

TITULNÍ LIST

ZADÁNÍ VŠKP

Anotace

Autor: David Raus

Název: PŘEHLED PRODUKTŮ DOPRAVNÍ FIRMY A VLIV NA PŘIDANOU
HODNOTU

Tato diplomová práce se zabývá ukazatelem ekonomické přidané hodnoty a jeho využitím při optimalizaci produktové struktury podniku. Nejdříve se zabývá analýzou společnosti, teorií ekonomické přidané hodnoty a úpravou účetních modelů vedoucí k ekonomickému modelu. V hlavní části jsou vypočteny ekonomické hodnoty u jednotlivých produktů společnosti a v poslední části je navržena nová struktura produktů společnosti s ohledem na výsledky ekonomických přidaných hodnot.

Annotation

This thesis is dealing with a performance measure Economic Value Added and its application in the optimalization of company's products structure. In the first part of this thesis is analysis of the company, theory of Economic Value Added and adjustments of accounting model that lead to the economic model. Following main part is focused on unit products of company and its calculations of Economic Value Added. Last part suggests a new company's product structure with regard to EVA results.

Klíčová slova

Ekonomická přidaná hodnota, Průměrné vážené náklady kapitálu, Čistá operativní aktiva, Čistý operační zisk po zdanění, Doprava.

Key words

Economic Value Added, Weighted average cost of capital, Net operating assets, Net operating profit after taxes, Transport.

Bibliografická citace

RAUS, D. *Přehled produktů dopravní firmy a vliv na přidanou hodnotu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 95s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc. za podnětné rady a cenné připomínky při zpracování diplomové práce.

ÚVOD.....	12
1 CÍL A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	14
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	15
2.1 VZNIK SPOLEČNOSTI.....	15
2.1.1 VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	16
2.1.2 SOUČASNÝ STAV.....	17
2.2 VÝROBNÍ PROGRAM A PROFIL.....	18
2.3 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE.....	21
2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	23
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	25
3.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY.....	25
3.1.1 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ PODNIKU.....	26
3.2 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ PODNIKU.....	28
3.2.1 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ.....	29
3.2.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	29
3.2.3 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ.....	30
3.2.4 HROZBA SUBSTITUTŮ.....	30
3.2.5 RIVALITA MEZI FIRMAMI.....	30
3.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....	31
3.3.1 FAKTORY VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE.....	31
3.3.2 MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY.....	31
3.3.3 FAKTORY VÝROBY A ŘÍZENÍ VÝROBY.....	32
3.3.4 FAKTORY PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ.....	35
3.3.5 FAKTORY FINANČNÍ A ROZPOČTOVÉ.....	35
3.3.6 SWOT ANALÝZA.....	40
3.4 ANALÝZA STAKEHOLDERS.....	41
3.4.1 ZAMĚSTNANCI PODNIKU.....	41
3.4.2 ZÁKAZNÍCI.....	41
3.4.3 VEŘEJNOST.....	41
3.4.4 AKCIONÁŘI, VEDENÍ SPOLEČNOST.....	42
3.4.5 VĚŘITELÉ.....	42
3.5 ÚSUDEK ANALÝZY.....	43
4 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ.....	44
4.1 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA.....	44
4.1.1 HISTORIE A POPIS EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY.....	44
4.1.2 VÝPOČET UKAZATELE EVA.....	46
4.2 TRANSFORMACE ÚČETNÍCH DAT V RÁMCI KONCEPTU EVA.....	47
4.2.1 PROPOČET OPERATIVNÍCH AKTIV (NOA).....	48
4.2.1.1 Vyloučení neoperativních aktiv.....	49

4.2.1.2 Operativní aktiva nevykázaná v účetnictví	49
4.2.1.3 Krátkodobé, explicitně neuřčené závazky	52
4.2.1.4 Souhrn dopadu úprav do rozvahy	52
4.2.2 URČENÍ VELIKOSTI OPERAČNÍHO VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ – NOPAT	53
4.2.3 URČENÍ NÁKLADŮ KAPITÁLU	54
4.2.3.1 Určení vah jednotlivých složek kapitálu.....	56
4.2.3.2 Náklady na cizí kapitál	56
4.2.3.3 Náklady na vlastní kapitál.....	56
4.3 DŮVOD POUŽITÍ UKAZATELE EVA PRO ANALÝZU	57
4.4 VÝZNAM UKAZATELE EVA	58
4.5 POPIS PŘEPRAVNÍCH SYSTÉMU AUTOBUSOVÉ DOPRAVY	58
4.5.1 PŘÍMĚSTSKÁ DOPRAVA	59
4.5.2 DÁLKOVÁ VNITROSTÁTNÍ DOPRAVA	60
4.5.3 INTEGROVANÁ DOPRAVA	60
4.5.4 MEZINÁRODNÍ PRAVIDELNÁ DOPRAVA	61
4.5.5 NEPRAVIDELNÁ DOPRAVA	62

5 NÁVRH STRUKTURY PRODUKTŮ SPOLEČNOSTI A JEJÍ VLIV NA PŘIDANOU HODNOTU 63

5.1 POSTUP PŘI VÝPOČTU UKAZATELE	63
5.1.1 VÝKAZY POTŘEBNÉ K VÝPOČTU	63
5.1.2 PŘÍPRAVNÉ VÝPOČTY	64
5.1.3 HLAVNÍ VÝSLEDKY	65
5.2 VÝPOČET EVA VE SPOLEČNOSTI TRANSBUS, A.S.	66
5.2.1 ÚPRAVA MARKETINGOVÝCH NÁKLADŮ	66
5.2.2 ÚPRAVA LEASINGOVÝCH NÁKLADŮ	67
5.2.3 VÝPOČET NOA	68
5.2.4 VÝPOČET NOPAT	69
5.2.5 VÝPOČET PRŮMĚRNÝCH VÁŽENÝCH NÁKLADŮ (WACC)	70
5.2.6 VÝPOČET EVA A VYHODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	71
5.3 VÝPOČET EVA – PŘÍMĚSTSKÁ DOPRAVA, IDS	71
5.3.1 VÝPOČET NOA	71
5.3.2 VÝPOČET NOPAT	72
5.3.3 VÝPOČET PRŮMĚRNÝCH VÁŽENÝCH NÁKLADŮ	73
5.3.4 VÝPOČET EVA	73
5.4 VÝPOČET EVA - VNITROSTÁTNÍ DÁLKOVÁ DOPRAVA.....	74
5.4.1 VÝPOČET NOA	74
5.4.2 VÝPOČET NOPAT	74
5.4.3 VÝPOČET PRŮMĚRNÝCH VÁŽENÝCH NÁKLADŮ	75
5.4.4 VÝPOČET EVA	75
5.5 VÝPOČET EVA - MEZINÁRODNÍ DOPRAVA	76
5.5.1 VÝPOČET NOA	76
5.5.2 VÝPOČET NOPAT	77
5.5.3 VÝPOČET PRŮMĚRNÝCH VÁŽENÝCH NÁKLADŮ KAPITÁLU	77
5.5.4 VÝPOČET EVA	78
5.6 VÝPOČET EVA - NEPRAVIDELNÁ DOPRAVA	78
5.6.1 VÝPOČET NOA	78

5.6.2 VÝPOČET NOPAT	79
5.6.3 VÝPOČET PRŮMĚRNÝCH VÁŽENÝCH NÁKLADŮ KAPITÁLU	79
5.6.4 VÝPOČET EVA	80
5.7 NOVÁ STRUKTURA PRODUKTŮ SPOLEČNOSTI	81
<u>6 ZHODNOCENÍ.....</u>	<u>84</u>
6.1 OBLAST PROVOZNÍ A NÁKLADOVÁ	84
6.2 VLIV ZMĚN NA EKONOMICKOU PŘIDANOU HODNOTU	85
<u>ZÁVĚR</u>	<u>87</u>
<u>POUŽITÁ LITERATURA.....</u>	<u>89</u>
<u>SEZNAM TABULEK.....</u>	<u>91</u>
<u>SEZNAM SCHÉMAT</u>	<u>93</u>
<u>SEZNAM ZKRATEK</u>	<u>94</u>
<u>SEZNAM PŘÍLOH.....</u>	<u>95</u>

Úvod

Práce je zaměřena na strukturu produktů dopravní firmy a vliv na ekonomickou přidanou hodnotu.

Každá ekonomická jednotka, která se chce udržet na trhu, obstát v konkurenci a dále se rozvíjet, musí investovat. V posledních letech investoři stále více požadují, aby podniky byly řízeny s ohledem na maximalizaci akcionářské hodnoty. Nejlépe tuto skutečnost vystihuje Eva Kislingerová: „...Maximalizace hodnoty podniku je dnes vše prostupujícím cílem podniku...“¹

Teorie finančních řízení jsou postaveny na novém způsobu uvažování managementu, tento nový způsob se nazývá hodnotový management (Value - Based Management). Mezi základní rysy teorie hodnotového managementu patří změna pojetí finančních analýz, které jsou chápány pro vrcholový management jako syntéza úspěšnosti nebo jeho neúspěšnosti. Její nové pojetí musí být prioritně soustředěno na tvorbu hodnoty.

Management si uvědomuje podstatnou skutečnost, a sice, že růst hodnoty produktu pro zákazníka nemusí v konečné instanci znamenat, že roste hodnota podniku. Hodnotový management znamená komplexní přístup, jak ke zhodnocení vnějšího ekonomického prostředí, ve kterém podnik působí, tak v rámci odvětví a v neposlední řadě i ve vlastním podniku s ohledem na jeho výkonnost v minulosti a současnosti.

Z účetních výkazů vyvozujeme rozličné ukazatele rentability, které však nedostatečně korelují s tvorbou akcionářské hodnoty. Není tedy zaručeno, že vyšší hospodářský výsledek bude mít za následek vyšší hodnotu akcií. Nová hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku získávají, proto čím dál větší pozornost.

¹ viz. Kislingerová, E. Manažerské finance. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
strana 246

Řešení přinesl nový analytický nástroj, který se nazývá ekonomická přidaná hodnota (economic value added – EVA), která byla vyvinuta v roce 1982 a jejími autory jsou G. Bennet Steward III a Joel Stern, kteří metodu rozpracovali. [14]

Myšlenkou ekonomické přidané hodnoty je fakt, že investice vytváří svým investorům hodnotu pouze v tom případě, že její očekávaná výnosnost přesáhne její kapitálovou nákladovost.

1 Cíl a metodika diplomové práce

Cílem této práce je navrhnout optimální strukturu produktu společnosti s ohledem na ekonomickou přidanou hodnotu. Diplomová práce bude sloužit jako podklad pro rozhodování o změně struktury produktů dopravní společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do kapitol. Prvotním cílem by mělo být získat základní informace o podnikání, historii firmy a výrobním programu, o současné situaci. Na základě těchto informací bude provedena analýza současného stavu společnosti.

V teoretické části se budu zabývat ekonomickou přidanou hodnotou, jejím vznikem, výpočtem a významem použití v ekonomickém subjektu.

V praktické části budou vyhodnoceny jednotlivé produkty společnosti a jejich vliv na ekonomickou přidanou hodnotu. Získané výsledky budou sloužit k návrhu nové struktury produktů společnosti.

2 Charakteristika společnosti

V této kapitole je popsána společnost, které se diplomová práce týká.

2.1 Vznik společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1949, kdy byla zřízena Československá státní automobilová doprava. Tato organizace měla sídlo v Praze a působila jako jediný podnik s celostátní působností s jediným řídicím orgánem, ústředním ředitelstvím Československé státní automobilové dopravy v Praze. V zájmu operativnějšího a pružnějšího řízení byla založena v roce 1963 Československá státní automobilová doprava, národní podnik Brno.

Toto členění bylo funkční až do roku 1989, kdy v rámci přechodu na tržní systém hospodaření a na tzv. rozbíjení velkých organizačních celků byly příslušným ministerstvem (Ministerstvo vnitra ČR - Správa pro dopravu) založeny z bývalých dopravních závodů jednotlivé státní podniky. Tak vznikl i státní podnik Transbus, a.s. V plném rozsahu navazoval na práci a organizační strukturu bývalého závodu. V podniku vznikla podniková nastavba, zejména vzhledem k právní subjektivitě organizace – styk s bankou, spojení s úřady a obchodní politika.

Tento závod byl jako jeden z prvních v dopravě privatizován k 1.dubnu 1992 a jako akciová společnost pokračoval v obchodních aktivitách státního podniku. Kromě samotné dopravní činnosti zajišťovala společnost další služby a činnosti, jako např. cestovní kancelář, provoz autobusového nádraží, opravárenství a další.

V roce 1993 vzhledem k širokému rozsahu a objemu činností došlo k přechodu na divizionální uspořádání, které se stalo základem pro uspořádání holdingové. Společnost se přejmenovala na AD Brno holding, a.s. a vznikly čtyři dceřiné společnosti:

- **Transbus, a.s.** - zajišťující služby cestovního ruchu, nepravidelné, dálkové a pravidelné mezinárodní dopravy a opravárenství,
- **TransBrno, a.s.** - uskutečňující pravidelnou i nepravidelnou přepravu osob příměstskou, dálkovou i mezinárodní,

- *TransServis, a.s.* - zabývající se opravárenstvím a zásobováním náhradních dílů,
- *ANTrans, a.s.* - provozující autobusové nádraží.

2.1.1 Vývoj společnosti

Společnosti Transbus, a.s. a TransBrno, a.s., které zastávaly jednu z předních pozic mezi přepravci v jihomoravském regionu a významné postavení v celostátním měřítku, se staly dobře prosperujícími a hbitými společnostmi. Podniky, jež poskytovaly kvalitní služby na krátkých i dálkových trasách u nás i v zahraničí, dokazovaly svou konkurenční sílu bezpečnou přepravou, individuálním přístupem a originalitou nabízeného produktu cestovního ruchu.

Pro kvalitní a bezpečnou přepravu osob bylo nutné zajištění technického zázemí, tzn. činností souvisejících s udržováním vozidel v řádném technickém stavu a opravárenství. Za tímto účelem fungovala společnost Transbus, a.s. a servis vozidel MAN jako součásti společnosti, tedy postavení opravárenských služeb, koncipovaných především pro vozový park skupiny společností s tím, že volné kapacity opravárenství byly nabízeny zákazníkům.

Úzká spolupráce s výrobcem vozidel značky MAN se vyvinula původně na základě nákupu autobusů MAN a postupně vedla ke vzniku značkového servisu MAN se stálou kooperací s německým partnerem.

Společnost v roce 1998 zavedla a používá systém zaručující kvalitu v oboru silniční motorová doprava osobní a opravy motorových vozidel, také prokázala splnění požadavku normy DIN EN ISO 9001:2000.

Na základě návrhů představenstev společností se v roce 2004 společnost Transbus, a.s. sloučila se společnostmi TransBrno, a.s., TransServis, a.s., AN Trans, a.s. Společnosti zanikly bez likvidace a nástupnickou společností se stala Transbus, a.s.

Společnost Transbus, a.s. byla po fúzi rozdělena na 4 úseky

- *dopravní úsek,*
- *technický úsek,*
- *obchodní úsek,*
- *ekonomicko – správní úsek.*

2.1.2 Současný stav

Společnost je soukromou právnickou osobou, má jasné majetkové a vlastnické vztahy, management je stabilizován. Základní kapitál činí 6,000.000,- Kč, je rozdělen na 12 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 500.000,- Kč.

Společnost v letech 2004 a 2005 hospodařila se záporným hospodářským výsledkem. Hlavní příčinou je pokles cestujících v autobusové dopravě. Ke snížení počtu zákazníku došlo především v mezinárodní dopravě, která čelí konkurenci nízkonákladových leteckých společností. Ztráta se v roce 2005 zvýšila, a to z důvodu skokového nárůstu cen pohonných hmot, které tvoří nejvýznamnější nákladovou položku. Nepodařilo se dostatečně vytižít stávající zavedené spoje, čímž byly ovlivněny tržby na ujetý kilometr.

Vzhledem k vysoké konkurenci nelze zvyšovat ceny jízdného.

Vedení společnosti přijalo v roce 2005 řadu opatření, kterými se podařilo snížit negativní dopady výše uvedených vlivů. Tento efekt však není ideální a vedení společnosti bude dále realizovat další kroky k optimalizaci. Přijatá opatření se projevila až v roce 2006.

Hospodářský výsledek v roce 2006 činil 25.243 tis. Kč. Abychom mohli reálně porovnat výkony společnosti s výsledky minulých let odečteme zisk z dividend (22.934 tis. Kč). Po odečtu činí hospodářský výsledek 2.309 tis. Kč. Byla a je realizována celá řada opatření k optimalizaci provozu. Základním cílem je zastavení negativního trendu v bilanci hospodaření, zvýšení produktivity práce, zlepšení finančního postavení společnosti a v neposlední řadě zvyšování kvality poskytovaných služeb.

2.2 Výrobní program a profil

Předmětem podnikání společnosti jsou tyto aktivity provozované na základě řádně udělených živností:

- silniční motorová doprava,
- opravárenská činnost ve značkovém servisu vozidel MAN,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- reklamní činnost,
- zprostředkovatelská činnost,
- obchodní živnost,
- pronájem nemovitostí, včetně poskytování jejich služeb,
- ekonomické a daňové služby,
- provozování cestovní kanceláře,
- technické a materiálové zabezpečení,
- činnost organizačních a ekonomických poradců,
- činnost účetních poradců,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy.

Společnost se zaměřuje především na tyto oblasti činností:

- pravidelná vnitrostátní doprava,
- pravidelná zahraniční doprava,
- pravidelná zahraniční doprava na Ukrajinu,
- nepravidelná doprava vnitrostátní a zahraniční.

Odbyt služeb je zabezpečován dlouhodobými a pevnými smluvními vztahy s obchodními partnery v zahraničí, schválenými mezivládními dohodami a zvyšujícím se cestovním ruchem (při cenové úrovni letenek a jízdenek na vlak).

Společnost vlastní 145 autobusů, z toho 23 využívá na mezinárodní pravidelnou přepravu, 15 na nepravidelnou přepravu a zbylou část, tj. 107 autobusů na vnitrostátní pravidelnou přepravu.

Nejvýznamnější činností společnosti je zabezpečování **pravidelné** silniční motorové dopravy.

Společnost zabezpečuje **příměstskou dopravu** v Jihomoravském kraji. Celkově provozuje 46 linek z toho 32 linek je v rámci Integrovaného systému Jihomoravského kraje. Ztrátové spoje zahrnuté v závazku veřejné dopravy jsou dotovány do výše ekonomicky oprávněných nákladů obecními a krajskými úřady.

Další významnou činností v rámci dopravy je **mezinárodní pravidelná doprava**. V této oblasti patří společnost k největším provozovatelům v České republice. Ve spolupráci se zahraničními partnery provozuje spoje do sedmi zemí (Německo, Rakousko, Itálie, Švýcarsko, Chorvatsko, Ukrajina a Slovensko). Všechny mezinárodní pravidelné linky se provozují ve spolupráci s dopravci cílových, popř. tranzitních zemí, jsou neustále pod přísnou kontrolou ministerstev dotčených zemí a je na nich vyžadována vysoká úroveň služeb. Vstupem nových autobusových dopravců do mezinárodní přepravy a neustále se zvyšujícím zájmu cestujících o leteckou přepravu dochází k výrazným poklesům cestujících.

Pravidelná vnitrostátní dálková doprava je provozována do většiny velkých měst České republiky. Nejvýznamnější jsou linky do Prahy, Českých Budějovic, Strakonice, Olomouce, Šumperka a Hradce Králové.

Nepravidelná doprava je poskytována jako doplňková činnost, sloužící k efektivnějšímu využití vozového parku.

Společnost Transbus, a.s. také poskytuje služby **cestovní kanceláře**. Ta se začala ve stále větší míře zaměřovat na individuální klientelu. Počátkem roku 1996 otevřela svoji prodejní kancelář v centru města Brna. Tato pobočka byla začleněna do systému městských informačních center pro turisty.

Cestovní kancelář zabezpečila nárůst výkonů, a to jak zahájením prodeje letenek prostřednictvím systému AMADEUS, včetně zajišťování víz, tak rozšířením provizní spolupráce s dalšími autobusovými dopravci a cestovními kancelářemi.

Výše uvedené činnosti provozované na základě řádně udělených živností jsou součástí **dopravního úseku** společnosti. Vedení dopravní sekce společnosti má v kompetenci dopravní ředitel. V tomto úseku je zaměstnáno 25 technicko – hospodářských pracovníků, 12 ostatních dělníků a 180 řidičů autobusů v trvalém pracovním poměru. Ve výběrovém řízení na obsazení pracovních míst řidičů pravidelné osobní přepravy je kladen důraz na vysokou profesionalitu pracovníků a zkušenost v osobní dopravě. Je zajištěno, že práci řidiče autobusu vykonává osoba, která se zúčastňuje školení řidičů z povolání, absolvuje pravidelné lékařské prohlídky a úspěšně je přezkušována z pravidel silničního provozu. S ohledem na jízdní řád, řidič na základě vyúčtování odbavovacího strojeku, odevzdává tržby. Jejich převzetím a zúčtováním je pověřena ekonomická pracovnice.

Společnost má svůj vlastní **technický úsek**, který zabezpečuje opravárenské práce vlastních autobusů. Mimo opravy vlastních autobusů jsou poskytovány služby technického charakteru pro cizí odběratele. Správa **technického úseku** společnosti spadá pod technického ředitele. V technické části je zaměstnáno 9 technicko – hospodářských pracovníků, 40 dílenských pracovníků a 12 ostatních dělníků.

Obchodní úsek společnosti provozuje autobusové nádraží. Hlavní činností je odbavování autobusů příměstské dopravy, dálkové dopravy, mezinárodní dopravy a dopravy nepravidelné (zájezdové). V areálu se nachází 9 nástupišť, na kterých je umístěno 45 odjezdových stanovišť pro pravidelnou autobusovou dopravu, 1 stanoviště pro nepravidelnou zájezdovou dopravu a 2 stanoviště pro výstup cestující veřejnosti z příměstských (místních) linek. Služeb využívá více jak 100 dopravců. Obchodní úsek disponuje zázemím kde jsou poskytovány informace zákazníkům a ostatní služby pro veřejnost. Informace jsou dávány prostřednictvím informačních panelů, elektronickým vyhledávačem, telefonem a ústní formou. Další činností je předprodej jízdenek a úschovna zavazadel. Prostor autobusového nádraží i přístup na jednotlivá nástupiště je zabezpečen bezbariérovým způsobem. V tomto úseku působí obchodní ředitel, 11 technicko – hospodářských pracovníků a 47 ostatních zaměstnanců.

Ekonomický úsek společnosti vykonává veškeré finanční, účetní a ekonomické operace společnosti. Tento úsek vede ekonomický ředitel.

2.3 Základní ekonomické údaje

Průběh hospodaření společnost zaznamenává v účetnictví, které je povinna vést každá účetní jednotka. Základními výkazy jsou rozvaha a výkaz zisku a ztrát.

Rozvaha zachycuje stav majetku a závazků společnosti k určitému datu. Aktiva dávají přehled o tom, co podnik vlastní a používá k ekonomické činnosti a pasiva dávají přehled čím jsou aktiva financována.

Výkaz zisku a ztrát zachycuje tvorbu účetního výsledku hospodaření za určité účetní období.

ROZVAHA	2004	2005	2006
AKTIVA CELKEM	259 552 290	244 647 767	225 839 171
			0
Dlouhodobý majetek	196 951 488	168 785 110	170 152 289
Dlouhodobý hmotný majetek	53 122 455	59 008 079	60 350 827
Dlouhodobý finanční majetek	143 829 033	109 777 031	109 801 462
Oběžná aktiva	61 143 190	73 391 056	53 387 395
Zásoby	10 033 579	11 511 813	12 253 473
Dlouhodobé pohledávky	13 436 997	680 000	1 058 944
Krátkodobé pohledávky	32 212 006	58 549 888	34 848 795
Finanční majetek	5 460 608	2 649 355	5 226 183
Ostatní aktiva	1 457 612	2 471 601	2 299 487
PASIVA CELKEM	259 552 290	244 647 767	225 839 171
Vlastní kapitál	60 768 009	24 080 305	49 217 175
Základní kapitál	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Kapitálové fondy	59 131 530	26 327 018	26 328 479
Rezervní fondy	1 927 440	1 878 583	1 770 414
Výsledek hospodaření minulých let	-4 553 728	-6 290 961	-10 125 297
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 737 233	-3 834 336	25 243 579
Cíci zdroje	197 734 281	220 567 462	176 621 996
Rezervy	13 000 000	19 862 850	18 315 398
Dlouhodobé závazky	72 728 000	61 879 000	47 401 000
Krátkodobé závazky	112 006 282	138 825 612	110 905 599
Ostatní pasiva	1 049 999	0	0

Tabulka 1: Rozvaha, 2004 - 2006 [interní podklady]

Tržby společnosti se od roku 2004 snižují. Tento fakt je zapříčiněn snížením přepravních výkonů a zavedením speciálních slev pro klienty využívající mezinárodní linky.

Výkaz zisku a ztrát	2 004	2 005	2006
Tržby za prodej zboží	12 421 743	4 700 219	3 708 410
Náklady vynaložené na prodané zboží	65 941 338	3 768 228	2 763 987
Obchodní marže	-53 519 595	931 991	944 424
Výkony	324 870 285	300 816 188	284 088 224
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	324 454 147	300 210 591	283 041 996
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-46 607	605 597	1 046 227
Aktivace	462 745	0	0
Výkonová spotřeba	177 336 752	205 917 852	189 858 095
Přidaná hodnota	94 013 937	95 830 327	95 174 552
Osobní náklady	88 724 797	91 844 056	95 314 228
Daně a poplatky	6 502 979	7 312 902	6 377 260
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 046 134	6 687 173	7 583 669
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 745 622	11 850 950	1 259 832
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 421 266	11 849 990	1 249 832
Tržby z prodeje materiálu	1 324 356	960	10 000
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 268 884	2 521 924	1 248 732
Změna stavu rezerv a opr.p. v prov.oblasti a kompl	-2 134 510	7 246 468	-1 628 929
Ostatní provozní výnosy	18 119 409	21 026 410	27 823 014
Ostatní provozní náklady	6 725 793	6 475 054	5 785 486
Provozní výsledek hospodaření	9 744 890	6 620 110	9 576 952
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	39 985 200	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	39 985 200	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	22 934 200
Výnosové úroky	51 057	1 650	4 734
Nákladové úroky	49 476	74 059	35 066
Ostatní finanční výnosy	423 943	232 918	454 748
Ostatní finanční náklady	7 511 336	7 458 574	6 229 254
Finanční výsledek hospodaření	-7 085 813	-7 298 065	17 129 362
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1 138 200	3 656 054	1 503 758
- splatná	0	141 240	0
- odložená	-1 138 200	3 514 814	1 503 758
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 797 278	-4 334 009	25 202 556
Mimořádné výnosy	-1 011 190	0	41 000
Mimořádné náklady	4 523 321	-499 673	-23
Mimořádný výsledek hospodaření	-5 534 511	499 673	41 023
Výsledek hospodaření za účetní období	-1 737 233	-3 834 336	25 243 579
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 875 433	-178 282	26 747 337

Tabulka 2: Výkaz zisku a ztrát, 2004-2006 [interní podklady]

V oblastí nákladů došlo k výrazné úspoře především zavedením organizačních změn, které zefektivňují činnosti společnosti. Úspora je patrná především v provozních nákladech.

2.4 Organizační struktura

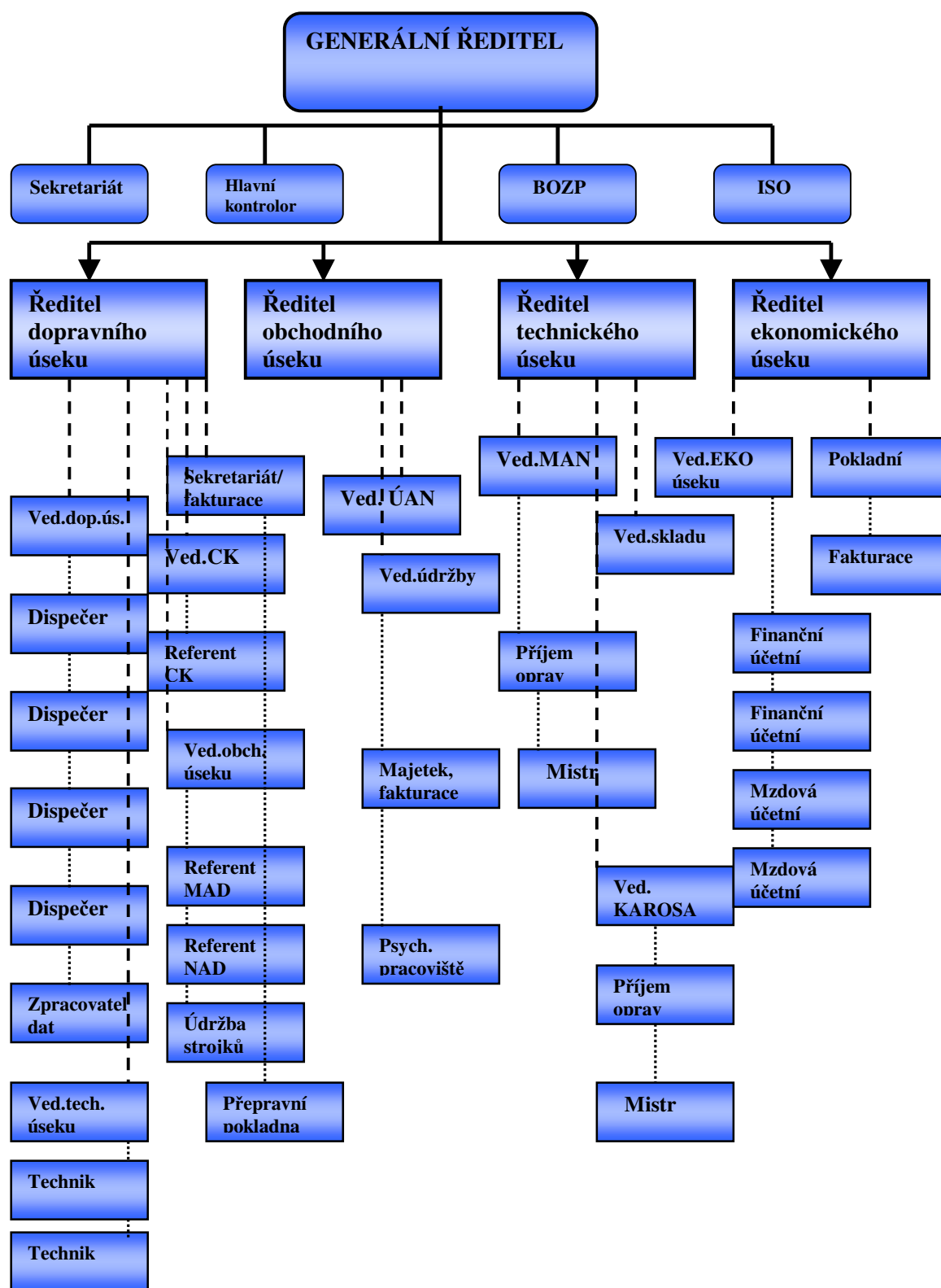


Schéma 1: Organizační struktura společnosti [interní podklady]

Při fúzi společnosti byla změněna organizační struktura společnosti a došlo k rozdělení na jednotlivé úseky. Každý úsek má svého ředitele, který je přímo podřízen generálnímu řediteli, tato změna organizační struktury přispěla k zefektivnění chodu společnosti.

3 Analýza současného stavu

Pro zpracování analýzy mně byly poskytnuty informace v maximálním rozsahu o celé společnosti, tak abych mohl ohodnotit pozici společnosti a vystavět na ní svou strategii.

3.1 Strategická analýza okolí firmy

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. [2]

Analýza okolí firmy se člení

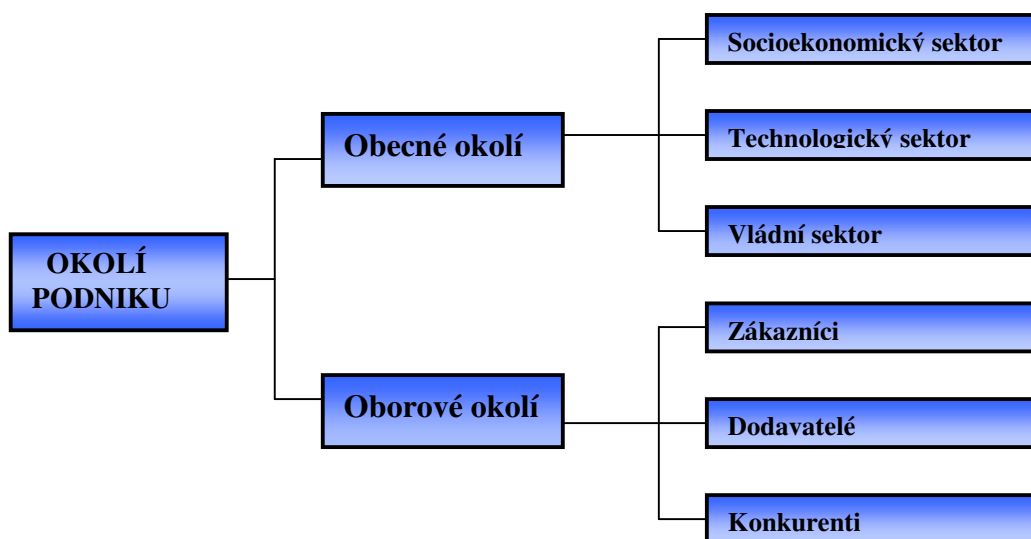


Schéma 2: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka [2]

3.1.1 Analýza obecného okolí podniku

▪ *Socioekonomický sektor*

Sociální faktory

Počet občanů se již několik let v České republice snižuje. V příštích desetiletích se neočekává, že se situace změní, dosavadní trend bude pokračovat. Příčinou je změněné populační chování společnosti. Lidé dnes více zvažují narození dítěte. Narůstá věk matek a otců při narození prvního dítěte a zvyšuje se počet dětí, které se rodí mimo manželství.

Zvyšuje se životní úroveň obyvatelstva, a tím vznikají nové požadavky na kvalitu přepravy. Zvyšující se životní úroveň dochází také k vyššímu využívání automobilů v dopravě.

Ekonomické faktory

U sledování ekonomických faktorů vycházím ze statistik Ministerstva dopravy.

Vývojový trend osobní dopravy nepřinesl v roce 2005 žádné výrazné změny. Celkově došlo k mírnému nárůstu přepravních výkonů ve veřejné osobní dopravě, a sice o 2,4 %, o stejné procento, naopak poklesl počet přepravených osob. Nejvíce již tradičně vzrostly výkony a počet přepravených osob v letecké dopravě, a to asi o 10 %, výkony letišť dokonce o téměř 13 %. Počet odbavených cestujících na největším mezinárodním letišti Praha – Ruzyně přesáhl v roce 2005 10 milionu cestujících. [17]

Ekonomika České republiky zažívá velký růst. Meziroční nárůst HDP je na úrovni cca 6 % a nezaměstnanost je těsně pod hranicí 8 %. Míra inflace je v České republice velmi nízká, např. za rok 2006 byla míra inflace 2,5 %. [19]

Ekologické faktory

Výrazný vliv na fungování společnosti budou mít především v budoucnu ekologické aktivistické skupiny a hnutí, které získávají mezi obyvateli neustále podporu a oblibu. Dá se předpokládat, že bude globálně vyvíjen stále větší tlak na ozdravování životního prostředí, a tím omezení spotřeby fosilních paliv a přechodu na alternativní

zdroje energie. S tím souvisí obrovská finanční zátěž, zejména pro společnost Transbus, a.s. Nicméně již nyní se můžeme setkat s přísnými emisními limity a omezením v této oblasti.

▪ *Technologický sektor*

Není třeba zdůrazňovat, jak důležitý je technologický sektor okolí firmy. Uplatnění nejnovějších poznatků vědy a techniky aplikovaných na technologii výroby jednotlivých částí autobusů, přináší nejenom zlepšení celkového pohodlí cestování, ale v první řadě snižuje provozní náklady, což výrazně přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

▪ *Vládní sektor*

Podnikání v ČR je řízeno živnostenským a obchodním zákoníkem, které musí dodržovat veškeré podnikající subjekty. V určitých oblastech podnikání, jako je např. osobní autobusová doprava, je třeba mít znalosti zvláštních předpisů, např.:

- Zákon č.111/1994 Sb., o silniční dopravě
- Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích
- Zákon č.56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích
- Vyhláška MZV č.108/1976 - AETR – platný na základě mezinárodní dohody ČR

Významný vliv má pro společnost přijetí České republiky do Evropské unie:

Pozitivní stránky: + odstranění celních bariér

+ společná měna

+ volný pohyb pracovní síly

Negativní stránky: - jednodušší přístup konkurence na náš trh

3.2 Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí společnosti je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku. [2]

Podniky uspokojují zákazníky určitými službami, kterými si konkurují. Na trhu existují firmy, které poskytují stejné služby jako společnost Transbus, a.s, z toho důvodu provedeme analýzu autobusové dopravy.

Nástrojem analýzy oborového okolí podniku je **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je především určována působením pěti základních činitelů: vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu. [2]

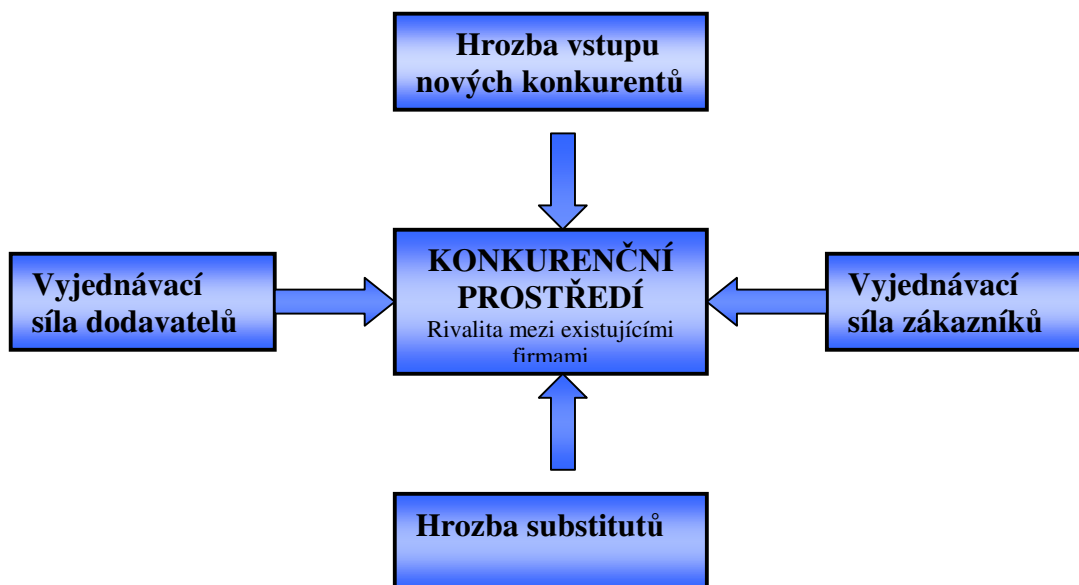


Schéma 3: Pětifaktorový Porterův model [2]

3.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky společnosti můžeme roztrdit do tří hlavních skupin:

- cestující veřejnost
- firmy
- státní instituce (Krajský úřad Jihomoravského kraje)

Primární klientelu tvoří veškerá cestující veřejnost - pracující, důchodci, studenti i podnikatelé, kteří mají zájem o kvalitní bezpečnou přepravu. Avšak smluvně je dopravce u linek ve veřejném zájmu vázán vůči instituci, která poskytuje dopravci dotace (např. Krajský úřad Jihomoravského kraje). Poslední skupinou zákazníků jsou firmy, které si najímají dopravce k přepravě svých zaměstnanců do práce.

Vyjednávací síla zákazníků společnosti v autobusové dopravě závisí především na geografických faktorech a na struktuře nabídky jednotlivých produktů. Ve velkých městech, kde provozuje dopravu pouze jeden dopravní podnik nemá zákazník mnoho výběru, a tím se výrazně oslabuje vyjednávací síla zákazníka. Společnost Transbus, a.s. provozuje linky v rámci Integrovaného systému JMK u kterých je vyjednávací síla cestující veřejnosti oslabena, protože ve velké míře jsou linky provozovány bez participace ostatních dopravců. Především u dálkových a mezinárodních linek vyjednávací síla zákazníků má velice silnou pozici. To je pochopitelné především proto, že v tomto oboru je velké množství dopravců poskytujících prakticky identickou službu zákazník má zde možnost velkého výběru a velmi snadno může přejít ke konkurenci.

3.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Při posouzení vyjednávací síly dodavatelů rozdělíme dodavatele do několika segmentů. Nejdůležitějšími dodavateli jsou ti, od kterých společnost odebírá naftu. Cena ropy je dána na celosvětových trzích a v České republice není příliš velký prostor pro významnější cenovou politiku. Na českém trhu působí mnoho dodavatelů motorové nafty, a proto z těchto důvodů je vyjednávací síla dodavatelů v tomto segmentu výrazně oslabena.

Jiná situace nastává při dodávkách náhradních dílů na opravu a údržbu vozového parku. Vzhledem k tomu, že vozový park společnosti tvoří autobusy značky KAROSA a MAN, tak je tímto vázána na tyto společnosti k nákupu náhradních dílů. Změna dodavatele je neuskutečnitelná, pro přechod k jiné společnosti by bylo nutné obměnit celý vozový park, což sebou přináší obrovskou kapitálovou náročnost.

3.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vysoký nárůst nových konkurentů lze pozorovat po vstupu České republiky do Evropské unie, a to především vstupováním zahraničních společností na tuzemský trh. Nevznikají zde nové společnosti, ale zahraniční investoři kupují tuzemské firmy a vytváří z nich velmi silné konkurenty. Tato situace je nepříliš příznivá z hlediska, že tyto společnosti disponují velkým kapitálem a také silným hospodářským zázemím. Tyto nadnárodní společnosti jsou velkou hrozbou, protože jsou schopny vstoupit na trh s lepšími cenami, jimž nebude možné konkurovat. Ke vstupu do tohoto specifického odvětví, je potřeba překonat několik zásadních problémů, například se jedná o nutnost získání vysokého kapitálu, potřebných oprávnění a licencí.

3.2.4 Hrozba substitutů

Hrozba substitutu se snižuje především tehdy, neexistují – li k dané službě blízké substituty. [1]

Hrozba substitutů je odlišná podle druhu přepravního systému. Rozvojem letecké dopravy je velmi vysoká hrozba substitutů v mezinárodní dopravě. Zákazníkům nabízejí rychlejší a komfortnější cestování za lákavou cenu. U dalších typů přeprav není hrozba substitutů výrazně velká. Společnost se snaží nabízet klientům originální služby a zřizovat linky podle potřeb zákazníků. Přes změnu obchodní a cenové politiky Českých drah nedošlo k významnému upřednostnění vlaku před autobusem.

3.2.5 Rivalita mezi firmami

V oboru autobusové dopravy, tak jako v jiných oborech a odvětví tržního hospodářství, existuje konkurence.

Rivalita společnosti působící na trhu s autobusovou dopravou je velmi velká, protože zde existuje velký počet dopravců. Služby jsou málo diferencované a zákazníci mnoho nevnímají rozdíly mezi službami jednotlivých společností. [1]

K nejvýznamnějším konkurentům společnosti Transbus, a.s. patří BODOS BUS, a.s., ČSAD Hodonín a.s., Student Agency s.r.o., ČSAD Vsetín, a.s. a Touring Bohemia, s.r.o.

3.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Každý podnik má svoje slabé a silné stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně však má tendenci pomaleji realizovat potřebné změny. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory. [2]

3.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost vkládá finanční prostředky na rozvoj v oblasti výpočetní techniky. Spolu s partnerskými softwarovými firmami vyvíjí svůj vlastní rezervační a prodejní systém, který neustále zdokonaluje. Systém je vyvinut pro zákazníky a pro smluvní předprodejní kanceláře, kteří mohou jednoduchým způsobem zakoupit a zaplatit jízdenku na požadovanou linku. Společnost sleduje konkurenční společnosti, jež využívají vlastní rezervační systémy a soustřeďuje se na vylepšování svého systému. Provoz tohoto systému poskytuje nižší provozní náklady a konkurenční výhodu.

3.3.2 Marketingové a distribuční faktory

Společnost se v rámci marketingové činnosti soustřeďuje především na mezinárodní autobusovou dopravu. Při tvorbě marketingové strategie společnost odlišuje koncového klienta a předprodejní kanceláře. Každé předprodejní místo jízdenek je označeno reklamním poutačem a vybaveno informačními brožurami pro klienty. Motivačním faktorem smluvních kanceláří je provize za prodané jízdenky, jejichž výše se liší dle finančního objemu prodaných jízdenek. Společnost získává

zákazníky více prostřednictvím cílených akcí, než masivním investováním do reklamy v časopisech a novinách. Významnou část finančních prostředků vkládá společnost do prezentace na vlastních internetových stránkách.

3.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Společnost využívá ke své činnosti 145 autobusů. Každoročně společnost obnovuje vozový park, který zpravidla financuje ze státních, vlastních a externích zdrojů. V současné době jsou autobusy převážně pořizovány formou splátkových prodejů, tj. jsou zařazeny do majetku společnosti a odepisovány. V minulosti společnost prováděla na starších vozech generální opravy, ale dle zkoumání provozu přináší provoz starých autobusů zvýšení výrobních nákladů a hospodárnosti, a tím snížení konkurenceschopnosti. Vozy, které nesplňují emisní limity EURO jsou pro společnost nevyhovující a v plánu je tyto vozy vyřadit, protože dochází ke zvýšení nákladů v oblasti silničních daní, pojistek a placení mýtného na dálnicích. Průměrné stáří vozového parku je 8 let a v plánu společnosti je snížit stáří vozidel na 6 let. Snížením stáří vozového parku přispěje k bezpečnosti a větší spolehlivosti dopravy a bude tak naplněna strategie firmy v oblasti řízení výroby. Společnost plánuje investice do vozových jednotek, které budou poháněny motory fungujícími na alternativní zdroje paliva. Jako nejpravděpodobnější variantou bude pohon na stlačený zemní plyn, který je již v několika městech České republiky používán. Zahájení provozu autobusů na alternativní paliva přinese redukci nákladů na provoz a emisních škodlivin do ovzduší.

V areálu firmy je vlastní čerpací stanice, která slouží pro všechny vozy společnosti. Kapacita nádrže čerpací stanice je 90 tisíc litrů. Výdej pohonných hmot je zajištěn obsluhou čerpací stanice, která asistuje při tankování do jednotlivých autobusů. Každému řidiči je přidělena karta vozidla a osobní karta, tyto karty přiloží řidič ke čtecímu zařízení a údaje o počtu litrů, poznávací značce vozidla a jména řidiče jsou načtena do firemního software, který vyhodnocuje spotřebu. Autobusy, které jsou v provozu na dálkových a mezinárodních linkách jsou vybaveny kartami EuroShell.

Celkový počet ujetých kilometrů autobusů společnosti činí 10,5 mil. za rok. Průměrná výše ujetých kilometrů jednoho autobusu za den je cca 300 km. Spotřeba

nafty pro autobusy dosahuje 3,75 milionů litrů ročně. Průměrná spotřeba jednoho autobusu činí 28,5 litrů na 100 kilometrů.

Technické požadavky k provozu

Dopravce je povinen podle § 3 zákona 111/1994 Sb. o silniční přepravě používat v silniční dopravě vozidlo, které je evidované v České republice se státní poznávací značkou České republiky. Společnost musí zajistit, aby řidiči dodržovali ustanovení týkající se doby řízení, doby bezpečnostních přestávek a doby odpočinku. Společnost provozující silniční dopravu vozidly určenými k přepravě osob je povinna vést záznam o provozu vozidla. Tento záznam je povinen uchovávat po dobu pěti let od ukončení přepravy. Toto ustanovení se nevztahuje na osobní vozidla používaná dopravcem k silniční dopravě pro vlastní potřebu.

Dopravce je povinen zajistit, aby v každém vozidle byly při provozu tyto doklady:

- záznam o provozu vozidla
- záznam o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách
- oprávnění k podnikání (koncesní listina, licence)

Vozidla musejí projít pravidelnými technickými prohlídkami, a to nejpozději ve lhůtě jednoho roku po zaregistrování silničního vozidla a potom pravidelně nejpozději v jednoročních lhůtách.

Mýtné a dálniční poplatky

Podle zákona č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění zákona č. 80/2006 Sb. a dalších prováděcích předpisů je od 1.1.2007 pro silniční motorová vozidla a jízdní soupravy s nejvyšší povolenou hmotností 12 t a vyšší zrušena povinnost mít vylepený časový kupón a užití vybraných komunikací v České republice podléhá výkonovému zpoplatnění (elektronické mýtné). Všechny autobusy společnosti jsou vybaveny tzv. PREMID jednotkami, které zaznamenávají jízdní výkony vozidla na zpoplatněných úsecích dálnic.

Pojistné

Všechna vozidla společnosti musejí mít uzavřenou pojistnou smlouvu na pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, tzv. povinné ručení. Společnost Transbus, a.s. využívá ostatní pojistné produkty, jako havarijní pojištění a pojištění majetku.

a) Povinné ručení

Pojištění odpovědnosti za škodu je povinna podle zákona² společnost uzavřít. Pojištění odpovědnosti vzniká na základě pojistné smlouvy, která je uzavřena s pojišťovnou. Pojišťovna vydá společnosti doklad o pojištění odpovědnosti a na žádost zelenou kartu. Zelená karta je mezinárodně platný doklad. Tato karta platí ve všech zemích, přes které společnost přepravu uskutečňuje.

Cena povinného ručení záleží na druhu vozidla. Ročně společnost uhradí za jeden autobus průměrně 26.269 korun.

b) Havarijní pojištění

Vzhledem k vysoké frekvenci dopravních nehod a počtu krádeží motorových vozidel v České republice společnost využívá produkt havarijního pojištění. Havarijní pojistky jsou uzavřeny především u vozidel, které jsou provozovány na mezinárodních a dálkových linkách.

Společnost je dále připojištěna:

- pojištění zavazadel
- úrazové pojištění osob
- pojištění čelního skla

² Dle zákona č. 168/1999 o pojištění odpovědnosti za škodu způsobené provozem vozidla

3.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V oboru autobusové či kamionové dopravy je v České republice nedostatek řidičů. Společnost Transbus, a.s. se také potýká s tímto problémem a využívá pracovní síly především ze Slovenské republiky. Jako motivaci nabízí novým uchazečům o práci zaměstnanecké výhody a finanční úhradu nákladů vzniklých při nástupu do zaměstnání (lékařské vyšetření, školení řidiče, atd...).

Kvalitu zaměstnanců se společnost snaží udržet pravidelným školením jednotlivých pracovníků a výukou cizích jazyků.

Celkový počet zaměstnanců je 332. Z celkového počtu je 20 zaměstnanců top a středního managementu, 42 zaměstnanců jsou pracovníci administrativní sféry a zbývající část představuje 90 dělníků a 180 řidičů.

Zaměstnanecké výhody:

- kvalifikační odborný rozvoj zaměstnance,
- přepravní výhody,
- zajištění stravování v areálu společnosti,
- 5 týdnů dovolené,
- lékařská péče poskytovaná smluvním lékařem.

3.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Pro faktory finanční a rozpočtové jsem vypracoval analýzu pomocí ukazatelů, které se používají při finanční analýze. Především se jedná o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku, a to analýzou poměrových ukazatelů. Ty pokrývají veškeré složky výkonnosti podniku.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k nějaké srovnávací základně, která může být

na straně aktiv, tak na straně pasiv. Zobrazují pozitivní nebo naopak negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu. [3]

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Ukazatel slouží k měření efektivnosti dlouhodobě investovaného kapitálu, vyjadřuje kolik Kč zisku připadá na 1 Kč dlouhodobých zdrojů. [4]

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Je jedním z klíčových ukazatelů, na který soustřeďují pozornost akcionáři, společníci a další investoři. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. [3]

	2004	2005	2006
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	3,75%	2,70%	4,24%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-2,86%	-15,90%	51,29%

Tabulka 3: Ukazatele rentability

Rentabilita vloženého kapitálu je ve sledovaných letech stabilní. V roce 2006 dosáhla společnost nejvyšší rentability.

V letech 2004 – 2005 se **rentabilita vlastního kapitálu** pohybovala v záporných hodnotách. V roce 2005 hodnota dokonce klesla k záporné hodnotě –15,90 % vlivem nepříznivého hospodářského výsledku.

V roce 2006 byly společnosti vyplaceny dividendy z akciového podílu ve výši 22.934 tis. Kč, které mají vliv na zvýšení rentability na úroveň 51,29 %.

Ukazatele likvidity

Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. Ukazatelé likvidity informují o statickém pohledu na schopnost podniku dostát svým závazkům. [4]

Běžná likvidita

Běžná likvidita měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Hlavní smysl ukazatele likvidity spočívá v tom, že pro úspěšnou činnost podniku má zásadní význam úhrada krátkodobých závazků z odpovídajících položek aktiv. [3]

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je konstruována ve snaze vyloučit zásoby z ukazatele běžné likvidity. Ty jsou totiž nejméně likvidní částí oběžných aktiv a jejich rychlá likvidace obvykle vyvolává ztráty. [3]

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky. [13] Standardní hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 až 0,5.

	2004	2005	2006
Běžná likvidita (3.stupně)	0,37	0,41	0,35
Pohotová likvidita (2.stupně)	0,31	0,35	0,27
Okamžitá likvidita (1.stupně)	0,03	0,01	0,03

Tabulka 4: Ukazatele rentability

Standardní hodnota **běžné likvidity** se u finančně zdravých podniků pohybuje v rozmezí 2-3. Společnost Transbus, a.s. vykazuje ve sledovaném období hodnoty z kterých lze určit, že podnik nemá dostatek zdrojů ke krytí svých dluhů.

Standardní hodnota **pohotové likvidity** se pohybuje okolo 0,7 – 1, takže z výpočtů vidíme, že pohotová likvidita podniku v průběhu analyzovaných let byla na velmi špatné úrovni. Tento stav je také zapříčiněn velkým množstvím finančních prostředků, které jsou vázány v zásobách. Jejich přeměna na pohotové finanční prostředky je proces pomalý, proto v této oblasti nevykazuje dobré hodnoty.

Hodnoty společnosti Transbus, a.s. **okamžité likvidity** jsou dosti kolísavé. V roce 2004 dosahují pozitivních hodnot, ale v roce 2005 je hodnota dosti nízká a v roce 2006 se hodnota vrací do přijatelných mezí.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou využívány především pro řízení aktiv. Ukazatele aktivity informují, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje relativně rozsáhlými kapacitami, které zatím nejsou příliš firmou využívány, nebo naopak příliš vysoká rychlost obratu může být signálem, že firma nemá dostatek produktivních aktiv. [3]

Obrat aktiv

Obrat aktiv je komplexním ukazatelem měřícím efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. [3]

	2004	2005	2006
Obrat celkových aktiv	1,3	1,25	1,27

Tabulka 5: Ukazatel celkových aktiv

Standardní hodnota **obratu celkových aktiv** by se měla pohybovat v rozmezí 1,6 až 3. Hodnoty obrátů aktiv společnosti jsou těsně pod úrovní standardních hodnot.

Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Používáním cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko podnikání. Hlavním motivem financování svých činností cizími zdroji je relativně nižší cena ve srovnání se zdroji vlastními. [3]

Celková zadluženost

Ukazatel charakterizuje proporce cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Je užíván jako jedna z podstatných měr finančního rizika. [4]

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká část podnikových aktiv je financována kapitálem akcionářů. [3]

	2004	2005	2006
Celková zadluženost	0,76	0,90	0,78
Koeficient samofinancování	0,23	0,10	0,22

Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti

Hodnota **celkové zadluženosti** by se měla pohybovat v rozmezí 0,3 – 0,5. Z analyzovaných dat vidíme, že zadluženost firmy není ideální. Zadluženost společnosti se v roce 2005 zvýšila, ale rok 2006 přinesl návrat k hodnotám roku 2004.

Ve všech sledovaných letech je hodnota v pozici, která negativně působí na investory a poskytovatele dlouhodobých úvěrů

V letech 2004 - 2006 nesplňuje společnost hodnoty pro koeficient samofinancování, který by se měl pohybovat v rozmezí 0,5 - 0,7.

Index IN 01

	2004	2005	2006	koeficient	2004	2005	2006
Aktiva/cizí zdroje	1,31	1,11	1,28	0,13	0,17	0,14	0,17
EBIT/úroky	198,85	89,46	273,63	0,04	7,95	3,58	10,95
EBIT/aktiva	0,04	0,03	0,04	3,92	0,16	0,11	0,16
Výnosy/aktiva	1,30	1,25	1,27	0,21	0,27	0,26	0,27
OA/kr.závazky+kr.bank.výp.	0,37	0,41	0,35	0,09	0,03	0,04	0,03
IN 01					8,59	4,13	11,57

Tabulka 7: Index IN01

Tento indikátor klade důraz na vytváření hodnoty pro vlastníky. Je – li hodnota vyšší než 1,77, znamená to, že podnik tvoří hodnotu. Z vypočtených hodnot lze konstatovat, že společnost v letech 2004 – 2006 tvoří pro své vlastníky hodnotu.

3.3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. [2]

Silné stránky:

- znalost trhu
- vysoká kvalita služeb
- zkušený management
- stálá klientela
- kvalitní vozový park

Slabé stránky:

- nedostatek finančních zdrojů pro optimální rozvoj společnosti
- nedostatek zaměstnanců
- vysoké provozní náklady
- nedostačující marketingová podpora

Příležitosti:

- vstup na trh s novými službami
- získání nových zákazníků
- změny v zákonech

Hrozby:

- nárůst konkurence a zostření konkurenčního boje
- citlivost zákazníků na cenu

- měnící se potřeby zákazníků
- rostoucí ceny vstupů

3.4 Analýza stakeholders

Kromě analýzy vnějších a vnitřních faktorů provedeme analýzu jednotlivých skupin, které ovlivňují fungování organizace. V anglické odborné literatuře se tyto skupiny nazývají stakeholders (zajímavé skupiny). [10]

3.4.1 Zaměstnanci podniku

Zaměstnanci podniku vystupují vůči vedení společnosti prostřednictvím odborového hnutí. Ve společnosti je uzavřena kolektivní smlouva, která se obnovuje jedenkrát za tři roky.

Společnost se snaží zajistit svým zaměstnancům stabilní místo a vlastní seberealizaci, protože si vedení společnosti uvědomuje, že pokud práce nedává zaměstnanci uspokojení, tak nelze počítat s dobrým pracovním výkonem.

3.4.2 Zákazníci

Zákazníci požadují kvalitní dodávky služeb bez výpadků. V dopravě toto pravidlo platí dvojnásob. Převážná část zákazníků využívá služby firmy pravidelně každý den pro cestování do zaměstnání nebo školy. Povinností společnosti je tedy nabídnout zákazníkům kvalitní a spolehlivou službu. Pro splnění tohoto závazků se společnost zaměřuje na neustále kvalitativní zlepšování služeb, a to především pravidelnou obměnou vozového parku.

3.4.3 Veřejnost

Veřejnost patří mezi skupiny s nezanedbatelným vlivem na dobré fungování podniku. Podnik v očích veřejnosti neplní jen úlohu zaměstnavatele, ale má i důležitou sociální roli nepodnikatelského charakteru. V minulosti společnost vynakládala na sociální aktivity velké finanční prostředky, ale bez ohledu na efektivitu. Vedení

společnosti se rozhodlo tyto aktivity omezit, aby přinášely užitek. V současné době společnost podporuje své zaměstnance účelovými bezúročnými půjčkami (sociální nouze, podpora bydlení) nebo financuje kulturní akce.

Vedení společnosti si uvědomuje negativní vliv provozu autobusů na životní prostředí a investuje do nových technologií, které při provozu snižují emisi skleníkových plynů. Investice se v budoucnu vyplatí, protože zákony na ochranu životního prostředí se budou čím dál více zpřísnovat. Těmito kroky si společnost vůči svému okolí udrží dobré jméno.

3.4.4 Akcionáři, vedení společnost

Akcionáři jako vlastníci podniku mají zájem hlavně na zhodnocení svého vloženého kapitálu. Příjmy z vloženého kapitálu plynou ve formě vyplacených dividend. [10]

Vrcholové řízení ve společnosti Transbus, a.s. není přenecháno managementu, který se za své rozhodování zodpovídá vlastníkům, ale společnost je řízena přímo akcionáři společnosti. Tímto odpadají neshody při vedení společnosti, která je vedena managery, jenž nejsou vlastníky.

3.4.5 Věřitelé

Věřitelé společnosti mají zájem na stabilitě podniku z hlediska plnění finančních závazků. Skupinu věřitelů společnosti lze rozdělit na dvě kategorie. První kategorií jsou věřitelé z běžného obchodního styku, kteří poskytují dodavatelský úvěr v délce 14 - 60 dní. Druhou kategorií jsou věřitelé poskytující dlouhodobé půjčky (leasing, úvěr), kdy je společnost vždy důkladně ze strany věřitele prověřena. U této kategorie preferuje vedení společnosti dlouhodobou spolupráci s několika již vyzkoušenými subjekty.

3.5 Úsudek analýzy

Výsledky plynoucí z provedené analýzy, zejména z analýzy finančních ukazatelů umožňují získat reálný obraz za skupinu jako celek a dává nám jasný důkaz, že společnost Transbus, a.s. nefunguje optimálně. Pro využití jednotlivých druhů firemních produktů je nutné tyto výsledky dále rozborovat. Abych mohl zhodnotit celkový efekt výkonnosti firmy, je nutné detailně rozpracovat výkonnost a tržní hodnotu firmy.

Pro realizaci je nutné vybrat vhodnou formu – znamená tedy rozhodnout o tom, jaké ukazatele budou v hodnocení efektivnosti firmy použity. Nedílnou součástí moderních hodnotících modelů je právě ukazatel ekonomické přidané hodnoty, který bude měřítkem celkové úspěšnosti podniku.

4 Teoretické přístupy k řešení

V této kapitole jsou popsány základní teoretická východiska ekonomické přidané hodnoty. Zaměřil jsem se především na úpravy výkazu a způsoby výpočtu ekonomické přidané hodnoty a důvody pro použití ukazatele. V závěru kapitoly jsou popsány jednotlivé produkty společnosti Transbus, a.s.

4.1 Ekonomická přidaná hodnota

V posledních deseti letech lze vlivem změn ekonomického prostředí pozorovat určitý trend, pocházející zejména z teorií s nejvyspělejším kapitálovým trhem, a to posun vrcholového ukazatele pro měření výkonnosti ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře. Konkrétně to znamená využívání tzv. hodnotových kritérií pro měření výkonnosti podniku. Největší rozšíření doznal ukazatel, který nese zkratku EVA³ – *Economic Value Added*. [3]

Ekonomická přidaná hodnota je zařazena do tzv. bonitních modelů, které se snaží pomocí jednoho syntetického ukazatele, jenž nahrazuje jednotlivé analytické ukazatele různých vypovídacích schopností, vyjádřit finanční situaci firmy. [13]

4.1.1 Historie a popis ekonomické přidané hodnoty

Myšlenkový základ ekonomické přidané hodnoty lze nalézt v mikroekonomii⁴, kde se uvádí, že cílem firmy je maximalizace zisku. Nerozumí se jím však zisk účetní (rozdíl výnosy – náklady), nýbrž zisk ekonomický. Rozdíl ekonomického zisku proti zisku účetnímu spočívá v tom, že ekonomický zisk je rozdílem mezi výnosy a ekonomickými náklady, tj. náklady, které kromě účetních nákladů zahrnují náklady ušlých příležitostí. Z toho vyplývá, že ekonomický zisk vzniká až tehdy, jakmile svým rozsahem převyší „normální zisk“ odvozený z průměrných nákladů kapitálu vynaložených jak věřiteli (ty vešly do nákladů jako úroky) tak vlastníky, akcionáři.

³ Ukazatel EVA se poprvé objevil v roce 1993 v časopisu Fortune v článku *Shawn Tullyho* „The Real Key to Creating Wealth“. Za své úspěchy vděčí firmě Stern Steward Management Services.

⁴ Viz. literatura k základním znalostem ekonomie (např. Mankiw, G., N.: *Zásady ekonomie*, str.275)

Z tohoto pojetí zisku vznikl ukazatel EVA, který v podstatě za nově vytvořenou hodnotu považuje ekonomický zisk. [3]

Stewart definoval ukazatel ekonomické přidané hodnoty takto: „...*EVA is residual income, or operating profit less a charge for the use capital...*“.⁵ Což znamená EVA je reziduální příjem nebo operativní zisk snížený o náklady na veškerý kapitál použitý k tvorbě tohoto zisku.

Je však třeba připomenout, že myšlenka takto koncipovaného ekonomického zisku není zcela nová. Objevuje se již u starších anglických autorů, např. u Marschalla, a od té doby lze její modifikace nalézt u velké řady autorů. [8]

Alfred Marschall již v roce 1890 definoval myšlenku ekonomického zisku následovně *"Pokud člověk podniká, je jeho ročním ziskem převis příjmů z podnikání nad výdaji za rok. Rozdíl mezi hodnotou zásob, strojů atd. na konci a na začátku roku se považuje za část jeho příjmů nebo nákladů podle toho, zda-li došlo k nárůstu nebo poklesu hodnoty. To, co zůstává z jeho zisku po odečtení nákladů na kapitál při současné úrokové míře, se všeobecně nazývá jeho výnosy z podnikání."*⁶

Rozvoj používání ukazatele ekonomické přidané hodnoty v České republice je podpořen pracemi Evy Kislingerové a manželů Maříkových a Neumairových⁷. Ekonomickou přidanou hodnotu taktéž používá Ministerstvo průmyslu a obchodu. [21] Při svých ekonomických analýzách, avšak propočet ukazatele vychází z účetních údajů a nejsou zde zohledněny propočty dat z operativní činnosti. Vypovídající schopnost ukazatele je nižší.

⁵ viz. Stewart, G.,B. *The Quest for Value:a guide for senior managers*,1.vyd. New York:HarperBusiness,1991. str.137

⁶ viz. Marshall, A. *Principles of Economics*, 8.vyd. London:MacMillan & Co.,1947. str.74

⁷ viz. použitá literatura

4.1.2 Výpočet ukazatele EVA

Ukazatel EVA je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Základní podoba vzorce pro výpočet EVA je tento [8]:

$$EVA = NOPAT - Capital \times WACC$$

kde NOPAT = net operating profit after taxes

NOPAT je operační výsledek hospodaření po odpočtu upravených daní.

Capital = kapitál vázaný v aktivech, která slouží operativní činnosti podniku,
tj. aktivech potřebných k hlavnímu provozu podniku.

Kapitál je chápán jako hodnota vázaná v aktivech nutných pro dosažení operačního zisku. Tatáž hodnota, nahlíženo ze strany aktiv, je pak označována jako čistá operační aktiva - NOA (net operating assets – čistá operační aktiva). [7]

WACC = průměrné vážené náklady kapitálu (weighted average cost of capital)

4.2 Transformace účetních dat v rámci konceptu EVA

Koncept EVA spočívá na tzv. ekonomickém modelu. Ekonomický model vychází z účetního modelu. Data obsažená v účetním modelu jsou však upravována s důrazem na potřeby akcionářů a na konzistenci dat potřebných k měření výnosnosti. [7]

Z definice ekonomické přidané hodnoty vyplývá, že k výpočtu potřebujeme vypočítat tyto tři hodnoty:

- NOPAT
- Capital
- WACC

Je třeba uvědomit si, že účetní hlediska vždy neodpovídají potřebám hodnocení hospodářské situace. Proto se často hovoří o potřebě úpravy dat poskytovaných účetnictvím na data, která sice mnohdy s menší průkazností, ale přece jen s určitou pravděpodobností lépe odrážejí realitu. Nezbytným krokem je **tedy konverze účetního modelu** (tj. zobrazení hospodářské situace v účetnictví) na model ekonomický (tj. takové zobrazení ekonomické reality, které se blíží pohledu kapitálového trhu). [7]

Ekonomická přidaná hodnota byla vyvinuta v USA a také aplikována na účetní zásady uznávané ve Spojených státech US GAAP. Abychom mohli ekonomickou přidanou hodnotu uplatnit je nutné znát rozdíly mezi americkými a českými účetními standardy⁸. Je možné použít velké množství úprav, jen společnost Stern Stewart & Co. používá seznam úprav, který obsahuje cca 160 položek. [18]

Tato společnost doporučuje však menší počet úprav (5 - 15). Obecně lze nutné úpravy shrnout do čtyř druhů konverzí.:

⁸ srovnání nabízí např. PricewaterhouseCoopers (2002)

▪ **konverze na operativní aktiva**

Ekonomický zisk je chápán jako výsledek nasazení operativních aktiv. V principu jde tedy o provozní zisk z provozních aktiv. Ve vztahu k EVA je pak používán pojem čistá operativní aktiva (net operating assets – NOA). [7]

▪ **konverze finančních zdrojů**

Smyslem je doplnit účetně vykazované zdroje financování tak, aby poskytovaly reálný a úplný obraz financování podniku. Tato skupina úprav se dále realizuje: [7]

- zvýšením operativního hospodářského výsledku (NOPAT) o úrokovou část leasingových splátek
- úpravou finančních zdrojů o krátkodobé neúročené závazky
- úpravou vykazovaných rezerv

▪ **konverze daňová**

V rámci ekonomického modelu dochází k úpravě daní, která vyplývá především z rozdílu mezi NOPAT a účetním hospodářským výsledkem. [7]

▪ **konverze akcionářská**

Při výpočtu NOA započítáváme do aktiv řadu položek, které v účetnictví nejsou běžně vykazovány, musí docházet i k úpravám na straně pasiv, především zvyšování vlastního kapitálu. [7]

V další části práce jsou podrobně popsány jednotlivé postupy výpočtu ukazatele EVA.

4.2.1 Propočet operativních aktiv (NOA)

Východiskem pro výpočet NOA je rozvaha. Cílem je přejít na „ekonomickou rozvahu“, z níž se podaří snadno určit výši investovaného kapitálu. [7]

Její úpravy se týkají následujících okruhů:

- a) z celkových aktiv je třeba vydělit neoperační aktiva⁹
- b) aktivovat, pokud možno v tržním ocenění, položky, které účetně v aktivech vykazovány nejsou
- c) aktiva je vhodné snížit o neúročený cizí kapitál, aby se předešlo problémům s odhadováním nákladů na tento kapitál při určování diskontní míry

4.2.1.1 Vyloučení neoperativních aktiv

Problémem tohoto kroku je otázka, jak určit, která aktiva mají operativní charakter a jsou nezbytná pro základní činnosti podniku a které nikoliv. [8]

Níže jsou popsány jednotlivé položky, které by měly být **vypuštěny** z aktiv vykazovaných v účetnictví.

- finanční majetek
- finanční investice
- vlastní akcie
- nedokončené investice
- jiná aktiva nepotřebná k operační činnosti

4.2.1.2 Operativní aktiva nevykázaná v účetnictví

Do operativních aktiv je třeba zahrnout všechna aktiva, která se podílejí na tvorbě operativního výsledku, tj. i ta, která nejsou zaznamenána v rozvaze.

Finanční leasing

Mezi operativní aktiva, která nejsou vykázána v účetnictví patří **finanční leasing**, který se **musí do NOA započítat**, a to pokud možno v tržní hodnotě. Finanční leasing tvoří podstatnou část investic. Předmět leasingu by měl být začleněn do aktiv nájemce a pasiva je třeba rozšířit o tomu odpovídající závazky. Důsledky začlenění předmětu leasingu do aktiv nájemce je třeba promítat i do propočtu hospodářského

⁹ eliminace mimořádných a nahodilých událostí, které mají vliv na výši aktiv

výsledku. V nákladech je třeba platby za leasing rozdělit na odpisy z pronajatého majetku (aktiva) a na finanční náklady spojené s jeho pořízením. [7]

Operativní leasing a nájem

Na rozdíl od finančního leasingu se u leasingu operativního neumožňuje majetek aktivovat. V souladu s Mezinárodními účetními standardy můžeme provést aktivaci pronajatých objektů, především u dlouhodobých smluv. [7]

Ekvivalenty vlastního kapitálu

Ekvivalenty vlastního kapitálu jsou důsledkem ocenění aktiv analyzovaného podniku z pohledu vlastníka. Při úpravě rozvahy během převodu účetního modelu na ekonomický model dat jako podkladu pro výpočet NOA platí, že každá změna na straně aktiv musí vyvolat odpovídající změnu na straně pasiv. [7]

Pojem ekvivalenty vlastního kapitálu byl tedy zaveden proto, aby vymezil část vlastního kapitálu, která není obsažena v původním účetním kapitálu, ale byla k němu přidána teprve ekonomickými úpravami dat zdůrazňujícími pohled vlastníků. [7]

Oceňovací rozdíly u oběžných aktiv

Pohledávky - odchylky mezi vykázanou a skutečnou hodnotou pohledávky je možno započítávat jako plus nebo minus položku k ekvivalentům vlastního kapitálu. [8]

Zásoby - ocenění realizační cenou je tedy možné jen tehdy, je-li nižší než pořizovací ceny.[8]

Oceňovací rozdíly u dlouhodobého majetku

U oceňování dlouhodobých aktiv se doporučují tyto přecenění [7]:

- přecenění dlouhodobých aktiv na úrovni časových cen, tedy reprodukčních cen snížených o reálné opotřebení
- v případě dlouhodobého finančního majetku v podobě podílových cenných papírů a vkladů je žádoucí použít tržní ceny

Aktivace nákladů s dlouhodobými předpokládanými účinky

Podniky mají ve svých nákladech položky, které jsou vykazovány jako náklady běžného období, ale jejich účinek, podobně jako u investic je dlouhodobý.

Mezi takové náklady řadíme:

- náklady spojené se vstupem na nové trhy
- marketingové náklady
- náklady spojené se školením pracovníků
- náklady spojené s restrukturalizací podniku

Tyto náklady odpovídají nehmotným aktivům a měla by se taková aktiva vykazovat jako pořízení nehmotného majetku a odepisovat po dobu jejich životnosti. Na straně pasiv se toto aktivum objeví ve formě ekvivalentů vlastního kapitálu zvýšením vlastního kapitálu.

Mezinárodní účetní standardy vylučují z aktivace řadu důležitých nemateriálních položek. Koncept EVA je však vykládán volněji při aktivaci nemateriálních položek. [8]

Goodwill

Goodwill vzniká jako rozdílová položka například při koupi podniku, a to tehdy, je-li cena zaplacená za 100 % podíl na základním kapitálu vyšší, než rozdíl mezi reálným oceněním aktiv a závazků.

Pro propočet NOA je žádoucí, aby goodwill byl v aktivech vykázán. Doporučuje se vykazovat goodwill brutto, tedy bez opravěk. [8]

Tiché rezervy (úmyslně vytvářené)

Pokud vedení úmyslně snižuje hodnotu aktiv, případně vytváří relativně nadbytečné rezervy, pak je třeba zařadit je formou ekvivalentů vlastního kapitálu k účetnímu vlastnímu kapitálu. [7]

4.2.1.3 Krátkodobé, explicitně neúročené závazky

Jedná se o vyloučení z operačního výsledku hospodaření odpočet všech nákladů na cizí kapitál. Hlavní součástí krátkodobých závazků jsou zpravidla dodavatelské úvěry. Tyto úvěry nejsou explicitně úročené a předpokládá se, že finanční náklady s těmito úvěry spojené jsou zahrnovány do nákupních cen. Potom je vykázaný operační výsledek hospodaření nižší o tyto skryté finanční náklady. [7]

Oprava této chyby je proveditelná dvěma způsoby:

- opravou výsledků hospodaření, tedy zvýšením NOPAT o implicitní úroky
- nebo opravou vykázaných aktiv, tedy snížením NOA o neúročené závazky.

Do krátkodobých závazků, o které by se měla aktiva snížit, patří především tyto nejdůležitější položky:

- závazky z obchodních vztahů
- závazky ke společníkům a sdružení
- závazky k zaměstnancům
- závazky ze sociálního zabezpečení
- stát – daňové závazky a dotace
- závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem (pokud nejsou úročeny)
- závazky k podnikům s podstatným vlivem (pokud nejsou úročeny)
- jiné závazky (pokud nejsou úročeny)

4.2.1.4 Souhrn dopadu úprav do rozvahy

AKTIVA
DLOUHODOBÁ AKTIVA
- neoperační dlouhodobý majetek
+ goodwill (v bruto hodnotě)
+ dlouhodobý nehmotný majetek z aktivovaných nákladů
+ zvýšení hodnoty dlouhodobého majetku z přecenění (tiché rezervy)
+ hodnota pronajatého majetku (leasing)
+ kumulované neobvyklé ztráty
- kumulované neobvyklé zisky

OBĚŽNÁ AKTIVA
- neoperační oběžná aktiva
+ tiché rezervy z přecenění oběžných aktiv
PASIVA
VLASTNÍ KAPITÁL
a) změny vyvolané úpravou aktiv
- neoperační aktiva
+ goodwill (v bruto hodnotě)
+ aktivované náklady (nehmotná aktiva)
+ tiché rezervy
± případná úprava VH o náklady spojené s leasingem (kumulovaně)
+ kumulované neobvyklé ztráty
- kumulované neobvyklé zisky
b) změny ostatní
+ nákladové rezervy, které nemají charakter skutečných závazků
CIZÍ KAPITÁL
a) změny vyvolané úpravou aktiv
- krátkodobé neúročené závazky (včetně časového rozlišení pasivního)
+ závazky z leasingu
b) změny ostatní
- nákladové rezervy, které nemají charakter skutečných závazků
(vyřadíme je z cizího kapitálu a přesuneme do vlastního kapitálu)

Tabulka 8: Souhrn dopadu úprav do rozvahy [8]

4.2.2 Určení velikosti operačního výsledku hospodaření – NOPAT

Úpravou výkazu zisků a ztrát při výpočtu ekonomické přidané hodnoty je určení operativního zisku po zdanění NOPAT. NOPAT je dosažení symetrie mezi NOA a NOPAT. Pokud jsou určité činnosti a jim odpovídající aktiva zařazeny do NOA, pak je nezbytně nutné, aby jejich náklady a výnosy byly zařazeny do výpočtu NOPAT, a samozřejmě naopak. [7]

K získání ukazatele můžeme vzít za základ výsledek hospodaření z běžné činnosti nebo provozní výsledek hospodaření. Pro další úvahy použijeme obecnější

postup a vyjdeme z hospodářského výsledku z běžné činnosti, které v našich podmínkách zahrnuje provozní zisk hospodářský výsledek z finančních operací.

Úpravy běžného hospodářského výsledku jsou následující:

1) Výsledek hospodaření za běžnou činnost (před daní)
2 (+) nákladové úroky
3) (-) výnosy z neoperačního majetku (zejména finanční výnosy) (+) náklady na neoperační majetek
4) (+) odpisy goodwillu
5) (+) původní náklady s investičním charakterem (-) odpisy nehmotného majetku vytvořeného aktivací těchto nákladů
6) (+) leasingová platba (původní náklad na leasing) (-) odpisy majetku pronajatého na leasing (část leasingové platby připadající na implicitní úroky neodečítáme)
7) (-) neobvyklé zisky (+) neobvyklé ztráty
8) Eliminovat tvorbu a rozpouštění nákladových rezerv
9) Úprava daní na úroveň NOPAT

Tabulka 9: Výpočet NOPAT [8]

4.2.3 Určení nákladů kapitálu

Poslední složkou propočtu EVA je určování sazby nákladů kapitálu. Sazba nákladů kapitálu plní při výpočtu EVA a jejím použití dvě základní funkce: [8]

- určuje minimální rentabilitu kapitálu,
- je základnou pro diskontování budoucích EVA při oceňování pomocí této hodnoty

Získávání různých forem kapitálu pro financování vybraných investičních projektů je spojeno s náklady na pořízení jednotlivých druhů kapitálu. Náklady na pořízení kapitálu je možné definovat následujícím způsobem: [12]

- náklady kapitálu představují pro podnik výdaj, který musí zaplatit za získání různých forem kapitálu,
- náklady kapitálu mohou být definovány jako míra výnosu, požadovaná investory, kteří vložili peníze do podniku,
- náklady kapitálu mohou být definovány i jako minimální míra výnosu, kterou musí podnik dosáhnout u nových investic.

Průměrné vážené náklady kapitálu jako základ pro určení diskontní míry

$$WACC = r_d(1-t)\frac{D}{C} + r_e\frac{E}{C}$$

kde:

r_d	– náklady na cizí kapitál,
t	– sazba daně z příjmu právnických osob,
D (debt)	– cizí kapitál (dluhy),
C	– celkový dlouhodobě investovaný kapitál,
r_e	– náklady na vlastní kapitál,
E	– vlastní kapitál

Pro stanovení WACC je nutné uskutečnit tyto kroky:

1. Určení vah jednotlivých složek kapitálu
2. Určení nákladů na cizí kapitál
3. Určení nákladů na vlastní kapitál
4. Výpočet WACC

4.2.3.1 Určení vah jednotlivých složek kapitálu

Při určení vah se vychází z tržních hodnot. Pro výpočet WACC potřebujeme znát tržní hodnotu vlastního kapitálu, která je ovšem kýženým výsledkem oceňovacího procesu. Pro další výpočet se nabízejí tyto možnosti: [7]

- volíme cílovou strukturu kapitálu, kterou budeme plánovat jako stabilní pro celé plánovací období. Tato cílová struktura je základem pro volbu vah.
- použijeme propočty, kde postupně sladíme výchozí a propočtenou kapitálovou strukturu
- pro vybrané případy lze použít i analytické řešení.

4.2.3.2 Náklady na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál se určí nejlépe jako vážený aritmetický průměr. Východiskem je stávající struktura cizích zdrojů. Informace jsou čerpány především z účetního výkazu rozvaha. [4]

Jedná se především o tyto položky:

- dluhopisy (obligace)
- dlouhodobé a běžné bankovní úvěry
- finanční výpomoci
- finanční leasing
- ostatní úročené závazky

4.2.3.3 Náklady na vlastní kapitál

Na rozdíl od nákladů cizího kapitálu nejsou u nákladů vlastního kapitálu dohodnuty žádné pevné sazby. Pro stanovení požadované míry výnosu vlastního kapitálu lze využít model CAPM (capital asset pricing model)¹⁰, Gordonův růstový model nebo model APT.

¹⁰ Model je spojován s Williamem F. Sharpem: *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk*, Journal of Finance 19, No.3, September 1964, s. 425-442 a dále John Litner: *The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets*, Review of Economics and Statistics 47, No. 1, February 1965 a další. Model CAPM se stal základem běžných praktik v odvětví investic.

Model CAPM

Model CAPM je model, který je nejvíce využíván, ale také nejvíce kritizován. Tento model byl současně vyvinut *Johnem Linterem, Williamem Sharpem a Jackem Treynorem*. Všichni autoři jednotně dospěl ke stanovení rizikové premie, která je chápána jako rozdíl mezi očekávaným výnosem cenného papíru a bezrizikovou mírou. [3]

Základní tvar vzorce je:

$$E(r_i) - r_f = \beta_i [E(r_m) - r_f]$$

kde: $E(r_i)$ je očekávaný výnos i-tého cenného papíru,

r_f - bezriziková míra,

β - systematické riziko i-tého cenného papíru,

$E(r_m)$ - očekávaný výnos tržního portfolia

Vypočtené hodnoty nákladů cizího a vlastního kapitálu dosadíme do WACC.

4.3 Důvod použití ukazatele EVA pro analýzu

Měření finanční výnosnosti má klíčové místo při hodnocení výkonnosti podniku. Platí to jak pro externí, tak interní uživatele. Klasické ukazatele, jako je výsledek hospodaření, zisk na akcii, ROE, ROI se ukázaly být jako nedostatečné, a to zejména z těchto důvodů: [8]

- nejsou zohledněny rizika a spolu s tím i výnosové požadavky investorů
- vliv rozdílných účetních předpisů a jejich aplikace
- opomíjení časové hodnoty peněz

Především je pak chyba spatřována v nedostatečné souvislosti mezi vývojem kursů akcií a vývojem tradičních ukazatelů výnosnosti. Podle řady autorů právě EVA vykazuje silnou korelaci k vývoji hodnoty akcií.

Žádoucí je EVA kladná nebo alespoň rovna nule. Čím vyšší je hodnota ukazatele EVA, tím je pravděpodobnější, že podnik vytváří větší hodnotu pro vlastníky podniku.

4.4 Význam ukazatele EVA

EVA bývá považována za nástroj řízení podniku, které je zaměřeno na tvorbu a zvyšování jeho tržní hodnoty. Je však třeba si uvědomit, že zvyšování EVA nemusí nutně vést ke zvýšení hodnoty podniku. [8]

Snížení hodnoty podniku přes současné zvýšení EVA může nastat:

- pokud zvýšení EVA v současné době bylo dosaženo na úkor budoucích nadzisků
- pokud je nedostatečná obnova majetku, který je stále více odepsaný

Z uvedeného plyne, že se při hodnocení podniku nelze omezit na hodnotu EVA v současné době, ale je třeba stále prognózovat i její budoucí vývoj.

Při výpočtu ukazatele EVA se otvírají nové prostory pro subjektivní přístupy. Jde například o:

- odlišení operačních a neoperačních aktiv a vliv tohoto dělení na výpočet operačního zisku
- odlišení obvyklých a mimořádných složek výsledku hospodaření
- aktivaci předmětu leasingu
- výpočet WACC

EVA jako ukazatel hospodaření má své nesporné výhody. Je však třeba mít vždy na paměti její nevýhody a slabé stránky.

4.5 Popis přepravních systému autobusové dopravy

Základním prvkem osobní dopravy je zvládnutí velkých přepravních požadavků, přičemž má výhody v malých nárocích na dopravní plochy a ve srovnání s individuální automobilovou dopravou je bezpečnější a méně zatěžuje životní prostředí (při přepočtu na jednu přepravenou osobu). [15]

V rámci autobusové dopravy rozlišujeme několik typů přepravních systémů. V následujícím textu jsou popsány jednotlivé produkty, které jsou provozovány ve společnosti Transbus, a.s.

Společnost Transbus, a.s. se zaměřuje ve své činnosti především na dopravu příměstskou, integrovanou, vnitrostátní dálkovou, mezinárodní dálkovou a nepravidelnou.

4.5.1 Příměstská doprava

Klasická příměstská doprava má charakter dostředné dopravní obsluhy. Tento segment veřejné dopravy je tedy charakteristický tím, že klíčovým zákazníkem je osoba pravidelně dojíždějící do spádového města z okolních obcí do zaměstnání a škol. Tato poptávka je specifická především: [16]

- požadavkem na plošnou dopravní obsluhu hustě osídleného území s výrazně dostředným charakterem
- výraznou denní nerovnoměrností
- převažujícím jednosměrným vytížením ve špičkách
- relativně krátkou přepravní vzdáleností
- relativně náročným měřítkem na celkovou dobu cesty do zaměstnání, tj. dobu jízdy a čekání na spoj
- požadavkem na snadno zapamatovatelný jízdní řád

Role, kterou zákazník přikládá celkové době dojížděky do zaměstnání, vede k požadavku, aby spojení bylo rychlé, husté a aby vedlo co nejbližší místu pracoviště, což většinou znamená co nejdále do centra města. [16]

Požadavky na použitý vozový park:

- rychlý rozjezd a zastavení
- rychlá výměna cestujících
- vnitřní vybavení odolné proti mechanickému poškození

Tento typ dopravy je realizován jako závazek veřejné dopravy. Rozumí se tím závazky provozní, přepravní a tarifní ve prospěch státu nebo samosprávné územní jednotky, které je dopravce povinen přijmout a jenž by jinak ve svém obchodním zájmu

nepřijal. Závazek veřejné služby vzniká na základě písemné smlouvy uzavřené mezi dopravním úřadem, obcí a dopravcem. [15]

Prokazatelná ztráta vzniklá z provozu ve veřejné linkové dopravě je rozdíl mezi součtem ekonomických oprávněných nákladů a upraveného přiměřeného zisku a mezi dosaženými tržbami a výnosy.

Závazek kompenzovat ztrátu může plnit správní orgán, obec, zaměstnavatel apod.

4.5.2 Dálková vnitrostátní doprava

Dálková vnitrostátní doprava je velmi podobná se systémem příměstské dopravy. Rozdílem u tohoto typu přepravy je větší vzdálenost mezi obsluhovanými zastávkami, přeprava převážně mezi velkými městy a vyšší náklady. Vyšší náklady jsou spojeny s poplatky za mýtné, vjezdy na nádraží a parkování autobusů. Tato doprava není převážně dotována.

4.5.3 Integrovaná doprava

Integrovanou dopravou se rozumí zajišťování dopravní obslužnosti území veřejnou osobní dopravou jednotlivými dopravci v jednom nebo více druzích dopravy společně. Vytváření integrovaných dopravních systémů, které umožní bezproblémové přestupování z vlaku na autobus nebo tramvaj a preferencí městské cyklistiky, je hlavním cílem společné dopravní politiky Evropské unie. [16]

Pojem integrované veřejné osobní dopravy znamená jak harmonizaci provozu regionální, příměstské a městské hromadné dopravy a jejich koordinaci s dálkovou dopravou. [16]

V rámci integrovaného dopravního systému se harmonizují rozličné zájmy účastníků dopravní obsluhy:

- cestující v roli zákazníka chce být co nejkvalitněji obsloužen za přijatelnou cenu jízdného

- veřejná správa v roli objednatele služby je vázána efektivním využitím finančních prostředků z veřejných rozpočtů
- dopravce má přirozenou podnikatelskou snahu hospodařit s alespoň přiměřeným ziskem

Na základě rámce právních předpisů Evropské unie se efektivnost při zajišťování dopravní obsluhy ve veřejném zájmu zajišťuje prostřednictvím uplatnění veřejné obchodní soutěže na linku nebo na svazek provozně souvisejících linek. Dopravci tak jsou vystaveni dostatečnému tlaku v zájmu snižování nákladů a růstu produktivity svých činností.

Integrovaný systém Jihomoravského kraje

Společnost Transbus, a.s. nabízí služby výhradně v rámci Integrovaného systému Jihomoravského kraje. Organizátorem provozu IDS v Jihomoravském kraji je společnost KORDIS, s.r.o., kterou v roce 2002 založil Jihomoravský kraj spolu se Statutárním městem Brnem. Společnost KORDIS, s.r.o. byla založena především pro koordinaci základní dopravní obslužnosti a přípravy, realizace a provozování integrovaného dopravního systému postupně na celém území Jihomoravského kraje. [20]

Společnost Transbus, a.s. vykazuje hospodaření dopravy v rámci IDS a příměstské dopravy na jednom středisku. Ekonomická přidaná hodnota bude tedy vypočtena za oba přepravní systémy.

4.5.4 Mezinárodní pravidelná doprava

Mezinárodní pravidelná doprava ve společnosti Transbus, a.s. je jedna z klíčových činností podniku.

Před vstupem České republiky do Evropské unie bylo podnikání v mezinárodní dopravě složité, protože pravidelné autobusové linky podléhaly schválením příslušným orgánem všech států, kterými linka procházela. Pro získání koncese na danou linku bylo zapotřebí mít ve státě kde linka končí partnera. Spolu s tímto partnerem společnost musela požádat Ministerstva dopravy obou zemí k vydání koncese. V období před

vstupem do Evropské unie byla regulace počtu dopravců na každou linku. Po vstupu do Evropské unie se tato pravidla změnila. V současné době již není zapotřebí mít partnera v druhé zemi a regulace počtu dopravců byla zrušena. Tímto přibyla společnosti Transbus, a.s. na mezinárodních linkách konkurence.

Jednou ze základních povinností dopravce stanovenou zákonem č. 111/1994 Sb. je zajistit při organizaci práce řidičů dodržování doby řízení vozidla, bezpečnostních přestávek a doby odpočinku. V mezinárodní dopravě je předpisem pro zajištění těchto podmínek Evropská dohoda o práci osádek v mezinárodní silniční dopravě – AETR¹¹.

4.5.5 Nepravidelná doprava

Společnost provozuje nepravidelnou dopravu jako doplňkovou činnost. Tento druh dopravy především vykrývá sezónní odchylky dopravy. [5]

Nepravidelnou dopravu obecně dělíme na následující druhy:

- okružní jízda, která začíná a končí ve státě, kde je vozidlo evidováno, přičemž během této jízdy se přepravuje stejná skupina cestujících,
- kyvadlová doprava,
- přeprava cestujících na určené místo ve druhém státě nebo z takového určeného místa zpět do státu.

Ve všech uvedených druzích nepravidelné autobusové dopravy se vyžaduje, aby měl řidič při sobě jmenný seznam cestujících. Další povinností je mít přepravní doklad, kde řidič zaznamenává přepravní výkony a vždy po ukončení přepravy objednatel stvrdí podpisem tento výkon. Na základě tohoto dokladu proběhne fakturace.

¹¹ AETR-Evropská dohoda o práci osádek v mezinárodní dopravě, sepsána evropskými státy, sjednána 1.7.1970 v Ženevě.

5 Návrh struktury produktů společnosti a její vliv na přidanou hodnotu

Podstatou diplomové práce je navrhnout novou strukturu produktů společnosti s pomocí výpočtů ukazatele EVA. Abychom mohli propočet správně provést, transformujeme účetní výkazy společnosti na jednotlivé činnosti.

5.1 Postup při výpočtu ukazatele

V teoretické části bylo charakterizováno, jakým způsobem se vypočítá ekonomická přidaná hodnota. Výpočet ukazatele je velmi složitý proces a jeho aplikace se může u různých typů společností lišit. Následně budou popsány postupové kroky při úpravě účetních výkazů u společnosti Transbus, a.s.

Pro samotný výpočet jsou známy tyto předpoklady:

- Sazba daně z příjmu platná pro analyzované období dle zákona o daně z příjmu.
- Provozně nutný majetek tvoří krátkodobé i dlouhodobé cenné papíry a peněžní prostředky, které odpovídají hodnotě okamžité likvidity.
- Úprava účetních dat u marketingových nákladů. Jsou to náklady s povahou investice, které budou podniku přinášet efekt po tři roky. Koncept EVA vyžaduje tyto náklady aktivovat.
- Úprava výkazů o leasingové náklady. Tyto náklady jsou aktivovány a zahrnuty pomocí odpisu do nákladů.

5.1.1 Výkazy potřebné k výpočtu

K výpočtu ukazatele ekonomické přidané hodnoty potřebujeme data z účetních výkazů – rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Máme k dispozici výkazy za roky 2004 – 2006 a plán na rok 2007. Vzhledem k tomu, že posuzujeme výkonnost jednotlivých částí podniku společnosti, byla provedena úprava výkazů, tak aby odpovídala skutečnosti.

5.1.2 Přípravné výpočty

Dalším krokem je příprava podkladů k úpravě výkazů spojená s převodem dat na ekonomický model. Určíme, jaké dopady do výkazů bude mít aktivace leasingu a investičních marketingových nákladů.

Leasingové náklady

U leasingových nákladů, které řadíme mezi operativní aktiva, podle postupu odpovídajícímu Mezinárodním účetním standardům, určíme pořizovací cenu vozidel, respektive cenu za jakou by bylo možné uvedená vozidla koupit, dobu trvání leasingu a výši jednotlivých splátek a leasingový koeficient. Náklad na leasing (leasingový koeficient) získáme sestavením časové řady skutečných plateb leasingu a z této řady plateb získáme vnitřní výnosovou míru celé transakce. Výpočet vnitřní výnosové míry jsem provedl pomocí funkce MÍRA.VÝNOSNOSTI, která je k dispozici v programu Excel.

Po získání leasingového nákladu sestavíme splátkový kalendář. Splátkový kalendář se skládá z úroku a úmoru leasingového dluhu. Od leasingového závazku na začátku roku odečteme leasingovou platbu sniženou o úrok. Výsledkem je leasingový závazek na konci roku, který přidáme do rozvahy k cizím úročeným pasivům. Na stranu aktiv přidáme účetní zůstatkovou hodnotu leasingu ke konci roku. Zůstatkovou hodnotu získáme snížením tržní hodnoty majetku o odpisy, které byly účetně stanoveny na 8 let. Předmětem nakupovaného majetku jsou pouze autobusy.

Ve výkazu zisku a ztrát provedeme úpravu o odpisy autobusů a úrok z leasingového závazku. Kumulované úroky a odpisy se projeví v pasivech jako nerozdělený výsledek hospodaření minulých let.

Marketingové náklady

Společnost Transbus, a.s. měla v letech 2004 - 2006 marketingové náklady. Z hlediska hodnocení efektivnosti se jedná o nehmotné aktivum. Budeme předpokládat, že efekt výdajů bude trvat vždy v tom roce, kdy byl náklad vynaložen, a pak ještě dva následující roky. Marketingové výdaje budou odepisovány po dobu tří let a sníží ve výkazu zisku a ztrát náklad, který bude nahrazen odpisem. Rozdílem

marketingových nákladů a výši odpisu za daný rok získáme zůstatkovou hodnotu, kterou zařadíme do rozvahy.

5.1.3 Hlavní výsledky

Úprava rozvahy o položky účetně nevykazované

Úpravy rozvahy budou následující:

- přidání aktivovaných nákladů s povahou dlouhodobých investic (marketing)
- přidání leasingu do aktiv a leasingového závazku do pasiv
- od oběžných aktiv odečíst krátkodobé závazky a nahrazení upraveným pracovním kapitálem
- odečíst majetek, který není nutný k provozu

Z upravené rozvahy budou odvozena čistá operativní aktiva (NOA).

Propočet zisku pro ekonomickou přidanou hodnotu

Pro výpočet zisku ekonomické přidané hodnoty (NOPAT) je nutno upravit provozní zisk hospodaření získaný z výkazu zisku a ztrát.

Úpravu provozního zisku provedeme v těchto krocích:

- úprava marketingových nákladů - původní marketingové náklady přičteme zpět k provoznímu zisku a nahradíme je ročním odpisem.
- leasingové náklady - odečítáme pouze aktuální roční odpis majetku, úrok z leasingu představuje náklad na cizí kapitál a neodečítá se.
- eliminace změny nákladových rezerv – zpět přičítáme změny nákladových rezerv, protože nákladové rezervy nepokládáme za reálný závazek.

Výsledkem těchto úprav je čistý operační zisk před daní (NOPBT). Od tohoto zisku odečteme daň ze zisku a výsledkem je čistý operační zisk po zdanění (NOPAT). Výše daně z příjmu je vždy platná pro daný rok dle zákona o dani z příjmu.

Průměrné vážené náklady kapitálu

Průměrné vážené náklady kapitálu jsou poslední položkou pro výpočet ekonomické přidané hodnoty. K výpočtu WACC zjistíme náklady vlastního kapitálu, tržní hodnotu vlastního kapitálu, výši cizího kapitálu a průměrné náklady cizího kapitálu po dani. Dohromady vypočteme strukturu kapitálu společnosti a dosadíme do vzorce WACC.

Dosazením získaných hodnot vypočítáme ekonomickou přidanou hodnotu.

5.2 Výpočet EVA ve společnosti Transbus, a.s.

Výpočty ekonomické přidané hodnoty jednotlivých přepravních systému ve společnosti budou provedeny po-té, až bude realizován propočet ukazatele EVA za celou společnost Transbus, a.s. Ze získaných dat zjistím, zda společnost jako celek tvoří pro své vlastníky hodnotu či nikoli. Výpočet byl proveden podle rozvahy uvedené v příloze č.1 a výkazu zisku a ztrát v příloze č. 2.

5.2.1 Úprava marketingových nákladů

Marketingové náklady jsou zahrnuty ve výsledovce společnosti. V roce 2004 činí 230 tis. Kč. Tyto náklady se odepisují v tom samém roce, a to po dobu tří let. Výše ročního odpisu je 77 tis. Kč. Stejným způsobem je pokračováno v roce 2005 a 2006, kdy marketingové náklady jsou 320 tis. Kč následně 404 tis. Kč. Výše odpisu je odečtena od původních marketingových nákladů a tím vzniklá zůstatková hodnota zařazena do rozvahy.

MARKETINGOVÉ NÁKLADY	2004	2005	2006	2007
Roční marketingové výdaje (náklady)	230	320	404	0
Roční odpis celkem	77	183	318	241
Kumulované výdaje	230	550	954	954
Kumulované odpisy	77	260	578	819
Zůstatková hodnota marketing. výdajů k 31. 12. (kumulované výdaje - odpis)	153	290	376	135

Tabulka 10: Úprava marketingových nákladů Transbus, a.s.

5.2.2 Úprava leasingových nákladů

Společnost Transbus, a.s. zakoupila v letech 2004 – 2006 autobusy na finanční leasing. Leasingové smlouvy jsou uzavřeny na dobu tří let. V roce 2004 byly zakoupeny autobusy v celkové hodnotě 39.723 tis. Kč, v roce 2005 v hodnotě 4.392 tis. Kč a v roce 2006 za 1.248 tis. Kč. K jednotlivým závazkům sestavíme cash flow jednotlivých plateb, který je uveden tabulce a výpočtem zjistím implicitní úrokovou míru.

	Tržní				
	Cena	2004	2005	2006	2007
Platby spojené s leasingem		14 565	16 140	16 606	2041

Implicitní úroková míra	4,8%
--------------------------------	-------------

Tabulka 11: Leasingové náklady Transbus, a.s.

Dalšími výpočty získám úrok z leasingu, leasingový závazek na konci roku, odpisy, zůstatkovou hodnotu majetku na konci roku a podklady pro úpravu výsledku hospodaření. Tato získaná data jsou použita pro úpravu rozvahy a výkazu zisku a ztrát

	2004	2005	2006	2007
a) Splátkový kalendář (umořovací plán):				
Leasingový závazek na začátku roku	39 723	31 505	18 111	2 374
Úrok	1 955	1 499	868	107
Snížení závazku	12 610	14 641	15 738	1 934
Leasingový závazek na konci roku	27 113	16 863	2 374	440
b) Podklady pro úpravu aktiv:				
Odpisy	4 965	5 514	5 670	5 670
Zůstatková hodnota pronajatého majetku k 31. 12.	34 758	33 635	29 213	23 543
c) Podklady pro úpravu výsledku hospodaření ve výsledovce a v pasivech:				
Nové náklady leasingu: odpisy a úroky (úprava VH)	-6 920	-7 013	-6 539	-5 778
Úprava VH v pasivech - kumulovaně	-6 920	-13 933	-20 472	-26 250

Tabulka 12: Úprava leasingových nákladů Transbus, a.s.

5.2.3 Výpočet NOA

Výpočet čistých operativních aktiv zahrnuje úpravu stávající rozvahy:

AKTIVA

- dlouhodobý majetek,
- aktivované marketingové náklady, které jsou rovny zůstatkové hodnotě marketingových výdajů na konci roku (popsáno v kap. 5.2.1) a přidání zůstatkové hodnoty leasingu,
- pracovní kapitál – rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky z účetní rozvahy a peněžní prostředky spojené s platbou leasingu.

PASIVA

- vlastní kapitál,
- rezervy,
- navýšení vlastního kapitálu o aktivované marketingové náklady,
- závazek z leasingu,
- úročený cizí kapitál z rozvahy.

AKTIVA	2004	2005	2006	2007	PASIVA	2004	2005	2006	2007
Dlouh.maj.účetní	196 952	168 785	170 153	164 153	Vlastní kapitál účetní	66 998	37 454	70 143	92 908
					Rezervy	13 000	19 863	18 315	18 315
Aktivovaný marketing	153	290	376	135	Ekvivalenty VK	153	290	376	135
Leasing - auta	34 758	33 635	29 213	23 543	HV z leasingu kumul	-6 920	-13 933	-20 472	-26 250
Pracovní kapitál	-58 791	-80 294	-78 364	-54 581	Leasingový závazek	27 113	16 863	2 374	440
Z toho peníze:	-1 604	-18 156	-34 086	-36 127	Úročený cizí kapitál z účetní rozvahy	72 728	61 879	50 642	47 701
Celkem	173 072	122 416	121 378	133 249	Celkem	173 072	122 416	121 378	133 249

Tabulka 13: Úprava rozvahy Transbus, a.s.

K získání čistých operačních aktiv provedeme vyloučení neprovozních aktiv.

Provozně potřebná výše peněžních prostředků odpovídá hodnotě okamžité likvidity, tj. $0,3 \cdot$ krátkodobé závazky.

Nadbytečnou výši peněžních prostředků určím rozdílem skutečné výše peněžních prostředků po odečtení leasingu a provozně potřebné výše peněžních prostředků.

Ostatní majetek, který není nutný k provozu je tvořen dlouhodobým finančním majetkem.

	2004	2005	2006	2007
Provozně potřebná výše peněžních prostředků	33 411	39 294	27 732	19 985
Nadbytečná výše peněžních prostředků	-35 015	-57 450	-61 818	-56 112
Ostatní majetek, který není nutný k provozu	143 829	109 777	109 801	109 801
Provozně nenutný majetek celkem	108 814	52 327	47 983	53 689

Tabulka 14: Výpočet provozně nenutného majetku Transbus, a.s.

Čistá operační aktiva jsou rozdílem upravených aktiv a provozně nenutného majetku.

	2004	2005	2006	2007
NOA (čistá operační aktiva)	64 258	70 089	73 395	79 560

Tabulka 15: Čistá operační aktiva Transbus, a.s.

5.2.4 Výpočet NOPAT

Do tabulky přenesu provozní výsledek hospodaření a přičtu původní marketingové náklady a eliminaci změn nákladových rezerv. Dále jsou odečteny odpisy z marketingových nákladů a odpisy z leasingu. Výsledek je zdaněn aktuální daňovou sazbou a dostanu čistý operační zisk po dani (NOPAT).

	2004	2005	2006	2007
Provozní výsledek hospodaření z výsledovky	15 974	13 765	17 127	17 700
Marketing - výdaje vrátit	230	320	404	0
Marketing - odpisy započítat	-77	-183	-318	-241
Odpisy z leasingu	-4 965	-5 514	-5 670	-5 670
Eliminace změny nákl. rezerv (přičteme náklad zpět)	-2134	7 247	-1 629	-1 700
NOPBT (čistý operační zisk před daní)	9 028	15 634	9 914	10 088
Daň	4 473	3 304	4 110	4 248
NOPAT (čistý operační zisk po dani)	4 555	12 331	5 803	5 840

Tabulka 16: Čistý operační zisk po dani Transbus, a.s.

5.2.5 Výpočet průměrných vážených nákladů (WACC)

Společnost Transbus, a.s. financuje svá aktiva pouze finančním leasingem. Společnost nemá žádné závazky z bankovních úvěrů nebo dluhopisů. Závazky z leasingu jsou vyčísleny při výpočtu ukazatele NOA. Náklady na leasingový závazek představuje leasingový koeficient, který u společnosti Transbus, a.s. činí 4,8 %. Od nákladů na leasing je nutné odečíst daň z příjmu.

Náklady vlastního kapitálu jsme určili dle předpokladu na hodnotu 18 %.

	2005	2006	2007
Očekávaná cena 1 akcie na kapitálovém trhu (Kč)	500 000	500 000	500 000
Počet akcií (tis. ks)	12	12	12
Tržní hodnota vlast. kapitálu (k počátku roku)	6 000	6 000	6 000
Náklady vlastního kapitálu	18,0%	18,0%	18,0%
Závazky z leasingu (k počátku roku)	27 113	16 863	2 374
Cizí kapitál celkem (k počátku roku)	27 113	16 863	2 374
Podíl složek cizího kapitálu - leasing	100,0%	100,0%	100,0%
Nominální výše úroků - leasing	4,8%	4,8%	4,8%
Úroky po dani - leasing	3,6%	3,6%	3,6%
Průměrné náklady cizího kapitálu po dani	3,6%	3,6%	3,6%
Tržní hodnota kapitálu celkem	33 113	22 863	8 374
Podíl cizího kapitálu	81,9%	73,8%	28,3%
Podíl vlastního kapitálu	18,1%	26,2%	71,7%
WACC	6,17%	7,41%	13,93%

Tabulka 17: Průměrné vážené náklady kapitálu Transbus, a.s.

5.2.6 Výpočet EVA a vyhodnocení výkonnosti podniku

Na základě výpočtů dosadíme a vypočteme ukazatel EVA.

	EVA		
	2005	2006	2007
NOPAT_t	12 331	5 803	5840
Náklady investovaného kapitálu (WACC_t*NOA_{t-1})	3 965	5 197	10225
EVA (tis. Kč)	8 366	606	-4385

Tabulka 18: Ekonomická přidaná hodnota Transbus, a.s.

Ekonomickou přidanou hodnotu tvoří společnost v roce 2005 a 2006. V roce 2007 již ekonomická hodnota není tvořena. V analyzovaných letech lze sledovat, že ekonomická hodnota společnosti je nestálá. I když společnost má kladný provozní hospodářský výsledek, tak hodnota EVA se neustále snižuje. Tento fakt je také zapříčiněn vysokými průměrnými náklady kapitálu. V roce 2005 jsou náklady kapitálu 6,17 % a v roce 2007 jsou 13,93 %, a to z důvodu snížení podílu cizího kapitálu, který má nižší náklady než-li kapitál vlastní.

Výsledek ekonomické hodnoty vykazuje skutečnost, že společnost nefunguje optimálně. Analýzou jednotlivých činností společnosti vypočtu ekonomické přidané hodnoty a sestavím novou produktovou strukturu společnosti.

5.3 Výpočet EVA – příměstská doprava, IDS

Výpočet ukazatele EVA u příměstské dopravy vychází z rozvahy útvaru viz. příloha č. 3 a z výkazu zisku a ztrát viz. příloha č. 4.

5.3.1 Výpočet NOA

Prvotním vstupem pro výpočet NOA jsou leasingové náklady za roky 2004 - 2006. Společnost zakoupila na provoz příměstské a integrované dopravy vozidla

za uvedené období v celkové hodnotě 6.480 tis. Kč. Výpočty leasingu k úpravě výkazů jsou uvedeny v příloze č. 5.

Pro získání čistých operačních aktiv je nutno upravit rozvahu. Způsob úpravy je uveden v příloze č. 6. Z vypočtených výsledků vyplývá, že čistá operační aktiva společnosti od roku 2004 rostou, což je zapříčiněno zvyšováním dlouhodobého hmotného majetku.

	2004	2005	2006	2007
NOA (čistá operační aktiva)	19 199	26 844	34 062	42 450

Tabulka 19: Čistá operační aktiva příměstská doprava, IDS

5.3.2 Výpočet NOPAT

Provozní hospodářský výsledek je upraven pouze o odpisy z leasingu. Čistý operační zisk po dani má stoupající tendenci a tento trend koresponduje s provozním výsledkem hospodaření.

	2004	2005	2006	2007
Provozní výsledek hospodaření z výsledovky	1 400	4 776	13 423	10 500
Odpisy z leasingu	-519	-655	-810	-810
NOPBT (čistý operační zisk před daní)	881	4 121	12 613	9 690
Daň	392	1 242	3 222	2 520
NOPAT (čistý operační zisk po dani)	489	2 879	9 391	7 170

Tabulka 20: Čistý operační zisk, příměstská doprava, IDS

5.3.3 Výpočet průměrných vážených nákladů

Struktura kapitálu je vyrovnaná. Průměrné vážené náklady se pohybují v rozmezí 10 - 13 %.

	2005	2006	2007
VLASTNÍ KAPITÁL			
Náklady vlastního kapitálu	18,0%	18,0%	18,0%
CIZÍ KAPITÁL			
Průměrné náklady cizího kapitálu po dani	4,4%	4,5%	4,5%
STRUKTURA KAPITÁLU			
Tržní hodnota kapitálu celkem	4 846	4 204	3 237
Podíl cizího kapitálu	58,7%	52,4%	38,2%
Podíl vlastního kapitálu	41,3%	47,6%	61,8%
WACC			
WACC	9,99%	10,91%	12,83%

Tabulka 21: Průměrné vážené náklady, příměstská doprava, IDS

5.3.4 Výpočet EVA

Z výpočtu vyplývá, že příměstská doprava a doprava v rámci IDS tvoří společnosti Transbus, a.s. ekonomickou přidanou hodnotu. V celém hodnoceném období dosahuje EVA kladných hodnot. V roce 2006 společnost dosahuje velmi dobrých hodnot. V roce 2007 hodnota mírně poklesla, což je zapříčiněno zvýšenými náklady investovaného kapitálu.

	EVA		
	2005	2006	2007
NOPAT _t	2 879	9 391	7 170
Náklady investovaného kapitálu ($WACC_t \cdot NOA_{t-1}$)	1 918	2 930	4 372
EVA (tis. Kč)	961	6 462	2 798

Tabulka 22: Ekonomická přidaná hodnota, příměstská doprava, IDS

Produkt společnosti „příměstská doprava a doprava v rámci IDS“ lze hodnotit na základě ukazatele EVA jako prosperující, který tvoří větší zisk, než je potřeba k pokrytí požadavků investorů.

5.4 Výpočet EVA - vnitrostátní dálková doprava

Rozvaha a výkaz zisku a ztrát k propočtu ekonomické přidané hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 7 a 8.

5.4.1 Výpočet NOA

V roce 2004 byl na finanční leasing pořízen autobus za 4.161 tis. Kč. Propočet leasingu k úpravě rozvahy je uveden v příloze č. 9. Úpravou rozvahy, viz. příloha č. 10, získáme čistá operační aktiva. Čistá operační aktiva vnitrostátní dálkové dopravy od roku 2004 klesají.

	2004	2005	2006	2007
NOA (čistá operační aktiva)	10 294	9 435	9 469	8 493

Tabulka 23: Čistá operační aktiva, dálková doprava

5.4.2 Výpočet NOPAT

Provozní výsledek hospodaření při výpočtu čistého operačního zisku je ponížen o odpisy z leasingu a o aktuální daň z příjmu. Výše operačního zisku se shoduje s provozním výsledkem hospodaření.

	2004	2005	2006	2007
Provozní výsledek hospodaření z výsledovky	-1 640	3 111	1 613	1 785
Odpisy z leasingu	-520	-520	-520	-520
NOPBT (čistý operační zisk před daní)	-2 160	2 591	1 093	1 265
Daň	0	809	387	428
NOPAT (čistý operační zisk po dani)	-2 160	1 782	706	836

Tabulka 24: Čistý operační zisk, dálková doprava

5.4.3 Výpočet průměrných vážených nákladů

Aktiva společnosti u vnitrostátní dopravy jsou v roce 2007 financována pouze z vlastních zdrojů a dosahují nákladů vlastního kapitálu, tedy 18 %.

	2005	2006	2007
VLASTNÍ KAPITÁL			
Náklady vlastního kapitálu	18,0%	18,0%	18,0%
CIZÍ KAPITÁL			
Průměrné náklady cizího kapitálu po dani	3,6%	3,6%	3,6%
STRUKTURA KAPITÁLU			
Tržní hodnota kapitálu celkem	3 839	2 453	1 000
Podíl cizího kapitálu	74,0%	59,2%	0,0%
Podíl vlastního kapitálu	26,0%	40,8%	100,0%
WACC			
WACC	7,32%	9,44%	18,00%

Tabulka 25: Průměrné vážené náklady, dálková doprava

5.4.4 Výpočet EVA

Z výpočtu vyplývá, že vnitrostátní doprava tvoří společnosti Transbus, a.s. ekonomickou přidanou hodnotu pouze v roce 2005. V roce 2006 a 2007 se hodnota EVA nachází v záporných číslech a pro společnost netvoří ekonomickou hodnotu. Špatný vliv na ekonomickou přidanou hodnotu má výše nákladů investovaného kapitálu, kdy jsou aktiva financována drahým vlastním kapitálem. Pro zefektivnění chodu vnitrostátní dopravy by měla společnost více využívat cizí zdroje.

	EVA		
	2005	2006	2007
$NOPAT_t$	1 782	706	836
Náklady investovaného kapitálu ($WACC_t * NOA_{t-1}$)	753	891	1 704
EVA (tis. Kč)	1 029	-185	-868

Tabulka 26: Ekonomická přidaná hodnota, dálková doprava

Produkt společnosti „vnitrostátní dálková doprava“ nelze hodnotit na základě ukazatele EVA jako prosperující. Ekonomická hodnota byla tvořena pouze v prvním roce hodnocení a v dalších letech klesla vlivem zvýšení nákladů kapitálu a snížením provozního zisku hospodaření, avšak hodnoty ukazatele jsou v takové pozici, kdy vedení společnosti optimalizací kapitálové struktury a provozní optimalizací může navrátit ekonomickou hodnotu do kladných čísel.

5.5 Výpočet EVA - mezinárodní doprava

Rozvaha a výkaz zisku a ztrát k propočtu ekonomické přidané hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 11. a 12.

Převážná část marketingových nákladů, které jsou investičními výdaji jsou výdaji právě za mezinárodní dopravu. Výše a stanovení odpisů marketingových nákladů je uvedena v příloze č. 13.

5.5.1 Výpočet NOA

Společnost zakoupila v roce 2004 k provozu mezinárodních linek autobusy v celkové hodnotě **29.905 tis. Kč**. Propočtem leasingových nákladů (viz. příloha č.13) a získanými hodnotami upravíme výkazy. Podle přílohy č. 14 upravíme rozvahu a získáme čistá operační aktiva (NOA). Čistá operační aktiva se od roku 2004 prudce snižují, což je zapříčiněno nedostatkem finančních zdrojů ke krytí leasingových závazků a snižováním zůstatkové hodnoty majetku společnosti.

	2004	2005	2006	2007
NOA (čistá operační aktiva)	46 732	32 072	19 160	10 736

Tabulka 27: Čistá operační aktiva, mezinárodní doprava

5.5.2 Výpočet NOPAT

Čistý operační zisk po zdanění ziskům přičtením marketingových nákladů a jejich ponížením o roční odpis a odpis z aktivovaného leasingu. Čistý operační zisk je v záporných hodnotách a v průběhu hodnoceného období nevykazuje výrazné zlepšení.

	2004	2005	2006	2007
Provozní výsledek hospodaření z výsledovky	-7 756	-10 480	-10 068	-9 240
Marketing - výdaje vrátit	210	215	397	0
Marketing - odpisy započítat	-70	-142	-274	-204
Odpisy z leasingu	-3 222	-3 222	-3 222	-3 222
NOPBT (čistý operační zisk před daní)	-10 838	-13 629	-13 167	-12 666
Daň				
NOPAT (čistý operační zisk po dani)	-10 838	-13 629	-13 167	-12 666

Tabulka 28: Čistý operační zisk, mezinárodní doprava

5.5.3 Výpočet průměrných vážených nákladů kapitálu

V letech 2005 a 2006 převažuje podíl nákladů cizího kapitálu a hodnota průměrných nákladů kapitálu se pohybuje v rozmezí 5 - 6,5 %, avšak v roce 2007 společnost k financování aktiv využívá pouze vlastní zdroje a hodnota nákladů kapitálu se zvýšila na 18 %.

	2005	2006	2007
VLASTNÍ KAPITÁL			
Náklady vlastního kapitálu	18,0%	18,0%	18,0%
CIZÍ KAPITÁL			
Průměrné náklady cizího kapitálu po dani	3,6%	3,7%	0,0%
STRUKTURA KAPITÁLU			
Tržní hodnota kapitálu celkem	19 592	11 007	2 000
Podíl cizího kapitálu	89,8%	81,8%	0,0%
Podíl vlastního kapitálu	10,2%	18,2%	100,0%
WACC			
	5,09%	6,32%	18,00%

Tabulka 29: Průměrné vážené náklady kapitálu, mezinárodní doprava

5.5.4 Výpočet EVA

Ekonomická přidaná hodnota mezinárodní dopravy není tvořena ani v jednom z analyzovaných roků. V roce 2005, 2006 a 2007 se hodnota EVA nachází v záporných číslech, a to především z důvodu neplnění hospodářských výsledků.

	EVA		
	2005	2006	2007
$NOPAT_t$	-13 629	-13 167	-12 666
Náklady investovaného kapitálu ($WACC_t * NOA_{t-1}$)	2 380	2 026	3 449
EVA (tis. Kč)	-16 009	-15 193	-16 115

Tabulka 30: Ekonomická přidaná hodnota, mezinárodní doprava

Produkt společnosti „mezinárodní doprava“ není pro společnost prosperující a nevytváří žádnou přidanou hodnotu.

5.6 Výpočet EVA - nepravidelná doprava

Ukazatel EVA nepravidelné dopravy je vypočten z rozvahy viz. příloha č. 15 a z výkazu zisku a ztrát viz. příloha č. 16.

5.6.1 Výpočet NOA

Společnosti Transbus, a.s. v průběhu analyzovaného období nevnikly žádné investiční marketingové náklady.

V roce 2004 byl zakoupen autobus v hodnotě 4.625 tis. Kč. Výpočet leasingových položek k úpravě rozvahy je uveden v příloze č. 17. Rozvahu podle přílohy č. 18 upravíme a získáme čistá operační aktiva. Výše čistých operačních aktiv má od roku 2004 mírně klesající tendenci.

	2004	2005	2006	2007
NOA (čistá operační aktiva)	16 290	15 881	13 362	11 816

Tabulka 31: Čistá operační aktiva, nepravidelná doprava

5.6.2 Výpočet NOPAT

Provozní hospodářský výsledek je ponížen o odpisy z leasingu a o daň z příjmu. Výše čistého operačního zisku je záporná pouze v roce 2004, kdy společnost nedosahovala kladného hospodářského výsledku. Od roku 2005 je hodnota čistého operačního zisku a vývoj se shoduje s výší provozního výsledku hospodaření.

	2004	2005	2006	2007
Provozní výsledek hospodaření z výsledovky	115	3 263	3 788	3 428
Odpisy z leasingu	-578	-578	-578	-579
NOPBT (čistý operační zisk před daní)	-463	2 685	3 210	2 849
Daň	0	848	909	823
NOPAT (čistý operační zisk po dani)	-463	1 836	2 301	2 026

Tabulka 32: Čistý operační zisk, nepravidelná doprava

5.6.3 Výpočet průměrných vážených nákladů kapitálu

Průměrné vážené náklady kapitálu jsou v roce 2005 a 2006 převážně financovány cizím kapitálem, i z toho důvodu se hodnota průměrných nákladů pohybuje v rozmezí 7 – 9 %. V roce 2007 je využíván pouze vlastní kapitál a průměrné náklady se zvýšily na 18 %.

	2005	2006	2007
VLASTNÍ KAPITÁL			
Náklady vlastního kapitálu	18,0%	18,0%	18,0%
CIZÍ KAPITÁL			
Průměrné náklady cizího kapitálu po dani	3,6%	3,6%	3,6%
STRUKTURA KAPITÁLU			
Tržní hodnota kapitálu celkem	4 157	2 616	1 000
Podíl cizího kapitálu	75,9%	61,8%	0,0%
Podíl vlastního kapitálu	24,1%	38,2%	100,0%
WACC			
WACC	7,08%	9,12%	18,00%

Tabulka 33: Průměrné vážené náklady kapitálu, nepravidelná doprava

5.6.4 Výpočet EVA

Nepravidelná doprava tvoří podle výpočtu ekonomickou přidanou hodnotu. Kladná EVA je v roce 2005 a 2006. V posledním hodnoceném období klesla hodnota do záporných hodnot, což je způsobeno zvýšenými náklady investovaného kapitálu.

	EVA		
	2005	2006	2007
$NOPAT_t$	1 836	2 301	2 026
Náklady investovaného kapitálu ($WACC_t * NOA_{t-1}$)	1 154	1 448	2 405
EVA (tis. Kč)	683	852	-379

Tabulka 34: Ekonomická přidaná hodnota, nepravidelná doprava

Produkt společnosti „nepravidelná doprava“ lze hodnotit na základě ukazatele EVA jako prosperující. Mírné snížení v roce 2007 je jednorázový výkyv, který by se neměl v budoucnu opakovat.

5.7 Nová struktura produktů společnosti

Analýza podle ukazatele ekonomické přidané hodnoty byla zaměřena na dopravní útvar, který vykazuje nestabilní ekonomické výsledky. Podle výsledků z provedené analýzy navrhuji novou strukturu produktů společnosti.

Ve společnosti Transbus, a.s. byly hodnoceny tyto produkty:

- příměstská doprava, doprava v rámci IDS
- dálková vnitrostátní doprava
- mezinárodní doprava
- nepravidelná doprava

Výpočet ekonomické přidané hodnoty byl proveden nejdříve na celou společnost Transbus, a.s., a následně na jednotlivé produkty. Hodnoceny byly pouze produkty dopravního útvaru, protože útvar opravárenský a obchodní fungují dobře, vykazují kladné hospodářské výsledky a není potřeba tyto produkty měnit.

Rekapitulace výsledků ekonomické přidané hodnoty je uvedena níže v tabulce.

	2005	2006	2007
Příměstská doprava,IDS	961	6 462	2 798
Dálková vnitrostátní doprava	1 029	-185	-868
Mezinárodní doprava	-16 009	-15 193	-16 115
Nepravidelná doprava	683	852	-379

Tabulka 35: Rekapitulace výpočtu ekonomické přidané hodnoty

Z pozitivních výsledků výpočtu bych vyzvedl fungování **příměstské dopravy a dopravy v rámci IDS**. Ekonomická přidaná hodnota je tvořena a tento druh dopravy je podle výsledků velmi efektivní a přináší společnosti dostatečné zdroje k udržení, ale i rozvoji tohoto druhu přepravy. Další růst bude záležet na společnosti, protože všechny linky, které mají v současné době statut příměstské linky budou zařazeny do Integrovaného dopravního systému JmK. Získání provozu těchto linek je podmíněno

vítězstvím ve výběrových řízeních, které vypisuje Krajský úřad Jihomoravského kraje. Smlouvy jsou uzavírány na dobu určitou, a to na pět let. Po ukončení této doby je vypsáno nové výběrové řízení. Pokud společnost ve výběrových řízeních neuspěje může v rámci několika let výrazně klesnout efektivita produktu „doprava v rámci IDS“.

Další pozitivní výsledky vykazuje produkt **„nepravidelná doprava“**. Z výsledků však vyplývá, že tento druh dopravy tvoří kladnou ekonomickou hodnotu, vyjma roku 2007, ale i tak je nepravidelná doprava na velmi dobré úrovni. Jak již bylo zdůrazněno, nepravidelná doprava plní především funkci jako doplňková činnost společnosti. V posledních letech však roste zájem klientů o tento druh přepravy. Rozvoj je také zapříčiněn zvýšením počtu zahraničních turistů, kteří navštěvují Českou republiku. Velký nárůst klientů v oblasti nepravidelné dopravy je podpořen i otevřením hranic ve východoasijských zemích a rozmach cestování do evropských zemí. Z výše uvedených důvodů předpokládám, že nepravidelná doprava bude mít čím dál tím větší význam v produktové struktuře společnosti.

Dálková vnitrostátní doprava tvoří ekonomickou přidanou hodnotu společnosti pouze v prvním roce hodnocení. V této oblasti musím konstatovat, že ekonomická přidaná hodnota nevykazuje výrazně negativní výsledky, které by vedly ke zrušení tohoto druhu přepravy. Nevýhodou oproti předchozím produktům společnosti je vyšší nákladnost provozu těchto linek. Společnost platí poplatky za vjezdy na autobusové nádraží a mýtné na zpoplatněných úsecích dálnic. Tyto poplatky tvoří významnou nákladovou položku. Kompenzaci nelze provést zvýšením cen, a to s ohledem na velmi silnou konkurenci. V současné době má společnost velmi hustou síť dálkových linek a dalo by se říci, že s nimi pokrývá převážnou část území České republiky. Jsem přesvědčen, že produkt „dálková vnitrostátní doprava“ má pro společnost význam, i když v posledních dvou letech není tvořena ekonomická přidaná hodnota. Pro zefektivnění chodu tohoto druhu dopravy je nutné provést optimalizaci fungování jednotlivých linek a většího využití k financování majetku cizího kapitálu.

Mezinárodní doprava vykazuje ve všech hodnocených letech zápornou výši ekonomické přidané hodnoty. Hodnota se konstantně pohybuje na úrovni – 16.000 tis.

Kč a nevykazuje žádné zlepšení. Tento produkt se vyznačuje nejvyšší nákladností ze všech hodnocených. Zvýšené nákladové položky jsou především v nutnosti pořizovat kvalitní, drahé dopravní prostředky, které budou schopny provozu na velmi dlouhých trasách. Negativně se také promítají zvýšené náklady na zaměstnance v podobě cestovních náhrad řidičů, ubytování v cílovém místě, dálniční poplatky, vjezdy na autobusová nádraží, vjezdy do měst a zvýšené administrativní a marketingové náklady. Na mezinárodních linkách je velmi silná konkurence, a to především zahraničních společností. Podstatným problémem mezinárodní autobusové dopravy je neustále klesající zájem cestujících o tento druh přepravy a nahrazením leteckou či individuální dopravou. Nelze předpokládat, že bude mít produkt společnosti „mezinárodní doprava“ v příštích letech kladnou ekonomickou přidanou hodnotu.

Úpravu produktů společnosti Transbus, a.s. bych rozdělil do dvou skupin.

Do první skupiny patří produkt „příměstská doprava a doprava v rámci IDS“, který navrhuji zanechat v neměnném stavu. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na kvalitativní úroveň poskytovaných služeb a důkladnou přípravu na výběrová řízení.

Druhou skupinu tvoří produkty, které si vyžádají změnu. Závažné problémy s ekonomickou výkonností vykazuje produkt „mezinárodní doprava“. Navrhuji maximální snížení počtu zahraničních linek s ohledem na ekonomickou výnosnost jednotlivých spojů. Zanechány by měly být destinace, které tvoří ekonomickou hodnotu a je po nich poptávka. V rámci změn také navrhuji ukončení celoročního provozu některých linek a jejich provoz pouze v sezónních měsících. Snížení počtu mezinárodních linek by vedlo k přebytku potřebných dopravních prostředků a pracovních sil. Předpokládaný přebytek by činil **12 vozidel a 25 zaměstnanců**. Vzhledem ke stoupající poptávce po nepravidelné dopravě doporučuji tento druh dopravy rozšířit a přesunem pěti vozidel z mezinárodních linek. V dálkové vnitrostátní dopravě bych provedl optimalizační kroky jednak v provozu, dále přesunutím vozidel z mezinárodní dopravy v počtu sedmi kusů. Nevyužitý počet nejstarších vozidel navrhuji k prodeji. Tím budou optimalizovány náklady, které budou mít pozitivní vliv na ekonomickou přidanou hodnotu.

6 Zhodnocení

Není nutné zdůrazňovat, že navržení nové struktury produktů je velmi náročné a riziko je znásobeno tím, že ve hře jsou často vysoké finanční částky.

Návrh nové struktury produktů společnosti by měl přinést úsporu nákladů, zejména v oblasti racionalizace produktových skupin, zefektivnění služeb a marketingu, zefektivnění dopravních činností a v neposlední řadě zefektivnění administrativy a řízení. Z analýzy vyplynulo ponechat příměstskou dopravu a dopravu v rámci IDS, nutné je však provést změnu v provozu mezinárodních linek, podpořit nepravidelnou dopravu a dálkové vnitrostátní spoje.

Přínosy pro společnost Transbus, a.s. lze zhodnotit v těchto oblastech:

6.1 Oblast provozní a nákladová

Úbytek vozového parku v mezinárodní dopravě bude mít dopad na snížení počtu zaměstnanců o 18 - 20. Při průměrném platu řidiče 17.500 Kč vynaloží společnost jednorázově v rámci odstupného ze svých zdrojů 850 – 940 tis. Kč (včetně sociálního a zdravotního pojištění). Celkový pokles osobních nákladů včetně odstupného bude činit 4.700 tis. Kč za rok. Zájmem bude udržet zaměstnance, kteří budou naplňovat celopodnikové měřitelné cíle, budou prospěšní a budou vyvážet předpoklady pro budoucí vývoj podniku.

Při úvaze prodeje sedmi kusů autobusů (cena 500 tis. Kč za kus) získá společnost 3.500 tis. Kč. Současně s prodejem autobusů se sníží roční platby za pojištění a silniční daň cca o 320 tis. Kč. Administrativní náklady a ostatní náklady spojené s provozem mezinárodní dopravy se sníží o 1.000 tis. Kč za rok. Fixní náklady v prvním roce změn poklesnou o 6.020 tis. Kč. Snížení variabilních nákladů závisí na míře omezení jednotlivých linek.

Výrazné provozní a nákladové změny u ostatních produktů společnosti neproběhnou.

6.2 Vliv změn na ekonomickou přidanou hodnotu

Navržené změny v produktové struktuře společnosti budou mít podstatný vliv na ekonomickou přidanou hodnotu. Plánovanou ekonomickou hodnotu jednotlivých přeprav znázorňuje následující tabulka.

	2008	2009	2010
Příměstská doprava,IDS	3000	3500	4000
Dálková vnitrostátní doprava	550	600	600
Mezinárodní doprava	-1900	200	500
Nepravidelná doprava	1010	1200	1500

Tabulka 36: Výhled ukazatele EVA rok 2008-2010

Realizace změn struktury produktů lze započít již v závěru roku 2007. V roce 2008 se v ukazateli ekonomické přidané hodnoty změny projeví. Ekonomická přidaná hodnota příměstské dopravy a dopravy v rámci IDS bude v následujících letech mírně stoupat za předpokladu, že společnost si udrží současně provozované linky.

Dálková vnitrostátní doprava bude od roku 2008 dosahovat při doporučených návrzích kladných hodnot a stabilními výsledky hospodaření se bude podílet na celkovém hospodaření společnosti.

Částečný efekt změn u mezinárodní dopravy bude patrný již v roce 2008, kdy předpokládám, že ztráta ekonomické přidané hodnoty se sníží na hodnotu –1.900 tis. Kč. Důkladná optimalizace mezinárodní dopravy v následujících letech přinese společnosti kladnou ekonomickou přidanou hodnotu.

Podpora nepravidelné dopravy a předpoklad zvýšení poptávky po tomto druhu dopravy povede ke zvyšování ekonomické přidané hodnoty.

Změna struktury produktů společnosti je velmi nutná a doporučuji vedení společnosti, aby ji provedla. Pozitivní výsledky lze očekávat při lepší spolupráci jednotlivých druhů přeprav, hlavně při efektivním využití celého vozového parku.

Pokud společnost Transbus, a.s. zanechá strukturu společnosti na současné úrovni, tak její celková ekonomická přidaná hodnota bude klesat. I přes velice pozitivní výsledky příměstské dopravy a dopravy v rámci IDS nebude při nezměněné struktuře dostatečnou ekonomická přidaná hodnota na pokrytí ztrát z mezinárodní dopravy. Nebude tedy vytvářena hodnota pro vlastníky.

Závěr

Téma „**Přehled produktů dopravní firmy a vliv na přidanou hodnotu**“ jsem si vybral nejen z důvodu svého zájmu o tuto problematiku, ale zejména pro jeho specifiky.

Předkládaná diplomová práce měla za cíl navrhnout strukturu produktů společností s ohledem na vliv ekonomické přidané hodnoty.

V úvodní části jsem si stanovil cíle, kterých jsem chtěl zpracováním této diplomové práce dosáhnout.

V první části práce jsem se zaměřil na podrobnou charakteristiku společnosti. Společnost jsem charakterizoval z těchto hledisek: vznik společnosti, výrobní program a profil, základní ekonomické údaje a organizační struktura společnosti.

V druhé části práce jsem se zabýval analýzou současného stavu. Analýzu jsem rozdělil na analýzu strategického okolí, strategickou analýzu vnitřního prostředí firmy a analýzu stakeholders. Analýzu strategického okolí společnosti jsem rozdělil na analýzu obecného a oborového okolí. Strategická analýza vnitřního prostředí firmy je popisována dle faktorů: vědecko-technického rozvoje, marketingových a distribučních, výroby a řízení, podnikových a pracovních zdrojů a finančních a rozpočtových. Také jsem v této části práce provedl SWOT analýzu a analýzu stakeholders, která se skládá ze zainteresovaných skupin společnosti, a to zaměstnanců podniku, zákazníků, veřejnosti, akcionářů a věřitelů. Na závěr této kapitoly jsem provedl úsudek analýzy, z jejíž závěrů plyne, že společnost nefunguje dobře a dalším krokem tedy je zjistit, zda společnost tvoří ekonomickou přidanou hodnotu pro vlastníky firmy.

V teoretických přístupech diplomové práce jsem se věnoval popisu ekonomické přidané hodnoty. Nejdříve jsem popsal vznik a vývoj ukazatele EVA, výpočet ukazatele EVA, transformaci účetních dat v rámci konceptu EVA, kde jsem realizoval jednotlivé kroky při úpravě výkazů společnosti, důvod použití ukazatele EVA pro analýzu a význam ukazatele pro analýzu. Teoretická část je ukončena charakteristikou jednotlivých přepravních systému autobusové dopravy.

Pátá část se zabývá návrhem struktury společnosti a jejím vlivem na přidanou hodnotu, zvláště popisem postupu, jakým byl ukazatel EVA vypočten. Tento postup byl aplikován nejdříve na rozvahu a výkaz zisků a ztrát celé společnosti a po-té na získaná data z jednotlivých přepravních systémů. Každý přepravní systém má vypočtenou hodnotu ekonomické přidané hodnoty, její výsledek je okomentován. Kapitola je zakončena názvem „nová struktura produktů společnosti“, kde navrhuji, dle získaných dat, novou strukturu společnosti.

Zhodnocení nové struktury produktů společnosti by mělo přinést úsporu nákladu, zejména v oblasti racionalizace produktových skupin, zefektivnění služeb a marketingu, zefektivnění dopravních činností. Nejdříve je popsán vliv změn na provozní a nákladovou oblast, následně, jaký bude vliv na ekonomickou přidanou hodnotu. Z analýzy vyplynulo ponechat příměstskou dopravu a dopravu v rámci IDS, nutné je však provést změnu v provozu mezinárodních linek, podpořit nepravidelnou dopravu a dálkové vnitrostátní spoje.

Náplní této diplomové práce bylo především provést důslednou analýzu daného podnikatelského subjektu, provést výpočet ekonomické přidané hodnoty dle jednotlivých produktů společnosti a na základě vypočteného ukazatele navrhnout novou strukturu produktů společnosti. Při zpracování diplomové práce jsem získal řadu praktických zkušeností spojených s výpočtem a aplikací ekonomické přidané hodnoty.

Ekonomická přidaná hodnota je jediným ukazatelem, který posuzuje, jakou hodnotu podnik přináší vlastníkům. Návrh změn ve struktuře nabízených služeb prokázal jeho důvodnost. Zejména v projektované změně produktového portfolia společnosti. Výsledky dosažené v této diplomové práci mě opravňují k názoru, že již v prvním roce po realizaci bude dosaženo očekávaného výsledku.

Tímto považuji cíl diplomové práce za splněný.

Použitá literatura

Monografické publikace

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80 – 7179 – 60311.
- [2] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [3] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- [5] KRÁLOVENSKÝ, J. *Podnikání ve vnitrostátním a mezinárodním zasilatelství*. 1.vyd. Ostrava: Garantrans, 2001. 208 s. bez ISBN.
- [6] MARSHALL, A. *Principles of Economics*, 8. vyd. London: MacMillan & Co., 1947. bez ISBN.
- [7] MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*, 1.vyd. Praha: Ekopress, 2003. 405 s. ISBN 80-86119-57-2.
- [8] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*, 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [9] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [10] NEUMAIEROVÁ, I. *Řízení hodnoty podniku*, Praha: Profess Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- [11] PRICEWATERHOUSECOOPERS. *IAS, US GAAP a české účetní předpisy – podrobnosti a rozdíly*, 1. vyd. [b.m.]: [b.j.], 2002. bez ISBN.
- [12] REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management. I. část*. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 2002. 116 s. ISBN 80-214-2249-1.
- [13] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80–7226–56–8.
- [14] STEWART, G., B. *The Quest for Value: a guide for senior managers*, 1.vyd. New York: HarperBusiness, 1991. ISBN 0-88730-418-4.

- [15] SUROVEC, P. *Technologie autobusové dopravy a provozování osobní silniční motorové dopravy*, 1. vyd. Ostrava: Garantrans, 2001. 83 s. bez ISBN.
- [16] ŠTĚRBA, R., PASTOR, O. *Osobní doprava v území a regionech*, 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2005. 107 s. ISBN 80-01-03185-3.

Články seriálových publikací

- [17] CENTRUM DOPRAVNÍHO VÝZKUMU. Dopravní sektor v roce 2005. *Ročenka dopravy 2005*. 2005, č.1, ISSN 1801-3090.

Internetové stránky:

- [18] STERN STEWART&CO [online]. 2007, [cit. 2007-05-05]. Dostupné z :
< <http://www.sternstewart.com>>.
- [19] AWD ČESKÁ REPUBLIKA [online]. 2007, [cit. 2007-04-14]. Dostupné z:<<http://www.finance.cz/ekonomika>>.
- [20] IDS JMK [online]. 2007, [cit. 2007-05-03]. Dostupné z:
<<http://www.kordis.cz>>.
- [21] VAŠÍČKOVÁ, A. *Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2006*, [online]. 2007, [cit. 2007-04-27]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz>>.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozvaha, 2004 - 2006 [interní podklady]	21
Tabulka 2: Výkaz zisku a ztrát, 2004-2006 [interní podklady]	22
Tabulka 3: Ukazatele rentability	36
Tabulka 4: Ukazatele rentability	37
Tabulka 5: Ukazatel celkových aktiv	38
Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti	39
Tabulka 7: Index IN01	39
Tabulka 8: Souhrn dopadu úprav do rozvahy [8]	53
Tabulka 9: Výpočet NOPAT [8]	54
Tabulka 10: Úprava marketingových nákladů Transbus, a.s.	66
Tabulka 11: Leasingové náklady Transbus, a.s.	67
Tabulka 12: Úprava leasingových nákladů Transbus, a.s.	67
Tabulka 13: Úprava rozvahy Transbus, a.s.	68
Tabulka 14: Výpočet provozně nenutného majetku Transbus, a.s.	69
Tabulka 15: Čistá operační aktiva Transbus, a.s.	69
Tabulka 16: Čistý operační zisk po dani Transbus, a.s.	69
Tabulka 17: Průměrné vážené náklady kapitálu Transbus, a.s.	70
Tabulka 18: Ekonomická přidaná hodnota Transbus, a.s.	71
Tabulka 19: Čistá operační aktiva příměstská doprava, IDS	72
Tabulka 20: Čistý operační zisk, příměstská doprava, IDS	72
Tabulka 21: Průměrné vážené náklady, příměstská doprava, IDS	73
Tabulka 22: Ekonomická přidaná hodnota, příměstská doprava, IDS	73
Tabulka 23: Čistá operační aktiva, dálková doprava	74
Tabulka 24: Čistý operační zisk, dálková doprava	74
Tabulka 25: Průměrné vážené náklady, dálková doprava	75
Tabulka 26: Ekonomická přidaná hodnota, dálková doprava	75
Tabulka 27: Čistá operační aktiva, mezinárodní doprava	76
Tabulka 28: Čistý operační zisk, mezinárodní doprava	77
Tabulka 29: Průměrné vážené náklady kapitálu, mezinárodní doprava	77
Tabulka 30: Ekonomická přidaná hodnota, mezinárodní doprava	78

Tabulka 31: Čistá operační aktiva, nepravidelná doprava.....	79
Tabulka 32: Čistý operační zisk, nepravidelná doprava	79
Tabulka 33: Průměrné vážené náklady kapitálu, nepravidelná doprava	80
Tabulka 34: Ekonomická přidaná hodnota, nepravidelná doprava.....	80
Tabulka 35: Rekapitulace výpočtu ekonomické přidané hodnoty	81
Tabulka 36: Výhled ukazatele EVA rok 2008-2010	85

Seznam schémat

Schéma 1: Organizační struktura společnosti [interní podklady]	23
Schéma 2: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka [2]	25
Schéma 3: Pětifaktorový Porterův model [2]	28

Seznam zkratk

EVA	Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota)
HDP	Hrubý domácí produkt
JMK	Jihomoravský kraj
ROI	Return on Investment (Rentabilita vloženého kapitálu)
ROE	Return on equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
NOPAT	Net operating profit after taxes (Provozní zisk po zdanění)
WACC	Weighted average cost of capital (Průměrné náklady kapitálu)
NOA	Net operating assets (Čistá operační aktiva)
CAPM	Capital Asset Pricing Model (Model kapitálových aktiv)
IDS	Integrovaný dopravní systém

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Rozvaha společnosti Transbus, a.s. (tis. Kč)
- Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti Transbus, a.s. (tis. Kč)
- Příloha č. 3: Rozvaha produktu příměstská doprava, IDS (tis.Kč.
- Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztrát, příměstská doprava, IDS (tis. Kč)
- Příloha č. 5: Finanční leasing, příměstská doprava, IDS
- Příloha č. 6:Úprava rozvahy k výpočtu NOA, příměstská doprava,IDS
- Příloha č. 7: Rozvaha produktu vnitrostátní dálková doprava (tis. Kč)
- Příloha č. 8: Výkaz zisku a ztrát, vnitrostátní dálková doprava (tis. Kč)
- Příloha č. 9: Finanční leasing produktu vnitrostátní dálková doprava
- Příloha č. 10: Úprava rozvahy k výpočtu NOA, vnitrostátní dálková doprava
- Příloha č. 11: Rozvaha produktu mezinárodní doprava (tis. Kč).
- Příloha č. 12: Výkaz zisku a ztrát produktu mezinárodní doprava (tis. Kč)
- Příloha č. 13: Marketingové výdaje a finanční leasing, mezinárodní doprava
- Příloha č. 14: Úprava rozvahy k výpočtu NOA, mezinárodní doprava
- Příloha č. 15: Rozvaha produktu nepravidelná doprava (tis. Kč)
- Příloha č. 16: Výkaz zisku a ztrát, nepravidelná doprava (tis. Kč)
- Příloha č. 17: Finanční leasing produktu nepravidelná doprava
- Příloha č. 18: Úprava rozvahy k výpočtu NOA, nepravidelná doprava

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti Transbus, a.s. (tis. Kč)

AKTIVA	2004	2005	2006	2007
AKTIVA CELKEM	265 552	252 647	233 839	227 839
<u>DLOUHODOBÝ MAJETEK</u>	196 952	168 785	170 153	164 153
Dlouhodobý hmotný majetek	53 123	59 008	60 352	54 352
1. Pozemky	8 157	8 157	8 158	8 158
2. Stavby	6 701	5 384	5 328	5 328
3. Samostatné movité věci	38 265	45 467	46 866	40 866
Dlouhodobý finanční majetek	143 829	109 777	109 801	109 801
Podíly v ovládaných a řízených osobách	143 829	109 255	109 279	109 801
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		522	522	
<u>OBĚŽNÁ AKTIVA</u>	67 143	81 391	61 387	61 387
Zásoby	10 033	11 512	12 255	12 255
1. Materiál	4 190	5 953	4 994	4 994
2. Nedokončená výroba	28	634	1 681	1 681
3. Zboží	5 815	4 925	5 580	5 580
Dlouhodobé pohledávky	13 437	680	1 059	1 059
Krátkodobé pohledávky	30 712	56 650	34 848	34 848
1. Pohledávky z obchodních vztahů	23 797	24 781	21 534	21 534
Ostatní krátkodobé pohledávky	6 915	31 869	13 314	13 314
Krátkodobý finanční majetek	12 961	12 549	13 225	13 225
1,2. Peníze a účty v bankách	12 961	12 549	13 225	13 225
Ostatní aktiva	1 457	2 471	2 299	2 299
PASIVA	2004	2005	2006	2007
PASIVA CELKEM	265 552	252 647	233 839	227 839
<u>VLASTNÍ KAPITÁL</u>	66 998	37 454	70 143	92 908
Základní kapitál	6 000	6 000	6 000	6 000
Kapitálové fondy (ážio)	59 132	26 327	26 329	16 300
Zákonný rezervní fond	1 927	1 878	1 771	1 771
Výsledek hospodaření minulých let	-4 554	-61	3 249	36 043
VH běžného roku	4 493	3 310	32 794	32 794
<u>CIZÍ ZDROJE</u>	197 097	212 722	161 397	132 632
Rezervy (dlouhodobé)	13 000	19 863	18 315	18 315
Krátkodobé závazky	111 369	130 980	92 440	66 616
1. Z obchodních vztahů	106 714	126 325	87 020	61 196
5. K zaměstnancům	4 655	4 655	5 420	5 420
Dlouhodobé závazky	72 728	61 879	50 642	47 701
<u>Ostatní pasiva</u>	1 457	2 471	2 299	2 299

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti Transbus, a.s. (tis. Kč)

POLOŽKA	2004	2005	2006	2007
Daň ze zisku:	28%	26%	24%	24%
Výkony	359 155	338 393	316 878	315 000
Výkonová spotřeba	167 368	194 486	177 886	176 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	65 941	3 768	2 764	3 000
Osobní náklady	88 725	91 844	95 314	96 000
Změna nákladových rezerv	-2 134	7 247	-1 629	-1 700
Odpisy	8 784	10 974	12 006	13 000
Daně a poplatky	6 503	7 313	6 377	5 000
Ostatní provozní náklady	7 994	8 996	7 033	6 000
Provozní výsledek hospodaření	15 974	13 765	17 127	17 700
Výnosy z finančního majetku	475	40 219	23 393	23 393
Náklady z finančního majetku	7 560	47 517	6 264	6 264
Finanční výsledek hospodaření	-7 085	-7 298	17 129	17 129
Daň z příjmu za běžnou činnost	-1 138	3 656	1 503	1 503
VH za běžnou činnost před daní	10 027	2 811	32 753	33 326
Mimořádné výnosy	-1 011	0	41	41
Mimořádné náklady	4 523	-499	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	-5 534	499	41	41
Daň	2 808	731	7 861	7 998
VH za účetní období	4 493	3 310	32 794	33 367
Dividendy (návrh)				
Příděl do nerozděleného zisku	4 493	3 310	32 794	33 367

Příloha č. 3: Rozvaha produktu příměstská doprava, IDS (tis.Kč.)

AKTIVA	2004	2005	2006	2007
AKTIVA CELKEM	25 122	32 216	38 539	47 795
<u>DLOUHODOBÝ MAJETEK</u>	18 820	25 800	30 260	40 200
Dlouhodobý hmotný majetek	18 820	25 800	30 260	40 200
3. Samostatné movité věci	18 820	25 800	30 260	40 200
<u>OBĚŽNÁ AKTIVA</u>	6 302	6 416	8 279	7 595
Krátkodobé pohledávky	4 705	3 419	4 841	3 660
Pohledávky z obchodních vztahů	4 585	3 239	4 687	3 500
Ostatní krátkodobé pohledávky	120	180	154	160
Krátkodobý finanční majetek	1 597	2 997	3 438	3 935
1,2. Peníze a účty v bankách	1 597	2 997	3 438	3 935
Ostatní aktiva	0	0	0	0
PASIVA	2004	2005	2006	2007
PASIVA CELKEM	25 122	32 216	38 539	47 795
<u>VLASTNÍ KAPITÁL</u>	3 646	7 956	17 735	24 659
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000
Výsledek hospodaření minulých let	345	1 646	5 956	12 759
VH běžného roku	1 301	4 310	9 779	9 900
<u>CIZÍ ZDROJE</u>	21 476	24 260	20 804	23 136
Krátkodobé závazky	11 372	9 191	7 909	7 281
1. Z obchodních vztahů	9 848	7 551	6 123	5 481
5. K zaměstnancům	1 524	1 640	1 786	1 800
Dlouhodobé závazky	10 104	15 069	12 895	15 855

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztrát, příměstská doprava, IDS (tis. Kč)

POLOŽKA	2004	2005	2006	2007
Daň ze zisku:	28%	26%	24%	24%
Výkony	110 526	120 497	139 323	141 500
Výkonová spotřeba	74 933	77 881	79 522	83 500
Náklady vynaložené na prodané zboží				
Osobní náklady	27 993	29 128	32 053	34 500
Změna nákladových rezerv				
Odpisy	2 980	3 543	4 965	5 700
Daně a poplatky	320	113	328	300
Ostatní provozní náklady	2 900	5 056	9 032	7 000
Provozní výsledek hospodaření	1 400	4 776	13 423	10 500
Výnosy z finančního majetku	121	0	0	
Náklady z finančního majetku	220	466	2 156	600
Finanční výsledek hospodaření	-99	-466	-2 156	-600
Daň z příjmu za běžnou činnost				
VH za běžnou činnost před daní	1 301	4 310	11 267	9 900
Mimořádné výnosy				
Mimořádné náklady				
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Daň	0	1 121	2 704	2 376
VH za účetní období	1 301	4 310	11 267	9 900
Příděl do nerozděleného zisku	1 301	4 310	11 267	9 900

Příloha č. 5: Finanční leasing, příměstská doprava, IDS

Výpočet implicitní úrokové míry:

		Platby za leasing			
		2004	2005	2006	2007
Platby spojené s leasingem		1 549	1 952	2 418	869

Implicitní úroková míra	5,9%
-------------------------	------

Podklady pro úpravu rozvahy a výsledovky:

	2004	2005	2006	2007
--	------	------	------	------

a) Splátkový kalendář (umořovací plán):

Leasingový závazek na začátku roku	4 153	3 925	3 452	1 237
Úrok	242	230	203	71
Snížení závazku	1 307	1 722	2 215	798
Leasingový závazek na konci roku	2 846	2 204	1 237	439

b) Podklady pro úpravu aktiv:

Odpisy	519	655	810	810
Zůstatková hodnota pronajatého majetku k 31. 12.	3 634	4 059	4 497	3 687

c) Podklady pro úpravu výsledku hospodaření ve výsledovce a v pasivech:

Nové náklady leasingu: odpisy a úroky (úprava VH)	-761	-885	-1 013	-881
Úprava VH v pasivech - kumulovaně	-761	-1 646	-2 659	-3 540

Příloha č. 6: Úprava rozvahy k výpočtu NOA, příměstská doprava, IDS

Rozvaha upravená o položky účetně nevykazované

AKTIVA	2004	2005	2006	2007	PASIVA	2004	2005	2006	2007
Dlouh.maj.účetní	18 820	25 800	30 260	40 200	Vlastní kapitál účetní	3 646	7 956	17 735	24 659
					Rezervy	0	0	0	0
Aktivovaný marketing	0	0	0	0	Ekvivalenty VK	0	0	0	0
Leasing - auta	3 634	4 059	4 497	3 687	HV z leasingu kumul	-761	-1 646	-2 659	-3 540
Pracovní kap.	-6 619	-6 276	-5 549	-6 474	Leasingový závazek	2 846	2 204	1 237	439
Z toho peníze:	48	-504	-2 481	-2 853	Úročený cizí kapitál z účetní rozvahy	10 104	15 069	12 895	15 855
Celkem	15 835	23 583	29 208	37 413	Celkem	15 835	23 583	29 208	37 413

Výpočet kapitálu investovaného do provozně nenutného majetku (neoperační aktiva)

	2004	2005	2006	2007
Provozně potřebná výše peněžních prostředků	3 412	2 757	2 373	2 184
Nadbytečná výše peněžních prostředků	-3 364	-3 261	-4 854	-5 037
Ostatní majetek, který není nutný k provozu	0	0	0	0
Provozně nenutný majetek celkem	-3 364	-3 261	-4 854	-5 037

Příloha č. 7: Rozvaha produktu vnitrostátní dálková doprava (tis. Kč)

AKTIVA	2004	2005	2006	2007
AKTIVA CELKEM	13 522	12 409	11 049	9 401
<u>DLOUHODOBÝ MAJETEK</u>	11 413	10 803	9 681	8 181
Dlouhodobý hmotný majetek	11 413	10 803	9 681	8 181
3. Samostatné movité věci	11 413	10 803	9 681	8 181
<u>OBĚŽNÁ AKTIVA</u>	2 109	1 606	1 368	1 220
Krátkodobé pohledávky	233	266	266	220
1. Pohledávky z obchodních vztahů	157	189	197	170
Ostatní krátkodobé pohledávky	76	77	69	50
Krátkodobý finanční majetek	1 876	1 340	1 102	1 000
1,2. Peníze a účty v bankách	1 876	1 340	1 102	1 000
PASIVA	2004	2005	2006	2007
PASIVA CELKEM	13 522	12 409	11 049	9 401
<u>VLASTNÍ KAPITÁL</u>	-1 948	1 163	2 775	4 560
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000
Výsledek hospodaření minulých let	-2 308	-3 948	-838	775
VH běžného roku	-1 640	3 111	1 613	1 785
<u>CIZÍ ZDROJE</u>	15 470	11 246	8 274	4 841
Krátkodobé závazky	7 132	6 792	4 398	2 841
1. Z obchodních vztahů	6 251	5 867	3 426	1 821
5. K zaměstnancům	881	925	972	1 020
Dlouhodobé závazky	8 338	4 454	3 876	2 000
<u>Ostatní pasiva</u>				

Příloha č. 8: Výkaz zisku a ztrát, vnitrostátní dálková doprava (tis. Kč)

POLOŽKA	2004	2005	2006	2007
Daň ze zisku:	28 %	26 %	24 %	24 %
Výkony	48 284	52 106	53 013	56 000
Výkonová spotřeba	20 849	20 396	21 158	24 115
Náklady vynaložené na prodané zboží		0		
Osobní náklady	12 901	13 546	14 224	14 950
Změna nákladových rezerv				
Odpisy	375	1 122	1 171	1 500
Daně a poplatky	479	685	289	350
Ostatní provozní náklady	15 320	13 246	14 558	13 300
Provozní výsledek hospodaření	-1 640	3 111	1 613	1 785
Výnosy z finančního majetku				
Náklady z finančního majetku				
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0
Daň z příjmu za běžnou činnost				
VH za běžnou činnost před daní	-1 640	3 111	1 613	1 785
Mimořádné výnosy				
Mimořádné náklady				
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Daň	-459	809	387	428
VH za účetní období	-1 640	3 111	1 613	1 785
Dividendy (návrh)				
Příděl do nerozděleného zisku	-1 640	3 111	1 613	1 785

Příloha č. 9: Finanční leasing produktu vnitrostátní dálková doprava

Výpočet implicitní úrokové míry:

		2004	2005	2006
Platby spojené s leasingem		1 523	1 523	1 523

Implicitní úroková míra	4,8%
-------------------------	------

Podklady pro úpravu rozvahy a výsledovky:

	2004	2005	2006	2007
--	------	------	------	------

a) Splátkový kalendář (umořovací plán):

Leasingový závazek na začátku roku	4 161	2 839	1 453	0
Úrok	201	137	70	0
Snížení závazku	1 322	1 386	1 453	0
Leasingový závazek na konci roku	2 839	1 453	0	0

b) Podklady pro úpravu aktiv:

Odpisy	520	520	520	520
Zůstatková hodnota pronajatého majetku k 31. 12.	3 641	3 121	2 601	2 081

c) Podklady pro úpravu výsledku hospodaření ve výsledovce a v pasivech:

Nové náklady leasingu: odpisy a úroky (úprava VH)	-721	-657	-590	-520
Úprava VH v pasivech - kumulovaně	-721	-1 378	-1 968	-2 488

Příloha č. 10: Úprava rozvahy k výpočtu NOA, vnitrostátní dálková doprava

Rozvaha upravená o položky účetně nevykazované

AKTIVA	2004	2005	2006	2007	PASIVA	2004	2005	2006	2007
Dlouh.maj.účetní	11 413	10 803	9 681	8 181	Vlastní kapitál účetní	-1 948	1 163	2 775	4 560
					Rezervy	0	0	0	0
Aktivovaný marketing	0	0	0	0	Ekvivalenty VK	0	0	0	0
Leasing - auta	3 641	3 121	2 601	2 081	HV z leasingu kumul	-721	-1 378	-1 968	-2 488
Pracovní kapitál	-6 546	-8 232	-7 599	-6 190	Leasingový závazek	2 839	1 453	0	0
Z toho peníze:	353	-1 706	-3 467	-3 569	Úročený cizí kapitál z účetní rozvahy	8 338	4 454	3 876	2 000
Celkem	8 508	5 692	4 683	4 072	Celkem	8 508	5 692	4 683	4 072

Výpočet kapitálu investovaného do provozně nenutného majetku (neoperační aktiva)

	2004	2005	2006	2007
Provozně potřebná výše peněžních prostředků	2 140	2 038	1 319	852
Nadbytečná výše peněžních prostředků	-1 787	-3 744	-4 786	-4 421
Ostatní majetek, který není nutný k provozu	0	0	0	0
Provozně nenutný majetek celkem	-1 787	-3 744	-4 786	-4 421

Příloha č. 11: Rozvaha produktu mezinárodní doprava (tis. Kč).

AKTIVA	2004	2005	2006	2007
AKTIVA CELKEM	70 663	27 464	16 826	6 188
<u>DLOUHODOBÝ MAJETEK</u>	32 906	770	320	300
Dlouhodobý hmotný majetek	706	770	320	300
1. Pozemky	0	0	0	0
2. Stavby	456	420	0	0
3. Samostatné movité věci	250	350	320	300
Dlouhodobý finanční majetek	32 200	0	0	0
Podíly v ovládaných a řízených osobách	32 200	0	0	0
<u>OBĚŽNÁ AKTIVA</u>	36 300	24 223	14 207	5 888
Dlouhodobé pohledávky	13 437	680	1 059	1 059
Krátkodobé pohledávky	15 402	16 894	7 234	4 199
1. Pohledávky z obchodních vztahů	14 999	16 050	6 884	4 199
Ostatní krátkodobé pohledávky	403	844	350	0
Krátkodobý finanční majetek	7 461	6 649	5 914	630
1,2. Peníze a účty v bankách	7 461	6 649	5 914	630
Ostatní aktiva	1 457	2 471	2 299	0
PASIVA	2004	2005	2006	2007
PASIVA CELKEM	70 663	27 464	16 826	6 188
<u>VLASTNÍ KAPITÁL</u>	63 423	20 215	9 386	-5 012
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000
Kapitálové fondy (ážio)	59 132	26 327	26 329	16 300
Zákonný rezervní fond	1 927	1 878	200	1 771
Výsledek hospodaření minulých let	8 120	364	-9 990	-19 143
VH běžného roku	-7 756	-10 354	-9 153	-5 940
<u>CIZÍ ZDROJE</u>	5 783	4 778	5 141	11 200
Krátkodobé závazky	5 783	4 778	5 141	11 200
1. Z obchodních vztahů	4 993	4 079	4 421	10 500
5. K zaměstnancům	790	699	720	700
<u>Ostatní pasiva</u>	1 457	2 471	2 299	0

Příloha č. 12: Výkaz zisku a ztrát produktu mezinárodní doprava (tis. Kč)

POLOŽKA	2004	2005	2006	2007
Daň ze zisku:	28%	26%	24%	24%
Výkony	79 108	66 918	70 075	70 000
Výkonová spotřeba	67 242	58 724	60 637	58 500
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
Osobní náklady	10 215	9 825	9 720	10 000
Změna nákladových rezerv	0	0	0	0
Odpisy	3 222	3 237	3 237	3 240
Daně a poplatky	4 122	3 576	4 559	5 000
Ostatní provozní náklady	2 063	2 036	1 990	2 500
Provozní výsledek hospodaření	-7 756	-10 480	-10 068	-9 240
Výnosy z finančního majetku	0	736	1 890	100
Náklady z finančního majetku	0	610	975	20
Finanční výsledek hospodaření	0	126	915	80
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	0
VH za běžnou činnost před daní	-7 756	-10 354	-9 153	-9 160
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Daň	0	0	0	0
VH za účetní období	-7 756	-10 354	-9 153	-9 160
Dividendy (návrh)				
Příděl do nerozděleného zisku	-7 756	-10 354	-9 153	-9 160

Příloha č. 13: Marketingové výdaje a finanční leasing, mezinárodní doprava

	2004	2005	2006	2007
Roční marketingové výdaje (náklady)	210	215	397	0
Lineární odpis výdaje z roku 2004	0	0	0	
Lineární odpis výdaje z roku 2005		668	668	668
Lineární odpis výdaje z roku 2006			668	668
Roční odpis celkem	0	668	1 336	1 336
Kumulované výdaje	210	425	822	822
Kumulované odpisy	0	668	2 004	3 341
Zůstatková hodnota marketing. výdajů k 31. 12. (kumulované výdaje - odpis)	210	-243	-1 182	-2 519

Výpočet implicitní úrokové míry:

		2004	2005	2006
Platby spojené s leasingem		9 451	9 451	9 451

Implicitní úroková míra	4,9%
-------------------------	------

Podklady pro úpravu rozvahy a výsledovky:

	2004	2005	2006	2007
--	------	------	------	------

a) Splátkový kalendář (umořovací plán):

Leasingový závazek na začátku roku	25 774	17 592	9 007	0
Úrok	1 269	866	444	0
Snížení závazku	8 182	8 585	9 007	0
Leasingový závazek na konci roku	17 592	9 007	0	0

b) Podklady pro úpravu aktiv:

Odpisy	3 222	3 222	3 222	3 222
Zůstatková hodnota pronajatého majetku k 31. 12.	22 552	19 330	16 108	12 886

c) Podklady pro úpravu výsledku hospodaření ve výsledovce a v pasivech:

Nové náklady leasingu: odpisy a úroky (úprava VH)	-4 491	-4 088	-3 666	-3 222
Úprava VH v pasivech - kumulovaně	-4 491	-8 579	-12 245	-15 467

Příloha č. 14: Úprava rozvahy k výpočtu NOA, mezinárodní doprava

Rozvaha upravená o položky účetně nevykazované

AKTIVA	2004	2005	2006	2007	PASIVA	2004	2005	2006	2007
Dlouh.maj. účetní	32 906	770	320	300	Vlastní kapitál účetní	63 423	20 215	9 386	-5 012
					Rezervy	0	0	0	0
Aktivovaný marketing	140	213	336	132	Ekvivalenty VK	140	213	336	132
Leasing - auta	22 552	19 330	16 108	12 886	HV z leasingu kumul	-4 491	-8 579	-12 245	-15 467
Pracovní kapitál	21 066	543	-19 287	-33 665	Leasingový závazek	17 592	9 007	0	0
Z toho peníze:	-1 990	-12 253	-22 439	-27 723	Úročený cizí kapitál z účetní rozvahy	0	0	0	0
Celkem	76 664	20 856	-2 523	-20 347	Celkem	76 664	20 856	-2 523	-20 347

Výpočet kapitálu investovaného do provozně nenutného majetku (neoperační aktiva)

	2004	2005	2006	2007
Provozně potřebná výše peněžních prostředků	1 735	1 433	1 542	3 360
Nadbytečná výše peněžních prostředků	-3 725	-13 686	-23 981	-31 083
Ostatní majetek, který není nutný k provozu	33 657	2 471	2 299	0
Provozně nenutný majetek celkem	29 932	-11 215	-21 682	-31 083

Příloha č. 15: Rozvaha produktu nepravidelná doprava (tis. Kč)

AKTIVA	2004	2005	2006	2007
AKTIVA CELKEM	17 853	15 936	14 821	13 512
<u>DLOUHODOBÝ MAJETEK</u>	14 212	13 062	12 062	11 262
Dlouhodobý hmotný majetek	14 212	13 062	12 062	11 262
3. Samostatné movité věci	14 212	13 062	12 062	11 262
<u>OBĚŽNÁ AKTIVA</u>	3 641	2 874	2 759	2 250
Krátkodobé pohledávky	1 665	1 398	944	650
1. Pohledávky z obchodních vztahů	1 545	1 316	890	600
Ostatní krátkodobé pohledávky	120	82	54	50
Krátkodobý finanční majetek	1 976	1 476	1 815	1 600
1,2. Peníze a účty v bankách	1 976	1 476	1 815	1 600
PASIVA	2004	2005	2006	2007
PASIVA CELKEM	17 853	15 936	14 821	13 512
<u>VLASTNÍ KAPITÁL</u>	523	2 766	4 420	7 265
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
Výsledek hospodaření minulých let	-592	-477	1 766	3 420
VH běžného roku	115	2 243	1 654	2 845
<u>B. CIZÍ ZDROJE</u>	17 330	13 170	10 401	6 247
Krátkodobé závazky	5 191	2 925	3 621	3 440
1. Z obchodních vztahů	4 726	2 436	3 107	2 900
5. K zaměstnancům	465	489	514	540
Dlouhodobé závazky	12 139	10 245	6 780	2 807

Příloha č. 16: Výkaz zisku a ztrát, nepravidelná doprava (tis. Kč)

POLOŽKA	2004	2005	2006	2007
Daň ze zisku:	28%	26%	24%	24%
Výkony	30 011	14 631	24 263	28 000
Výkonová spotřeba	19 610	5 430	12 945	15 987
Náklady vynaložené na prodané zboží				
Osobní náklady	5 578	2 537	3 688	3 985
Změna nákladových rezerv				
Odpisy	1 150	1 000	800	600
Daně a poplatky	598	1 009	360	600
Ostatní provozní náklady	2 960	1 392	2 682	3 400
Provozní výsledek hospodaření	115	3 263	3 788	3 428
Výnosy z finančního majetku		0		0
Náklady z finančního majetku		20	8	
Finanční výsledek hospodaření	0	-20	-8	0
Daň z příjmu za běžnou činnost				
VH za běžnou činnost před daní	115	3 243	3 780	3 428
Mimořádné výnosy				
Mimořádné náklady				
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Daň	32	843	907	823
VH za účetní období	115	3 243	3 780	3 428
Dividendy (návrh)				
Příděl do nerozděleného zisku	115	3 243	3 780	3 428

Příloha č. 17: Finanční leasing produktu nepravidelná doprava

Výpočet implicitní úrokové míry:

	Tržní cena	Platby za leasing		
		2004	2005	2006
Peněžní tok spojený s leasingem		1 696	1 696	1 696

Implicitní úroková míra	4,9%
-------------------------	------

Podklady pro úpravu rozvahy a výsledovky:

	2004	2005	2006	2007
--	------	------	------	------

a) Splátkový kalendář (umořovací plán):

Leasingový závazek na začátku roku	4 625	3 157	1 616	0
Úrok	228	156	80	0
Snížení závazku	1 468	1 540	1 616	0
Leasingový závazek na konci roku	3 157	1 616	0	0

b) Podklady pro úpravu aktiv:

Odpisy	578	578	578	579
Zůstatková hodnota pronajatého majetku k 31. 12.	4 047	3 469	2 891	2 312

c) Podklady pro úpravu výsledku hospodaření ve výsledovce a v pasivech:

Nové náklady leasingu: odpisy a úroky (úprava VH)	-806	-734	-658	-579
Úprava VH v pasivech - kumulovaně	-806	-1 540	-2 197	-2 776

Příloha č. 18: Úprava rozvahy k výpočtu NOA, nepravidelná doprava

Rozvaha upravená o položky účetně nevykazované

AKTIVA	2004	2005	2006	2007	PASIVA	2004	2005	2006	2007
Dlouh.maj.účetní	14 212	13 062	12 062	11 262	Vlastní kapitál účetní	523	2 766	4 420	7 265
					Rezervy	0	0	0	0
Aktivovaný marketing	0	0	0	0	Ekvivalenty VK	0	0	0	0
Leasing - auta	4 047	3 469	2 891	2 312	HV z leasingu kumul	-806	-1 540	-2 197	-2 776
Pracovní kapitál	-3 246	-3 443	-5 950	-6 278	Leasingový závazek	3 157	1 616	0	0
Z toho peníze:	280	-1 916	-3 273	-3 488	Úročený cizí kapitál z účetní rozvahy	12 139	10 245	6 780	2 807
Celkem	15 013	13 088	9 003	7 296	Celkem	15 013	13 088	9 003	7 296

Výpočet kapitálu investovaného do provozně nenutného majetku (neoperační aktiva)

	2004	2005	2006	2007
Provozně potřebná výše peněžních prostředků	1 557	878	1 086	1 032
Nadbytečná výše peněžních prostředků	-1 277	-2 794	-4 359	-4 520
Ostatní majetek, který není nutný k provozu	0	0	0	0
Provozně nenutný majetek celkem	-1 277	-2 794	-4 359	-4 520