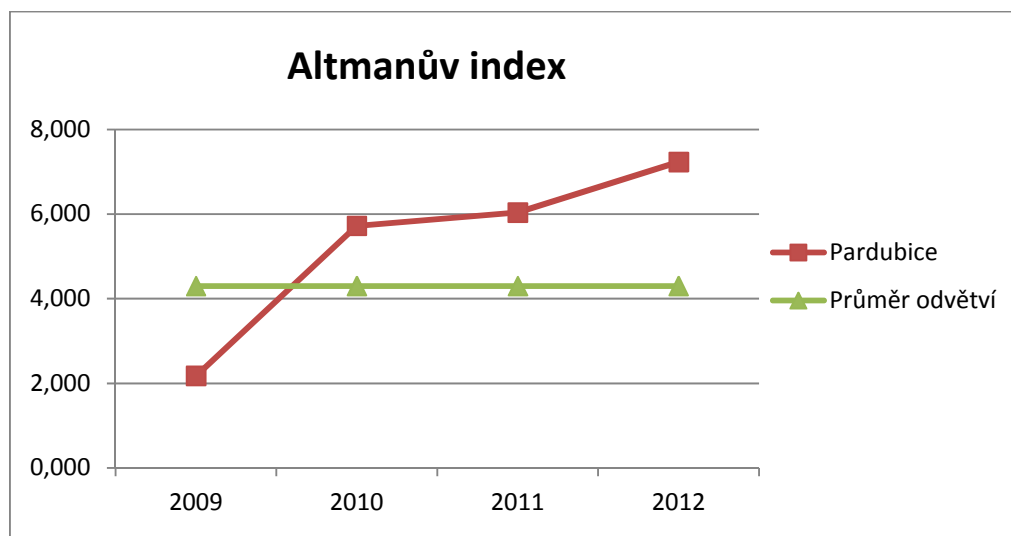
V provedené analýze potřeby čistého pracovního kapitálu vychází záporné hodnoty, a z tohoto výsledku nelze vyvozovat závěry. Analýza čistého pracovního kapitálu nemá v případě DPMP smysl.

4.6 Altmanův model

Altmanův bankrotní model hodnotí finanční situaci podniku pomocí jedné hodnoty. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, rozhodující je zařazení této hodnoty do „světlé zóny“, která je definována hodnotou Altmanova indexu od 2,99 výše. Nižší hodnota značí problémy. Z toho plyne snaha o maximalizaci tohoto indexu.

Průměrná hodnota v odvětví je 4,3 a znamená, že dopravní podniky jsou průměrně bez obavy krachu. DPMP si v posledních třech letech vede nadprůměrně, takže jeho situace je i ve srovnání s ostatními dopravními podniky uspokojivá a navíc tendence je stále narůstající.

Obrázek 23: Altmanův index



Zdroj: Autor

5 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE DPMP

V porovnání s průměrnými výsledky městských dopravních podniků je situace DPMP uspokojivá. Problémové oblasti, které byly představeny ve čtvrté kapitole lze reálně řešit opatřeními, která budou dále popsána.

Jako nejproblémovější se jeví oblast rentability. Ta je především vymezena výší zisku. Zvýší-li DPMP svůj zisk, zvedne se rentabilita celkového kapitálu, vlastního kapitálu a rentabilita tržeb, jelikož tyto poměrové ukazatele jsou vztahovány k výši EBIT.

Návhy, kterými lze dosáhnout vyšších zisků:

- zvýšit tržby přilákáním nových zákazníků,
- nákup minibusů,
- investice volných finančních prostředků,
- cash pooling.

5.1 Oslovení nových zákazníků

Specifičnost dopravního podniku spočívá především v tom, že je to akciová společnost města, která poskytuje přepravní službu občanům na území města a jeho periferiích. Prakticky neexistuje konkurenční společnost, se kterou by dopravní podnik soupeřil o přízeň zákazníků. V konkurenci stojí pouze individuální doprava. Ta má své jisté výhody, ale nulový marketing. Výhodou dopravního podniku je tedy volné pole působnosti v oblasti marketingové strategie. Ve spolupráci s městem při pořádání nejrůznějších kulturních a sportovních akcí může dopravní podnik nabízet zvýhodněné jízdné, které by mělo přilákat nové cestující, jež požadují přepravu na místo konání akce.

Zvláštní doprava je osvědčená při konání Velké pardubické steeplechase, při Zlaté přílbě, nebo při Aviatické pouti, což jsou akce doprovázené velkým množstvím turistů. Konkrétně tyto akce jsou ojedinělé svým rozsahem, ale město Pardubice může nabídnout i jiné kulturní zajímavosti, za kterými je třeba se dopravit. Propojení kulturních akcí s dopravou provozovanou městem lze provést formou zvýhodněného vstupného při předložení 24 hodinové časové jízdenky, jejíž využití by spočívalo v návštěvě několika míst či akcí pořádaných městem. Dalším způsobem, kterým může dopravní podnik oslovit zákazníky, může být „Rodinná jízdenka“ která by taktéž sloužila k podporování kultury a turistiky. Rodinná jízdenka by platila pro dvě dospělé osoby a tři děti do 15 let. Oba typy zvýhodněných jízdének by měly být vydávány pouze příležitostně, aby nebudily dojem

nových tarifů, ale speciálních akcí, které je výhodné využít. Tyto speciální nabídky by měly být dostatečně cenově výhodné, aby zaujaly potenciální zákazníky, kteří by jinak volili jiný způsob dopravy.

Konkrétní vytipování akcí a vyčíslení výše slevy na jízdné je ovlivněno mnoha faktory, jako je například elasticita poptávky, což není předmětem této práce.

5.2 Nákup minibusů

Obnova vozového parku je součástí rozvoje podniku. Při bližším prostudování podniků s lepší rentabilitou vyšlo najevo, že na pole MHD se začínají zařazovat i jiné dopravní prostředky než obvyklý autobus, trolejbus či tramvaj. Konkrétně Plzeňské městské dopravní podniky mají již dlouholetou zkušenost s provozováním minibusu. Nejen tento podnik ale i řada dalších (např. dopravní podnik v Brně, Karlových Varech ale i v Jičíně nebo Táboru) jsou příkladem výhodného využití tohoto dopravního prostředku.

Jak bylo uvedeno v 2. kapitole, DPMP zajišťuje dopravu prostřednictvím autobusů a trolejbusů. Zde vzniká prostor pro ušetření nákladů tím, že DPMP zařadí do svého provozu minibusy. Úspora je hned ve dvou rovinách:

- nižší pořizovací cena oproti autobusům,
- nižší náklady na provoz.

Výsledný efekt by byl přitom stejný, za předpokladu, že minibusy by byly nasazovány na linky obsluhující okrajové části města, kde nejsou plně využívány přepravní kapacity. Provoz linek do okrajových částí Pardubic je dle interních zdrojů DPMP značně ztrátový. Při nasazení minibusů by komfort cestujících nebyl ohrožen, a přitom se jedná o úsporné opatření. Konkrétní určení linek a jednotlivých spojů s předdimenzovanou přepravní kapacitou není předmětem této práce.

Nadstavbou tohoto způsobu řešení problému by bylo zavedení radiálních linek, respektive změna některých tranzitních linek na radiální (tranzitní linky jsou takové, které vedou z kraje města přes jeho centrum do jiné okrajové části, radiální linky mají počátek v okrajové části města a končí v centru). Jinými slovy využití minibusů by mělo sloužit k obsluze okrajových částí, jako jsou např. Dříteč a Němčice, Živanice, Opočíněk, Starý Máteřov a Čepí, Ostřešany, Tuněchody a Úhřetice a Veská. Omezení komfortu cestujících, které by plynulo z nutnosti přestupování, by pak mohlo být kompenzováno úpravou

přestupního tarifu po využití těchto spojů. A samozřejmostí by musela být i optimalizace následného intervalu dopravy v přestupních uzlech.

5.3 Investice volných finančních prostředků

V souvislosti s hodnocením výsledků rentability vyšlo najevo, že DPMP dostatečně nezhodnocuje vlastní kapitál. Po srovnání rozdílného přístupu k finančním prostředkům s Dopravním podnikem Teplice, který byl vyhodnocen jako nejlepší v oboru, byl zásadní rozdíl v přístupu k volným finančním prostředkům. Specifičností dopravního podniku v Teplicích je využívání bankovních investičních produktů pro zhodnocení volných finančních prostředků. Po vzoru tohoto je relativně snadná možnost k rychlému zvýšení rentability při zavedení obdobného opatření. Tímto opatřením je investice volných finančních prostředků, kterými dopravní podnik dle provedené analýzy disponuje.

V případě DPMP přichází v úvahu termínované vklady, které nenesou riziko snížení hodnoty vložených prostředků. Existence volného kapitálu je dána především vyplácením kompenzace, kterou DPMP dostává čtvrtletně formou záloh. Po konzultaci s ekonomicko-obchodním náměstkem, panem Ing. Francem, jsou reálné termínované vklady ve dvou variantách:

- 10 000 000 na 1 měsíc,
- 20 000 000 na 3 měsíce.

Nabídka termínovaných vkladů na trhu je široká, nicméně pro podnik s rozsahem jako je DPMP lze očekávat individuální přístup bankovních společností, které zpravidla nabízí výhodnější podmínky při individuálním jednání.

Po průzkumu trhu přichází v úvahu tyto varianty termínovaných vkladů:

Tabulka 10: Termínované vklady s dobou vázanosti 1 měsíc

Banka	Doba vázanosti	Úroková sazba	Úrok po zdanění při vkladu 10 000 000 Kč
Poštovní banka	1 měsíc	0,30 % p. a.	2 125,00 Kč
Fio banka	1 měsíc	0,15 % p. a.	1 062,50 Kč
Komerční banka	1 měsíc	0,05 % p. a.	354,17 Kč

*všechny produkty jsou bez nutnosti vedení běžného účtu

Zdroj: Autor

V druhé variantě jsou nejlepší produkty následující:

Tabulka 11: Termínované vklady s dobou vázanosti 3 měsíce

Banka	Doba vázanosti	Úroková sazba	Úrok po zdanění při vkladu 20 000 000 Kč	Úrok po zdanění/měsíc
Poštovní banka	3 měsíce	0,40 % p.a.	17 000,00 Kč	5 666,67 Kč
Fio banka	3 měsíce	0,35 % p. a.	14 875,00 Kč	4 958,33 Kč
Era	3 měsíce	0,10 % p. a.	4 250,00 Kč	1 416,67 Kč

*všechny produkty jsou bez nutnosti vedení běžného účtu

Zdroj: Autor

Nejvýhodnějším produktem je Termínovaný vklad Poštovní banky s dobou vázanosti 3 měsíce, který nabízí úrokovou sazbu 0,4 % p. a. Při předpokládaném vkladu 20 000 000 Kč přinese za 3 měsíce úrok ve výši 17 000 Kč. Při pravidelném ročním investování stejné částky v intervalu tří měsíců by byla výše úroku 68 000 Kč ročně.

5.4 Cash pooling

Cash pooling může být v případě DPMP praktické využití spolupráce mezi akciovými společnostmi města. Vhodným partnerem by mohly být Služby města Pardubic a. s. Spolupráce v rámci cash poolingů znamená půjčování volných finančních prostředků s oboustranně výhodným úrokem.

Úspora pro obě zúčastněné strany cash poolingů je prakticky v tom, že využijí svoje finanční prostředky bez zapojení cizího kapitálu, který by byl v tomto případě nákladnější. Přínos spočívá ve výhodně nastaveném úroku, např. 1 % p. a. Pro společnost, která disponuje volnými finančními prostředky v danou dobu, by takový úrok představoval výnos, kterého by jinak na trhu nedosáhla. Naopak pro společnost, která potřebuje půjčku, by takový úrok představoval minimální náklady. Přitom se prakticky jedná o přelévání peněz z účtů města Pardubice, jakožto vlastníka obou společností.

ZÁVĚR

Tato diplomové práci je věnována Benchmarkingu ekonomických ukazatelů v městské hromadné dopravě. Benchmarking je dlouhodobý proces, kterým se firmy zabývají z důvodů vlastního rozvoje. Prakticky se jedná o způsob vedení, kterým firmy ovlivňují zvyšování kvality, protože neustálé zdokonalování je klíčem k úspěchu. Výhodou porovnávání ekonomických ukazatelů je malý vliv vnějších faktorů na jednotlivé podniky provozující MHD. Vnější vlivem je například rozloha a struktura města, ve kterém dopravní podnik působí, počet obyvatel a jejich demografická a sociální struktura a jiné. Hlavní výhodou těchto ukazatelů je ovšem možnost jejich porovnání, protože u většiny z nich jde buď o minimalizaci, nebo maximalizaci hodnot.

Cílem práce bylo provést analýzu odvětví a vyhodnotit postavení Dopravního podniku města Pardubic, a. s. Analýza byla provedena pomocí několika ukazatelů finanční analýzy a její kompletní výsledky jsou uvedeny v příloze č. 1. Na základě výpočtů došlo k porovnání výsledků Dopravního podniku města Pardubic, a. s. s podniky v oboru a tím byly odhaleny slabiny.

Nejproblémovější oblastí Dopravního podniku města Pardubic, a. s. je rentabilita. Silně zaostává za průměrem odvětví v rentabilitě celkového kapitálu, rentabilitě vlastního kapitálu i rentabilitě tržeb. Klíčem k lepším výsledkům je zvýšení zisku. Toho lze dosáhnout aplikací navržených opatření, které jsou uvedeny v 5. kapitole. Finančně nejzajímavějším způsobem je cash pooling, ale vzhledem k nutné spolupráci jiné organizace je také časově nejnáročnější. Proto se vzhledem k existenci nevyužitých finančních prostředků v podniku nabízí snadné řešení v podobě termínovaných vkladů. Tento produkt lze začít používat prakticky okamžitě a stejně tak je jistý i přínos.

Celkově ovšem hodnotím DPMP jako podnik s nadprůměrnými výsledky. Nicméně tento výrok nijak nepopírá, že benchmarking je vhodná a přínosná metoda pro zvyšování kvality. Být lepší než průměr nestačí. Vizí je být nejlepší ve svém oboru. Je předpoklad, že DPMP nebude vždy nejlepší ve všech oblastech, a proto je důležité filosofií benchmarkingu pokračovat. Každý cyklus benchmarkingu přinese námět ke zlepšení a za předpokladu, že podnik využije potenciál, který mu spolupráce s „lepší“ podnikem nabízí, posune se dál k lepším výsledkům.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Vyd. 1. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3
- [2] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking : jak napodobit úspěšné : ukazatel k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-85865-23-8
- [3] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8
- [4] POJKAROVÁ, Kateřina. *Analýza řídicí a podnikatelské činnosti*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013, 101 s. ISBN 978-80-7395-607-3
- [5] POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Brno: MZLU, 2002, 155s. ISBN 80-7157-633-6
- [6] ŠIROKÝ, Jaromír a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, 82 s. ISBN 80-239-3933-5
- [7] TOBOLKOVÁ, Jitka. *Benchmarking ve veřejné správě*. Brno, 2011. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/5404/esf_m/TOBOLKOVA_Jitka_DP. Diplomová práce. Masarykova univerzita, str. 24
- [8] *Benchmarking*, [online]. [cit.2012-2-28]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/glosar.asp>
- [9] *Dopravní podnik města Pardubic a. s.*, [online]. [cit.2013-10-6]. Dostupné z: <http://www.dpmp.cz/>
- [10] *Finparáda*, [online]. [cit.2014-5-9]. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/Sporeni-Kalkulacka-Terminovanych-Vkladu.aspx>
- [11] *Global Benchmarking Network*, [online]. [cit.2012-3-28]. Dostupné z: <http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/benchmarking/>
- [12] *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu*, [online]. [cit.2012-3-26]. Dostupné z: <http://www.vevscr.cz/>
- [13] Interní materiály Dopravního podniku města Pardubic, a. s.
- [14] Výroční zprávy Dopravní společnosti Zlín-Otrokovice, s.r.o. z let 2009 - 2012
- [15] Výroční zprávy Dopravního podniku hl. města Prahy, a.s. z let 2009 - 2012
- [16] Výroční zprávy Dopravního podniku Karlovy Vary, a.s. z let 2009 - 2012

- [17] Výroční zprávy Dopravního podniku měst Chomutova a Jirkova, a.s. z let 2009 - 2012
- [18] Výroční zprávy Dopravního podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou, z let 2009 – 2012
- [19] Výroční zprávy Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s. z let 2009 - 2012
- [20] Výroční zprávy Dopravního podniku města Brna, a.s. z let 2009 - 2012
- [21] Výroční zprávy Dopravního podniku města České Budějovice, a.s. z let 2009 - 2012
- [22] Výroční zprávy Dopravního podniku města Děčín, a.s. z let 2009 - 2012
- [23] Výroční zprávy Dopravního podniku města Hradec Králové, a.s. z let 2009 - 2012
- [24] Výroční zprávy Dopravního podniku města Jihlavy, a.s. z let 2009 - 2012
- [25] Výroční zprávy Dopravního podniku města Olomouc, a.s. z let 2009 - 2012
- [26] Výroční zprávy Dopravního podniku města Pardubic, a.s. z let 2009 - 2012
- [27] Výroční zprávy Dopravního podniku města Ústí nad Labem, a.s. z let 2009 - 2012
- [28] Výroční zprávy Dopravního podniku Mladá Boleslav, s.r.o. z let 2009 - 2012
- [29] Výroční zprávy Dopravního podniku Ostrava, a.s. z let 2009 - 2012
- [30] Výroční zprávy Dopravního podniku Teplice, s.r.o. z let 2009 - 2012
- [31] Výroční zprávy Městské dopravy Mariánské lázně, s.r.o. z let 2009 - 2012
- [32] Výroční zprávy Městského dopravního podniku Opava, a.s. z let 2009 - 2012
- [33] Výroční zprávy Plzeňského městského dopravního podniku, a.s. z let 2009 - 2012

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Využití vozidel DPMP	36
Tabulka 2: Ukazatele likvidity	41
Tabulka 3: Ukazatele aktivity.....	42
Tabulka 4: Ukazatele rentability.....	43
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti.....	44
Tabulka 6: Produktivita práce.....	46
Tabulka 7: Analýza čistého pracovního kapitálu NWC	47
Tabulka 8: Altmanův index	48
Tabulka 9: Hodnocení Altmanova indexu.....	48
Tabulka 10: Termínované vklady s dobou vázanosti 1 měsíc.....	60
Tabulka 11: Termínované vklady s dobou vázanosti 3 měsíce	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Původce benchmarkingu.....	13
Obrázek 2: Využití a hodnocení spokojenosti s benchmarkingem.....	14
Obrázek 3: Fáze benchmarkingu.....	15
Obrázek 4: Využívání benchmarkingu.....	22
Obrázek 5: Umístění organizací využívajících benchmarking.....	24
Obrázek 6: Typy organizací využívajících benchmarking.....	24
Obrázek 7: Velikost organizací využívajících benchmarking.....	25
Obrázek 8: Zaměření organizací využívajících benchmarking.....	25
Obrázek 9: Přibližný čas trvání jednotlivých fází benchmarkingu.....	26
Obrázek 10: Rozsah využití benchmarkingu.....	26
Obrázek 11: Irisbus Citybus.....	32
Obrázek 12: Škoda 28Tr Solaris.....	33
Obrázek 13: Organizační struktura DPMP.....	34
Obrázek 14: Trasy linek MHD.....	35
Obrázek 15: Arnošt z Pardubic.....	38
Obrázek 16: Spider graf.....	50
Obrázek 17: Analýza likvidity.....	51
Obrázek 18: Obrat aktiv.....	53
Obrázek 19: Obrat zásob.....	53
Obrázek 20: Rentabilita celkového kapitálu.....	54
Obrázek 21: Rentabilita vlastního kapitálu.....	54
Obrázek 22: Rentabilita tržeb.....	55
Obrázek 23: Altmanův index.....	57

SEZNAM ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
CNG	compressed natural gas (stlačený zemní plyn)
ČR	Česká republika
DPMP	Dopravní podnik města Pardubic
EBIT	earnings before interest and taxes (zisk před odečtením úroků a daní)
EU	Evropská unie
GBN	Global Benchmarking Network
MHD	městská hromadná doprava
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výsledky finanční analýzy dopravních podniků ČR

Příloha č. 1: Výsledky finanční analýzy dopravních podniků ČR

	České Budějovice				Brno			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity								
Běžná likvidita	1,101	1,295	4,038	3,073	1,196	3,297	1,604	4,674
Rychlá likvidita	0,669	0,876	3,346	2,443	1,019	2,818	1,440	4,291
Peněžní likvidita	0,206	0,097	2,706	1,868	0,859	2,291	1,150	3,919
Ukazatele aktivity								
Obrat aktiv	0,214	0,231	0,211	0,206	0,193	0,181	0,161	0,169
Obrat zásob	10,471	10,447	10,981	11,813	12,618	12,705	12,018	13,396
Doba obratu aktiv	1680,109	1556,253	1705,362	1745,504	1867,080	1989,785	2240,127	2125,480
Doba obratu zásob	34,382	34,461	32,783	30,474	28,530	28,335	29,954	26,874
Doba splatnosti pohledávek	36,814	64,148	30,305	27,852	25,880	31,163	52,969	25,969
Doba splatnosti kritických závazků	79,624	82,337	47,336	48,417	161,536	59,178	182,777	70,042
Ukazatele rentability								
ROA	0,014	-0,006	-0,003	-0,003	0,000	0,044	0,023	0,036
ROE	0,018	-0,007	-0,004	-0,004	0,000	0,051	0,028	0,043
ROS	0,067	-0,026	-0,015	-0,014	0,001	0,246	0,144	0,215
Ukazatele zadluženosti								
Celková zadluženost	0,191	0,174	0,221	0,201	0,091	0,105	0,158	0,122
Finanční nezávislost	0,802	0,819	0,778	0,792	0,882	0,870	0,816	0,853
Dlouhodobá zadluženost	0,143	0,121	0,193	0,173	0,005	0,076	0,076	0,089
Úrokové krytí	6,931	-4,831	-0,726	-0,078				
Produktivita práce								
Průměrná mzda	400,403	410,150	430,144	441,273	400,373	416,812	426,168	438,900
Produktivita práce z přidané hodnoty	62,346	80,027	107,604	104,760	88,190	70,260	40,020	72,526
Osobní náklady k přidané hodnotě	6,422	5,125	3,997	4,212	4,540	5,932	10,649	6,052
Analýza čistého pracovního kapitálu								
Čistý pracovní kapitál NWC	4052,000	12868,000	73529,000	49727,000	93225,000	409113,000	321831,000	783085,000
obratový cyklus peněz	-8,428	16,273	15,752	9,910	-107,126	0,320	-99,854	-17,199
Potřeba NWC	-8602,768	16144,674	14599,817	2159,757	-639443,255	2035,300	-639130,744	-12378,837
Altmanův model								
$Z=1,2x1+1,4x2+3,3x3+0,6x4+1x5$								
x1	0,005	0,016	0,084	0,057	0,017	0,068	0,049	0,121
x2	0,025	0,036	0,026	0,032	0,000	-0,062	-0,057	-0,057
x3	0,014	-0,006	-0,003	-0,003	0,000	0,044	0,023	0,036
x4	4,211	4,711	3,520	3,936	9,663	8,256	5,171	7,020
x5	0,214	0,231	0,211	0,206	0,193	0,181	0,161	0,169
Altmanův index (Z)	2,829	3,108	2,451	2,672	6,011	5,277	3,319	4,567

	Děčín				Hradec Králové			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity								
Běžná likvidita	2,393	2,385	2,740	3,254	2,975	3,243	1,844	1,332
Rychlá likvidita	1,400	1,465	1,707	2,197	2,914	3,157	1,780	1,282
Peněžní likvidita	0,312	0,590	0,443	0,688	2,704	2,884	1,230	0,855
Ukazatele aktivity								
Obrat aktiv	0,409	0,464	0,482	0,561	0,170	0,184	0,178	0,173
Obrat zásob	14,260	14,296	15,175	17,431	34,457	33,004	31,668	34,043
Doba obratu aktiv	880,964	775,907	746,178	641,496	2113,598	1953,806	2021,435	2082,010
Doba obratu zásob	25,246	25,182	23,723	20,653	10,448	10,908	11,368	10,575
Doba splatnosti pohledávek	27,661	23,507	29,048	29,489	35,283	34,232	98,044	89,969
Doba splatnosti kritických závazků	25,433	27,358	22,974	19,546	170,606	127,037	179,274	212,249
Ukazatele rentability								
ROA	-0,049	-0,024	-0,046	-0,070	-0,006	0,015	0,003	0,000
ROE	-0,059	-0,028	-0,054	-0,085	-0,008	0,017	0,003	0,000
ROS	-0,120	-0,052	-0,095	-0,124	-0,037	0,084	0,015	0,002
Ukazatele zadluženosti								
Celková zadluženost	0,152	0,134	0,141	0,163	0,188	0,108	0,128	0,145
Finanční nezávislost	0,835	0,853	0,846	0,823	0,802	0,880	0,855	0,840
Dlouhodobá zadluženost	0,123	0,098	0,110	0,132	0,107	0,043	0,039	0,044
Úrokové krytí	-20,174	-13,103	-40,559	-49,645				
Produktivita práce								
Průměrná mzda	390,680	388,138	397,727	399,010	377,541	381,781	391,227	387,012
Produktivita práce z přidané hodnoty	134,807	119,871	104,665	74,053	169,805	144,142	143,688	144,229
Osobní náklady k přidané hodnotě	2,898	3,238	3,800	5,388	2,223	2,649	2,723	2,683
Analýza čistého pracovního kapitálu								
Čistý pracovní kapitál NWC	15134,000	17468,000	18290,000	22175,000	179207,000	151423,000	80030,000	36830,000
obratový cyklus peněz	27,474	21,331	29,797	30,595	-124,875	-81,897	-69,862	-111,705
Potřeba NWC	16493,069	13381,993	18720,554	7200,051	-100624,592	-69813,206	-59973,445	-15539,699
Altmanův model								
$Z=1,2x_1+1,4x_2+3,3x_3+0,6x_4+1x_5$								
x1	0,040	0,049	0,054	0,069	0,159	0,146	0,075	0,034
x2	-0,013	-0,014	-0,015	-0,015	-0,029	-0,036	-0,024	-0,022
x3	-0,049	-0,024	-0,046	-0,070	-0,006	0,015	0,003	0,000
x4	5,484	6,383	5,992	5,062	4,270	8,175	6,679	5,776
x5	0,409	0,464	0,482	0,561	0,170	0,184	0,178	0,173
Altmanův index (Z)	3,566	4,254	3,970	3,429	2,863	5,265	4,251	3,649

	Karlovy Vary				Liberec			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity								
Běžná likvidita	1,403	2,843	2,786	2,090	0,345	0,667	0,826	1,579
Rychlá likvidita	1,287	2,630	2,503	1,795	0,250	0,540	0,642	1,372
Peněžní likvidita	0,827	0,821	1,692	1,020	0,011	0,201	0,103	0,629
Ukazatele aktivity								
Obrat aktiv	0,671	0,634	0,615	0,643	0,161	0,180	0,188	0,196
Obrat zásob	44,691	40,319	35,772	32,420	13,510	17,103	17,369	24,148
Doba obratu aktiv	536,767	568,193	585,600	560,230	2235,189	2001,999	1916,417	1837,503
Doba obratu zásob	8,055	8,929	10,064	11,104	26,647	21,049	20,726	14,908
Doba splatnosti pohledávek	57,577	75,715	35,837	38,349	66,995	56,004	60,689	53,284
Doba splatnosti kritických závazků	69,662	42,008	35,485	37,612	280,803	165,186	112,751	71,779
Ukazatele rentability								
ROA	0,006	0,006	0,004	0,004	0,001	0,002	0,002	0,001
ROE	0,007	0,007	0,005	0,004	0,002	0,003	0,003	0,001
ROS	0,009	0,009	0,007	0,006	0,009	0,012	0,010	0,003
Ukazatele zadluženosti								
Celková zadluženost	0,176	0,145	0,117	0,118	0,295	0,264	0,242	0,230
Finanční nezávislost	0,812	0,850	0,860	0,866	0,692	0,723	0,746	0,757
Dlouhodobá zadluženost	0,046	0,071	0,056	0,051	0,169	0,181	0,183	0,191
Úrokové krytí	17,678	17,951	8,336	10,700	1,221	1,242	1,263	1,104
Produktivita práce								
Průměrná mzda	377,844	384,585	384,342	403,229	366,469	360,839	387,572	429,692
Produktivita práce z přidané hodnoty	232,975	224,770	195,973	205,581	113,143	110,529	161,156	249,759
Osobní náklady k přidané hodnotě	2,223	2,649	2,723	2,683	3,239	3,265	2,405	1,720
Analýza čistého pracovního kapitálu								
Čistý pracovní kapitál NWC	12918,000	32280,000	25394,000	17066,000	-111888,000	1193051,000	1187158,000	28098,000
obratový cyklus peněz	-4,030	42,636	10,416	11,842	-187,161	-88,132	-31,336	-3,586
Potřeba NWC	-2365,056	23484,739	5739,050	2600,372	-194213,987	-112957,922	-40309,402	-737,237
Altmanův model								
$Z=1,2x_1+1,4x_2+3,3x_3+0,6x_4+1x_5$								
x1	0,052	0,136	0,108	0,073	-0,082	0,917	0,941	0,023
x2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
x3	0,006	0,006	0,004	0,004	0,001	0,002	0,002	0,001
x4	4,614	5,877	7,361	7,357	2,347	2,742	3,082	3,285
x5	0,671	0,634	0,615	0,643	0,161	0,180	0,188	0,196
Altmanův index (Z)	3,521	4,343	5,175	5,157	1,475	2,933	3,173	2,197

	Most				Ostrava		
	2009	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity							
Běžná likvidita	3,200	2,210	1,389	1,234	2,552	1,960	2,420
Rychlá likvidita	2,832	1,869	1,333	1,179	2,092	1,755	2,162
Peněžní likvidita	2,338	1,354	0,356	0,339	1,082	0,655	1,248
Ukazatele aktivity							
Obrat aktiv	0,317	0,370	0,273	0,237	0,142	0,115	0,117
Obrat zásob	16,962	16,208	14,739	11,499	5,681	9,949	10,064
Doba obratu aktiv	1136,755	972,855	1320,773	1518,714	2542,402	3132,750	3079,321
Doba obratu zásob	21,223	22,211	24,425	31,306	63,368	36,185	35,771
Doba splatnosti pohledávek	28,414	33,501	425,686	475,972	89,082	114,036	121,774
Doba splatnosti kritických závazků	57,568	65,032	435,590	566,787	137,868	176,525	138,804
Ukazatele rentability							
ROA	0,000	-0,050	-0,007	0,000	0,003	0,001	0,001
ROE	0,000	-0,059	-0,012	0,000	0,003	0,001	0,001
ROS	0,000	-0,134	-0,026	0,000	0,020	0,009	0,005
Ukazatele zadluženosti							
Celková zadluženost	0,196	0,152	0,388	0,421	0,154	0,143	0,129
Finanční nezávislost	0,801	0,846	0,611	0,578	0,841	0,851	0,865
Dlouhodobá zadluženost	0,145	0,085	0,058	0,048	0,100	0,086	0,084
Úrokové krytí	1,087	-16,380					
Produktivita práce							
Průměrná mzda	352,429	386,193	386,397	394,688	382,207	377,333	395,742
Produktivita práce z přidané hodnoty	48,075	68,052	64,631	47,607	36,001	-9,227	-11,616
Osobní náklady k přidané hodnotě	7,331	5,675	5,978	8,291	10,617	1,000	-34,070
Analýza čistého pracovního kapitálu							
Čistý pracovní kapitál NWC	63437,000	41215,000	89418,000	64413,000	424328,000	270767,000	315106,000
obratový cyklus peněz	-7,931	-9,321	14,520	-59,509	14,582	-26,304	18,742
Potřeba NWC	-7873,237	-9579,827	14519,676	-5419,765	65900,303	-50920,025	79708,625
Altmanův model							
$Z=1,2x_1+1,4x_2+3,3x_3+0,6x_4+1x_5$							
x1	0,111	0,081	0,128	0,087	0,084	0,054	0,064
x2	0,002	-0,046	0,002	-0,039	-0,065	-0,060	-0,060
x3	0,000	-0,050	-0,007	0,000	0,003	0,001	0,001
x4	4,096	5,569	1,577	1,371	5,462	5,957	6,713
x5	0,317	0,370	0,273	0,237	0,142	0,115	0,117
Altmanův index (Z)	2,911	3,579	1,352	1,110	3,438	3,674	4,139

	Olomouc				Opava			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity								
Běžná likvidita	2,054	2,546	1,871	1,633	7,030	5,784	7,746	5,235
Rychlá likvidita	1,564	1,898	1,185	1,352	6,829	5,601	7,484	5,089
Peněžní likvidita	1,316	1,611	0,705	1,119	6,762	4,773	5,409	4,455
Ukazatele aktivity								
Obrat aktiv	0,216	0,225	0,232	0,224	0,227	0,227	0,224	0,218
Obrat zásob	11,625	10,195	9,858	9,203	22,499	27,456	25,199	30,878
Doba obratu aktiv	1669,994	1597,089	1550,194	1608,248	1585,442	1588,015	1605,337	1651,000
Doba obratu zásob	30,969	35,312	36,517	39,117	16,000	13,112	14,286	11,659
Doba splatnosti pohledávek	15,623	15,613	25,594	32,379	5,394	59,423	50,422	50,456
Doba splatnosti kritických závazků	63,137	54,473	53,266	138,940	79,886	71,799	54,545	79,588
Ukazatele rentability								
ROA	0,005	-0,019	-0,034	0,001	0,004	0,001	0,002	0,002
ROE	0,053	-0,021	-0,039	0,001	0,004	0,001	0,002	0,002
ROS	0,021	-0,084	-0,147	0,004	0,017	0,005	0,009	0,010
Ukazatele zadluženosti								
Celková zadluženost	0,092	0,095	0,106	0,152	0,069	0,064	0,053	0,067
Finanční nezávislost	0,085	0,893	0,882	0,837	0,921	0,924	0,935	0,923
Dlouhodobá zadluženost	0,054	0,061	0,071	0,066	0,019	0,019	0,019	0,034
Úrokové krytí	17,543	-398,794	-23844,000					
Produktivita práce								
Průměrná mzda	354,454	363,986	366,624	374,866	353,161	348,708	363,432	373,783
Produktivita práce z přidané hodnoty	22,462	63,663	31,468	40,359	123,194	126,595	122,251	106,561
Osobní náklady k přidané hodnotě	15,780	5,717	11,651	9,288	2,867	2,755	2,973	3,508
Analýza čistého pracovního kapitálu								
Čistý pracovní kapitál NWC	29009,000	37698,000	20873,000	40291,000	79024,000	55977,000	58624,000	52936,000
obratový cyklus peněz	-16,546	-3,548	8,845	-67,444	-58,491	0,736	10,162	-17,472
Potřeba NWC	-14698,243	-3030,041	7883,237	-3148,512	-16865,505	207,201	2904,173	-1386,293
Altmanův model								
$Z=1,2x_1+1,4x_2+3,3x_3+0,6x_4+1x_5$								
x1	0,040	0,053	0,030	0,055	0,304	0,216	0,229	0,204
x2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,015	0,016	0,015
x3	0,005	-0,019	-0,034	0,001	0,004	0,001	0,002	0,002
x4	0,928	9,427	8,342	5,490	13,332	14,413	17,518	13,721
x5	0,216	0,225	0,232	0,224	0,227	0,227	0,224	0,218
Altmanův index (Z)	0,835	5,882	5,161	3,586	8,623	9,158	11,039	8,725

	Plzeň				Praha			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity								
Běžná likvidita	1,778	1,399	1,049	1,360	0,823	0,761	0,864	1,629
Rychlá likvidita	1,669	1,312	0,962	1,236	0,735	0,607	0,707	1,408
Peněžní likvidita	1,260	0,849	0,559	0,952	0,546	0,406	0,282	1,120
Ukazatele aktivity								
Obrat aktiv	0,303	0,191	0,179	0,194	0,320	0,381	0,370	0,374
Obrat zásob	18,681	17,416	16,675	17,048	20,138	22,492	22,832	22,151
Doba obratu aktiv	1187,263	1889,602	2012,267	1856,674	1126,070	945,992	972,277	962,334
Doba obratu zásob	19,271	20,671	21,590	21,117	17,877	16,006	15,767	16,252
Doba splatnosti pohledávek	69,751	106,082	94,815	44,048	37,273	18,154	38,804	18,474
Doba splatnosti kritických závazků	176,709	238,919	247,518	170,758	203,800	103,524	100,705	73,622
Ukazatele rentability								
ROA	0,061	0,053	0,039	0,040	-0,008	-0,008	0,005	0,002
ROE	0,083	0,066	0,049	0,049	-0,011	-0,008	0,005	0,003
ROS	0,202	0,280	0,215	0,204	-0,025	-0,020	0,014	0,007
Ukazatele zadluženosti								
Celková zadluženost	0,229	0,173	0,187	0,181	0,228	0,109	0,104	0,079
Finanční nezávislost	0,738	0,805	0,791	0,802	0,755	1,000	1,000	0,906
Dlouhodobá zadluženost	0,080	0,046	0,064	0,089	0,047	0,000	0,001	0,002
Úrokové krytí					-137,710	-13,690	95,143	43,107
Produktivita práce								
Průměrná mzda	433,730	431,513	448,721	470,684	364,043	372,857	377,942	3935,483
Produktivita práce z přidané hodnoty	30,890	-50,056	-50,044	-9,270	147,594	157,591	141,947	147,840
Osobní náklady k přidané hodnotě	14,041	-8,621	-8,967	-50,774	-5,268	0,540	0,596	0,645
Analýza čistého pracovního kapitálu								
Čistý pracovní kapitál NWC	153146,000	99825,000	12496,000	70006,000	-17062,000	-12854,000	-6926,000	23207,000
obratový cyklus peněz	-87,687	-112,166	-131,113	-105,592	-148,650	-69,365	-46,134	-38,896
Potřeba NWC	215202,229	296888,211	371075,135	-18138,437	-113155,507	-56606,348	-37358,720	186825,435
Altmanův model								
$Z=1,2x_1+1,4x_2+3,3x_3+0,6x_4+1x_5$								
x1	0,116	0,050	0,006	0,033	-0,032	-0,026	-0,014	0,048
x2	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,048	-0,060	-0,067	-0,068
x3	0,061	0,053	0,039	0,040	-0,008	-0,008	0,005	0,002
x4	3,225	4,660	4,227	4,423	3,312	9,138	9,600	11,482
x5	0,303	0,191	0,179	0,194	0,320	0,381	0,370	0,374
Altmanův index (Z)	2,580	3,223	2,850	3,018	2,174	5,722	6,037	7,234

	Mladá Boleslav				Zlín - Otrokovice			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity								
Běžná likvidita	0,306	0,352	0,509	0,601	4,847	5,629	6,518	6,019
Rychlá likvidita	0,303	0,350	0,503	0,599	4,167	4,764	5,761	5,375
Peněžní likvidita	0,050	0,159	0,126	0,129	3,053	4,138	4,066	4,386
Ukazatele aktivity								
Obrat aktiv	0,575	0,559	0,851	1,124	0,311	0,032	0,298	0,319
Obrat zásob	281,330	565,417	442,507	2328,462	12,090	0,950	10,666	11,579
Doba obratu aktiv	626,600	644,060	423,244	320,337	1156,487	11185,748	1208,071	1129,217
Doba obratu zásob	1,280	0,637	0,814	0,155	29,777	378,782	33,753	31,090
Doba splatnosti pohledávek	110,294	47,686	49,756	33,550	48,787	274,196	75,547	47,782
Doba splatnosti kritických závazků	436,874	249,718	131,842	71,417	43,807	437,792	44,570	48,317
Ukazatele rentability								
ROA	0,041	-0,071	-0,077	-0,228	0,007	-0,004	0,001	0,001
ROE	0,151	-0,377	-0,283	-0,959	0,008	-0,004	0,001	0,001
ROS	0,072	-0,127	-0,091	-0,203	0,023	-0,125	0,003	0,002
Ukazatele zadluženosti								
Celková zadluženost	0,724	0,810	0,719	0,757	0,062	0,064	0,062	0,069
Finanční nezávislost	0,274	0,188	0,272	0,237	0,927	0,926	0,917	0,917
Dlouhodobá zadluženost	0,027	0,423	0,407	0,534	0,024	0,025	0,025	0,026
Úrokové krytí	39,120	-179,947	-552,200					
Produktivita práce								
Průměrná mzda	1115,379	1193,621	1087,483	1094,793	4317,069	4408,517	4415,586	4496,000
Produktivita práce z přidané hodnoty	-19,384	2,958	-16,169	-49,042	174,164	156,625	141,930	185,606
Osobní náklady k přidané hodnotě	-22,859	162,512	-27,471	-9,118	2,031	2,319	2,630	2,066
Analýza čistého pracovního kapitálu								
Čistý pracovní kapitál NWC	-22282,000	-12190,000	-5486,000	-2397,000	68789,000	85241,000	96633,000	101928,000
obratový cyklus peněz	-325,300	-201,396	-81,272	-37,713	34,757	215,187	64,729	30,555
Potřeba NWC	-57279,015	-37459,605	-15056,102	-7575,411	21050,766	139268,960	40559,638	19659,804
Altmanův model								
$Z=1,2x_1+1,4x_2+3,3x_3+0,6x_4+1x_5$								
x1	-0,484	-0,251	-0,153	-0,089	0,146	0,181	0,204	0,215
x2	0,038	0,036	0,049	0,065	0,010	0,010	0,009	0,009
x3	0,041	-0,071	-0,077	-0,228	0,007	-0,004	0,001	0,001
x4	0,378	0,232	0,379	0,314	14,980	14,484	14,735	13,330
x5	0,575	0,559	0,851	1,124	0,311	0,032	0,298	0,319
Altmanův index (Z)	0,411	0,214	0,709	0,545	9,511	8,940	9,399	8,590

	Teplice				Chomutov a Jirkov			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity								
Běžná likvidita	4,578	3,623	2,812	3,370	1,134	1,252	1,848	1,583
Rychlá likvidita	4,243	3,431	2,671	3,223	1,078	1,197	1,778	1,503
Peněžní likvidita	0,345	0,103	0,098	0,099	0,799	0,911	1,147	1,158
Ukazatele aktivity								
Obrat aktiv	2,834	3,883	3,902	3,910	0,671	0,634	0,553	0,561
Obrat zásob	59,330	90,410	99,071	105,481	53,062	54,889	62,928	61,064
Doba obratu aktiv	127,011	92,707	92,264	92,072	536,663	567,620	651,452	641,183
Doba obratu zásob	6,068	3,982	3,634	3,413	6,785	6,559	5,721	5,895
Doba splatnosti pohledávek	70,579	69,315	66,293	72,515	34,282	34,065	51,129	25,521
Doba splatnosti kritických závazků	18,105	20,828	25,762	23,213	122,515	119,292	81,080	73,898
Ukazatele rentability								
ROA	0,130	0,158	0,092	0,788	0,011	0,007	0,080	0,015
ROE	0,172	0,233	0,144	1,156	0,017	0,012	0,118	0,022
ROS	0,046	0,041	0,024	0,201	0,017	0,011	0,145	0,027
Ukazatele zadluženosti								
Celková zadluženost	0,180	0,259	0,298	0,265	0,345	0,416	0,311	0,302
Finanční nezávislost	0,756	0,681	0,644	0,681	0,645	0,575	0,679	0,686
Dlouhodobá zadluženost	0,037	0,034	0,019	-0,015	0,116	0,206	0,186	0,187
Úrokové krytí					10,437	2,134	11,598	3,549
Produktivita práce								
Průměrná mzda	3514,621	3544,690	3648,621	3734,655	3319,897	3347,207	3332,414	3387,310
Produktivita práce z přidané hodnoty	114,059	66,752	18,050	3,541	-65,72222222	-79,8015873	-76,528	-11,079
Osobní náklady k přidané hodnotě	3,285	5,789	22,375	118,108	-5,813	-4,827	-5,011	-35,045
Analýza čistého pracovního kapitálu								
Čistý pracovní kapitál NWC	50739,000	78560,000	79775,000	93950,000	4878,000	9250,000	20928,000	13281,000
obratový cyklus peněz	58,541	52,469	44,165	52,715	-81,448	-78,668	-24,230	-42,481
Potřeba NWC	58513,727	89032,383	88707,180	106860,779	-51069,231	-51729,871	-15838,842	-25875,019
Altmanův model								
$Z=1,2x_1+1,4x_2+3,3x_3+0,6x_4+1x_5$								
x1	0,510	0,589	0,506	0,597	0,031	0,053	0,106	0,067
x2	0,337	0,315	0,367	0,446	-0,162	-0,140	-0,135	-0,074
x3	0,130	0,158	0,092	0,788	0,011	0,007	0,080	0,015
x4	4,203	2,632	2,157	2,573	1,871	1,383	2,186	2,268
x5	2,834	3,883	3,902	3,910	0,671	0,634	0,553	0,561
Altmanův index (Z)	6,869	7,133	6,622	9,394	1,640	1,355	2,066	1,950

	Ústí nad Labem				Jihlava			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity								
Běžná likvidita	3,043	2,492	1,830	1,521	2,630	2,075	2,985	1,617
Rychlá likvidita	2,511	1,943	1,406	1,159	2,571	2,035	2,925	1,578
Peněžní likvidita	2,113	1,497	0,843	0,798	0,497	1,094	0,537	0,651
Ukazatele aktivity								
Obrat aktiv	0,172	0,176	0,269	0,372	0,209	0,257	0,186	0,245
Obrat zásob	9,517	8,749	11,817	18,164	16,871	25,682	15,520	24,716
Doba obratu aktiv	2090,937	2044,778	1340,365	967,768	1723,711	1398,475	1932,629	1468,957
Doba obratu zásob	37,828	41,147	30,465	19,820	21,338	14,018	23,196	14,566
Doba splatnosti pohledávek	28,361	33,379	40,463	19,769	743,569	327,537	919,598	340,909
Doba splatnosti kritických závazků	71,176	74,899	71,885	54,786	358,591	348,110	385,180	367,814
Ukazatele rentability								
ROA	0,002	0,003	-0,024	-0,033	0,006	0,010	0,025	0,022
ROE	0,002	0,003	-0,027	-0,036	0,010	0,013	0,044	0,031
ROS	0,012	0,015	-0,090	-0,088	0,029	0,037	0,133	0,091
Ukazatele zadluženosti								
Celková zadluženost	0,103	0,088	0,104	0,092	0,386	0,267	0,429	0,276
Finanční nezávislost	0,890	0,906	0,886	0,900	0,605	0,723	0,563	0,715
Dlouhodobá zadluženost	0,069	0,052	0,051	0,035	0,178	0,018	0,230	0,025
Úrokové krytí	2,345	4,399	-57,590	-29,781	13,280	11,388	49,480	45,640
Produktivita práce								
Průměrná mzda	374,582	383,419	382,971	405,976	360,794	366,537	376,663	397,095
Produktivita práce z přidané hodnoty	25,176	28,034	6,346	50,322	177,343	186,874	177,366	190,172
Osobní náklady k přidané hodnotě	14,878	13,677	60,346	8,068	2,034	1,961	2,124	2,088
Analýza čistého pracovního kapitálu								
Čistý pracovní kapitál NWC	62281,000	48601,000	39372,000	24918,000	104539,000	69496,000	136817,000	42958,000
obratový cyklus peněz	-4,987	-0,373	-0,958	-15,197	406,317	-6,556	557,614	-12,340
Potřeba NWC	-5111,653	-361,485	-1172,332	-21268,448	114040,730	-1888,595	174192,374	-3735,079
Altmanův model								
$Z=1,2x1+1,4x2+3,3x3+0,6x4+1x5$								
x1	0,070	0,055	0,045	0,029	0,339	0,268	0,396	0,155
x2	-0,051	-0,054	-0,045	-0,073	0,000	0,000	0,000	0,000
x3	0,002	0,003	-0,024	-0,033	0,006	0,010	0,025	0,022
x4	8,629	10,275	8,487	9,798	1,567	2,711	1,312	2,594
x5	0,172	0,176	0,269	0,372	0,209	0,257	0,186	0,245
Altmanův index (Z)	5,368	6,339	5,271	6,076	1,576	2,237	1,530	2,061

	Pardubice				PRŮMĚR ODVĚTVÍ
	2009	2010	2011	2012	
Ukazatele likvidity					
Běžná likvidita	0,823	0,761	0,864	1,629	2,383
Rychlá likvidita	0,735	0,607	0,707	1,408	2,096
Peněžní likvidita	0,546	0,406	0,282	1,120	1,317
Ukazatele aktivity					
Obrat aktiv	0,320	0,381	0,370	0,374	0,500
Obrat zásob	20,138	22,492	22,832	22,151	71,486
Doba obratu aktiv	1126,070	945,992	972,277	962,334	1471,298
Doba obratu zásob	17,877	16,006	15,767	16,252	24,960
Doba splatnosti pohledávek	37,273	18,154	38,804	18,474	90,069
Doba splatnosti kritických závazků	203,800	103,524	100,705	73,622	133,113
Ukazatele rentability					
ROA	-0,008	-0,008	0,005	0,002	0,013
ROE	-0,011	-0,008	0,005	0,003	0,007
ROS	-0,025	-0,020	0,014	0,007	0,015
Ukazatele zadluženosti					
Celková zadluženost	0,228	0,109	0,104	0,079	0,206
Finanční nezávislost	0,755	1,000	1,000	0,906	0,775
Dlouhodobá zadluženost	0,047	0,000	0,001	0,002	0,090
Úrokové krytí	-137,710	-13,690	95,143	43,107	-567,175
Produktivita práce					
Průměrná mzda	364,043	372,857	377,942	393,611	1014,782
Produktivita práce z přidané hodnoty	147,594	157,591	141,947	147,840	87,120
Osobní náklady k přidané hodnotě	2,467	2,366	2,663	2,662	5,617
Analýza čistého pracovního kapitálu					
Čistý pracovní kapitál NWC	-17062,000	-12854,000	-6926,000	23207,000	103919,493
obratový cyklus peněz	-148,650	-69,365	-46,134	-38,896	-18,085
Potřeba NWC	113155,507	-56606,348	-37358,720	186825,435	-37974,125
Altmanův model					
$Z=1,2x1+1,4x2+3,3x3+0,6x4+1x5$					
x1	-0,032	-0,026	-0,014	0,048	
x2	-0,048	-0,060	-0,067	-0,068	
x3	-0,008	-0,008	0,005	0,002	
x4	3,312	9,138	9,600	11,482	
x5	0,320	0,381	0,370	0,374	
Altmanův index (Z)	2,174	5,722	6,037	7,234	4,300

Zdroj: Autor