

Strategická analýza dopravní společnosti Zlín Otrokovice

Tomáš Šmerek

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Tomáš Šmerek
Osobní číslo:	M21257
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Strategická analýza dopravní společnosti Zlín-Otrokovice

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice strategické analýzy společnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Proveďte strategickou analýzu vybraných aspektů společnosti.
- Na základě zjištěných skutečností formulujte doporučení podporující strategický rozvoj společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
HANZELKOVÁ, Alena; KERKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze : C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-966247-0.
KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lukáš Zlámal**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou Dopravní společnosti Zlín–Otrokovice, s.r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezena východiska strategického řízení, objasněny pojmy poslání, vize a strategické cíle a popsány hlavní nástroje strategické analýzy. Pozornost je věnována zejména metodám PESTLE, Porterovu modelu pěti sil, finanční analýze a SWOT syntéze. Praktická část nejprve představuje DSZO z hlediska základních údajů, historie a organizační struktury. Následně je zpracována analýza vnějšího prostředí (PESTLE a Porterův model pěti sil) a analýza vnitřního prostředí, zahrnující finanční rozbor a vyhodnocení vnitřních zdrojů společnosti. Výsledky dílčích analýz jsou syntetizovány do SWOT tabulky, která odhaluje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na jejím základě jsou navržena strategická doporučení zaměřená na rozvoj bezemisní dopravy, modernizaci vozového parku a zvyšování finanční stability podniku.

Klíčová slova: DSZO, strategická analýza, PESTLE, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT, městská hromadná doprava

ABSTRACT

The bachelor thesis presents a strategic analysis of Dopravní společnost Zlín–Otrokovice, Ltd., the public transport operator for the cities of Zlín and Otrokovice. The study is divided into theoretical and practical parts. The theoretical section outlines the fundamentals of strategic management and explains mission, vision and strategic objectives. It then reviews key analytical tools, namely the PESTLE framework, Porter's five-forces model, financial ratio analysis and SWOT synthesis. The practical part begins with a profile of DSZO, covering core company data, history and organisational structure. Subsequently, the external environment is assessed using PESTLE and Porter's model, while the internal environment is examined through financial statements and an appraisal of corporate resources. Findings from these partial analyses are integrated into a SWOT matrix, identifying major strengths, weaknesses, opportunities and threats. Based on the SWOT outcomes, strategic recommendations are formulated to support zero-emission transport, fleet modernisation and the enhancement of DSZO's financial sustainability.

Keywords: DSZO, strategic analysis, PESTLE, Porter five forces, financial analysis, SWOT, urban public transport

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	14
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	14
1.2 POSLÁNÍ.....	15
1.3 VIZE	16
1.4 STRATEGICKÉ CÍLE	16
1.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA	17
2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	20
2.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	21
2.1.1 PESTLE Analýza	21
2.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	23
2.2.1 Porterův model pěti sil	24
3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	27
3.1 FINANČNÍ ANALÝZA	27
3.1.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	27
3.1.2 Analýza poměrových ukazatelů	28
3.2 SWOT ANALÝZA	31
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	34
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI	34
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ A POSKYTOVANÉ SLUŽBY	35
4.3 VZNIK SPOLEČNOSTI.....	35
4.4 SOUČASNOST.....	35
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	37
5.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	37
5.1.1 Hrozba vstupu nových konkurentů	38
5.1.2 Rivalita mezi stávajícími dopravci.....	38
5.1.3 Hrozba substitučních produktů či služeb	38
5.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů	39
5.1.5 Vyjednávací síla odběratelů	39
5.1.6 Vyhodnocení	39
5.2 PESTLE ANALÝZA.....	40

5.2.1	POLITICKÉ FAKTORY	40
5.2.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	41
5.2.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY	42
5.2.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	44
5.2.5	LEGISLATIVNÍ FAKTORY	45
5.2.6	EKOLOGICKÉ FAKTORY	46
5.2.7	ZÁVĚR PESTLE ANALÝZY	47
6	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	48
6.1	FINANČNÍ ANALÝZA	50
6.1.1	Analýza výkazu zisku a ztráty	51
6.1.2	Analýza absolutních ukazatelů	53
6.1.3	Analýza poměrových ukazatelů	57
6.2	SWOT ANALÝZA	59
6.2.1	Silné stránky (S)	60
6.2.2	Slabé stránky (W)	60
6.2.3	Příležitosti (O)	61
6.2.4	Hrozby (T)	61
6.3	IFE MATICE	62
6.4	EFE MATICE	63
7	ZÁVĚREČNÉ NAVRHY A DOPORUČNÍ PRO SPOLEČNOST.....	64
7.1	STRATEGIE BEZEMISNÍ DOPRAVY A MODERNIZACE VOZOVÉHO PARKU	65
7.2	ZVYŠOVÁNÍ ATRAKTIVITY MHD A FINANČNÍ STABILIZACE SPOLEČNOSTI.....	66
	LIMITY PRÁCE.....	70
	ZÁVĚR.....	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79

ÚVOD

Pro úspěšné působení a dlouhodobou existenci podniku v současném dynamicky se měnícím prostředí je zásadní pravidelně hodnotit a přizpůsobovat své strategické směřování. Strategické řízení a s ním spojená analýza vnějšího a vnitřního prostředí se staly nezbytnými předpoklady pro efektivní rozhodování ve všech odvětvích podnikání, a tedy i v sektoru městské hromadné dopravy. Doprava obecně tvoří klíčovou součást národní ekonomiky, a právě veřejná doprava je podstatným faktorem určujícím kvalitu života obyvatel v městských aglomeracích. Dopravní podniky se musí neustále vyrovnávat s rostoucími nároky na kvalitu a dostupnost svých služeb, ale také s tlakem konkurence v podobě alternativních forem mobility.

Strategická analýza poskytuje důležitá data a informace nezbytné pro dlouhodobé plánování a rozvojové aktivity podniku. Správně provedená strategická analýza umožňuje organizaci nejen lépe pochopit vlastní potenciál a identifikovat možná rizika, ale zároveň nabízí podklady pro efektivní rozhodování v oblasti investic, technologických inovací či řízení lidských zdrojů. Důkladné zhodnocení interních silných a slabých stránek spolu s analýzou externích příležitostí a hrozeb je klíčové pro udržení a posílení konkurenceschopnosti na trhu.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na strategickou analýzu Dopravní společnosti Zlín–Otrokovice, s.r.o., která již téměř tři desetiletí zajišťuje městskou hromadnou dopravu ve Zlíně a Otrokovicích. DSZO představuje klíčového poskytovatele veřejných dopravních služeb v regionu, jehož role přesahuje pouhou přepravu osob a zasahuje i do oblasti environmentálního a sociálního rozvoje obou měst. Aby DSZO dokázala dlouhodobě naplňovat očekávání cestujících a institucí, musí pečlivě analyzovat nejen své interní zdroje, ale také vnější podmínky a trendy, které ovlivňují její pozici na trhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést komplexní strategickou analýzu společnosti DSZO a na jejím základě navrhnout konkrétní opatření vedoucí ke zlepšení aktuální situace a podpoře dlouhodobého rozvoje. Klíčovým úkolem je proto určit hlavní vnější i vnitřní faktory, které ovlivňují chod společnosti, vyhodnotit jejich dopad a na základě toho formulovat doporučení, jež přispějí ke zvýšení konkurenceschopnosti a posílení stability DSZO.

K získání potřebných informací byly využity veřejně dostupné zdroje a také relevantní odborná literatura. Tato kombinace zdrojů umožňuje systematicky posoudit všechny důležité oblasti související s provozem DSZO a následně stanovit reálné strategie pro její další vývoj.

Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou nejprve definovány základní pojmy strategického řízení a podrobně rozebrány metody, jako je PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, finanční ukazatele a SWOT analýza. Důraz je kladen na to, aby teoretická východiska byla jasně provázána s jejich uplatněním v podnikové praxi.

Praktická část se zaměřuje na představení DSZO – popisuje její historii, hlavní zaměření a poskytované služby. Následně je zpracována PESTLE analýza k posouzení vnějšího prostředí a Porterův model pěti sil ke zhodnocení konkurenčních vztahů v daném odvětví. Poté se práce věnuje vnitřnímu prostředí pomocí finančních ukazatelů a SWOT analýzy, která pomáhá odhalit klíčové silné a slabé stránky. Na základě všech zjištění jsou formulována doporučení zaměřená na posílení strategického řízení, zvýšení konkurenčních výhod a efektivní reakci na aktuální i budoucí výzvy.

Závěrečná kapitola shrnuje výsledky všech analýz, posuzuje současnou strategii DSZO a předkládá konkrétní návrhy na její zlepšení. Tato opatření zohledňují jak aktuální potřeby společnosti, tak dlouhodobé trendy v oblasti městské hromadné dopravy, a usilují o udržitelný růst a stabilizaci pozice DSZO na trhu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Strategie se historicky pojí spíše s vojenskými konflikty a hledáním efektivních způsobů, jak dosáhnout vítězství. V průběhu času se tento přístup rozšířil také do sféry managementu a podnikání, byť Henry (2018, s. 4–5) připomíná, že k intenzivnějšímu využití strategie v manažerské praxi dochází až v posledních desetiletích. V současné době je proto vnímána jako klíčový nástroj pro získání a udržení konkurenční výhody, stejně jako pro zajištění dlouhodobého směřování organizace.

V odborné literatuře najdeme různé definice strategie. Mallya (2007, s. 17) ji považuje za určitou „trajektorii“ nebo dráhu, která vede k jasně stanoveným cílům. Tato cesta je formována podnikatelskými, konkurenčními a funkčními přístupy, jež management využívá k vymezení postavení firmy a k efektivnímu řízení jejích činností.

Neexistuje jednotná strategie, která by byla použitelná pro všechny firmy bez rozdílu. Přesto se některé společnosti nadále spoléhají na „univerzální model“, což může vést k vážným potížím. Správně zvolená a důsledně realizovaná strategie totiž zásadně ovlivňuje úspěch podniku, naopak chybná nebo špatně pochopená strategie může mít pro podnik závažné důsledky, v krajních případech až bankrot. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 9)

1.1 Strategické řízení

V minulosti byla strategie vnímána především jako vojenské plánování, kde bylo nutné zohlednit faktory jako náklady, zdroje či taktiku. Dnes se strategické řízení přeneslo do podnikového prostředí, kde se firmy snaží využívat své silné stránky k získání konkurenční výhody (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 18).

Strategické řízení je klíčovým procesem, který slouží k definování a realizaci strategií vedoucích k dosažení dlouhodobých cílů společnosti a k udržení její konkurenční výhody. Tento proces zahrnuje systematickou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, definování strategických cílů a implementaci opatření pro jejich dosažení (Fotr et al., 2020).

Strategické řízení provádí vrcholový management podniku, případně i jeho vlastníci a zaměřuje se především na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje společnosti. Mezi hlavní činnosti strategického řízení patří formulace a implementace strategie, rozhodování o alokaci zdrojů, nastavení firemních funkcí a vytváření motivačních systémů. Strategické řízení lze charakterizovat základními manažerskými funkcemi, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrola (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 18, Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1).

Strategické řízení lze rozdělit do několika fází (Grasseová et al., 2010):

- Analýza prostředí – zahrnuje zhodnocení externích a interních faktorů ovlivňujících podnik.
- Formulace strategie – na základě provedené analýzy jsou stanoveny cíle a navrženy kroky pro jejich dosažení.
- Implementace strategie – zahrnuje alokaci zdrojů, nastavení organizačních struktur a řízení změn.
- Hodnocení strategie – zahrnuje kontrolu výkonnosti a provádění úprav pro optimalizaci strategického řízení.

Strategické řízení tak představuje soustavný a opakující se proces, v němž podnik definuje své cíle, provádí analýzu prostředí, formuluje a realizuje strategii a následně vyhodnocuje její úspěšnost (Červený et al., 2016, s. 3).

1.2 Poslání

Poslání organizace je podstatným prvkem strategického řízení a vyjadřuje základní účel její existence. Definuje smysl podnikání a jeho hlavní zaměření, tedy proč organizace vznikla, jaké hodnoty zastává a čím se odlišuje od konkurence (Fialová, 2022). Poslání bývá označováno jako mise společnosti a poskytuje rámec pro dlouhodobý směr jejího vývoje (Grasseová et al., 2010).

Důležitou funkcí poslání je jeho schopnost ovlivňovat rozhodovací procesy a celkové směřování organizace. Dobře definované poslání pomáhá všem zainteresovaným stranám pochopit účel organizace a sladit jejich úsilí k dosažení společných cílů (Fotr et al., 2020, s. 44). Správná formulace poslání by měla respektovat historii organizace, její schopnosti a hodnoty, ale zároveň reflektovat proměnlivé externí podmínky a strategické cíle (Radová, 2022).

Poslání organizace by mělo odpovídat na tři hlavní otázky (Fotr et al., 2020, s. 44):

- Jaký smysl má podnikání organizace?
- Čím bude organizace jedinečná a komu budou její služby určeny?
- Jakých cílů chce organizace dosáhnout?

Při formulování poslání je důležité vyhnout se nadměrné obecnosti nebo naopak příliš úzkému vymezení. Příliš široce definované poslání může vést ke ztrátě jasného směru, zatímco příliš úzké může omezit růstové možnosti organizace (Radová, 2022).

1.3 Vize

Vize společnosti představuje žádoucí budoucí stav organizace a slouží jako inspirace pro její dlouhodobý rozvoj. Na rozdíl od poslání, které popisuje současný účel organizace, vize vyjadřuje aspirace a dlouhodobý strategický směr, kterým se chce organizace ubírat (Henry, 2018, s. 10).

Vize by měla být ambiciózní, jasná a zapamatovatelná. Správně definovaná vize poskytuje organizaci nejen dlouhodobou perspektivu, ale také motivuje zaměstnance a podporuje inovace (Fialová, 2022). Mallya (2007, s. 29) zdůrazňuje, že vize organizace by měla být natolik pozitivní a srozumitelná, aby mohla sloužit jako vodítko pro plánování, rozhodování a řízení dlouhodobého rozvoje.

Charakteristiky kvalitní vize (Fotr et al., 2020, s. 45):

- Jasně definuje, čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém horizontu.
- Zahrnuje inovační prvky, které ukazují, jak se organizace změní oproti současnému stavu.
- Je natolik motivující, aby inspirovala zaměstnance i externí partnery.
- Zohledňuje faktory ovlivňující strategické řízení podniku.

Strategická vize musí být flexibilní a přizpůsobitelná změnám ve vnějším prostředí, ale zároveň dostatečně konkrétní, aby sloužila jako nástroj pro formulaci strategických cílů (Fotr et al., 2020, s. 46). V některých případech může být její definování složité kvůli interním bariérám, jako je nedůvěra managementu v nutnost strategického plánování nebo nedostatek kvalitních informací o trhu (Mallya, 2007, s. 31).

1.4 Strategické cíle

Strategické cíle představují milníky, které organizace stanovuje k dosažení svého poslání a naplnění vize. Jsou základním stavebním kamenem strategického řízení a určují žádoucí výstupy a výsledky, kterých chce společnost dosáhnout prostřednictvím svých činností (Grasseová et al., 2010).

Strategické cíle mají dlouhodobý charakter a jejich formulace je výsledkem komplexního plánování. Zajišťují sladění zdrojů a činností organizace s její strategií, čímž podporují udržitelný růst a konkurenceschopnost podniku (Fotr et al., 2017). Správně definované cíle pomáhají organizaci efektivně směřovat k dosažení požadovaných výsledků a umožňují monitorování její výkonnosti.

Strategické cíle by měly splňovat zásady modelu SMART, který určuje základní vlastnosti efektivně definovaných cílů:

- **Specific (specifický)** – jasně vymezený cíl, který popisuje požadovaný výsledek,
- **Measurable (měřitelný)** – definovaný pomocí kvantifikovatelných ukazatelů, umožňujících sledování pokroku,
- **Achievable (dosažitelný)** – reálně splnitelný cíl s ohledem na dostupné zdroje,
- **Relevant (relevantní)** – v souladu se strategickými prioritami podniku,
- **Time-bound (časově ohraničený)** – obsahuje jasně stanovený termín dosažení.

Metodika SMART umožňuje organizacím efektivně formulovat strategické cíle, které lze průběžně hodnotit a upravovat v závislosti na měnícím se podnikatelském prostředí (Mallya, 2007, s. 33).

Význam strategických cílů v praxi

Strategické cíle slouží jako vodítko pro veškeré činnosti organizace a pomáhají sladit aktivity jednotlivých oddělení s celkovou vizí podniku. Správně definované cíle umožňují nejen efektivní alokaci zdrojů, ale také poskytují měřítko pro hodnocení úspěšnosti organizace (Fotr et al., 2020).

Pro dosažení udržitelného růstu a konkurenceschopnosti je nezbytné, aby strategické cíle byly pravidelně vyhodnocovány a případně upravovány v reakci na změny v tržním prostředí (Zuzák, 2011).

1.5 Strategická analýza

Za základní nástroj pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je považována strategická analýza. Strategická analýza má za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit veškeré relevantní faktory, které budou mít vliv na konečný výběr strategie společnosti. Důležité je posoudit vzájemné vztahy souvislosti mezi faktory, což představuje základ pro posouzení současné strategie anebo rozhodnutí o strategii nové. U

strategické analýzy se odlišují dvě hlavní oblasti, analýzu zaměřenou na vnější prostředí podniku a analýzu vnitřního prostředí podniku. Mohlo by to vypadat, že se jedná o dvě nezávislé roviny, ale je důležité podotknout, že se jedná o dvě propojené a na sobě závislé oblasti (Sedláčková a Buchta 2006, s. 9).

Analýza okolí (vnější prostředí) zahrnuje především makroprostředí, které existuje nezávisle na rozhodnutích podniku, a mezoprostředí, jež může firma do určité míry ovlivňovat například marketingovými nástroji. Součástí této analýzy je zkoumání vnějších faktorů, jako je konkurence, tržní podmínky, politicko-ekonomická situace, technologické trendy či legislativa.

Analýza interní (vnitřní prostředí) se zaměřuje na oblasti, které organizace sama řídí. Zkoumají se zde zdroje, dovednosti, organizační struktura, firemní kultura či procesy. Cílem je odhalit silné a slabé stránky, které zásadním způsobem ovlivňují, nakolik dokáže podnik naplnit své strategické cíle (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10; Fotr et al., 2020, s. 216).

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Hlavním posláním analýzy vnějšího prostředí je zmapovat okolí podniku a zjistit, zda se v něm nenacházejí příležitosti nebo hrozby, které by mohly ovlivnit jeho postavení v nadcházejícím období. Součástí této činnosti je důkladné posouzení, zda se podmínky ve vnějším prostředí nezměnily natolik, aby znemožnily pokračování ve stávající strategii. První krok spočívá v prověření, zda nedošlo k výrazným posunům oproti původním předpokladům, na nichž byla dosavadní strategie založena. Pokud by se zjistilo, že vnější situace již neumožňuje udržet původní záměr, je nezbytné strategii přehodnotit a případně modifikovat, aby podnik dokázal reagovat na nově vzniklé podmínky (Mallya, 2007, s. 40).

Mezi podnikové okolí lze zařadit legislativu, státní orgány, finanční situaci, konkurenci, dodavatele a v neposlední řadě také lidský faktor. Toto okolí bývá obecně členěno na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je složené z faktorů, které podnik nedokáže přímo ovlivnit – může je pouze předvídat a přizpůsobovat jim svůj vývoj (např. ekonomické a technologické vlivy, sociální či politická situace, demografie a legislativa). Mikroprostředí je naopak tvořeno elementy, u kterých má firma větší šanci zasáhnout nebo je upravit podle svých potřeb. Patří sem zejména zákazníci, dodavatelé, potenciální konkurenti a substituty (Sedláčková a Buchta 2006, s. 14-15).



Obrázek 1 Podnikatelské prostředí (vlastní zpracování dle Fotr et al., 2020, s. 56)

2.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí (označovaného také jako makrookolí) se soustředí na faktory působící na podnik v širším kontextu, a to zejména v oblasti politiky, ekonomiky, sociálních podmínek a technologií. Patří sem například politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení, demografické změny nebo technologické inovace, jež mohou významně ovlivnit efektivnost i celkový úspěch společnosti. Přestože tyto faktory obvykle leží mimo přímý dosah podniku, neznamená to, že by s nimi nebylo možné vůbec pracovat. Svým strategickým rozhodováním může společnost včas reagovat na možné vývojové scénáře a ovlivňovat směr svého dalšího rozvoje (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16).

2.1.1 PESTLE Analýza

PEST analýza se uplatňuje při odhalování raných náznaků proměn v makroprostředí organizace, jelikož zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty. Jak uvádějí někteří autoři, lze ji rozšířit na PESTLE a zařadit právní i environmentální faktory do odpovídajících oblastí. Nezáleží přitom tolik na volbě samotné zkratky jako na schopnosti postihnout vzájemné vazby a včas reagovat na vznikající trendy (Henry, 2018, s. 44).

PESTLE analýza získala svůj název z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- Politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické.

POLITICKÉ FAKTORY

Je nezbytné sledovat politické faktory v zemi, kde společnost působí, neboť některá politická rozhodnutí mohou výrazně ovlivnit nejen ekonomickou situaci, ale i podmínky pro podnikání. Politické a legislativní aspekty tak představují významné příležitosti, ale také možná rizika. Zásadní roli přitom hraje politická stabilita, která souvisí s četností vládních změn. V současnosti však nestačí zaměřit se pouze na domácí události – vývoj v

zahraničí, zejména v kontextu Evropské unie, může výrazně ovlivnit příliv zahraničních investic či mezinárodní obchod. Rozhodnutí vlád a institucionálních orgánů tedy mohou zásadně formovat podnikatelské prostředí, což je zvláště důležité pro firmy s mezinárodní působností (Sedláčková a Buchta 2006, s. 16–17).

EKONOMICKÉ FAKTORY

Ekonomické faktory působící na podnik lze vnímat především skrze makroekonomické ukazatele, jako je hospodářský růst, míra inflace, úrokové sazby či vývoj hrubého domácího produktu a měnových kurzů. Tyto ukazatele určují podmínky pro financování, jelikož ovlivňují dostupnost kapitálu, výši úrokových sazeb a daňové zatížení, přičemž všechny tyto aspekty se mohou promítnout do dlouhodobé rentability podniku. Vedle nich je však neméně významné sledovat i ekonomický vývoj z hlediska kupní síly a nákupního chování spotřebitelů, neboť tyto proměnné mají přímý dopad na celkové tržby a ziskovost společnosti. Je tedy nutné monitorovat jak makroekonomické vlivy, tak reakci trhu, aby se vedení podniku dokázalo co nejlépe přizpůsobit měnícím se podmínkám. (Grasseová et al., 2010, s. 179; Jakubíková a Janeček, 2023, s. 110)

Sedláčková a Buchta (2006, s. 17) zdůrazňují význam několika klíčových ukazatelů, které ovlivňují naplňování hlavních cílů podniku – patří sem míra hospodářského růstu, úrokové sazby, míra inflace, daňový systém a směnný kurz. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 44) zase poukazují na užitečnost tzv. magického čtyřúhelníku, který je tvořen z ekonomického růstu, cenové hladiny, nezaměstnanosti a platební bilance, a jehož hlubší pochopení může pro firmu přinášet důležité poznatky.

SOCIÁLNÍ FAKTORY

Sociální faktory se vztahují k vlivům odrážejícím kulturu, náboženství, demografickou situaci či životní styl obyvatelstva. Jejich sledování je pro podnik důležité, neboť ovlivňují poptávku a nabídku a mohou naznačit nutnost přizpůsobit strukturu produktů. Kromě požadavků zákazníků by však firma měla věnovat pozornost i potřebám zaměstnanců, vytvářet vhodné pracovní prostředí a nabízet výhody související se stále rostoucím důrazem na kvalitu života (Sedláčková a Buchta 2006, s. 18).

S nárůstem globalizace socioekonomického prostředí rostou i nároky na analýzu sociálních faktorů, jelikož nabývají na čím dál větší důležitosti. Jejich posouzení hraje zásadní roli při plánování větších investic, výběru vhodné lokality pro provoz společnosti či při tvorbě studií proveditelnosti. (Fotr et al., 2020, s. 58).

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

V prostředí silné konkurence je zároveň nezbytné udržovat průběžný přehled o nových technologiích a výrobních postupech, jelikož dlouhodobé spoléhání na zastaralá řešení vede k nižší efektivitě, ztrátě konkurenční výhody a v krajním případě až k úpadku. Na druhou stranu je důležité brát v potaz riziko spojené s vysokými výdaji na výzkum a vývoj, neboť není vždy zaručeno, že všechny vložené prostředky přinesou očekávaný užitek (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18). Pro podnik tak zůstává klíčové najít vyvážený přístup, který mu umožní efektivně inovovat a zároveň minimalizovat případné finanční ztráty.

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Legislativní faktory působí na firmy obdobně silně jako aspekty politické. Patří sem veškeré zákonné normy, například občanský zákoník či daňové předpisy, stejně jako opatření definující pracovní podmínky, která musí podniky respektovat. Důležitou roli hraje také soudní systém, tedy možnost řešit spory právní cestou a míra vymahatelnosti práva. Společně tak tyto faktory významně utvářejí podnikatelské prostředí (Grasseová et al., 2010, s. 180).

EKOLOGICKÉ FAKTORY

Ekologické faktory se mohou výrazně lišit podle konkrétní lokality, neboť každý stát či region může mít vlastní priority v oblasti ochrany životního prostředí. Zároveň platí, že tamní předpisy mohou ovlivňovat stavební činnosti, používání určitých materiálů či stanovené normy, a jejich opomíjení může mít pro firmu i právní důsledky. V dnešní době je naopak výhodnější a pro společnost přijatelnější realizovat projekty v souladu se zásadami udržitelného rozvoje. Součástí sledovaných ekologických faktorů bývá například způsob, jakým podnik chrání životní prostředí nebo nakládá s odpadem (Fotr et al., 2020, s. 59–60).

2.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí organizace zahrnuje tvorbu a využití vlastních zdrojů, které je firma schopná ovlivnit a řídit. Pomocí analýzy vnitřního prostředí lze rozpoznat zdroje a strategické schopnosti, jež firmě umožňují včas reagovat na nové příležitosti i případné hrozby v okolí (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 119).

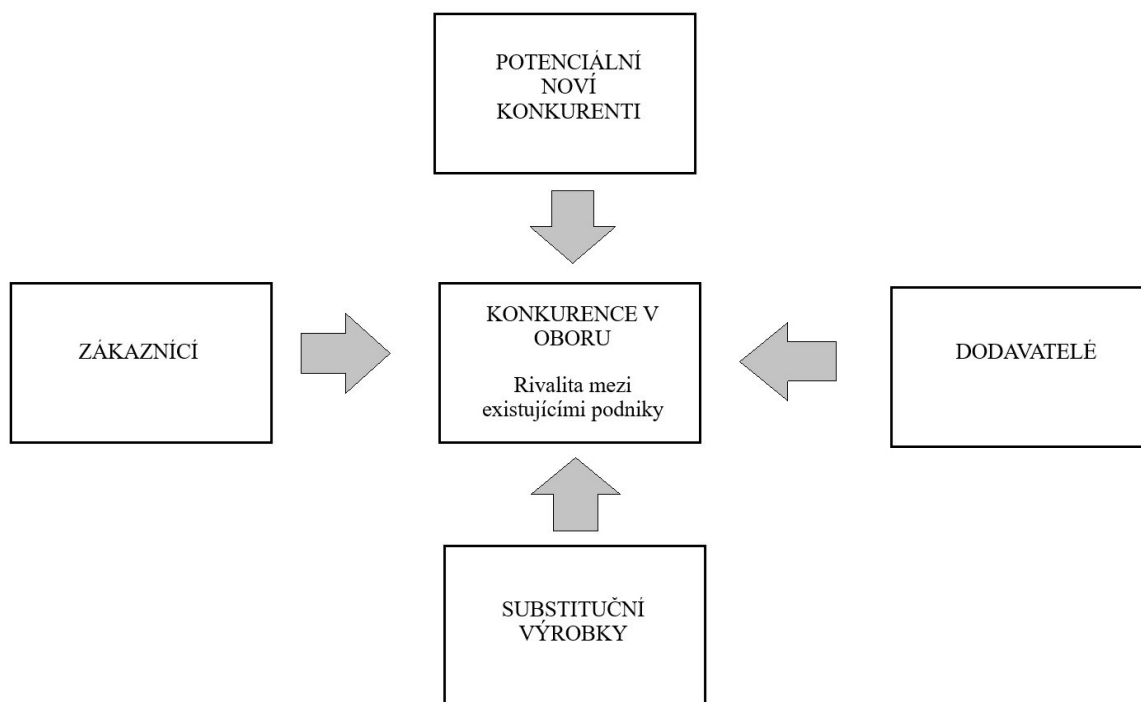
Při hodnocení mikroprostředí je vhodné začít detailní analýzou odvětví, jelikož každé z nich vykazuje rozdílné základní charakteristiky, jako je velikost trhu, jeho růst, fáze životního

cyklu, kapitálová náročnost. Smyslem této analýzy je vytvořit celkový přehled o bezprostředním prostředí, ve kterém společnost působí, a rozpoznat faktory ovlivňující její činnost a volbu strategie. Součástí je rovněž předvídání možných budoucích vývojových trendů. Ke zhodnocení konkurenčního prostředí se zpravidla využívá Porterova analýza odvětví (Fotr et al., 2020, s. 48; Jakubíková a Janeček, 2023, s. 119).

2.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil poskytuje manažerům nástroj k posouzení konkurenčních vlivů v mikroprostředí a odhalení příležitostí či rizik, jež mohou zásadně ovlivnit budoucí postavení podniku v daném odvětví. Zároveň poukazuje na oblasti, které je třeba potlačit, aby se zabránilo ohrožení pozice firmy (Dedouchová, 2001, s. 17).

Výhodou tohoto modelu je zaměření na všechny části odvětvové struktury, které formují konkurenční prostředí. Jelikož je každé odvětví specifické, jednotlivé faktory zde nabývají odlišné důležitosti. Přesto však model umožňuje podniku jednoznačně identifikovat klíčové síly, jež v daném odvětví rozhodují o míře konkurenceschopnosti (Grasseová et al., 2010, s. 191).



Obrázek 2 Porteruv model pěti sil (zdroj: vlastní zpracování podle Porter 1998)

VSTUP NOVÝCH KONKURENTŮ

Když do odvětví vstupují noví hráči, přinášejí s sebou další kapacity a ambici získat konkurenční pozici, přičemž spoléhají na vlastní zdroje a know-how. Hrozba z jejich strany se odvíjí od bariér vstupu, mezi které patří nákladové výhody zavedených firem, míra odlišení produktů, loajalita stávajících zákazníků, velikost kapitálových požadavků či regulace a ochrana duševního vlastnictví v daném odvětví. Kromě toho hraje důležitou roli také dostupnost distribučních kanálů – pokud je pro nováčky obtížné získat přístup k zákazníkům, jejich šance na úspěch se výrazně snižují (Mallya, 2007, s. 52).

V mnoha případech však velké společnosti narážejí na limity růstu na domácím trhu, a proto aktivně hledají nové geografické či tržní příležitosti, aby upevnily nebo rozšířily svou pozici. Tím se zároveň zvyšuje konkurence a snaha získat zákazníky na nově obsazovaných trzích (Zuzák, 2011, s. 31).

SUBSTITUČNÍ SLUŽBY

Substituty představují produkty, které dokážou uspokojit stejnou potřebu zákazníka, a pokud mají atraktivnější cenu nebo výkon, mohou odlákat kupující od dosavadních firem v oboru. Vliv substitutů sílí s nízkými přechodovými náklady, vysokou užitnou hodnotou a snadnou dostupností. Firmy by proto měly sledovat možnost odlišovat své služby, náklady související s přechodem na konkurenci a potenciál pro inovace, jež jim pomohou udržet si konkurenční pozici (Mallya, 2007, s. 51-52).

Vyšší stupeň soutěže v daném odvětví často naznačuje existence substitučních i komplementárních produktů, které mohou nabývat různých podob. Například výrobci nábytku mohou nepřímo konkurovat dalším produktovým kategoriím (televizory, pračky, ledničky atd.), protože domácnosti rozdělují své finanční prostředky mezi řadu rozličných položek (Cimbálníková a kol., 2013).

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Kvalitní dodavatelská síť je pro téměř každé odvětví základem, ať již jde o služby nebo výrobu, jelikož zajišťuje vstupní zdroje, například pracovní sílu, finanční prostředky, know-how a materiál. Pokud navíc v daném sektoru působí jen omezený počet podniků, vyjednávací síla dodavatelů roste. Bez jejich produktů pak výrobce není schopen dosáhnout zamýšleného výsledku (Porter, 1998).

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ

Odběratelé se snaží zajistit nejvýhodnější obchodní podmínky a mohou výrazně ovlivnit aktivity firmy, pokud mají k dispozici alternativní dodavatele. Nakupované vstupy nejsou tak pro ně významné, pokud nakupují velké objemy. Jejich vyjednávací sílu zvyšuje také možnost zpětné integrace nebo snadná zaměnitelnost produktu, což snižuje náklady na přechod k jinému dodavateli (Mallya, 2007, s. 50).

Další přístup k posuzování moci zákazníků zohledňuje různorodost zákaznických segmentů. Pokud mají odběratelé rozličné potřeby a nároky, nabízí se příležitost uspokojovat nevyužitou poptávku. Důležitou roli sehraávají také spotřebitelské trendy, které ovlivňují atraktivitu a tempo růstu trhu. Vyšší vyjednávací síla odběratelů se projevuje především tehdy, když je výrobek standardizovaný, trh malý a specializovaný nebo vykazuje silnou loajalitu. Naopak slabší pozici zákazníků lze pozorovat ve chvíli, kdy je poptávka dostatečně segmentovaná, existují vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli nebo když se výrobci sdružují (Porter, 1998).

KONKURENCE V OBORU

Konkurence v oboru je do značné míry dána strukturou konkurenčního prostředí, kterou určuje například počet a velikost podniků na trhu i snaha soupeřících firem získat lepší tržní pozici. Při hodnocení situace je vhodné zvážit, jak obtížný je vstup či odchod z daného oboru, zda se produkty v očích zákazníků diferencují, jak se vyvíjí kapacitní možnosti konkurentů nebo jak rychle se obor rozrůstá či upadá. Další hledisko představuje schopnost a ochota konkurentů reagovat na nové hrozby – například agresivním snižováním cen či zkracováním výrobních cyklů. Rivalita může být nepředvídatelná, zejména pokud se firmy liší svými strategiemi, zdroji nebo kulturním zázemím (Mallya, 2007, s. 50-51).

3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnitřního prostředí umožňuje objektivně zhodnotit aktuální postavení firmy tím, že se zaměřuje na vnitřní zdroje, schopnosti a silné i slabé stránky. Přirozeně se tyto silné a slabé stránky mohou výrazně lišit v závislosti na velikosti podniku: velké společnosti mívají obvykle stabilnější finanční zázemí, zatímco menší firmy mohou flexibilněji reagovat na změny na trhu, což jim poskytuje určitou konkurenční výhodu. Mezi podnikové zdroje se řadí například lidské zdroje, finanční kapitál, výrobní zařízení či nemovitosti, avšak podstatnou hodnotu představují také znalosti, dovednosti a odborné zkušenosti zaměstnanců (Mallya, 2007, s. 53).

3.1 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje komplexní pohled na hospodaření podniku, neboť zachycuje jeho finanční stav v daném okamžiku a rovněž vývojové tendence v čase. Umožňuje posoudit, zda je společnost dostatečně zisková, jak efektivně využívá svá aktiva, jaké je složení jejího kapitálu či zda dokáže včas hradit své závazky. Tyto informace jsou zásadní pro kvalitní rozhodování a řízení, jelikož napomáhají určit vhodnou finanční strukturu, správně alokovat peněžní prostředky nebo zvolit vhodné zdroje financování. Finanční analýza tak představuje klíčový nástroj, který manažerům ukazuje, jak se podniku dařilo v minulém období a zda se podařilo splnit stanovené cíle (Knápková et al., 2017, s. 17–18).

Mezi primární postupy využívané ve finanční analýze patří:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza tokových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů.

3.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se dělí na horizontální a vertikální. Obě metody vycházejí ze sledování časových souvislostí a pomáhají zachytit trendový vývoj důležitých finančních veličin.

Horizontální analýza se zabývá srovnáváním vývoje konkrétní veličiny v průběhu několika období. Aby tento postup poskytoval dostatečnou vypovídací schopnost, je zapotřebí mít k dispozici delší časovou řadu příslušných ukazatelů. V první fázi se vyčísluje absolutní změna oproti výchozímu roku a následně se přepočítává i její procentní hodnota.

Vertikální analýza spočívá v tom, že zvolíme jednu položku jako základnu o hodnotě 100 % a ostatní položky poté vyjádříme jako procentní podíl k této veličině. V případě rozvahy se nejčastěji používá celková výše aktiv či pasiv, abychom zjistili, jak velký podíl jednotlivé složky tvoří z bilanční sumy. Základnou však nemusí být jen celková hodnota aktiv nebo pasiv, lze vycházet i z oběžných aktiv, cizích zdrojů či vlastního kapitálu, podle toho, co je předmětem zkoumání. U výkazu zisku a ztráty se obvykle za základnu volí celkové výnosy nebo náklady (Knápková et al., 2017, s. 68).

3.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele představují jeden z hlavních nástrojů finanční analýzy. Tato metoda je široce využívána, protože umožňuje rychle a efektivně posoudit finanční zdraví podniku. Jejím principem je vzájemné porovnání jednotlivých finančních položek, čímž vzniká široká škála ukazatelů. V praxi se však nejčastěji využívá pouze omezený počet základních ukazatelů, které poskytují nejrelevantnější informace (Knápková et al., 2017, s. 87).

UKAZATELE RENTABILITY

Rentabilita, nazývaná rovněž výnosnost, odráží schopnost podniku vytvářet zisk při využití vloženého kapitálu. Jde o klíčový ukazatel, který poměruje výnosy plynoucí z provozovaných aktiv s prostředky investovanými do těchto aktiv. Úroveň rentability často slouží jako zásadní kritérium při rozhodování, které činnosti v podniku rozvíjet, případně utlumit. Mezi nejčastěji používané ukazatele rentability patří rentabilita tržeb (ROS), rentabilita celkového kapitálu (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (Pevná 2017, s. 75–76).

Rentabilita tržeb (ROS – *return on sales*) znázorňuje, jakou část tržeb tvoří zisková marže, a lze ji vypočítat pomocí různých variant zisku, například EAT, EBT nebo EBIT. Namísto tržeb lze rovněž pracovat s celkovými výnosy, díky čemuž ukazatel reflektuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu výnosů (Knápková et al., 2017, s. 100).

$$ROS = \frac{ZISK}{TRŽBY}$$

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – *return on assets*) představuje ukazatel, pomocí něhož lze vyjádřit hrubou rentabilitu i produkční sílu společnosti, a to poměrením zisku s celkovými aktivy vloženými do firmy. Pokud za zisk dosadíme EBIT, získáme vypovídající hodnotu o výkonnosti podniku, která nezohledňuje jeho finanční strukturu ani daňové zatížení (Knápková et al., 2017, s. 101–102).

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

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – *return on equity*) ukazuje, kolik čistého zisku připadá na každou korunu vloženého kapitálu. Vypočítává se jako poměr EAT k vlastnímu kapitálu, přičemž ideální je, aby tato hodnota překračovala dlouhodobé úročení dlouhodobých vkladů. Při interpretaci je však nutné dávat pozor na zkreslení – pokud podnik dosahuje ztráty a má záporný vlastní kapitál, může výpočet vést ke kladnému výsledku (Knápková et al., 2017, s. 100–103).

$$ROE = \frac{\text{ČISTÝ ZISK}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}$$

UKAZATELE LIKVIDITY

Hotovostní likvidita (likvidita I. stupně) hodnotí schopnost podniku pokrýt krátkodobé závazky okamžitě dostupnými peněžními prostředky (např. hotovostí či zůstatkem na účtu). Doporučené rozpětí pro tento ukazatel se pohybuje mezi 0,2–0,5, avšak mírná odchylka od stanovených hodnot nemusí nutně znamenat, že se firma nachází ve vážných finančních obtížích, neboť může využít např. kontokorentní rámec. Na druhou stranu vysoké hodnoty ukazatele mohou poukazovat na neefektivní hospodaření s volnými prostředky (Růčková, 2021, s. 59–64)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně) vychází ze stejných zásad jako předchozí ukazatel, avšak vyjímá zásoby z oběžných aktiv, čímž lépe ilustruje, jak rychle lze uhradit krátkodobé závazky po proměně krátkodobých pohledávek a finančního majetku na hotovost. Doporučené rozpětí se nachází mezi 1–1,5, přičemž hodnota pod touto hranicí může naznačovat potřebu zpeněžit část zásob (Knápková et al., 2017, s. 82).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita (likvidita III. stupně) naproti tomu zohledňuje všechna oběžná aktiva, včetně zásob, a porovnává je s krátkodobými závazky. Ukazatel by se měl obvykle pohybovat v rozmezí 1,5–2,5, což napovídá, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty těmito aktivy. Nižší hodnota může poukazovat na riziko nedostatečných finančních zdrojů, zatímco výrazně vyšší hodnota může svědčit o nevyužitém kapitálu (Růčková, 2021, s. 59–64)

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

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Ukazatele zadluženosti znázorňují poměr vlastních a cizích zdrojů v rámci financování podniku, tedy míru, do jaké je firma závislá na kapitálu z vnějších zdrojů. Zvýšená zadluženost nemusí nutně znamenat negativní jev. Ve stabilních společnostech může dokonce přispívat k vyšší rentabilitě. S rostoucím podílem cizího kapitálu však vzrůstá riziko, že podnik může mít obtíže se splácením úroků a dostat se tak do nepříznivé finanční situace (Knápková et al., 2017, s. 85).

Celková zadluženost představuje základní ukazatel, který popisuje podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu a tím i míru dlouhodobého rizika, jemuž podnik čelí. Z hlediska stability je obecně výhodnější, pokud převažuje financování z vlastních zdrojů, protože se tak snižuje závislost na externím kapitálu (Knápková et al., 2017, s. 88).

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

Míra zadluženosti poté vyjadřuje poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům a bývá klíčovým ukazatelem finanční struktury firmy. V praxi jej často využívají bankovní instituce při posuzování úvěrové způsobilosti. Důležitým signálem je vývoj tohoto ukazatele v čase – zda se zadlužení podniku postupně snižuje, či naopak roste (Pevná, 2017, s. 84).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

UKAZATELE AKTIVITY

Ukazatele aktivity měří, nakolik efektivně firma hospodaří se svými aktivy a zda jejich objem odpovídá stávajícím či budoucím potřebám. Součástí těchto ukazatelů bývají obrat vybraných položek (počet jejich „obrátek“ za určité období) nebo doba obratu, která vyjadřuje, jak dlouho zůstane dané aktivum případně pasivum ve specifické formě. Tím lze odhalit, zda jsou jednotlivé druhy aktiv používány přiměřeně a efektivně (Knápková et al., 2017, s. 105–106).

Obrat aktiv znázorňuje, kolikrát se ve firmě celková aktiva „otočí“ během jednoho roku. Čím je tato hodnota vyšší, tím efektivněji podnik s majetkem pracuje. Uvádí se, že minimální hodnota by měla dosáhnout alespoň 1. Pokud je ukazatel nízký, naznačuje to nadměrnou vybavenost majetkem a neefektivní využití zdrojů (Pevná, 2017, s. 87).

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

Obrat pohledávek udává, kolikrát se během sledovaného období promění pohledávky na tržby. Počet obrátek se počítá jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek a platí, že čím vyšší je tato hodnota, tím rychleji firma inkasuje peněžní prostředky. (Knápková et al., 2017, s. 108).

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}}$$

Doba obratu pohledávek pak představuje počet dní, které podnik čeká na úhradu faktur svými odběrateli. Porovnáním této doby se splatností faktur lze zjistit, zda obchodní partneři hradí své závazky včas, nebo zda firma musí čelit prodlevám (Knápková et al., 2017, s. 108).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

3.2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza patří mezi nejužívanější a nejrozšířenější nástroje k posouzení firemního prostředí. Hlavním cílem je ověřit, jak relevantní je současná strategie a jak výrazně se projevují silné či slabé stránky firmy ve vztahu k probíhajícím změnám. Tato metoda však neslouží jen ke strategickému hodnocení – uplatňuje se rovněž při taktických či operativních rozhodnutích a může být užitečná i pro osobní potřeby (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 139; Mallya, 2007, s. 85).

SWOT analýzu je možné využít jak na úplném počátku podnikání, tak i pokaždé, když se firma připravuje na významnou změnu či krok ve svém rozvoji. Slouží jako podklad pro nastavení strategických cílů a opatření, přičemž vychází z posouzení současného stavu firmy (silné a slabé stránky) a podmínek, které firma nemůže přímo ovlivnit (příležitosti a hrozby). Důležité je rovněž uvědomit si, že jeden faktor nemůže současně představovat přednost i nedostatek, nebo naopak příležitost i hrozbu. Tato analýza je přínosná pouze tehdy, pokud jsou její výsledky skutečně zohledněny při dalším rozhodování (Červený et al., 2016, s. 112–113).

PRVKY MATICE

Strengths – Silné stránky tvoří jednu ze složek vnitřní analýzy a ukazují, kde podnik dosahuje největší převahy nad konkurencí. Patří sem dosažené úspěchy, finanční zázemí, kvalitní management či špičkové technologie, díky nimž firma posiluje své tržní postavení (Henry, 2018, s. 94).

Weaknesses – Slabé stránky naopak vyjadřují vnitřní slabiny nebo nedostatky, které snižují celkovou hodnotu organizace. Typicky se měří interním hodnocením nebo porovnávají s konkurencí a mohou pramenit z nevyhovujících lidských zdrojů, nedostatečné kvality výrobků, neefektivních procesů či nepříznivé image (Henry, 2018, s. 94).

Opportunities – Příležitosti se zaměřují na vnější faktory, jež mohou podniku otevřít nové cesty k rozvoji a zlepšit jeho pozici na trhu. Tyto pozitivní okolnosti, jako je růst trhu, možnost expanze do zahraničí či stabilní politická situace, pomáhají neutralizovat potenciální hrozby (Henry, 2018, s. 95).

Threats – Hrozby rovněž pocházejí z vnějšího prostředí, avšak organizace je nemá pod vlastní kontrolou. Představují rizika pro dosažení strategických cílů nebo samotnou existenci firmy a mohou zahrnovat silnou konkurenci, nevyzpytatelnou tržní situaci nebo diskriminační opatření (Henry, 2018, s. 95).

SWOT tabulka umožňuje přehlednou volbu z několika strategických přístupů, jež vycházejí z kombinace silných či slabých stránek na jedné straně a příležitostí či hrozeb na straně druhé. Ofenzivní (SO) strategie neboli „maxi–maxi“ pracuje s výraznými přednostmi podniku a snaží se jich co nejlépe využít v kombinaci s příležitostmi v okolí. Defenzivní (ST) strategie či „maxi–mini“ cílí na přímou konfrontaci s hrozbami za předpokladu, že je firma dostatečně silná. Strategie spojenectví (WO) označovaná jako „mini–maxi“ využívá příležitosti pro odstranění či snížení slabých stránek. Nejméně výhodná je strategie úniku (WT) – „mini–mini“, která se zaměřuje na přežití tím, že se snaží vyhýbat hrozbám a zároveň odstraňovat své slabiny (Sedláčková a Buchta 2006, s. 92–93).

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Nadcházející kapitola poskytuje stručný a ucelený přehled o Dopravní společnosti Zlín–Otrokovice. Postupně jsou zde představeny základní údaje o podniku, jeho předmět podnikání a poskytované služby, důležité historické milníky i aktuální stav, včetně modernizačních kroků a plánovaných investic. Díky těmto informacím lze lépe porozumět dalším analýzám a strategickým doporučením v rámci bakalářské práce.

4.1 Základní údaje společnosti

Tabulka 1 Základní údaje DSZO

Údaj	Popis
Název společnosti	Dopravní společnost Zlín–Otrokovice, s.r.o.
Zkratka	DSZO, s.r.o.
Sídlo	Podvěsná XVII/3833, 760 92 Zlín
IČO	60730153
Datum založení	1. ledna 1995
Základní kapitál	153 020 000 Kč
Vlastnická struktura:	13 %: Město Otrokovice, 87 % 87 % (společný podíl): Statutární město Zlín, Obec Želechovice nad Dřevnicí
Společný zástupce vlastníků	Statutární město Zlín
Předmět podnikání:	Hostinská činnost Opravy silničních vozidel, ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů Klempířství a oprava karoserií Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Silniční motorová doprava (osobní i nákladní) Provozování drážní dopravy na dráze trolejbusové (§ 24 zákona o drahách)

zdroj (vlastní zpracování z justice.cz)



**DOPRAVNÍ SPOLEČNOST
ZLÍN-OTROKOVICE, s.r.o.**

Obrázek 3 Logo (zdroj: <https://www.dszo.cz/>)

4.2 Předmět podnikání a poskytované služby

Hlavní činností společnosti zůstává provozování městské hromadné dopravy (MHD) ve Zlíně a Otrokovicích, která je také důvodem, proč byla společnost původně založena. Vedle této základní služby se však DSZO s.r.o. věnuje i dalším podnikatelským aktivitám, jež kompenzují provozní ztráty z MHD. Patří mezi ně především reklamní a opravárenská činnost, prodej materiálu nebo zajišťování technického zázemí pro smluvní partnery. Od roku 2021 navíc došlo k nárůstu objemu prodeje nafty smluvním odběratelům. V kategorii „ostatní příjmy“ lze nalézt například výnosy z přepravní kontroly, aktivaci majetku či přijaté úroky, které rovněž pomáhají stabilizovat ekonomickou situaci společnosti. (justice.cz)

4.3 Vznik společnosti

Historie hromadné dopravy ve Zlíně a Otrokovicích úzce souvisí s rychlým průmyslovým rozvojem, který odstartovalo založení Baťových závodů. Zpočátku byla veřejná doprava ve Zlíně zajišťována výhradně železnicí, k níž se ve 20. letech 20. století přidaly soukromé autobusové linky. Významnou událostí se stal rok 1944, kdy byla zahájena trolejbusová doprava, jež postupně rozšiřovala své linky do dalších oblastí, včetně okolních obcí. V poválečném období se infrastruktura MHD dynamicky vyvíjela, zejména díky rostoucí bytové výstavbě a častým proměnám trolejbusových a autobusových spojů. Na přelomu 80. a 90. let 20. století se trolejbusy rozšířily i do nově budovaných čtvrtí, přičemž autobusová doprava zaznamenala výraznější rozvoj po roce 2000. Právním nástupcem někdejšího Dopravního podniku Zlín, který do té doby MHD provozoval, se stala k 1. lednu 1995 nově vzniklá Dopravní společnost Zlín–Otrokovice, s.r.o. (Cekota et al., 2014, s. 4–35).

4.4 Současnost

Dopravní společnost Zlín–Otrokovice, s.r.o. v posledních letech pokračuje v rozvoji své infrastruktury i vozového parku. V roce 2023 došlo k rozšíření počtu vozidel vybavených sčítacími rámy (3. etapa) a k nákupu nových autobusů různých délek. Významným krokem bylo také uzavření smlouvy na zavedení elektronického odbavovacího systému, který umožní platbu kartou přímo ve vozidlech MHD. Společnost zároveň sjednotila systém dálkového ovládání měnících a získala dotace na nákup 12 nových trolejbusů, jejichž pořízení se plánuje v roce 2025.

V roce 2024 pokračuje další, již čtvrtá etapa rozšiřování vozidel se sčítacími rámy a probíhá příprava dotačních projektů pro plánovací období 2024–2027. V souvislosti s modernizací

technického zázemí byl zakoupen nový montážní vůz pro reklamu a údržbu trolejového vedení. Zároveň bylo vypsáno výběrové řízení na nákup až 25 nových trolejbusů. Společnost aktivně pracuje s daty z dopravního průzkumu, který probíhá právě díky rozšířeným sčítacím rámcům. (justice.cz)

4.5 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura Dopravní společnosti Zlín–Otrokovice, s.r.o. je hierarchicky uspořádána a reflektuje zaměření podniku na efektivní řízení provozu městské hromadné dopravy. V čele společnosti stojí valná hromada, následovaná radou jednatelů a dozorčí radou, přičemž výkonné řízení je svěřeno výkonnému řediteli.

Společnost je rozdělena do několika hlavních úseků, z nichž každý plní specifické funkce:

- Úsek ředitele společnosti a ekonomický úsek zahrnuje oddělení výkonného ředitele, ekonomiky, předprodeje jízdenek a informatiky.
- Úsek reklamy a propagace se věnuje marketingovým a komunikačním aktivitám společnosti.
- Úsek dopravy zajišťuje dispečerské řízení, provoz autobusů, trolejbusů a přepravní kontrolu.
- Úsek údržby vozidel odpovídá za denní ošetření vozidel, údržbu autobusů a trolejbusů, skladové hospodářství a čištění vozidel.
- Úsek elektrotechnický a investiční má na starosti údržbu trakčního vedení, měníren, nemovitostí, investiční činnost a související technické provozy, včetně např. ubytovny nebo bufetu.

Tato struktura umožňuje efektivní provozní řízení, kontrolu nad jednotlivými fázemi poskytování dopravních služeb a zajištění technického zázemí. Zároveň odráží zaměření DSZO na kombinaci dopravní, servisní a správní činnosti. Organizační rozvržení také podporuje specializaci jednotlivých pracovníků a snižuje závislost na externích službách, což přispívá k provozní efektivitě a soběstačnosti. (justice.cz)

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Tato kapitola se zaměřuje na externí faktory, které mohou ovlivňovat současné a budoucí postavení Dopravní společnosti Zlín–Otrokovice s.r.o. Jejím cílem je identifikovat příležitosti i hrozby, s nimiž se společnost může potýkat při strategickém rozhodování. Analýza vnějšího prostředí je rozdělena do dvou hlavních částí:

- Porterův model pěti sil – zaměří se na konkurenční prostředí v odvětví a vyhodnotí vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, rizika vstupu nových subjektů, hrozby substitutů a rivalitu stávajících firem.
- PESTLE analýza – poskytne přehled o makroekonomických a socio-politických vlivech, které mohou dopadnout na činnost DSZO, a to z hlediska politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních i ekologických aspektů.

Na základě zjištěných skutečností lze lépe definovat strategické faktory, s nimiž bude nutné v dalším rozvoji dopravní společnosti pracovat.

5.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k posouzení konkurenčního tlaku a potenciální ziskovosti odvětví. Vychází z toho, že tržní dynamiku určuje pět základních sil. V této práci byl rámec naplněn sekundární analýzou. Byla využita kvantitativní data z výročních zpráv a veřejně dostupné dokumenty města. Z těchto podkladů byly pro každou sílu identifikovány klíčové faktory. Pro sektor městské hromadné dopravy se model dále přizpůsobuje takto:

- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** do odvětví mohou vstupovat noví dopravci usilující o tržní podíl.
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** dodavatelé vozidel, pohonných hmot či servisních služeb mohou prosazovat své podmínky.
- **Vyjednávací síla odběratelů:** představují ji především cestující (obyvatelé a návštěvníci města), ale i různé organizace vyžadující dopravní obslužnost.
- **Rivalita mezi stávajícími dopravci:** konkurence ostatních dopravních společností, které nabízejí obdobné služby.
- **Substituty:** alternativní způsoby přepravy, například osobní automobily, taxislužby, sdílená doprava nebo cyklistika.

5.1.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

V oblasti městské hromadné dopravy se hlavní bariérou vstupu stává regulační rámec a požadované koncese, jež obvykle zahrnují odbornou a finanční způsobilost či dostupnost infrastruktury (vozovny, údržbové zázemí). Přesto není možné potenciál nových konkurentů podceňovat. Nízké bariéry často platí v zakázkové a smluvní autobusové dopravě, kde je třeba „jen“ získat koncesi a odpovídající vozový park. V případě DSZO navíc působí jako přirozená ochrana dlouhodobé smlouvy uzavřené se zřizovateli (městy Zlín a Otrokovice), takže okamžitý vstup dalšího subjektu na lokální trh MHD není snadný. Finanční náročnost zajištění pravidelného provozu, zejména při nutnosti pořídit specializované trolejbusy či moderní autobusy, rovněž snižuje atraktivitu vstupu pro nové dopravce.

5.1.2 Rivalita mezi stávajícími dopravci

Na některých trzích autobusové a zájezdové dopravy je konkurenční prostředí relativně roztržštěné a tvoří jej desítky až stovky dopravců. Pro DSZO je však rozhodující především stabilní postavení v segmentu MHD, kde se obvykle prosazuje pouze jeden klíčový provozovatel. Potenciální soupeření může přesto vzniknout, pokud by město nebo kraj vypsalý nová výběrová řízení, kde by se ucházeli i jiní dopravci. Rivalita se projevuje též ve zvyšování kvality služeb, zavádění inovací (např. elektronické odbavovací systémy, moderní vozový park) a v důrazu na spokojenost cestujících. Dalším faktorem může být soupeření s dopravními společnostmi z okolních regionů, pokud dojde ke snaze integrovat jízdní řády nebo rozšířit působnost jednotlivých dopravců přes hranice stávajícího licenčního území.

5.1.3 Hrozba substitučních produktů či služeb

Substituční tlak na městskou hromadnou dopravu představují zejména alternativní formy mobility, jako jsou osobní automobily, taxislužby a různé formy sdílené dopravy (např. kola nebo elektrické koloběžky). Tyto varianty mohou být pro některé uživatele atraktivnější z hlediska pohodlí, rychlosti nebo flexibility, a tím snižovat poptávku po službách MHD. Ve Zlíně hraje roli například systém sdílených kol Nextbike nebo elektrické koloběžky, které si uživatelé mohou půjčit přes mobilní aplikaci. Tyto služby jsou však dostupné pouze sezónně a jejich využití je omezeno počasím a obdobím roku. Své místo si v městské mobilitě stále více upevňují také pěší chůze a cyklistika – zejména v návaznosti na rozvoj infrastruktury, jako jsou cyklostezky či modernizace veřejného prostoru. Aby DSZO zůstala konkurenceschopná, musí ve svém strategickém řízení reagovat zvyšováním komfortu, spolehlivosti a přesnosti spojů, a tím motivovat obyvatele k využívání veřejné dopravy.

5.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů

DSZO je do určité míry závislá na úzkém okruhu specializovaných dodavatelů, zejména pokud jde o výrobce dopravních prostředků (trolejbusy, autobusy), náhradní díly a dodávky elektrické energie či pohonných hmot. Vzhledem ke specializaci trhu například u bateriových trolejbusů je výběr výrobců stále relativně omezený, nicméně rostoucí konkurence (např. zapojení firem jako Škoda Electric a SOR Libchavy) umožňuje DSZO alespoň částečně rozšiřovat vyjednávací možnosti. Zároveň DSZO disponuje vlastním servisním zázemím, což snižuje závislost na externích poskytovatelích oprav. V oblasti energií pak pravidelně vypisuje veřejné zakázky, čímž posiluje svou vyjednávací pozici. Důležitou roli hraje i možnost čerpat veřejné dotace, které umožňují financovat modernizaci vozového parku a tím zmírňovat investiční nároky. Stabilitu v dodavatelských vztazích pak dále podporují dlouhodobé smlouvy a projekty realizované s podporou veřejného sektoru.

5.1.5 Vyjednávací síla odběratelů

V městské hromadné dopravě se odběratelé dělí na cestující veřejnost a institucionální partnery, zejména města Zlín a Otrokovice, která provoz MHD spolufinancují a určují rozsah i rámcové podmínky služeb. Vyjednávací síla jednotlivých cestujících není vysoká, avšak celková poptávka má pro DSZO zásadní význam. Pokud by došlo k výraznému zhoršení komfortu, dochvilnosti nebo ceny, mohou cestující zvolit alternativní způsoby dopravy (osobní auto, taxi, kola aj.). Spokojenost cestujících je tedy klíčová pro finanční stabilitu podniku. Institucionální zákazníci, jako jsou města, mohou prostřednictvím smluv a veřejných zakázek ovlivnit rozsah a strukturu služeb, například podporou nízkého jízdného nebo rozšiřováním linek. Pokud by DSZO dlouhodobě neplnila očekávání, města mají možnost hledat jiného dopravce skrze výběrové řízení.

5.1.6 Vyhodnocení

Z hodnocení Porterovy analýzy pěti sil vyplývá, že mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující strategické postavení DSZO patří tlak ze strany dodavatelů a vliv alternativních forem dopravy. Přestože je společnost do určité míry závislá na specializovaných výrobcích dopravní techniky a dodavatelích energií, v praxi spolupracuje s různými dodavateli, čímž si částečně udržuje vyjednávací pozici. V případě alternativních forem mobility jako jsou osobní automobily, taxislužby nebo sdílená doprava, představují tyto služby skutečnou konkurenci, avšak DSZO se aktivně snaží zvýšit atraktivitu MHD modernizací vozového parku a implementací komfortních řešení, například bezhotovostního odbavení.

Hrozba vstupu nového konkurenta na trh MHD zůstává minimální, neboť provoz je vázán na licenční podmínky a dlouhodobé smluvní vztahy se zřizovateli. Vyjednávací síla odběratelů, zejména cestujících a městských institucí, má spíše střední charakter – DSZO se jejich požadavkům přizpůsobuje především kvalitou, dostupností a spolehlivostí přepravy. Pro strategické plánování je tedy důležité, aby se společnost dále soustředila na inovace, zvyšování provozní efektivity a budování stabilních vztahů s dodavateli i veřejností.

5.2 PESTLE ANALÝZA

Pro zpracování PESTLE analýzy Dopravní společnosti Zlín–Otrokovice byla zvolena kombinace kvalitativní obsahové analýzy a orientačního kvantitativního srovnání. Hlavními prameny byly veřejně dostupné legislativní předpisy, demografické a energetické statistiky, rozpočtové materiály města Zlína (politické záměry, dotace, tarifní úpravy) a oborové studie k městské dopravě. Výroční zprávy DSZO uložené ve Veřejném rejstříku sloužily pouze k ověření, jak se externí podněty skutečně promítly do financování, investic a vývoje flotily. Ke každému ze šesti PESTLE okruhů (politickému, ekonomickému, sociálnímu, technologickému, legislativnímu a ekologickému) byly přiřazeny konkrétní jevy a kvantifikován jejich dopad na podnik. Výsledkem je komplexní obraz makroprostředí, který posloužil jako vstup pro následnou SWOT syntézu a formulaci strategických doporučení.

5.2.1 POLITICKÉ FAKTORY

DSZO je městským dopravním podnikem spoluvlastněným samosprávami. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada tvořená primátorem města Zlína a starostou města Otrokovice. Díky tomuto vlastnickému uspořádání podléhá DSZO přímému vlivu místní politické reprezentace. Rozhodnutí zastupitelstev obou měst určují strategii a financování MHD, včetně výše provozních dotací a případných změn tarifu. V posledních letech města Zlín a Otrokovice zvyšovala své příspěvky na provoz DSZO, aby pokryla rostoucí náklady a udržela kvalitu služeb. Kromě komunální politiky ovlivňují DSZO také rozhodnutí na úrovni krajské správy a státu. Od počátku roku 2025 se zlínská MHD zapojuje do Integrované dopravy Zlínského kraje (IDZK), což je výsledek krajské dopravní politiky zaměřené na sjednocení veřejné dopravy v regionu. Cestující tak nově mohou využívat i krajskou čipovou kartu Zetka pro MHD ve Zlíně a Kroměříži. Tento integrační krok vyžadoval úzkou spolupráci DSZO s krajským koordinátorem dopravy a úpravu tarifních podmínek. DSZO se rovněž snaží maximálně čerpat národní i evropské dotační programy podporované politickým vedením státu a EU. V období 2019–2024 získala financování

investic z fondů EU v objemu přes 850 mil. Kč, což tvoří 85 % nákladů těchto projektů zaměřených na modernizaci a ekologizaci MHD. To dokládá, že politická podpora (měst, kraje i EU) je pro rozvoj DSZO zásadní.

Celkově tedy politické faktory a vlastnická struktura, rozhodnutí samospráv o dotacích a tarifech, dopravní politika kraje a dotační priority státu/EU – vytvářejí rámec, ve kterém DSZO funguje a rozvíjí své služby.

Klíčové poznatky:

- DSZO má vlastnickou podporu měst jež se rovna jistotě provozní a investiční dotaci.
- EU fondy pokryly zhruba 85 % investic do modernizace MHD.
- Vstup do IDZK (2025) sjednocuje tarif a vyžaduje úzkou koordinaci s krajem.

5.2.2 EKONOMICKÉ FAKTORY

Ekonomické prostředí DSZO je charakteristické kombinovaným financováním z jízdného a veřejných rozpočtů. V městské hromadné dopravě obecně platí, že tržby od cestujících pokryjí jen menší polovinu provozních nákladů a zbytek je dotován z veřejných zdrojů. Tento trend platí i pro DSZO kde uživatelé MHD platí jen část skutečných nákladů a města Zlín a Otrokovice dotují provoz ze svých rozpočtů. Společnost dlouhodobě udržovala stabilní ceny jízdného a k prvnímu navýšení tarifu došlo po 11 letech až 1. září 2023. Důvodem byly rapidně rostoucí náklady, zejména vliv inflace, zdražení energií a služeb, které si vynutily úpravu ceníku. Jednorázové jízdné pro dospělé tak vzrostlo (po 1.9.2023 činí základní jízdenka 18 Kč oproti původním 12 Kč), avšak město a DSZO současně zavedly řadu slev a výhod, aby zachovaly atraktivitu MHD.

Na hospodaření DSZO měly výrazný dopad pandemické roky 2020–2021, kdy pokles poptávky snížil tržby. V roce 2021 přepravila DSZO jen 27,1 milionu cestujících (oproti 33,7 mil. v roce 2019 před covidem). Roku 2022 však došlo k výraznému oživení – počet přepravených osob přesáhl 31 milionů, což bylo o 4 miliony více než v roce 2021, a tržby z jízdného meziročně vzrostly o 17 mil. Kč. Obnovení poptávky tak zlepšilo příjmovou stránku rozpočtu DSZO. Přesto zůstává ekonomika podniku náročná. Rostou mzdové náklady (nutnost udržet a nabírat řidiče), ceny pohonných hmot a elektřiny, i náklady na údržbu stárnoucího vozového parku. Odložení obnovy vozidel kvůli neúspěšným tendrům přinutilo DSZO vynakládat více prostředků na opravy starých trolejbusů a autobusů, aby udržela plný rozsah provozu. Závažný ekonomický dopad měla zejména zmařená zakázka

na nové trolejbusy. DSZO v letech 2021–2022 vysoutěžila dodávku 4 bateriových trolejbusů s 85 % dotací z IROP, avšak dodavatel (SOR Libchavy) je včas nedodal, podnik musel odstoupit od smlouvy a přišel o přislíbenou evropskou dotaci. Nyní DSZO právně vymáhá smluvní pokuty a sčítá škody ve formě ušlé dotace a zvýšených nákladů na údržbu starších vozů. Tato situace ukazuje, jak kritické jsou pro DSZO externí finanční zdroje – investice do vozového parku a infrastruktury jsou z velké části závislé na dotacích a grantových programech. V případě jejich ztráty musí podnik hledat náhradní financování nebo omezovat investice.

Celkově jsou ekonomické faktory (dotace, tržby, náklady) pro DSZO klíčové. Města jako vlastníci trvale dotují provoz, podnik nyní reaguje na inflaci úpravou jízdného a zároveň se snaží maximálně využít dostupné dotační tituly, aby financoval potřebnou modernizaci bez nepřiměřeného zatížení rozpočtů měst.

Klíčové poznatky:

- Jízdné kryje pouze 1/3 nakladu díky čemuž je DSZO vysoce závislé na dotacích.
- Inflace energií a mezd zvyšuje provozní ztrátu.
- Propadnutí dotací při zpožděných dodávkách vozidel.

Hodnocení politických a korupčních rizik

Organizace typu DSZO jsou pravidelně monitorovány z hlediska transparentnosti a dodržování zákonných norem. V případě DSZO bylo podle tzv. K-Indexu, který hodnotí rizika spojená s korupčními praktikami nebo nehospodárným využíváním veřejných peněz, dosaženo úrovně „B“. Toto hodnocení naznačuje relativně nízké riziko, a tedy i uspokojivou míru důvěryhodnosti ve finančním a smluvním jednání.

5.2.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY

Sociální prostředí ovlivňuje DSZO zejména skrze změny v poptávce cestujících, demografii regionu a veřejné preference v dopravě. Pandemie COVID-19 dočasně změnila cestovní chování kde v roce 2020 a 2021 výrazně ubylo pasažérů, mnoho lidí pracovalo z domova a obávalo se cestovat veřejnou dopravou. Jakmile byla protiepidemická opatření zrušena, cestující se začali postupně vracet. DSZO zaznamenala v roce 2022 opět silný zájem veřejnosti, s počtem jízd téměř na úrovni před pandemií (31 mil. vs 33,7 mil. v roce 2019). Pozitivní trend pokračuje i v roce 2023, což naznačuje, že důvěra cestujících v MHD byla

obnovena. Podnik se snaží udržet spokojenost zákazníků mimo jiné zvyšováním komfortu. Všechny vozy DSZO jsou již nízkopodlažní a zhruba polovina je vybavena klimatizací.

Demografické trendy Zlínska kladou důraz na dostupnost MHD pro různé skupiny obyvatel. Populace regionu stárne, proto DSZO rozšiřuje benefity pro seniory. Od září 2023 snížila věkovou hranici pro seniorskou zvýhodněnou roční jízdenku (tzv. S-pas) z 70 na 65 let, aby více starších občanů mohlo využívat levné neomezené cestování za 600 Kč ročně. Zároveň došlo ke sjednocení kategorií seniorů a zjednodušení nároku (nově již od 65 let není třeba dokládat důchod). Město Otrokovice navíc zavedlo pro občany nad 80 let MHD zcela zdarma, přičemž náklady kompenzuje dopravci ze svého rozpočtu. Vedle seniorů cílí sociální politika DSZO i na mladé rodiny a studenty. V roce 2023 byly představeny nové druhy časových kupónů – Junior pas Student pro mladé do 26 let a Mateřský pas pro rodiče malých dětí. Tyto kupony stojí pro žadatele jen 600 Kč ročně a zbytek ceny dotuje město, pokud má cestující trvalé bydliště ve Zlíně nebo Otrokovicích. Rozšířen byl také Junior pas pro děti už od 6 let (dříve od začátku školní docházky). Tyto kroky výrazně zlevňují cestování MHD pro rodiny s dětmi, žáky a studenty, což může zvýšit atraktivitu veřejné dopravy u mladé generace.

DSZO se rovněž snaží reagovat na potřeby veřejnosti v oblasti volnočasových cest. Například od dubna 2025 posílila víkendové spoje k oblíbené Zoo Zlín – na trolejbusových linkách 4 a 5 přidala deset spojů navíc o víkendech a svátcích, aby vyšla vstříc zvýšenému počtu návštěvníků zoo. Podobně operativně upravuje dopravu při konání velkých kulturních či sportovních akcí v regionu. Sociální aspekt se projevuje i uvnitř samotného podniku kde DSZO musí čelit celostátnímu trendu nedostatku řidičů MHD. O povolání řidiče autobusu/trolejbusu je menší zájem, část stávajících zaměstnanců odchází do důchodu a na trhu práce je nízká nezaměstnanost. DSZO tento problém řeší aktivním nábořem nových řidičů včetně žen a cizinců. V roce 2022 zaměstnávala DSZO 179 řidičů v hlavním pracovním poměru, z toho asi deset cizí národnosti (např. původem z Itálie, Británie, Ruska, Slovenska či Ukrajiny). Podnik uvádí, že se nevyhnul nedostatku řidičů a jednou z cest náboru je právě zaměstnávání vhodných uchazečů ze zahraničí, byť to znamená překonat administrativní a jazykové bariéry. Tato personální opatření pomáhají udržet plný provoz MHD i při obtížné situaci na trhu práce.

Celkově vzato se DSZO snaží působit jako společensky odpovědný dopravce, poskytuje cenově dostupnou službu různým skupinám obyvatel, zohledňuje demografický vývoj (stárnutí populace, studenti), reaguje na změny poptávky (po covidu či sezónní výkyvy) a

interně řeší sociální výzvy (nedostatek pracovních sil) tak, aby byla veřejná doprava spolehlivá a vstřícná vůči cestujícím.

Klíčové poznatky:

- Široké sociální tarify posilují loajalitu, ale snižují výnos z jízdného.
- Po covidu se počet cestujících téměř vrátil na úroveň 2019.

5.2.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Technologický rozvoj značně ovlivňuje kvalitu a efektivitu služeb DSZO. Společnost v posledních letech intenzivně inovuje systémy odbavování a komunikace s cestujícími. Postupně zavádí moderní formy elektronického jízdného, od roku 2020 zavedla mobilní aplikaci Fairtiq a spustila vlastní e-shop pro nákup dlouhodobých kupónů, čímž umožnila plně bezkontaktní platby za jízdné. Od srpna 2024 si tak cestující mohou kupovat časové jízdenky online a nahrávat je na bezkontaktní bankovní karty nebo jiné elektronické nosiče. DSZO přitom ponechává v provozu i tradiční papírové jízdenky a hotovostní prodej, aby vyhověla i konzervativním nebo digitálně vyloučeným zákazníkům. Do konce roku 2024 plánuje podnik instalovat také platební terminály ve vozidlech, které umožní přímou úhradu jízdného běžnou bezkontaktní bankovní kartou. Výhodou je, že ceny při tomto způsobu platby zůstanou stejné jako u stávajících jízdenek (DSZO si služby zajišťuje sama bez provizí třetím stranám). Vedle toho DSZO již dříve zavedla SMS jízdenky – v roce 2023 bylo přes SMS zakoupeno přes 350 tisíc jízdenek, což představuje zhruba 12 % všech cestujících. To ukazuje na rostoucí oblibu digitálních forem placení mezi veřejností. Pro tuto skupinu DSZO nabízí i další mobilní aplikace (např. DoKapsy), přes které se loni prodalo 25 tisíc jízdenek. Celkově se tak odbavovací technologie v MHD Zlín–Otrokovice přibližují standardu Smart City – cestující mohou volit mezi SMS, mobilní aplikací, bezkontaktní kartou či papírovou jízdenkou dle preferencí.

Pokrok je patrný i v oblasti informačních technologií a integrace dat. Od března 2025 došlo k významnému vylepšení vyhledávání spojení pro cestující. DSZO doplnila své jízdní řády do Celostátního informačního systému CIS JŘ o nové datové soubory, které umožňují v aplikaci IDOS zobrazit i dříve skryté přímé spoje a garantované přestupní vazby v rámci MHD. Tento krok zvyšuje komfort plánování cest a zlepšuje informovanost uživatelů MHD. DSZO rovněž poskytuje aktuální informace o poloze vozidel (online sledování spojů v mapě) a provozních aktualitách prostřednictvím webu a mobilních aplikací. Na zastávkách v centru města jsou instalovány elektronické informační tabule s odjezdy v reálném čase. V

oblasti vozidel a infrastruktury sleduje DSZO moderní trendy v dopravní technice. Již historicky patří Zlín k průkopníkům trolejbusové dopravy (elektrický pohon od roku 1944) a tento důraz na moderní ekologické technologie pokračuje. DSZO průběžně obnovuje vozový park kde všechny starší vysoko podlažní vozy byly nahrazeny nízkopodlažními a postupně přibývají klimatizované jednotky. Podnik testuje i nejnovější dopravní prostředky v listopadu 2022 DSZO zkušebně provozovala plně elektrický autobus Iveco E-WAY a ověřila si jeho parametry v místních podmínkách. Do budoucna plánuje nakupovat elektrobusesy a zejména další parciální trolejbusy (trolejbusy s baterií umožňující jízdu i mimo trolejové vedení), s nimiž má velmi dobré zkušenosti. První parciální trolejbusy byly do flotily pořízeny už v minulých letech díky dotacím – například vůz Škoda 35 Tr, který kombinuje jízdu pod trolejí a na baterii. Tyto moderní trolejbusy umožňují rozšířit elektrický provoz i do okrajových částí města bez nutnosti všude stavět trolejové tratě. Kromě vozidel investuje DSZO i do infrastruktury, proběhly modernizace a výstavba nových měníren (napájecích stanic) pro trolejbusovou síť a v plánu je budování rychlodobíjecích stanic pro elektrobusesy. Připravuje se také instalace nových palubních počítačů a moderního odbavovacího systému ve vozidlech.

Celkově technologické faktory představují pro DSZO výzvu i příležitost. Nutnost investovat do nových systémů a vozidel je finančně náročná, avšak přináší zvýšení efektivity, pohodlí a ekologičnosti provozu. DSZO se trendům přizpůsobuje aktivně, inovuje platební metody, zlepšuje informační služby a plánuje přechod k bezemisním technologiím, což zvyšuje konkurenceschopnost veřejné dopravy v očích veřejnosti.

Klíčové poznatky:

- Bezkontaktní odbavování a e-shop zvyšují komfort.
- Integrace real-time dat do IDOS a informační tabule zvyšují přehlednost.
- Flotila je kompletně nízkopodlažní a z poloviny klimatizovaná, což zvyšuje komfort.

5.2.5 LEGISLATIVNÍ FAKTORY

V rámci své působnosti v městské hromadné dopravě musí Dopravní společnost Zlín Otrokovice dodržovat široké spektrum právních norem na národní i regionální úrovni. Klíčovými předpisy jsou zejména:

- Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách: Týká se provozu a správy drážní dopravy a je pro DSZO důležitý v souvislosti s trolejbusovou sítí.

- Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě: Stanovuje pravidla pro provoz silniční osobní dopravy, zahrnující licenční povinnosti i odpovědnost dopravců.
- Vyhláška č. 175/2000 Sb., o přepravním řádu: Vymezuje práva a povinnosti jak cestujících, tak dopravce, včetně konkrétních podmínek přepravy.
- Vyhláška č. 122/2014 Sb., o jízdních řádech: Určuje formu a obsah jízdních řádů, přičemž DSZO je povinna zajistit, aby veškeré informace v nich obsažené splňovaly stanovené požadavky.

Kromě těchto norem se DSZO řídí i dalšími legislativními předpisy, které ovlivňují různé aspekty její činnosti. Patří sem například zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ovlivňující pracovní podmínky zaměstnanců, či zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, na jehož základě dochází k nákupu vozidel a uzavírání dodavatelských smluv.

Legislativní rámec se navíc často mění. Novelizace zákonů o dopravě může upravit tarifní politiku, plánování tras nebo financování infrastruktury. Pro DSZO je proto nezbytné průběžně sledovat aktuální změny a přizpůsobovat se jim, aby byl zajištěn bezpečný a efektivní provoz městské hromadné dopravy ve Zlíně a Otrokovicích.

Klíčové poznatky:

- Zpřísnující emisní limity EU zrychlí nutnost obnovy dieselové části flotily.
- Komplexní zákon o veřejných zakázkách prodlužuje nákupní proces vozidel.

5.2.6 EKOLOGICKÉ FAKTORY

Environmentální faktory ovlivňují DSZO zejména skrze narůstající požadavky na ekologičnost veřejné dopravy. Společnost dlouhodobě sází na elektrickou trakci, díky čemuž již nyní většinu výkonů zajišťují trolejbusy s nulovými lokálními emisemi. Strategický plán měst Zlín a Otrokovice předpokládá dosažení úplné bezemisnosti MHD do roku 2035. K naplnění tohoto cíle DSZO aktivně pořizuje bateriové trolejbusy a připravuje se na nákup elektrobusů. Zároveň investuje do modernizace infrastruktury, například výstavbou nových trolejbusových tratí a modernizací měníren.

DSZO rovněž plánuje využívat energii z obnovitelných zdrojů, například instalací fotovoltaických panelů na budovy podniku. Díky elektrické trakci a postupnému vyřazování dieselových vozidel podnik výrazně přispívá ke snížení emisí CO₂, NO_x a prachových částic v regionu. Vedle omezení emisí podnik řeší také hlukovou zátěž, k čemuž pomáhají

trolejbusy, které jsou výrazně tišší než tradiční autobusy. Celkově tak DSZO naplňuje ekologické priority regionu a zvyšuje atraktivitu MHD jako ekologicky šetrného způsobu cestování.

Klíčové poznatky:

- Trolejbusy pokrývají většinu výkonů s nulovými lokálními emisemi.
- Elektrobusů má DSZO zatím minimum je nutná akcelerace obnovy autobusové části.
- Cíl bezemisní MHD do 2035 podporuje veřejnost i dotační tituly.

5.2.7 ZÁVĚR PESTLE ANALÝZY

PESTLE analýza Dopravní společnosti Zlín–Otrokovice ukázala, že podnik je ovlivňován stabilním politickým zázemím ze strany městských vlastníků a vymezeným legislativním rámcem určujícím podmínky provozu. Ekonomické vlivy zahrnují stabilní financování z veřejných rozpočtů a dotací, avšak rostoucí náklady a investiční nároky vytvářejí tlak na hospodaření. Sociální aspekt se odráží ve vnímání DSZO jako významného poskytovatele veřejné dopravy, který reaguje na potřeby obyvatel a těží z důrazu na ekologickou mobilitu. Technologický pokrok umožňuje zkvalitňování služeb a zvyšování efektivity, současně však vyžaduje průběžné inovace a adaptaci. Ekologické cíle tlačí DSZO k udržitelnému bezemisnímu provozu, což s pomocí dotačních programů přináší možnosti modernizace, ale zároveň vyžaduje značné investice a organizační změny. Celkově makroprostředí DSZO nabízí příležitosti k rozvoji v souladu s moderními trendy, avšak zároveň vytyčuje limity, jimž se podnik musí přizpůsobit.

6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnitřního prostředí je první krok k objektivnímu pochopení toho, čím podnik disponuje a s jakou efektivitou tyto zdroje využívá. Umožňuje odhalit, kde leží konkurenční síla společnosti a které interní nedostatky je třeba odstranit, aby mohla pružně reagovat na tlak okolního trhu. V případě Dopravní společnosti Zlín–Otrokovice, se nejprve zaměříme na přehled interních zdrojů, jako jsou struktura vozového parku a počet zaměstnanců, kteří se podílejí na každodenním provozu. Dále bude uveden objem přepravených cestujících za jednotlivé roky, což poskytne představu o rozsahu a významu činnosti společnosti v regionu. Poté se soustředíme na ekonomickou kondici podniku prostřednictvím finanční analýzy, která ukáže jeho aktivitu, rentabilitu, likviditu a odhalí případné rezervy v hospodaření. Následně výsledky doplníme SWOT analýzou, která propojí zjištěné silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami z externího prostředí. Tato syntéza vytvoří pevný základ pro doporučení strategických opatření směřujících ke zlepšení provozní výkonnosti a dlouhodobé konkurenceschopnosti DSZO.

Tabulka 2 Vývoj počtu zaměstnanců

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Počet zaměstnanců	313	315	317	310	307	309	313
Z toho řidiči MHD	179	178	179	175	173	172	176

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti DSZO 2018-2024

Celkový počet zaměstnanců se pohybuje stabilně mezi 307 až 317 pracovníky. Nejvyšší počet byl zaznamenán v roce 2020, nejnižší naopak v roce 2022. Počet řidičů MHD, kteří tvoří klíčovou pracovní skupinu, se během sledovaného období mírně snižoval z počátečních 179 na 172 v roce 2023, avšak od roku 2024 opět vzrostl na 176 řidičů. Celkově však zůstává personální situace DSZO relativně stabilní, bez výrazných výkyvů v počtu pracovníků či řidičů.

Tabulka 3 Vývoj základních provozních ukazatelů

Počet	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Provozovaných vozidel MHD	91	97	97	99	99	98	104
Přepravených cestujících (mil. Osob)	32,3	33,7	28,7	27,1	31,1	32,6	31,4
Ujetých kilometrů v MHD (mil. Km)	4,9	4,9	4,7	4,7	4,8	4,8	5

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti DSZO 2018-2024

Počet provozovaných vozidel se v tomto období postupně zvyšoval, kdy z počátečních 91 vozidel v roce 2018 vzrostl na 104 v roce 2024. Tento trend indikuje posilování flotily vozového parku.

Počet přepravených cestujících vykazuje mírně kolísavý trend s výrazným poklesem během let 2020 a 2021, v důsledku pandemie COVID-19, kdy došlo k omezení mobility obyvatel a snížení poptávky po veřejné dopravě. Po pandemii se situace začala postupně zlepšovat, v roce 2023 bylo dosaženo téměř původní úrovně z roku 2019 (32,6 mil. cestujících), ale v roce 2024 následoval mírný pokles na 31,4 milionu osob.

Celkový počet ujetých kilometrů vozidly MHD DSZO vykazuje dlouhodobě relativní stabilitu a pohybuje se kolem hranice 4,7–5 milionů km ročně. Mírný pokles ujetých kilometrů v letech 2020–2021 lze přičítat opět pandemii a s ní spojeným omezením provozu.

Závěrem lze konstatovat, že DSZO zvládá stabilně provozovat flotilu vozidel a po pandemii COVID-19 obnovila téměř původní úroveň zájmu veřejnosti o MHD. Důležitým cílem pro další období bude stabilizovat a dále navyšovat počet přepravených osob při efektivním využití vozového parku.

Tabulka 4 Dopravní Výkony v tis. Km

	2020	2021	2022	2023
Praha	97,4	98,3	104,3	104,4
Brno	39,3	37,4	36,7	36,6
Ostrava	30,7	31,6	30,7	29,5
Olomouc	6,2	5,8	6,3	6,6
Zlín	4,7	4,7	4,8	4,8

Zdroj: vlastní zpracování z výroční zprávy sdpcr 2023

Porovnání ujetých kilometrů Dopravní společnosti Zlín Otrokovice s dalšími městy ukazuje, že Zlín–Otrokovice s ročním výkonem přibližně 4,7–5 milionů kilometrů zůstává výrazně pod hodnotami velkých měst, jako je Praha (97–104 mil. km), Brno (37–39 mil. km) nebo Ostrava (29–31 mil. km). Je to dáno především velikostí populace a rozsahem sítě MHD těchto měst. Naopak, DSZO dosahuje hodnot blízkých Olomouci, která vykazuje kolem 6 milionů kilometrů ročně.

6.1 Finanční analýza

Cílem této kapitoly je zhodnotit finanční vývoj společnosti Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, s.r.o. v období 2020–2024. Analýza vychází z rozvah a výkazů zisku a ztráty převzatých z výročních zpráv uložených ve Veřejném rejstříku Ministerstva spravedlnosti. Na jejich základě byla provedena horizontální (meziroční) a vertikální (strukturální) analýza a byly dopočteny klíčové poměrové ukazatele likvidity, rentability a aktivity. Kombinace kvantitativních výpočtů s vlastním zpracováním tabulek a přehledů poskytuje objektivní pohled na finanční zdraví podniku a současně odhaluje silné i problematické oblasti vyžadující manažerskou pozornost.

Tabulka 5 Rozvaha (v tis. Kč)

Položka	ROK				
	2020	2021	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	496 449	508 032	621 256	544 779	553 726
Stálá aktiva	347 185	360 070	405 920	363 792	333 251
DNM	141	1 064	2 056	3 708	5 364
DHM	347 044	359 006	403 864	360 084	327 887
Oběžná aktiva	148 397	147 287	213 479	180 384	219 365
Zásoby	10 691	11 661	12 093	13 222	14 050
Výrobky a zboží	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	64 002	75 295	97 982	54 478	91 190
Pohledávky z obchodních vztahů	4 056	8 474	6 154	7 704	7 567
Pohledávky ostatní	59 946	66 821	91 828	46 774	83 623
Peněžní prostředky	73 704	60 331	103 404	112 684	114 125
Časové rozlišení aktiv	867	675	1 857	603	1 110
PASIVA CELKEM	496 449	508 032	621 256	544 779	553 726
Vlastní kapitál	439 663	439 663	439 663	439 663	439 663
Základní kapitál	153 020	153 020	153 020	153 020	153 020
Fondy ze zisku	764	764	764	764	0
VH minulých let	290	290	290	290	1 054
VH běžného období	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	44 791	55 721	167 332	82 935	86 380
Dlouhodobé závazky	12 181	12 032	60 114	11 593	11 545
Krátkodobé závazky	24 397	30 650	90 550	50 425	43 877
Závazky z obchodních vztahů	4 090	9 411	65 845	27 757	31 697
Stát – Daňové závazky a dotace	2 044	1 278	1 405	2 308	2 774
Časové rozlišení pasiv	11 995	12 648	14 261	22 181	27 683

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti DSZO 2020-2024

6.1.1 Analýza výkazu zisku a ztráty

Analýza výkazu zisku a ztráty byla převedena do souhrnné tabulky, v níž jsou všechny hlavní výnosové a nákladové položky přepočteny na procentuální meziroční změny. Tento formát usnadňuje okamžité odhalení výrazných trendů i odchylek a zároveň poskytuje srozumitelný podklad pro následný komentář k vývoji hospodaření podniku.

Tabulka 6 Analýza výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)

Položka	ROK					Procentuální změna			
	2020	2021	2022	2023	2024	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	108 779	111 402	133 465	147 528	151 242	2%	20%	11%	3%
Tržby za prodej zboží	73	10 753	15 032	12 177	15 913	14630%	40%	-19%	31%
Výkonová spotřeba	66 858	90 063	11 959	114 716	129 727	35%	-87%	859%	13%
Náklady vynaložené na prodané zboží	34	10 155	14 208	11 477	15 030	29768%	40%	-19%	31%
Spotřeba materiálu a energie	52 398	62 196	86 564	81 867	91 239	19%	39%	-5%	11%
Služby	14 426	17 712	18 187	21 372	23 458	23%	3%	18%	10%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	117	56	0	0	0	-52%	-100%	0%	0%
Osobní náklady	172 164	175 627	193 325	213 749	229 243	2%	10%	11%	7%
Úprava hodnot v provozní oblasti	41 380	41 494	34 197	44 508	49 426	0%	-18%	30%	11%
Ostatní provozní výnosy	182 263	197 227	212 417	224 286	257 952	8%	8%	6%	15%
Ostatní provozní náklady	10 101	13 553	17 297	16 219	20 824	34%	28%	-6%	28%
Provozní výsledek hospodaření	567	127	-631	-2191	-2157	-78%	-597%	247%	-2%
Výnosové úroky a podobné výnosy	2	0	1 254	5 005	4 011	-100%	0%	299%	-20%
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	309	1 799	0	0%	0%	482%	-100%
Ostatní finanční výnosy	413	394	291	180	288	-5%	-26%	-38%	60%
Ostatní finanční náklady	464	504	579	664	745	9%	15%	15%	12%
Finanční výsledek hospodaření	-49	-110	657	2 722	3 554	124%	-697%	314%	31%
Výsledek hospodaření před zdaněním	518	17	26	531	1 397	-97%	53%	1942%	163%
Daň z příjmu	518	17	26	531	1 397	-97%	53%	1942%	163%
Výsledek hospodaření za účetní období	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Čistý obrát	291 530	319 776	362 459	389 176	414 556	10%	13%	7%	7%

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti DSZO 2020-2024

Z výkazů je patrný stabilní růst tržeb z prodeje výrobků a služeb, které vzrostly z 108,8 mil. Kč v roce 2020 na 151,4 mil. Kč v roce 2024. Tento vývoj signalizuje pozvolné zvyšování výkonnosti a poptávky po službách společnosti. K výraznému nárůstu došlo v roce 2022 (o přibližně 20 %), což může souviset s návratem poptávky po pandemii a případnými úpravami tarifních podmínek. Významný skok zaznamenaly i tržby za prodej zboží, které mezi lety 2020 a 2021 vzrostly o 14 630 %. Podle výroční zprávy byl tento nárůst způsoben zejména prodejem nafty smluvním odběratelům.

Výkonová spotřeba společnosti výrazně narostla v roce 2023, a to o 859 %, což pravděpodobně souvisí s celkovým rozšířením provozní aktivity a růstem vstupních nákladů. Výrazná změna nastala také v nákladech na prodané zboží, které v období 2020/2021 vzrostly o 29 768 %, čímž odrážejí výše uvedený růst tržeb.

Osobní náklady vykazují za sledované pětileté období nárůst o přibližně 35 %, což je důsledkem inflace, navyšování mezd a postupného personálního posílení. Růst zaznamenaly

také ostatní nákladové položky, jako je spotřeba materiálu, energie či služby, a to zejména v letech 2021–2022, pravděpodobně vlivem vnějších ekonomických tlaků, jako byl například růst cen energií.

Provozní výsledek hospodaření dosáhl nejvýraznějšího poklesu v roce 2022, kdy se meziročně propadl o 597 %, a to z kladné hodnoty 127 tis. Kč v roce 2021 na záporných 631 tis. Kč. Tento propad byl způsoben především výrazným nárůstem výkonové spotřeby, spotřeby materiálu a energií, osobních nákladů a služeb. Největší absolutní nárůst byl zaznamenán právě u nákladů na energie a mzdy, což pravděpodobně souviselo s inflačním tlakem, energetickou krizí a mzdovým růstem v dopravním sektoru. Ačkoli došlo také k růstu tržeb z hlavní činnosti a ostatních provozních výnosů (zejména dotací), tyto příjmy nedokázaly plně kompenzovat zvýšené provozní náklady, což vedlo k provoznímu zápornému výsledku.

Výsledek hospodaření před zdaněním však zůstal v roce 2022 výrazně kladný, a to především díky vysokému objemu ostatních provozních výnosů, jejichž významnou část tvoří dotace z veřejných rozpočtů. Ty představují klíčový zdroj financování pro podnik. DSZO nefunguje jako komerční subjekt usilující o tvorbu zisku, ale jako městský podnik zajišťující veřejnou službu v oblasti dopravy. Dotace slouží k pokrytí provozních nákladů a zajištění dopravní obslužnosti, nikoli k dosažení zisku. Výsledkem této strategie je, že ve výkazech je ve sloupci „Výsledek hospodaření za účetní období“ opakovaně uvedena hodnota 0, neboť veškeré výnosy včetně dotací jsou plánovány tak, aby odpovídaly vynaloženým nákladům. Účetně je tedy vytvářen „čistý zisk“ (např. 414,6 mil. Kč v roce 2024), který je však v konečné fázi účetního zpracování eliminován převodem do fondů nebo jiných účetních operací v souladu s vyrovnaným rozpočtovým hospodařením.

Celkově lze říct, že společnost vykazuje dlouhodobě stabilní ekonomickou výkonnost, a to i přes krátkodobé výkyvy v nákladech a výnosech. Vyrovnaný výsledek hospodaření je důsledkem systematické podpory ze strany zřizovatelů, která umožňuje efektivní financování provozu i investic. Významné změny v nákladových položkách, jako jsou osobní náklady nebo výkonová spotřeba, je však vhodné nadále pečlivě sledovat a analyzovat jejich dopady na provozní rovnováhu, zejména v kontextu případných změn v dotační politice nebo cenách vstupů.

6.1.2 Analýza absolutních ukazatelů

Tabulka 7 Horizontální analýza aktiv

Položka	Procentuální změna			
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
AKTIVA CELKEM	2%	22%	-12%	2%
Stálá aktiva	4%	13%	-10%	-8%
DNM	655%	93%	80%	45%
DHM	3%	12%	-11%	-9%
Oběžná aktiva	-1%	45%	-16%	22%
Zásoby	9%	4%	9%	6%
Výrobky a zboží	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	18%	30%	-44%	67%
Pohledávky z obchodních vztahů	109%	-27%	25%	-2%
Pohledávky ostatní	11%	37%	-49%	79%
Peněžní prostředky	-18%	71%	9%	1%
Časové rozlišení aktiv	-22%	175%	-68%	84%

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti DSZO 2020-2024

Aktiva společnosti zaznamenala v roce 2022 významný nárůst o 22 %, následovaný poklesem o 12 % v roce 2023. Největší výkyvy nastaly u krátkodobých pohledávek, které se v roce 2023 snížily o 44 %. Významný pohyb vykazují i pohledávky z obchodních vztahů, jež vzrostly o 109 % mezi roky 2020 a 2021, zatímco ostatní pohledávky klesly v roce 2023 o 49 %. Výrazný nárůst byl patrný také u dlouhodobého nehmotného majetku, který v roce 2021 vzrostl o 655 %, přičemž růst pokračoval i v následujících obdobích. Tento vývoj pravděpodobně souvisí s investicemi do softwarových řešení nebo licencí.

K výrazným změnám došlo také u časového rozlišení aktiv – v roce 2023 pokleslo o 68 %, avšak v roce 2024 opět vzrostlo o 84 %. Tyto výkyvy mohou být způsobeny načasováním účetních operací, zejména u transferů nebo příspěvků, které nejsou vykazovány rovnoměrně v čase. Peněžní prostředky zůstávaly převážně stabilní, s výjimkou roku 2021, kdy poklesly o 18 %, avšak následující rok došlo k jejich navýšení o 71 %.

Celkově lze konstatovat, že společnost během analyzovaného období procházela dynamickými změnami ve struktuře aktiv. Tyto změny odrážejí jak investiční aktivitu, tak proměny v obchodní strategii a finančním řízení.

Tabulka 8 Horizontální analýza pasiv

Položka	Procentuální změna			
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
PASIVA CELKEM	2%	22%	-12%	2%
Vlastní kapitál	0%	0%	0%	0%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	-100%
VH minulých let	0%	0%	0%	263%
VH běžného období	0%	0%	0%	0%
Cizí zdroje	24%	200%	-50%	4%
Dlouhodobé závazky	-1%	400%	-81%	0%
Krátkodobé závazky	26%	195%	-44%	-13%
Závazky z obchodních vztahů	130%	600%	-58%	14%
Stát – Daňové závazky a dotace	-37%	10%	64%	20%
Časové rozlišení pasiv	5%	13%	56%	25%

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti DSZO 2020-2024

Nejvýraznější změna nastala u cizích zdrojů, které v roce 2022 zaznamenaly výrazný růst o 200 %, zejména vlivem nárůstu krátkodobých závazků (195 %) a závazků z obchodních vztahů (600 %). Tento prudký nárůst může souviset se zvýšeným objemem nákupů na úvěr nebo s odkladem splatnosti vůči dodavatelům. V následujícím roce 2023 došlo naopak k poklesu cizích zdrojů o 50 %, zejména v důsledku úhrad krátkodobých závazků (pokles o 44 %) a obchodních závazků (pokles o 58 %), což naznačuje snahu společnosti snížit externí zadlužení.

Fondy ze zisku vykázaly v roce 2024 pokles o 100 %, což ukazuje na jejich úplné rozpuštění – pravděpodobně na základě rozhodnutí o jejich využití pro jiné účely nebo v rámci účetních operací. Časové rozlišení pasiv pak vykazuje rostoucí trend, přičemž největší nárůst (o 56 %) nastal v roce 2023. To může odrážet vyšší úroveň předem přijatých plateb nebo dotací, případně závazků vztahujících se k budoucím obdobím.

Celkově pasiva společnosti během sledovaného období prošla zásadními změnami, především v oblasti cizích zdrojů. Tyto výkyvy ukazují na aktivní práci s externím financováním a schopnost společnosti pružně reagovat na ekonomické podmínky. Do budoucna bude důležité sledovat vývoj struktury závazků, které mají zásadní vliv na stabilitu a likviditu podniku.

Tabulka 9 Vertikální analýza aktiv

Položka	ROK				
	2020	2021	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	70%	71%	65%	67%	60%
DNM	0%	0%	0%	1%	1%
DHM	70%	71%	65%	66%	59%
Oběžná aktiva	30%	29%	34%	33%	40%
Zásoby	2%	2%	2%	2%	3%
Výrobky a zboží	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	13%	15%	16%	10%	16%
Pohledávky z obchodních vztahů	1%	2%	1%	1%	1%
Pohledávky ostatní	12%	13%	15%	9%	15%
Peněžní prostředky	15%	12%	17%	21%	21%
Časové rozlišení aktiv	0%	0%	0%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti DSZO 2020-2024

Tabulka vertikální analýzy znázorňuje podíl jednotlivých položek na celkových aktivech společnosti. Nejvýraznější změnou je pokles podílu stálých aktiv z 70 % v roce 2020 na 60 % v roce 2024, což ukazuje na postupný ústup dlouhodobého majetku ve prospěch oběžných aktiv. Podíl oběžných aktiv tak vzrostl z 30 % na 40 %, přičemž nejvýznamnější složkou byly krátkodobé pohledávky – ty dosáhly maxima 16 % v roce 2022 a v dalších letech mírně klesaly. Významný růst zaznamenaly také peněžní prostředky, jejichž podíl na aktivech vzrostl z 15 % na 21 %.

Dlouhodobý hmotný majetek, jako hlavní složka stálých aktiv, rovněž zaznamenal pokles svého podílu na aktivech, a to ze 70 % na 59 % mezi lety 2020 a 2024. Tato změna poukazuje na relativní útlum investic do dlouhodobého majetku.

Celkově lze z vývoje struktury aktiv usuzovat, že společnost v analyzovaném období zvýšila likviditu, posílila hotovostní rezervy a snížila závislost na dlouhodobých investicích. Tento posun může souviset se snahou o vyšší finanční flexibilitu a schopnost pružně reagovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí.

Tabulka 10 Vertikální analýza pasiv

Položka	ROK				
	2020	2021	2022	2023	2024
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	89%	87%	71%	81%	79%
Základní kapitál	31%	30%	25%	28%	28%
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%	0%
VH minulých let	0%	0%	0%	0%	0%
VH běžného období	0%	0%	0%	0%	0%
Cizí zdroje	9%	11%	27%	15%	16%
Dlouhodobé závazky	2%	2%	10%	2%	2%
Krátkodobé závazky	5%	6%	15%	9%	8%
Závazky z obchodních vztahů	1%	2%	11%	5%	6%
Stát – Daňové závazky a dotace	0%	0%	0%	0%	1%
Časové rozlišení pasiv	2%	2%	2%	4%	5%

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti DSZO 2020-2024

Nejvýznamnější změnou ve sledovaném období je pokles podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech z 89 % v roce 2020 na 79 % v roce 2024. Tento vývoj signalizuje rostoucí využívání cizích zdrojů, což může být důsledkem zvýšené investiční aktivity nebo potřeby externího financování provozu.

Podíl cizích zdrojů se postupně zvýšil z 9 % na 16 %, přičemž v roce 2022 dosáhl maxima 27 %. Nejvyšší zastoupení měly krátkodobé závazky (15 %) a závazky z obchodních vztahů (11 %), což pravděpodobně souvisí s dočasným navýšením provozní činnosti nebo investic hrazených krátkodobým kapitálem.

Za zmínku stojí i úplné rozpuštění fondů ze zisku v roce 2024, které mohlo být výsledkem účetního rozhodnutí o jejich přesunu do jiných složek vlastního kapitálu. Tento krok je doprovázen růstem výsledku hospodaření minulých let, který v roce 2024 dosáhl 1 054 tis. Kč.

Struktura pasiv se postupně posouvá směrem k vyššímu využívání cizích zdrojů, čímž DSZO získává větší finanční pružnost pro investice i provoz. Současně to však znamená citlivější pozici vůči změnám na trhu a nutnost důsledně hlídat splatnost krátkodobých závazků. Klíčové proto bude průběžně vyhodnocovat tempo zadlužování a udržovat vyvážený poměr mezi vlastním a cizím kapitálem, aby se zvýšená flexibilita nepřetavila do nepřiměřeného finančního rizika.

6.1.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele převádějí absolutní hodnoty účetních výkazů do relativních vztahů a umožňují tak rychle porovnat výkonnost podniku. V této části se zaměříme na ukazatele likvidity, rentability a aktivity, které nejlépe odhalují finanční zdraví společnosti.

Tabulka 11 Ukazatelé likvidity

Ukazatele likvidity	2020	2021	2022	2023	2024
Hotovostní likvidita	3,02	1,97	1,14	2,23	2,60
Pohotová likvidita	5,64	4,42	2,22	3,32	4,68
Běžná likvidita	6,08	4,81	2,36	3,58	5,00

Zdroj: vlastní zpracování

Hotovostní likvidita, která poměřuje peněžní prostředky vůči krátkodobým závazkům, zaznamenala v průběhu sledovaného období značné výkyvy. Z hodnoty 3,02 v roce 2020 klesla až na 1,14 v roce 2022, což ukazuje na snížení bezprostřední platební schopnosti společnosti. Tento pokles lze přičíst výraznému nárůstu krátkodobých závazků v roce 2022 (+195 %), jak bylo dříve analyzováno, a zároveň poklesu peněžních prostředků. Období let 2023 a 2024 však ukazuje opětovné posílení ukazatele (2,60 v roce 2024), což souvisí s úhradou části závazků a doplněním hotovostních rezerv.

Pohotová likvidita, která zahrnuje peněžní prostředky a krátkodobé pohledávky, sleduje širší schopnost uhradit závazky. Hodnoty se v roce 2022 dostaly k hranici 2, což opět souvisí s růstem závazků a dočasným snížením pohledávek. V následujících letech se ukazatel opět zlepšuje, až na hodnotu 4,67 v roce 2024. Tento růst odráží stabilizaci provozního financování a nižší tlak na okamžitou platební schopnost.

Nejširší ukazatel likvidity je běžná likvidita, která sleduje vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. V roce 2020 dosahoval vysoké hodnoty 6,08, což odráželo konzervativní řízení finančních rezerv. Pokles na minimum 2,36 v roce 2022 potvrzuje již zmíněný tlak na oběžná aktiva v souvislosti s růstem provozních nákladů a externím financováním. V letech 2023 a 2024 se ukazatel opět stabilizuje nad hodnotou 4, což signalizuje návrat k finanční rovnováze.

Tabulka 12 Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability	2020	2021	2022	2023	2024
Rentabilita tržeb	0,48 %	0,02 %	0,02 %	0,36%	0,92%
Rentabilita celkového kapitálu	0,11 %	0,02 %	-0,10 %	-0,40%	-0,39%
Rentabilita vlastního kapitálu	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita tržeb se v letech pohybovala na velmi nízké úrovni. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2024 a to 0,92 %, což naznačuje částečné zlepšení hospodaření společnosti. Naopak v letech 2021 a 2022 činila pouhých 0,02 %, což bylo způsobeno výraznými provozními náklady v kombinaci s nízkými provozními přebytky. K mírnému zotavení došlo v roce 2023 na 0,36 %, pravděpodobně v návaznosti na stabilizaci výdajů a mírný nárůst výnosů z hlavní činnosti.

Rentabilita celkového kapitálu vykazuje podobný vývoj. Z hodnoty 0,11 % v roce 2020 se propadla na -0,10 % v roce 2022 a v následujících letech zůstává záporná. Tento vývoj souvisí s provozní ztrátovostí v důsledku vysokých provozních nákladů, zejména v oblasti energií, mezd a služeb. V roce 2024 činí ROA -0,39 %, což signalizuje, že z pohledu investovaného kapitálu společnost nevykazuje ekonomický přínos ve formě zisku. Dlouhodobě však podnik funguje v režimu vyrovnaného hospodaření, kde zisk není hlavním cílem, a rentabilita tak není klíčovým ukazatelem výkonnosti.

Rentabilita vlastního kapitálu zůstává v celém období nulová. Tento stav je dán tím, že podnik každoročně vykazuje účetní výsledek hospodaření za účetní období ve výši 0 Kč. Důvodem je princip vyrovnaného hospodaření kde výnosy včetně dotací jsou plánovány tak, aby přesně pokryly náklady. Tento přístup je typický pro veřejně vlastněné dopravní podniky a není známkou neefektivity, ale plně odpovídá jejich neziskovému charakteru.

Tabulka 13 Ukazatelé aktivity

Ukazatele aktivity	2020	2021	2022	2023	2024
Obrat aktiv	0,22	0,22	0,21	0,27	0,27
Obrat pohledávek	2,02	1,60	1,54	1,94	2,08
Doba obratu pohledávek	725,42	575,82	554,57	696,71	747,55

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel obrat aktiv zůstává v celém sledovaném období relativně stabilní, s mírným nárůstem z 0,21 v roce 2022 na 0,27 v letech 2023 a 2024. Tento ukazatel vyjadřuje poměr tržeb k celkovým aktivům a nízké hodnoty (pod 1,0) jsou u veřejně vlastněných dopravních podniků běžné, protože tito provozovatelé mají rozsáhlý majetek (zejména infrastrukturu a vozový park), který slouží dlouhodobě a negeneruje komerční výnosy. Stabilita tohoto ukazatele ukazuje, že DSZO dlouhodobě využívá svůj majetek konzistentně.

Ukazatel obrat pohledávek kolísá v rozmezí od 1,54 (v roce 2022) do 2,08 (v roce 2024), což ukazuje poměrně pomalou frekvenci inkasa pohledávek. Tomu odpovídá i délka doby

obratu pohledávek, která se pohybuje mezi 554 až 747 dny, což je výrazně nad běžnými podnikatelskými standardy.

Tento jev je však třeba chápat v kontextu – DSZO má specifickou strukturu odběratelů, kde většinu příjmů tvoří platby od měst, dotace nebo příspěvky z veřejných rozpočtů, které bývají zúčtovány periodicky (např. čtvrtletně nebo pololetně) a často s časovým zpožděním. Z toho důvodu není vysoká hodnota doby inkasa nutně známkou neefektivního řízení, ale spíše strukturální charakteristikou veřejného sektoru.

6.2 SWOT Analýza

SWOT analýza navazuje na všechny předchozí dílčí metody. Vnitřní faktory byly převzaty z finančních ukazatelů, provozních statistik a výročních zpráv. Externí faktory vycházely ze zjištění PESTLE a Porterova modelu, doplněných o aktuální rozpočtové materiály města Zlína. Význam jednotlivých položek byl srovnán párovým porovnáním podle Saatyho kde získané váhy se později použily v IFE a EFE maticích. Tím vznikl syntetický přehled, který jasně ukazuje, kde DSZO stojí a na co by měla zaměřit své strategické kroky.

Tabulka 14 Matice SWOT společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
• Rozsáhlá elektrifikovaná síť + vysoká poptávka • Pokročilá modernizace flotily • Finanční zázemí + dotace • Vlastní servisní a technické zázemí • Silná politická a majetková opora • Integrace do IDZK	• Provozní nákladovost • Stárnoucí část vozového parku • Nízký podíl bezemisních autobusů • Závislost na dotačních zdrojích • Nedostatek řidičů
Příležitosti	Hrozby
• Masivní dotační vlna EU 2027+ • Úplný přechod na bezemisní flotilu • Rostoucí poptávka po MHD a optimalizace sítě • Digitální inovace & data-driven řízení • Obnovitelné zdroje energie	• Rostoucí ceny elektřiny a PHM • Sdílená mikromobilita • Selhání dodavatelů • Rozpočtový tlak měst • Regulační a legislativní zpoždění

Zdroj: vlastní zpracování

6.2.1 Silné stránky (S)

Rozsáhlá elektrifikovaná síť + vysoká poptávka: Provoz 19 autobusových a 14 trolejbusových linek, plně nízkopodlažních a klimatizovaných, přináší stabilní roční poptávku více jak 31 mil. Cestujících.

Pokročilá modernizace flotily: Nasazení prvního elektrobusu a plán nákupu až 60 parciálních trolejbusů do 2028 potvrzují orientaci na bezemisní flotilu, jejíž provozní úspory a nižší emise pomohou naplnit klimatické závazky Zlína i Otrokovic.

Robustní finanční zázemí a dotační úspěšnost: Investice 2019–2024 dosáhly cca 851 mil. Kč, z toho 85 % kryly fondy EU. Schopnost kofinancovat rozsáhlé projekty bez nadměrného tlaku na rozpočty měst potvrzuje silný finanční management podniku.

Vlastní servisní a technické zázemí: Vlastní dílny pro údržbu vozidel snižují externí závislost, urychlují odstranění poruch a zvyšují kontrolu nad kvalitou poskytovaných služeb.

Silná politická a majetková opora: Majoritní podíl města Zlína a Otrokovic zajišťuje jasné vlastnické vztahy. Dlouhodobé smlouvy o veřejné službě garantují stabilní provozní dotace a předvídatelné cash-flow.

Integrace do IDZK: Zapojení do krajské tarifní platformy Zetka (od 1/2025) rozšiřuje akceptaci jízdních dokladů, zvyšuje přestupní komfort a podněcuje další růst poptávky.

6.2.2 Slabé stránky (W)

Provozní nákladovost: DSZO dlouhodobě vykazuje vysoké provozní náklady, zejména na mzdy a spotřebu energie, které převyšují příjmy z jízdného. Způsobuje to silný vliv cen paliv, materiálů a energií i rostoucí mzdové náklady, jež podstatně zatěžují hospodaření. Tyto vysoké náklady omezují finanční flexibilitu a vyžadují trvalou podporu.

Stárnoucí část vozového parku: Průměrný věk dieselových autobusů přesahuje 10 let, u některých trolejbusů je to dokonce více než 15 let. To má za následek zvýšenou poruchovost vozidel, vyšší náklady na údržbu a ztížené plnění současných požadavků cestujících na komfort, jako jsou například Wi-Fi připojení nebo klimatizace.

Nízký podíl bezemisních autobusů: Ačkoliv DSZO plánuje masivní nákup trolejbusů, současný autobusový park zůstává převážně na dieselový pohon. K 26. 3. 2025 byl evidován pouze jeden elektrobus ze zhruba 37 autobusů (necelá 3 % flotily).

Závislost na dotačních zdrojích: Tržby z jízdného pokrývají přibližně 30 % celkových provozních nákladů, zbývajících 70 % financování pochází měst. Jakýkoli výpadek nebo snížení této podpory by proto okamžitě vedl ke zvýšení tlaku na úpravu tarifů nebo omezení poskytovaných služeb.

6.2.3 Příležitosti (O)

Masivní dotační vlna EU 2027+: Nadcházející programové období evropských fondů slibuje výrazné finanční zdroje určené na zelenou a digitální transformaci veřejné dopravy. DSZO tak může získat další granty na bezemisní vozidla, rozšíření trolejové infrastruktury, obnovitelné zdroje energie i moderní informační systémy, čímž urychlí modernizaci a sníží vlastní kapitálové zatížení.

Úplný přechod na bezemisní flotilu: Město Zlín stanovilo cíl dosáhnout do roku 2035 provoz bez dieselových vozidel. Plánovaný přechod na parciální trolejbusy a elektrobuses má potenciál plně nahradit současnou dieselovou autobusovou flotilu, což by vedlo ke snížení energetické náročnosti a údržbových nákladů a naplnění klimatických cílů města.

Rostoucí poptávka po MHD a optimalizace sítě: Počet cestujících již překonal úroveň roku 2021, což se pozitivně projevilo ve zvýšení tržeb o 17 mil. Kč. Využití kombinace sčítacích rámců a dat z elektronického odbavení umožní přesnější optimalizaci jízdních řádů.

Digitální inovace a data-driven řízení: Nově zaváděný odbavovací systém s bezkontaktními platbami doplní rozhraní pro on-line přenos dat. Využití pokročilé analytiky nad takto získanými údaji umožní přesné predikce obsazenosti, nastavení dynamického tarifu a preventivní plánování údržby, což by mělo zvýšit provozní spolehlivost a přinést úspory přibližně 5 % ročně.

Obnovitelné zdroje energie: Inspirativním trendem pro české dopravní podniky je využití střešních fotovoltaických elektráren přímo v areálech vozoven – v kombinaci s bateriovými úložišti dokážou pokrýt nezanedbatelnou část roční trakční spotřeby, stabilizovat nákupní cenu elektřiny a případné přebytky prodávat zpět do distribuční sítě.

6.2.4 Hrozby (T)

Rostoucí ceny elektřiny a PHM: Výkyvy velkoobchodních cen energie mohou během jedné sezóny zvýšit provozní náklady o desítky procent. Jakýkoli cenový šok nutí DSZO buď žádat vyšší dotace, nebo zvyšovat jízdné.

Sdílená mikromobilita: Rozšiřující se množství sdílených kol, koloběžek a aut ubírají klienty MHD na krátké a střední cesty. Hrozí pokles tržeb hlavně v centru Zlína, kde je největší koncentrace těchto služeb.

Selhání dodavatelů: DSZO již jednou čelila problému s nedodržením dodávky nových trolejbusů, což vedlo k propadnutí téměř 85 % dotací na jejich pořízení. Podobný případ v budoucnu by znamenal velkou finanční ztrátu a zpomalení modernizace. Spoléhat se na spolehlivé dodavatele je proto klíčové.

Rozpočtový tlak měst: Při stagnaci příjmů veřejných rozpočtů mohou města snížit provozní dotace, což by vedlo ke škrtnutím v počtu spojů či k omezení investic do obnovy vozidel.

Regulační a legislativní zpoždění: Zpřísnění emisních norem EU a prodlužující se homologace nových typů vozidel mohou posunout termíny dodávek. Rizikem je propadnutí přidělených dotací a nutnost udržet starší flotilu v provozu déle, než je ekonomicky vhodné.

6.3 IFE matice

Matice IFE a EFE byly sestaveny po SWOT syntéze. Váhy klíčových faktorů jsem určoval vícekriteriální metodou podle Saatyho. Poté se k nim přiřadila čtyřbodová hodnocení dopadu. Výsledné součty ukazují, jak silné je vnitřní zázemí podniku a jak úspěšně reaguje na vnější vlivy.

Tabulka 15 Matice IFE společnosti

IFE matice – vnitřní prostředí		hodnocení	váha	scóre
Silné stránky	Rozsáhlá elektrifikovaná síť + vysoká poptávka	4	0,21	0,84
	Pokročilá modernizace flotily	3	0,11	0,33
	Finanční zázemí + dotace	4	0,1	0,4
	Vlastní servisní a technické zázemí	3	0,04	0,12
	Silná politická a majetková opora	4	0,05	0,2
	Integrace do IDZK	3	0,03	0,09
Slabé stránky	Provozní nákladovost	2	0,2	0,4
	Stárnoucí část vozového parku	2	0,16	0,32
	Nízký podíl bezemisních autobusů	1	0,006	0,006
	Závislost na dotačních zdrojích	2	0,07	0,14
	Nedostatek řidičů	2	0,024	0,048
Celkem			1	2,894

Zdroj: vlastní zpracování

Matice vnitřního prostředí (IFE) dosáhla souhrnného skóre 2,89, což potvrzuje nadprůměrnou vnitřní pozici DSZO a značně pevnou interní základnu. Největší podíl na

tomto výsledku mají tři klíčové silné stránky: elektrifikovaná síť s vysokou poptávkou, probíhající modernizace flotily a solidní dotační i finanční zázemí. Tyto položky generují dohromady 1,44 bodu, tedy zhruba polovinu celkového skóre. Naopak nejslabším článkem zůstává stárnoucí část vozového parku, která odečítá 0,32 bodu a jasně ukazuje potřebu urychlené obnovy autobusů i trolejbusů. Další minusové body přinášejí vysoká provozní nákladovost a závislost na dotacích. Výsledkem je impuls pokračovat v tempu modernizace vozidel, systematicky zvyšovat podíl bezemisních autobusů a snižovat provozní náklady, aby se vnitřní hodnota IFE dlouhodobě udržela nad hranicí 2,5 bodu.

6.4 EFE matice

Tabulka 16 Matice EFE společnosti

EFE matice – vnější prostředí		hodnocení	váha	scóre
Příležitosti	Masivní dotační vlna EU 2027+	4	0,215	0,86
	Úplný přechod na bezemisní flotilu	3	0,125	0,375
	Rostoucí poptávka po MHD a optimalizace sítě	3	0,08	0,24
	Digitální inovace & data-driven řízení	4	0,045	0,18
	Obnovitelné zdroje energie	3	0,035	0,105
Hrozby	Rostoucí ceny elektřiny a PHM	2	0,19	0,38
	Sdílená mikromobilita	2	0,13	0,26
	Selhání dodavatelů	1	0,09	0,09
	Rozpočtový tlak měst	2	0,065	0,13
	Regulační a legislativní zpoždění	2	0,025	0,05
Celkem			1	2,67

Zdroj: vlastní zpracování

Ve vnější matici (EFE) vykazuje DSZO hodnotu 2,67, tedy mírně nad středem škály, což naznačuje, že společnost zatím dokáže lépe využívat externí příležitosti, než jak výrazně na ni dopadají hrozby. Největší externí pákou je očekávaná masivní dotační vlna – sama o sobě přispívá 0,86 bodu a podtrhuje existenční význam schopnosti čerpat evropské a národní fondy. Další pozitivní vliv mají digitální inovace a rozšiřování bezemisní flotily, z nichž každá přidává přibližně půl bodu a zároveň posiluje konkurenceschopnost. Naopak nejvýznamnější hrozbou zůstává růst cen energií, jenž může rychle erodovat provozní marži. Selhání dodavatelů vozidel a tlak mikro mobility mají zatím nízký rating, avšak kumulovaná váha 0,18 naznačuje nutnost diverzifikovat dodavatelský trh a včas navazovat partnerství se sdílenými službami.

7 ZÁVĚREČNÉ NAVRHY A DOPORUČNÍ PRO SPOLEČNOST

Tato kapitola převádí výsledky strategických analýz Dopravní společnosti Zlín–Otrokovice, do konkrétních doporučení pro další rozvoj. V průběhu práce byly postupně aplikovány PESTLE, Porterův model pěti sil, finanční analýza a SWOT syntéza. Primárními zdroji byly výroční zprávy DSZO a materiály města Zlína. Párové porovnání podle Saatyho umožnilo kvantifikovat význam jednotlivých faktorů a ověřit je v maticích IFE a EFE. Následující shrnutí ukazuje, z čeho vycházejí navrhovaná opatření.

PESTLE:

- Politicky i finančně je podporována bezemisní městská doprava-evropské fondy pokrývají až 85 % investic.
- Největší makro-riziko představují kolísající ceny elektřiny a pohonných hmot.
- Demografické stárnutí a digitalizace zvyšují nároky cestujících na komfort a online služby.

Porterův model pěti sil:

- Bariéry vstupu nového provozovatele MHD jsou vysoké, přímá konkurence nízká.
- Dodavatelé vozidel a energií mají silné vyjednávací postavení; selhání dodávek ohrožuje modernizaci flotily.
- Substituční tlak roste ze strany sdílené mikromobility a individuální automobilové dopravy.

Finanční analýza:

- Příjmy z jízdného se po covidu zotavily, avšak provozní marže klesá kvůli mzdám a energiím.
- Dotace kryjí zhruba dvě třetiny provozních i investičních potřeb – podnik je na nich finančně závislý.

SWOT (IFE 2,89 / EFE 2,67):

- Silné stránky: elektrifikovaná trolejbusová síť, stabilní politická opora, úspěšné čerpání dotací.
- Slabé stránky: stárnoucí část vozového parku, nízký podíl elektrobuseů, vysoká provozní nákladovost.

- Příležitosti: nadcházející dotační vlna EU, rostoucí poptávka po MHD.
- Hrozby: volatilita cen energií, nedostatek řidičů, závislost na omezeném počtu dodavatelů techniky.

7.1 Strategie bezemisní dopravy a modernizace vozového parku

DSZO dlouhodobě vyniká ekologickým zaměřením – již nyní zajišťují elektrické trolejbusy zhruba dvě třetiny výkonů MHD, vozový park je z velké části bezemisní a technicky na vysoké úrovni. To představuje významnou konkurenční výhodu a současně základ pro naplnění plánu přechodu na plně bezemisní městskou dopravu do roku 2035. Doporučením tedy je pokračovat v razantní modernizaci vozového parku a infrastruktury s cílem zajistit do uvedeného termínu 100% bezemisní provoz.

Klíčovým opatřením je obnova a doplnění flotily vozidel o další elektrobusy a parciální trolejbusy. Stávající dieselové autobusy by měly být postupně nahrazeny ekologickými alternativami. DSZO již v posledních letech úspěšně pořídila nové nízkopodlažní trolejbusy s bateriovým pomocným pohonem a plánuje nákup dalších (aktuálně se připravuje dodání 25 nových bateriových trolejbusů za podpory fondů ERDF). Tyto tzv. parciální trolejbusy umožní obsluhu tras i mimo trolejové vedení. Je důležité navýšit počet bateriových trolejbusů a elektrobusů tak, aby do roku 2035 mohly zcela pokrýt výkon dosavadních naftových autobusů. Tomu by měl odpovídat harmonogram vyřazování starých vozů – např. každoročně vyřadit určitou část nejstarších dieselových autobusů a nahradit je novými elektrovozidly podle aktuální finanční situace a dostupných dotací. Důležité je rovněž pokračovat ve vylepšování technických parametrů vozidel – pořizovat moderní nízkopodlažní vozy vybavené klimatizací, informačními panely a případně Wi-Fi, aby byla zvýšena atraktivita cestování. Souběžně je třeba zajišťovat kvalitní údržbu a obnovu i u trolejbusové flotily, aby si zachovala vysokou spolehlivost.

Neméně podstatná je modernizace infrastruktury pro elektrickou dopravu. Klíčové bude navázat na probíhající projekty rozšiřování trolejového vedení a měníren. Konkrétně by DSZO ve spolupráci s městem měla pokračovat ve strategickém prodlužování trolejbusových tratí tam, kde to bude ekonomicky a dopravně smysluplné – např. k novým významným cílům cest ve městě (nemocnice, průmyslové areály, nové terminály). Plánuje se již například zatrolejování úseku k zimnímu stadionu ve Zlíně a dalších okrajových částí města, výstavba nových měníren a prodloužení trolejí v Otrokovicích. Tyto projekty je nutné realizovat v návaznosti na rozšiřování vozového parku, aby nové bateriové trolejbusy mohly

maximálně využívat stávající infrastrukturu a zároveň obsluhovat i oblasti bez trolejí. Součástí koncepce je rovněž vybudování nabíjecích stanic pro elektrobusy na konečných zastávkách či v depu, aby bylo s rostoucím počtem těchto vozidel zajištěno jejich operativní dobíjení. DSZO by si měla v předstihu připravit technické podmínky (např. posílení elektrických přípojek v depu, dostatek nabíjecích stojanů) pro případ, že dojde k rychlejšímu nárůstu počtu elektrobusů.

V neposlední řadě je vhodné dále rozvíjet ekologizaci provozního zázemí. Jak již bylo zmíněno, DSZO instalací fotovoltaických panelů získá částečnou soběstačnost v elektrické energii, což sníží provozní náklady a uhlíkovou stopu. Podnik by měl hledat i další inovace – např. využití akumulátorových bateriových úložišť pro stabilizaci trolejové sítě (projekty bateriových napájecích stanic jsou již rozpracovány, rekuperaci brzdě energie vozidel zpět do sítě, případně sledovat vývoj technologií (např. vodíkové palivové články) pro možnou budoucí aplikaci.

Tabulka 17 Plán modernizace vozového parku

Položka	Specifikace
Čas	2025 Q3 – 2030 Q4 (etapový nákup a nasazení)
Hlavní milníky	1 = výběrové řízení (09/2025) → 2 = podpis smlouvy (03/2026) → 3 = dodávka 1. série (12/2026) → 4 = další výběrové řízení (2027) → 5 = 100 % bezemisní flotila autobusů (2030)
Náklady	Kapitálové 180–250 mil. Kč (60 % IROP/ERDF, 25 % města, 15 % DSZO); provozní +1 mil. Kč / rok (IT, školení)
Přínosy	Úspora paliv 8–10 mil. Kč/rok, snížení, CO ₂ o ~2 000 t
	+3 % cestujících díky vyššímu komfortu
Rizika & opatření	Zpoždění dodávek → smluvní penále a vícezdrojové rámcové smlouvy
	Skok cen elektřiny → tříleté fixace + vlastní FVE

zdroj vlastní zpracování

Realizace uvedených kroků zajistí, že DSZO bude připravena splnit cíle bezemisního provozu do roku 2035 a zachová si náskok před konkurencí v oblasti ekologické dopravy. To posílí image společnosti jako moderního a udržitelného dopravce a může přilákat nové cestující preferující ekologicky šetrnou mobilitu.

7.2 Zvyšování atraktivity MHD a finanční stabilizace společnosti

DSZO je jakožto veřejná firma silně závislá na provozních dotacích měst. Provozní výdaje (zejména rostoucí mzdy a ceny energií) výrazně převyšují výnosy z jízdného, což firmu nutí spoléhat na veřejné rozpočty. Tato zranitelná finanční pozice spolu s konkurencí

alternativních forem dopravy (osobní auta, taxi, sdílená mobilita) vytváří tlak na to, aby DSZO zvýšila atraktivitu svých služeb a zároveň posílila vlastní příjmy. Projekt proto integruje několik opatření směřujících k většímu počtu cestujících a vyšší finanční soběstačnosti

Prohloubení integrace do IDS Zlínského kraje: Od roku 2025 je DSZO zapojena do Integrovaného dopravního systému kraje, což přináší příležitost dále sjednotit tarifní politiku a koordinaci spojů v rámci regionu. Projekt počítá s úzkou spoluprací s koordinátorem IDZK na sjednocení jízdného a zón, aby cestující mohli na jednu jízdenku bez překážek kombinovat regionální i městské spoje. Dále je vhodné optimalizovat návaznost linek (městských i příměstských) – například sladit jízdní řády tak, aby MHD ve Zlíně navazovala na regionální vlaky a autobusy. Hlubší integrace usnadní plánování cest a zvýší komfort cestujících, kteří nebudou muset řešit složité přestupy ani více jízdenek. Dlouhodobým efektem bude ztraktivnění MHD pro nové skupiny zákazníků (např. dojíždějící ze širšího okolí) a nárůst počtu pravidelných pasažérů, lepší vytíženost spojů a tím i vyšší efektivita provozu.

Zlepšení komfortu a služeb pro cestující: Aby si veřejná doprava udržela stávající zákazníky a získala nové, musí poskytovat špičkový komfort a zákaznický servis. Proto je důležité definovat standard MHD 2025+, který zajistí, že cestování bude pohodlné a příjemné. Tento standard zahrnuje: plnou klimatizaci vozidel, Wi-Fi připojení a USB nabíječky ve všech nově pořizovaných vozidlech, dále pravidelné důkladné čištění a udržování interiérů vozů a rozšíření elektronických informačních tabulí i mimo hlavní uzly (další zastávky v centru apod.). DSZO už v minulosti zvýšila komfort snížením nástupních hran (100 % nízkopodlažních vozů) a instalací klimatizace asi do poloviny vozidel – nyní je čas posunout laťku výš a učinit z komfortu konkurenční výhodu. Součástí projektu je i rozvoj doplňkových služeb pro cestující: např. poskytování aktuálních informací a podpory přes sociální sítě, zákaznickou linku a mobilní aplikaci, možnost zpětné vazby od cestujících a její vyhodnocování pro další zlepšování. Vysoce komfortní a zákaznický orientovaná MHD pomůže udržet krok s konkurencí individuální automobilové dopravy a zvýší loajalitu cestujících.

Marketing a posílení vlastních příjmů: V neposlední řadě se projekt zaměřuje na finanční stabilizaci DSZO prostřednictvím růstu tržeb. Jednak půjde o marketingové kampaně na podporu využívání MHD – cílená propagace může zdůrazňovat výhody nově modernizované flotily a služeb. Kampaně by měly být zaměřeny na mladé lidi, rodiny i

dojíždějící pracující, aby se zvýšil počet předplatitelů a pravidelných cestujících. Nárůst poptávky se pak přímo promítne do vyšších tržeb z jízdného. Současně je třeba diverzifikovat zdroje příjmů nad rámec jízdného. DSZO by mohla navýšit příjmy z reklamy – například nabídnout více reklamních ploch na svých vozidlech a zastávkách, případně využít digitální panely pro inzerci. Dále lze zvážit nabídku smluvních přeprav pro podniky či pořadatele akcí (zajištění kyvadlové dopravy na objednávku) jako doplňkové služby. Tyto aktivity generují dodatečné tržby s relativně nízkými náklady. Optimalizace tarifních struktur (např. zavedení výhodných balíčků jízdného pro firmy, turisty či rodiny) může rovněž přilákat více platících cestujících. Cílem je, aby se podíl vlastních výnosů DSZO postupně zvýšil a podnik nebyl tak citlivý na případné omezení dotací či výkyvy ekonomiky.

Odhadované náklady: Většina uvedených opatření nevyžaduje velké jednorázové investice, spíše organizační a provozní náklady. Náklady na integraci IDS jsou minimální. Zvyšování komfortu ve vozidlech se promítne do pořizovacích cen nových vozů (klimatizace, Wi-Fi apod. zvýší cenu jednotek % – tyto položky již mohou být zahrnuty v projektu obnovy vozového parku). Instalace Wi-Fi routerů a USB nabíječek do stávajících vozidel by stála odhadem desítky tisíc Kč na vozidlo; celopodnikově řádově jednotky milionů Kč. Pravidelnější úklid a čištění vozů může znamenat navýšení provozních nákladů o stovky tisíc Kč ročně (mzdy/externí služby navíc). Marketingová kampaň (reklama v médiích, tisk propagačních materiálů) si vyžádá jednorázově 1–2 mil. Kč ročně po dobu kampaně. Tyto výdaje však lze považovat za investici, která se vrátí na vyšších tržbách.

Očekávané přínosy: Realizace projektu povede ke zvýšení počtu cestujících v MHD, což přímo posílí příjmy z jízdného. Například obnovení poptávky po covidu vedlo v roce 2022 k nárůstu tržeb z jízdného o 17 mil. Kč – podobný růst lze očekávat, pokud se podaří přilákat nové zákazníky díky lepší nabídce služeb. Vyšší tržby a dodatečné příjmy z reklamy a smluvních služeb zlepší finanční soběstačnost DSZO a sníží relativní závislost na dotacích. To zvýší odolnost firmy vůči možným změnám politických priorit či ekonomickým výkyvům. Integrace a kvalitnější služby zároveň posílí image DSZO jako moderního a spolehlivého dopravce. V souhrnu tento projekt přispěje jak k dlouhodobému růstu poptávky, tak k efektivnějšímu provozu a financování MHD ve Zlíně a Otrokovicích. Z DSZO se tak stane konkurenceschopnější a finančně zdravější organizace, schopná lépe reagovat na budoucí výzvy.

Tabulka 18 Prohloubení integrace do IDZK

Položka	Specifikace
Čas	2026 Q1 – 2026 Q4
Milníky	Sjednocený ceník a zóny (04/2026) → plná datová integrace (12/2026)
Náklady	Organizační náklady <1 mil. Kč
Přínosy	+2 % cestujících
	Lepší vytiženost spojů
	Jednodušší přestupy
Rizika	Politické zdržení

zdroj vlastní zpracování

Tabulka 19 Standard MHD 2025+

Položka	Specifikace
Čas	2026 Q1 – 2027 Q4
Milníky	Technické specifikace (02/2026) → instalace ve 30 vozech (08/2026) → →rozšíření na celou flotilu (06/2027)
Náklady	Wi-Fi/USB ~40 000 Kč/vozidlo ⇒ ~4 mil. Kč; 10 nových RT tabulí = 3 mil. Kč
Přínosy	Vyšší spokojenost
	Odhad +1-2 % cestujících
	Lepší image
Rizika	Nízké využití Wi-Fi

zdroj vlastní zpracování

Tabulka 20 Marketing & diverzifikace výnosů

Položka	Specifikace
Čas	2025 Q4 – 2027 Q4
Milníky	Kampaň (11/2025) → spuštění balíčků rodina / firma (03/2026) → →navýšení reklamních ploch o 30 % (09/2026)
Náklady	Marketing 1–2 mil. Kč/rok; polepy ploch = samofinancováno inzerenty
Přínosy	+5 % tržeb z jízdného (~17 mil. Kč / rok); příjmy z reklamy +2 mil. Kč / rok
Rizika	Malý efekt kampaně

zdroj vlastní zpracování

LIMITY PRÁCE

Vypracovaná strategická analýza stojí převážně na sekundárních podkladech – výročních zprávách DSZO, rozpočtových materiálech města a kraje, veřejných statistikách či oborových studiích. Systematický sběr primárních dat (např. dotazníkové šetření spokojenosti cestujících, focus-group s řidiči či hloubkové rozhovory s dodavateli technologií) nebyl zařazen nikoli z časových, ale z rozsahových důvodů: práce je limitována přibližně čtyřicetistránkovou normou, přičemž již přesahuje sedmdesát stran. Přidání terénního výzkumu by objem textu dále rozšířilo a narušilo stanovený rozsah.

Finanční část vychází z údajů za roky 2019–2024, což do určité míry omezuje trendové hodnocení rentability a zadluženosti. Benchmarking s jinými městskými dopravci mohl být proveden podrobněji, avšak jejich úplné zpracování by rovněž výrazně navýšilo rozsah práce. Párové porovnání faktorů metodou AHP jsem zpracoval samostatně; rozšíření panelu (např. pomocí Delphi postupu) by sice zpřesnilo váhy IFE a EFE, ale vyžadovalo by další kapitoly a tabulky přesahující rozsah bakalářské práce. Stejně tak finanční rozpočty navržených projektů jsou pouze indikativní; přesné kalkulace budou možné až po technických studiích a po vyhlášení konkrétních dotačních výzev.

Popsaná omezení nemění základní směřování doporučení, ale naopak určují jasné směry pro další rozpracování tématu. Doplnění primárního šetření, rozšíření časové řady finančních dat, hlubší benchmarking i detailní techno-ekonomické studie tvoří přirozené pokračování této analýzy – a představují vhodný základ pro případnou navazující diplomovou práci, v níž již nebude rozsah tak limitující.

ZÁVĚR

Hlavním záměrem této bakalářské práce bylo zpracovat komplexní strategickou analýzu Dopravní společnosti Zlín–Otrokovice, s.r.o. a na jejím základě navrhnout opatření, která napomohou dlouhodobé stabilitě a rozvoji městské hromadné dopravy v regionu. V souladu s tímto cílem byla nejprve popsána historie podniku, jeho organizační struktura, vozový park a současné hospodaření. Následně proběhlo systematické vyhodnocení vnějších i vnitřních faktorů prostřednictvím PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil, finančních ukazatelů a SWOT syntézy.

Analýza makro-prostředí ukázala, že DSZO těží z politické podpory bezemisních projektů a dotačních programů EU, nicméně čelí rostoucím cenám energií, nejistému vývoji veřejných financí a přísnějším ekologickým regulacím. V mikro-prostředí se jako klíčové hrozby jeví limitovaná vyjednávací síla vůči dodavatelům technologií a konkurenční tlak individuální dopravy a nových forem mikro mobility. Finanční analýza potvrdila postupný růst obrátu po pandemii, avšak také trvale klesající provozní marži, kterou zatěžují mzdové a energetické náklady. SWOT matice následně podtrhla hlavní přednosti podniku – tradiční pozici v regionu, trolejbusovou flotilu a technické know-how. Zásadní slabiny v podobě závislosti na dotacích, nízkém podílu bezemisních autobusů a vyšší provozní nákladovosti.

Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení orientovaná do dvou oblastí:

- Realizace strategie bezemisní dopravy a modernizace vozového parku – postupné navyšování počtu bateriových trolejbusů, rozšiřování trolejového vedení a pružné zapojování dotačních titulů.
- Zvyšování atraktivity MHD a finanční stabilizace – prohloubení integrace do IDS, zavedení standardu MHD 2025+, cílené marketingové kampaně a úprava tarifů i doplňkových komerčních služeb ke zvýšení vlastních příjmů.

Celkově lze konstatovat, že DSZO disponuje solidními základy pro další rozvoj, avšak jeho udržitelnost bude záviset na schopnosti řídit rostoucí náklady, urychlit ekologizaci autobusové části flotily a zároveň posilovat loajalitu cestujících. Výsledky této práce mohou posloužit jako inspirace pro budoucí strategické rozhodování společnosti a podklad pro plánování dalších kroků vedoucích k efektivnějšímu řízení a udržitelnému rozvoji městské dopravy ve Zlíně a Otrokovicích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CEKOTA, Vojtěch et al., 2014. *70 let s trolejbusy: minulost a současnost městské hromadné dopravy ve Zlíně a Otrokovicích: 1944-2014*. 1. vyd. Zlín: Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, 147 s. ISBN 978-80-260-6248-6.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, BILÍKOVÁ, Jana a Pavel TARABA, 2013. *Databáze manažerských metod a technik*. Ostrava: Pro Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně vydal Repronis. ISBN 9788073293802.

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 8071796034.

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil a ŠPAČEK, Miroslav. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219. HANZELKOVÁ, Alena,

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management. Third edition*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966247-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3722-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071794538.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

PEVNÁ, Jana; VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE a MANAGEMENTU, Fakulta. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. 2017. ISBN 9788024522258.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1998. ISBN 0684841487.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BOROVÍČKA, Jiří. DSZO se soudí kvůli zmařené dodávce nových trolejbusů. In: Zlin.cz [online]. Zlín: Regionální zpravodajství, ©2023 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://zlin.cz/zpravy/dszo-se-soudi-kvuli-zmarene-dodavce-novych-trolejbusu/>

Dopravní společnost Zlín-Otrokovice. Historie MHD. DSZO [online]. Zlín: DSZO, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.dszo.cz/zabava/historie-mhd/>

Dopravní společnost Zlín-Otrokovice. Jízdné a tarify. DSZO [online]. Zlín: DSZO, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.dszo.cz/jizdne-a-tarify/>

Dopravní společnost Zlín-Otrokovice. Platby ve vovech. DSZO [online]. Zlín: DSZO, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.dszo.cz/platby-ve-vovech/>

Dopravní společnost Zlín-Otrokovice. Projekty z fondů EU. DSZO [online]. Zlín: DSZO, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.dszo.cz/projekty-z-fondu-eu/>

Dopravní společnost Zlín-Otrokovice. S-Pas bude stát více, ale pořídít si jej bude možné už od 65 let. DSZO [online]. Zlín: DSZO, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.dszo.cz/nezarazene/s-pas-bude-stat-vice-ale-poridit-si-jej-bude-mozne-uz-od-65-let/>

Dopravní společnost Zlín-Otrokovice [online]. In: Wikipedia.cz. ©2024, poslední změna 2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Dopravn%C3%AD_spole%C4%8Dnost_Zl%C3%ADn-Otrokovice

FIALOVÁ, Kateřina. Strategická analýza podniku [online]. Brno: 2022 [cit. 2023-04-21].

Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/gelm9/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Roman FIALA. Hlídač státu. Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, s.r.o. 2023. In: Hlídač státu [online]. ©2024 [cit. 2024-05-14].

Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/kindeks/detail/60730153?rok=2023>

MS ČR, 2025. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, s.r.o. [online]. [vid.2025-05-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=706565>

RADOVÁ, Eliška. Strategická analýza vybraného podniku [online]. Plzeň: 2022 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11025/48730>. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce Čížek Petr.

Region Zlín. DSZO zavádí e-platby, chystá integraci. In: Regionzlin.cz [online]. Zlín: Region Zlín, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://regionzlin.cz/blog/dszo-zavadi-e-platby-chysta-integraci-s-212041/>

Sdružení dopravních podniků ČR. Cestující se po covidovém úbytku vracejí do vozidel. SDP ČR [online]. Praha: Sdružení dopravních podniků ČR, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.sdp-cr.cz/systext/41/6/609/cestujici-se-po-covidovem-ubytku-vraceji-do-vozidel>

Sdružení dopravních podniků ČR. Výroční zprávy. SDP ČR [online]. Praha: SDP ČR, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.sdp-cr.cz/cz/o-nas/vyrocnizpravy/>

Statutární město Zlín. Dopravní podnik nezíská nové vozy, udržovat musí stroje k vyřazení. Zlin.eu [online]. Zlín: Statutární město Zlín, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/tiskove-zpravy/dopravni-podnik-neziska-nove-vozy-udrzovat-musi-stroje-k-vyrazeni-66f3>

Statutární město Zlín. DSZO investuje, maximálně využívá dotací, připravuje se na bezemisní MHD. Zlin.eu [online]. Zlín: Statutární město Zlín, ©2024 [cit. 2024-05-14].

Dostupné z: <https://www.zlin.eu/tiskove-zpravy/dszo-investuje-maximalne-vyuziva-dotaci-pripravuje-se-na-bezemisni-mhd-64ec>

Statutární město Zlín. DSZO mění po jedenácti letech ceny, cestující ale získají řadu výhod. Zlin.eu [online]. Zlín: Statutární město Zlín, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/tiskove-zpravy/dszo-meni-po-jedenacti-letech-ceny-cestujici-ale-ziskaji-radu-vyhod-64c2>

Statutární město Zlín. Dopravní společnost Zlín-Otrokovice s.r.o. Zlin.eu [online]. Zlín: Statutární město Zlín, ©2024 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/dopravni-spolecnost-zlin-otrokovice-sro>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DSZO	Dopravní společnost Zlín–Otrokovice, s. r. o.
MHD	Městská hromadná doprava
PESTLE	Political – Economic – Social – Technological – Legal – Environmental
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
IFE	Internal Factor Evaluation
EFE	External Factor Evaluation
IDZK	Integrovaná doprava Zlínského kraje
EU	Evropská unie
ERDF	European Regional Development Fund (Evropský fond pro regionální rozvoj)
BEV	Battery Electric Vehicle (bateriový elektrobus)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
ROA	Return on Assets (rentabilita celkových aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
EAT	Earnings After Taxes
OPEX	Operating expenses (provozní náklady)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Podnikatelské prostředí (vlastní zpracování dle Fotr et al., 2020, s. 56).....	20
Obrázek 2 Porteruv model pěti sil (zdroj: vlastní zpracování podle Porter 1998).....	24
Obrázek 3 Logo (zdroj: https://www.dszo.cz/).....	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní údaje DSZO	34
Tabulka 2 Vývoj počtu zaměstnanců	48
Tabulka 3 Vývoj základních provozních ukazatelů	48
Tabulka 4 Dopravní Výkony v tis. Km	49
Tabulka 5 Rozvaha (v tis. Kč)	50
Tabulka 6 Analýza výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)	51
Tabulka 7 Horizontální analýza aktiv	53
Tabulka 8 Horizontální analýza pasiv	54
Tabulka 9 Vertikální analýza aktiv	55
Tabulka 10 Vertikální analýza pasiv	56
Tabulka 11 Ukazatelé likvidity	57
Tabulka 12 Ukazatelé rentability	57
Tabulka 13 Ukazatelé aktivity	58
Tabulka 14 Matice SWOT společnosti	59
Tabulka 15 Matice IFE společnosti	62
Tabulka 16 Matice EFE společnosti	63
Tabulka 17 Plán modernizace vozového parku	66
Tabulka 18 Prohloubení integrace do IDZK	69
Tabulka 19 Standard MHD 2025+	69
Tabulka 20 Marketing & diverzifikace výnosů	69

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: VÝPOČET PODLE SAATYHO

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	suma	váha
S1 Rozsáhlá síť + poptávka	1,00	3,00	3,00	5,00	5,00	7,00	3,41	0,41
S2 Modernizace flotily	0,33	1,00	1,00	5,00	3,00	5,00	1,71	0,21
S3 Finanční zázemí + dotace	0,33	1,00	1,00	3,00	3,00	5,00	1,57	0,19
S4 Servisní zázemí	0,20	0,20	0,33	1,00	0,33	3,00	0,49	0,06
S5 Politická opora	0,20	0,33	0,33	3,00	1,00	3,00	0,76	0,09
S6 Integrace IDZK	0,14	0,20	0,20	0,33	0,33	1,00	0,29	0,04

	W1	W2	W3	W4	W5	suma	váha
W1 Provozní nákladovost	1,00	1,00	5,00	3,00	5,00	2,37	0,38
W2 Stárnoucí vozidla	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00	1,97	0,32
W3 Nízký BEV podíl	0,20	0,33	1,00	1,00	3,00	0,72	0,12
W4 Závislost na dotacích	0,33	0,33	1,00	1,00	3,00	0,80	0,13
W5 Nedostatek řidičů	0,20	0,20	0,33	0,33	1,00	0,34	0,05

	O1	O2	O3	O4	O5	suma	váha
O1 EU dotační vlna 27+	1,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,67	0,43
O2 Přechod na bezemisní flotilu	0,33	1,00	3,00	3,00	3,00	1,55	0,25
O3 Růst poptávky / optimalizace	0,33	0,33	1,00	3,00	3,00	1,00	0,16
O4 Digitální inovace	0,20	0,33	0,33	1,00	3,00	0,58	0,09
O5 Vlastní OZE	0,33	0,33	0,33	0,33	1,00	0,42	0,07

	T1	T2	T3	T4	T5	suma	váha
T1 Růst cen energií	1,00	1,00	3,00	3,00	7,00	2,29	0,38
T2 Sdílená mikromobilita	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,55	0,26
T3 Selhání dodavatelů	0,33	0,33	1,00	3,00	5,00	1,11	0,18
T4 Rozpočtový tlak měst	0,33	1,00	0,33	1,00	3,00	0,80	0,13
T5 Regulační zpoždění	0,14	0,33	0,20	0,33	1,00	0,32	0,05