



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Michael Veber**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2016**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Veber Michael, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

**Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu**

v anglickém jazyce:

**Evaluation of the Company's Financial Performance Using Benchmarking Approach**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KNÁPKOVÁ A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. Kompletní průvodce s příklady. 2. rozšířené vyd. Praha: GRADA Publishing 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 29.2.2016

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se soustředí na hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti RENATEX CZ a.s. Teoretická část práce se zabývá strategickými analýzami, vybranými metodami k měření výkonnosti podniku a ukazateli finanční analýzy. V praktické části diplomové práce je zhodnoceno okolí společnosti RENATEX CZ a.s., následuje představení vybraných konkurentů pro srovnávání. V další fázi jsou porovnány v rámci metody benchmarking provozní a finanční ukazatele, nabídka služeb a produktů, jejich kvalita a uplatňované strategie společností. V závěru práce jsou navržena různá opatření vedoucí ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Balance Scorecard, Benchmarking, EFQM excellence model, finanční analýza, hodnocení výkonnosti společnosti, Porterova analýza pěti sil, provozní ukazatele, strategické analýzy, SWOT analýza,

## **ABSTRACT**

This master thesis is concerned with financial and business performance evaluation of the company RENATEX CZ a.s. Theoretical part deals with strategic analysis, company performance measuring methods, and financial analysis indicators. The practical part first evaluates RENATEX's business environment and then, it provides a comparison of the company with selected competitors. While still using benchmarking methods, next phase of the thesis compares operational and financial indicators, services and products in offer, their quality, and implemented business strategies. Finally, the thesis suggests various measures to improve financial and business performance of the company.

## **KEYWORDS**

Balance Scorecard, Benchmarking, EFQM excellence model, financial analysis, Evaluation of the company's performance, Porter five forces analysis, operational performance indicators, strategic analysis, SWOT analysis,

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

VEBER, M. *Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu.*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 112 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma „Hodnocení finanční situace podniku prostřednictvím benchmarkingu“ vypracoval samostatně pod odborným vedením doc. Ing. Vojtěcha Bartoše, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Dále prohlašuji, že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 31. května 2016

.....

(podpis autora)

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi vedoucímu mé diplomové práce, za vedení a poskytnutí odborné pedagogické pomoci při zpracování mé diplomové práce.

Dále chci poděkovat vedení společnosti RENATEX CZ a.s., za poskytnuté podklady, informace a přátelský přístup.

## **OBSAH:**

ÚVOD.....	9
1. Vymezení cílů práce, metody zpracování a představení společnosti.....	11
1.1. Cíle a metodika práce.....	11
1.2. Základní údaje společnosti.....	12
1.2.1. Profil.....	12
1.2.2. Historie.....	12
1.2.3. Výrobní program a odběratelé.....	13
2. Teoretická východiska.....	16
2.1. Strategické analýzy.....	16
2.1.1. Analýzy makroprostředí.....	16
2.1.2. Analýzy mikroprostředí.....	17
2.1.3. Interní analýzy.....	19
2.2. Závěrečné analýzy.....	19
2.3. Výkonnost podniku.....	20
2.4. Metody měření výkonnosti podniku.....	20
2.4.1. Benchmarking.....	20
2.4.2. Balanced Scorecard – BSC.....	22
2.4.3. Model excelence EFQM.....	24
2.4.4. ISO normy.....	26
2.4.5. Model Six Sigma.....	26
2.4.6. Výkonnostní hranol.....	27
2.4.7. Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added).....	27
2.5. Manažerské informační systémy.....	30
2.5.1. Reporting.....	30
2.5.2. MIS – manažerský informační systém.....	30
2.5.3. Business Intelligence.....	31



2.5.4.	Chyby při zavádění zmíněných metod .....	31
2.6.	Ukazatele finanční analýzy .....	32
2.6.1.	Analýza poměrových ukazatelů.....	33
2.6.2.	Analýza bankrotních a bonitních modelů .....	39
3.	Praktická část .....	43
3.1.	Strategické analýzy společnosti RENATEX CZ a.s. ....	43
3.1.1.	Pest analýza .....	43
3.1.2.	Porterův model pěti sil.....	49
3.1.3.	SWOT analýza.....	51
3.2.	Benchmarking – srovnávání s hlavními konkurenty na trhu.....	53
3.2.1.	Popis a zhodnocení kvality informačních zdrojů k benchmarkingu.....	53
3.2.2.	Vybrané společnosti pro srovnávání.....	53
3.2.3.	Srovnávání tržního podílu a provozních ukazatelů .....	55
3.2.4.	Srovnávání dle poměrových ukazatelů.....	62
3.2.5.	Srovnání dle bankrotních a bonitních modelů.....	76
3.2.6.	Srovnávání poskytovaných výrobků a služeb .....	80
3.2.7.	Srovnávání kvality poskytovaných služeb.....	85
3.2.8.	Srovnání strategií a cílů z výročních zpráv společností.....	91
4.	Návrhy a opatření ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti .....	93
4.1.	Hodnocení společnosti CHRÍŠTOF, spol. s r.o. ....	93
4.2.	Hodnocení společnosti Prádelna Kyselý, a.s. ....	94
4.3.	Hodnocení společnosti RENATEX CZ a.s. ....	96
4.4.	Návrhy a opatření ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.....	98
	Závěr.....	104
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	106
	SEZNAM PŘÍLOH .....	112

# ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolil hodnocení finanční výkonnosti podniku s pomocí metody benchmarking. Finanční oblastí, konkrétně finanční analýzou jsem se již v minulosti zabýval, a tak jsem do své diplomové práce zakomponoval některé teoretické poznatky ze své bakalářské práce, například popis Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzu, či poměrové ukazatele. V bakalářské práci jsem provedl komplexní finanční analýzu vybraného podniku a na základě zjištěných výsledků, navrhl možný postup, jak by podnik měl přistupovat k nesplaceným pohledávkám, se kterými měl jisté potíže.

V diplomové práci jsem se rozhodl pro rozsáhlejší hodnocení vybraného podniku, a proto už pouze finanční analýza nebude pro hodnocení a vytvoření komplexního výstupu stačit. Výstupem diplomové práce bude srovnání vybraného podniku s nejbližší konkurencí prostřednictvím metody benchmarking. V dnešním turbulentním prostředí je velmi důležité sledovat a porovnávat výsledky nejbližší konkurence společně s globálními trendy. Společnosti budou hodnoceny skrz finanční analýzu, kvalitu jejich služeb, strategii nebo to jak se prezentují pomocí svých webových stránek. Hodnocení v diplomové práci bude z pohledu externího, protože data, které jsem při zpracování práce využíval, jsou veřejně dostupná. Čerpal jsem především z výročních zpráv, internetových stránek a účetních výkazů společností společně s databází Amadeus.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři části. V první části jsou formulovány cíle, a je popsána použita metodika. Dále je představena analyzovaná společnost, její profil, historie, výrobní program a odběratelé.

Druhá část je čistě teoretická. Na základě informací získaných během studia a z doporučených knižních zdrojů jsou v práci popsány oblasti jako výkonnost podniku, metody měření výkonnosti podniku, ukazatele finanční analýzy, strategické a závěrečné analýzy, či manažerské informační systémy.

Ve třetí praktické části nejdříve bude zanalyzované makro a mikro prostředí vybrané společnosti. Dále budou představeny vybrané konkurenční společnosti. Po jejich představení budou následovat srovnávací oblasti, kde zhodnotím hospodaření společností pomocí provozních a poměrových ukazatelů, kvalitu, strategii, či nabízené výrobky a služby vybrané společnosti a konkurence.

V poslední návrhové části nejdříve shrnu a zhodnotím zjištěné informace o vybraných společnostech z praktické části a na základě těchto dat navrhnu společnosti RENATEX CZ a.s. možné doporučení ke zlepšení její finanční a obchodní výkonnosti.

# **1. Vymezení cílů práce, metody zpracování a představení společnosti**

V této kapitole přiblížím cíle své práce a představím společnost, kterou se předně budu v diplomové práci zabývat.

## **1.1. Cíle a metodika práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit finanční a obchodní výkonnost společnosti RENATEX CZ a.s. za období 2009-2014. K průzkumu trhu využiji elektronickou databázi Amadeus, kde vyhledám konkurenci pomocí klasifikace ekonomické činnosti. Dále provedu srovnání společnosti RENATEX CZ a.s. s jejími nejbližšími konkurenty. Analyzovat budu výsledky provozních a poměrových ukazatelů, výrobní programy a jejich kvalitu, či strategie. Dílčími cíli práce bude rozebrání mikro a makroprostředí společnosti pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzy a druhým dílčím cílem bude prozkoumání odlišností u zahraničních společností.

V teoretické části je tedy mým cílem získat, co nejvíce informací a podkladů ohledně různých metod měření výkonnosti podniku. Informace budu získávat z odborné literatury, webových stránek, databázích a závěrečných prací vypracovaných na podobné téma.

Praktickou část mé práce budou nejdříve tvořit strategické analýzy společnosti RENATEX CZ a.s. Dále představím nejbližší konkurenty a tržní prostředí. Poté pomocí získaných dat z účetních výkazů, výročních zpráv a internetových stránek vybraných společností zanalyzuji a porovnáám jejich hospodaření, pozici na trhu, kvalitu výrobků a budoucí strategie, či cíle za období od roku 2009 až po rok 2014. Pro zajímavost se pokusím prozkoumat i tržní prostředí stejného oboru na trhu v Německu, Polsku, Rakousku a Velké Británii. Formou syntézy provedu hodnocení dosažených výsledků, u kterých se pokusím najít slabiny zkoumané společnosti oproti konkurenci a navrhnu různé formy opatření a inovativních zlepšení, které by měli vést ke zlepšení celkové situace podniku. Při nenalezení negativních jevů, se pokusím navrhnout možné další inovativní rozvíjení firmy, hledat místa, kde by společnost mohla být ještě lepší. Návrhy k zefektivnění chodu společnosti a odstranění stávajících problémů provedu metodou indukce a dedukce.

## 1.2. Základní údaje společnosti

RENATEX CZ a.s. patří mezi nejlepší ve svém oboru a na našem trhu má dlouholetou tradici.



Obrázek 1 – logo společnosti;  
zdroj: <http://www.renatex.cz/>

### 1.2.1. Profil

Název společnosti:	RENATEX CZ a.s.
Sídlo firmy:	K Myslivně 2140/61, Ostrava-Poruba, 708 00
Datum zápisu:	6. květen 1992
IČO:	45192731
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	97 840 800,- Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; Čištění a praní textilů a oděvů; Barvení a chemická úprava textilií; Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení
Počet zaměstnanců:	278 <sup>1</sup>

RENATEX CZ a.s. působí na trhu v oblasti služeb, konkrétně praní a chemické čištění (CZ-NACE 9601). Podnikové provozovny mají k dispozici nejvyspělejší technologii v oboru servisu prádla pracovních oděvů.

Hlavními odběrateli firmy jsou zdravotnická zařízení, lázně, průmyslové podniky, hotely a sociální zařízení.

### 1.2.2. Historie

*„Historie organizace začíná v roce 1992, kdy byla Fondem národního majetku založena a.s. Čistírny a prádelny Ostrava a zprivatizována nemocniční prádelna pod názvem CHANCE Ostrava spol. s r.o. Jedním z hlavních cílů majitelů bylo vybudovat silnou*

---

<sup>1</sup> Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice: oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 1999 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

*obchodní pozici pro uplatnění vlastního know-how - komplexního servisu zdravotnického prádla. Za tímto účelem vznikla akciová společnost RENATEX HOLDING (pokrytí Morava) a RENATEX GROUP a.s. (pokrytí Čechy). K zásadní změně došlo začátkem roku 2003, kdy došlo ke sloučení a.s. Čistírny a prádelny Ostrava, privátní prádelny Chance Ostrava s.r.o. a společnosti RENATEX HOLDING a.s. Následně dne 10. 1. 2003 bylo rozhodnutím valné hromady změněno obchodní jméno společnosti na RENATEX CZ a.s. Touto změnou, integrací a přímým propojením činností praní a poskytování servisu došlo k podstatnému posílení pozice firmy na trhu. Dne 22. 5. 2007 došlo k fúzi společností RENATEX CZ a.s., RENATEX GROUP a.s. a Prádelna Štětí a. s. Následně dne 18. 2. 2008 došlo ke sloučení společností RENATEX CZ a.s. a PEREX a.s. se sídlem v Českém Těšíně. Jedná se o firmy s významnou tradicí. Na základě výše uvedených skutečností došlo opět k posílení pozice na trhu a rozšíření programu nejen o kapacitu praní tzv. bílého prádla, ale i o praní oděvů z průmyslových podniků, dolů a chemické čištění textilií. Dne 1. 7. 2009 byl odprodán provoz Štětí. Rovnoměrné teritoriální a oborové rozložení aktivit vytváří předpoklady pro dlouhodobě stabilní postavení na relevantním trhu, vysokou konkurenceschopnost firmy a efektivnější řízení.“<sup>2</sup>*

### **1.2.3. Výrobní program a odběratelé**

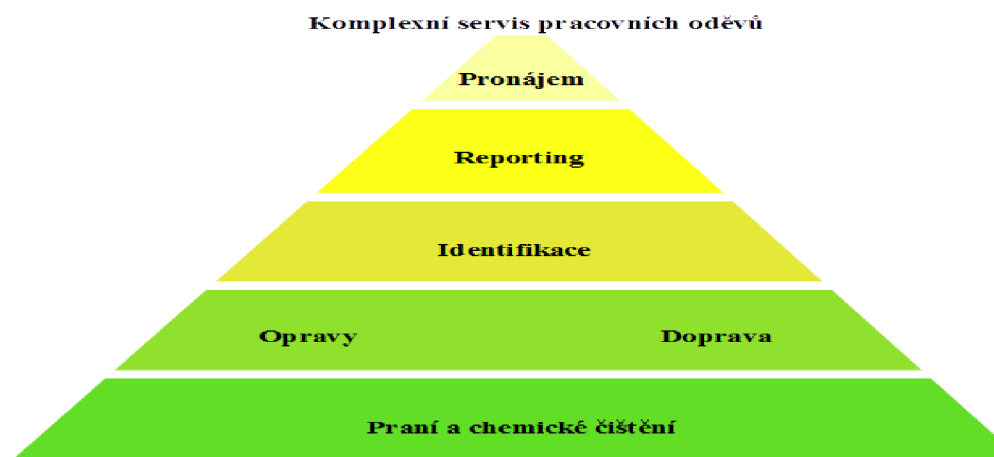
*„Společnost disponuje specializovanými prádelnami vybavenými účinnou prací, sušicí, žehlící a manipulační technikou. Dále disponuje softwarovým vybavením a dopravní a manipulační technikou pro zajištění komplexního servisu prádla a pracovních oděvů.“<sup>3</sup>*

Na následujících obrázcích je vyobrazena hierarchie poskytovaných služeb společností, a co všechno obsahuje komplexní prádelenský servis.

---

<sup>2</sup> O nás. RENATEX [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/o-nas.html>

<sup>3</sup> tamtéž, Dostupné z: <http://www.renatex.cz/o-nas.html>



Obrázek 2 - Hierarchie služeb, vlastní zpracování  
zdroj: <http://renatex.cz/o-nas.html>

„RENATEX CZ a.s. nabízí komplexní služby servisu prádla a pracovních oděvů. Poskytujeme odborné vyprání, vyčištění a ošetření prádla, pořízení sortimentu prádla i dopravu.“<sup>4</sup>



Obrázek 3 – Full service,  
zdroj: <http://renatex.cz/o-nas.html>

---

<sup>4</sup> O nás. RENATEX [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/o-nas.html>

Nabízené služby podniku jsou rozděleny do několika skupin podle typu koncových zákazníků:

❖ Zdravotnická zařízení a lázně:

- Dezinfekční praní a žehlení
- Pořízení požadovaného prádelního sortimentu
- Pořízení dopravní i manipulační techniky
- Logistika (svoz, rozvoz)
- Opravy prádla
- Dezinfekce
- Garance dodržení hygienických standardů
- vychystání každodenních dodávek jednotlivým odběratelům dle jejich objednávek

❖ Průmyslové podniky:

- Odborné čištění a praní
- Identifikace oděvů
- Ošetření prádla
- Logistika
- Garance dodržení hygienických standardů

❖ Hotely a zařízení sociální péče:

- Dezinfekční praní a žehlení
- Pořízení potřebné dopravní a manipulační techniky
- Logistika
- Opravy, doplňování a vyřazování prádla
- Garance dodržení hygienických standardů
- vychystání každodenních dodávek jednotlivým odběratelům dle jejich objednávek<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> RENATEX: naše služby praním nekončí [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/>



## 2. Teoretická východiska

V následující kapitole nastíním a shrnu nasbírané teoretické znalosti z různých informačních zdrojů, ať už z odborné literatury, internetových stránek, či využiji zkušenosti nabyté během studia na vysoké škole.

### 2.1. Strategické analýzy

Strategický management nemusí přímo provádět externí a interní analýzy, ale měl by s nimi pracovat a na základě nich plánovat a predikovat budoucí vývoj trhu, prostředí i samostatného subjektu.

#### 2.1.1. Analýzy makroprostředí

Analýzy makroprostředí se provádí z důvodu zjišťování vnějších vlivů, které mohou na organizaci působit a ovlivňovat její funkčnost. Rozlišují se tři typy prostředí v závislosti na dynamice a předvídatelnosti. Prostředí statické, dynamické a turbulentní. U statického lze predikovat vývoj pouze na základě historických dat. U dynamického prostředí už čistě historické data k dobře odhadnutému vývoji nestačí a u turbulentního prostředí se snažíme firmu na vnější změny připravovat a ne odhadovat vývoj vnějšího prostředí, protože je to takřka nemožné.

#### **PEST analýza:**

Jedná se o analýzu, která zkoumá vlivy makroprostředí, ve kterém se podnik nachází, přitom vychází především z historických dat a snaží se předvídat budoucí vývoj okolí. Někdy se také nazývá STEP nebo SLEPT. Název analýzy je složen z prvních písmen anglických názvů čtyř nejdůležitějších oblastí, které na podnik z vnějšku působí, konkrétně se jedná o oblasti:

- Politickou
- Ekonomickou
- Sociální
- Technologickou<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*, s. 32-70

## 2.1.2. Analýzy mikroprostředí

Pracujeme s informacemi oborového okolí podniku, zjišťují se data o zájmových skupinách daného odvětví, jako jsou dodavatelé, zákazníci, celková atraktivita oboru, výskyt konkurence a vývojové trendy daného odvětví.

### Analýza odvětví

Analýza odvětví zkoumá základní charakteristiky, strukturu odvětví a vývoj odvětví, v jaké fázi se momentálně obor nachází. Mezi výstupy rozboru patří velikost trhu, rozsah trhu, vstupní i výstupní bariéry, počet firem, diferenciací produktu, fáze životního cyklu a další.<sup>7</sup>

### Porterův model pěti sil

Porter v roce 1985 vymezil předpoklad, že ziskovost odvětví se odvíjí od pěti hlavních faktorů, a že před vstupem na trh daného odvětví, by měl podnik nejdříve provést analýzu „pět sil“, které podniku ukáží, zda je daný trh atraktivní nebo nikoliv. Každý trh má individuální vlastnosti, a tak klade každé z pěti sil jiný význam. Porterův model nám zprostředkuje průnik do stavby daného oboru a poukáže na důležitost těchto faktorů pro konkurenci.<sup>8</sup>



Obrázek 4 – Porterův model, vlastní zpracování

<sup>7</sup> CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*, s. 32-70

<sup>8</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, s. 295-317.

- **Hrozba silné rivalry** – odvětví není atraktivní, když na něm působí velké množství konkurentů, soupeření roste, v případě že se dané odvětví zastavuje nebo dokonce zmenšuje.
- **Hrozba vstupu nových konkurentů** – závisí především na vstupních bariérách (například kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, legislativa, vládní zásahy) a výstupních bariérách daného odvětví. Nejpříťažlivější je, když jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké, protože velmi malý počet firem si může dovést do odvětví vstoupit a podniky, které se na trhu v daném oboru staly neúspěšnými, mohou téměř bez jakýchkoliv překážek odvětví opustit. Za stavu, že jsou inputy i outputy vysoké, zhodnocení kapitálu je lákavé, ale je zde poměrně velký výskyt rizika. V případě, že jsou bariéry na obou stranách nízké, tak je ziskovost zpravidla slabá, ale stálá.
- **Hrozba substituce výrobku** – substituty společně s komplementárními produkty omezují (ohrožují) poptávku i potencionální ceny nabízených služeb nebo produktů analyzované společnosti, z čehož následně plyne i ovlivnění podnikového zisku. Podnik by měl sledovat vývoj cen možných substitutů i komplementárních produktů.
- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** – čím vyšší je moc zákazníků při vyjednávání tím menší je atraktivita trhu, z důvodu, že nám svým vyjednáváním zákazníci snižují zisk. Nejlepší obranou je vytvořit diferenciovanou nabídku, kterou odběratelé budou s hořkostí odmítat.
- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů** – síla dodavatelů při vyjednávání roste, když mají unikátní produkty, a také jestliže dodávají odběrateli zásadní vstup. V těchto případech mohou dodavatelé zvyšovat ceny, snižovat kvalitu i kvantitu. Účinnou defenzívou je alokace dodavatelových zdrojů a vybudování pozitivního vztahu s dodavateli.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*, s. 295-317.

### 2.1.3. Interní analýzy

Interní analýzy bádají po zdrojích firmy, a jak je s nimi nakládáno, zda je podnik využívá efektivně nebo naopak s nimi zachází nešetrně. Zdroji jsou myšleny lidé, stroje, finance, budovy, znalosti. Nejznámější analýzy vnitřního prostředí podniku jsou:

- ✓ Analýza 7S
- ✓ BCG matice
- ✓ Analýza vnitřních zdrojů
- ✓ Analýza pomocí 4P z marketingového mixu
- ✓ Analýza hodnotového řetězce
- ✓ Technika SAP<sup>10</sup>

## 2.2. Závěrečné analýzy

Shrnují dosažené výsledky z dílčích analýz interního i externího prostředí. Dosažené výsledky se stávají podkladem pro určení pozice podniku na trhu. V některých menších podnicích mohou být tyto analýzy považovány za základní. Výslednými analýzami například jsou:

- ✓ SWOT analýza
- ✓ CFS – analýza kritických a klíčových faktorů
- ✓ SPACE analýza<sup>11</sup>

### SWOT analýza

Jedná se o typ závěrečné strategické analýzy situace podniku, která je rozdělena z hlediska interního na silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses) a z hlediska externího na příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Každý úspěšný podnik by měl maximalizovat využití svých silných stránek a pracovat na odstranění svých slabých stránek. Dále by měla firma objevovat a využívat příležitostí, které se jí naskytují, a zároveň, ale také identifikovat možné hrozby z vnějšího okolí a připravovat se na ně. Z příležitosti se může stát hrozba a naopak z hrozby se nakonec může vyklubat příležitost.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*, s. 32-70

<sup>11</sup> tamtéž, s. 32-70

<sup>12</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, s. 295-317.

## 2.3. Výkonnost podniku

Aby podnik věděl, jaké výkonnosti dosahuje, musí jí nejdříve začít opakovaně měřit. Měření výkonnosti je velmi individuální, protože záleží z jakého pohledu a jakým způsobem ji podnik měří. Výkonnost můžeme měřit z pohledu zákazníka, vlastníků, prodejců, momentálně však existují a jsou nejpoužívanější komplexní nástroje na měření výkonnosti podniku. Názorů a přístupů k měření existuje nespočet, ty nejznámější a nejpoužívanější v této kapitole následně popíši. S časem se samozřejmě přístupy měnily. Historické vývoje měření výkonnosti podniku lze rozdělit do několika generací:

1. Generace = Zisková marže (zisk/tržby)
2. Generace = Růst zisku (maximalizace zisku)
3. Generace = Výnosnost kapitálu (ukazatele rentability)
4. Generace = Tvorba hodnoty pro vlastníky (EVA, CFROI, FCF a další)<sup>13</sup>

## 2.4. Metody měření výkonnosti podniku

### 2.4.1. Benchmarking

Většina studentů, či čtenářů v dnešní době prahne především po definicích. Definice jsou, ale hodně subjektivní, protože jejich význam je velmi ovlivněn pohledem tvůrce textu na danou situaci. V dnešní době hodně uznávaných profesorů, ekonomů a tak dále, tvoří svoje definice, poučky a to nejenom na aktuální témata, ale také upravují, dá se říct, že modernizují historické pojmy. Dále jsou formulace značně ovlivněny faktory jako je čas, moderní technologie a dalšími faktory, které mění trhy i celou ekonomiku a přístupy k ní.<sup>14</sup>

Definice metody benchmarking podle specializovaného Oxfordského slovníku je: „*Benchmarking je standart pro srovnání, měření a je zaměřen zejména na porovnání s přímými konkurenty.*“<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, s. 13-20

<sup>14</sup> JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*, s. 5-27

<sup>15</sup> tamtéž, s. 11

Slovo benchmarking je složenina slov „Bench“ a „Mark“. První znamená pracovní stůl, či lavice a druhé značku. Původně se tak začalo říkat pracovní rysce na pracovním stole, kterou řemeslník používal k porovnávání a dělal podle ní následné řezy. Dnes je slovo již zažito v manažerském slovníku. Benchmarking se vyvíjel v čase především v době, kdy zhoustla konkurence na mezinárodních trzích. Za tzv. průkopníka benchmarkingu se dá považovat společnost na výrobu kopírovacích strojů Xerox, kterou začala ohrožovat konkurence především z Japonska. Podnik Xerox se v té době uchýlil k velmi oblíbené metodě „zpětného inženýrství“ („reverse engineering“), nakoupil tedy nejlepší výrobky svých konkurentů a na jejich základě se snažil vytvořit nejlepší kopírku na trhu. Další zajímavý případ soupeření mezi japonským a americkým průmyslem je z oboru automobilového, kde Japonci předčili své soupeře jak v rychlosti výroby motorů, tak i v dodávání vozů na trh. Američtí manažeři byli překvapeni, když jim Toyota otevřela své dveře, protože zjistili, že Japonci zdaleka nedisponují takovým množstvím techniky a přesto jsou výkonnější. Bylo to způsobeno zeštíhlováním výroby (vyrábět a prodávat s menšími náklady), které se později z Japonska rozšířilo po celém světě. Japonci přijali jako první ideu dynamického podniku, který se neustále mění, přetváří a to nejen na základě externího okolí a jeho podnětů, ale také hlavně zevnitř, kde dochází k neustálému zlepšování interních procesů.<sup>16</sup>

O několik let později příběh srovnávání pokračoval, v tomto případě souměření (což je podstata benchmarkingu v podobě učení se od svých konkurentů) na mezinárodní úrovni, kde vznikla spolupráce mezi General Motors a Toyotou. General Motors uvolnil v Americe jednu ze svých fabrik, kde s Toyotou ohlásili společný podnik, dělníci byli Američani a vedoucí Japonci. Výkony byly výrazně lepší oproti minulým výsledkům stejného závodu, předčily i americký průměr, stále však byly nižší než průměr japonský. Počet zaměstnanců byl poloviční, klesla zmetkovitost a přestala se téměř objevovat absence.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*, s. 5-27

<sup>17</sup> tamtéž, s. 87-103

### 2.4.2. Balanced Scorecard – BSC

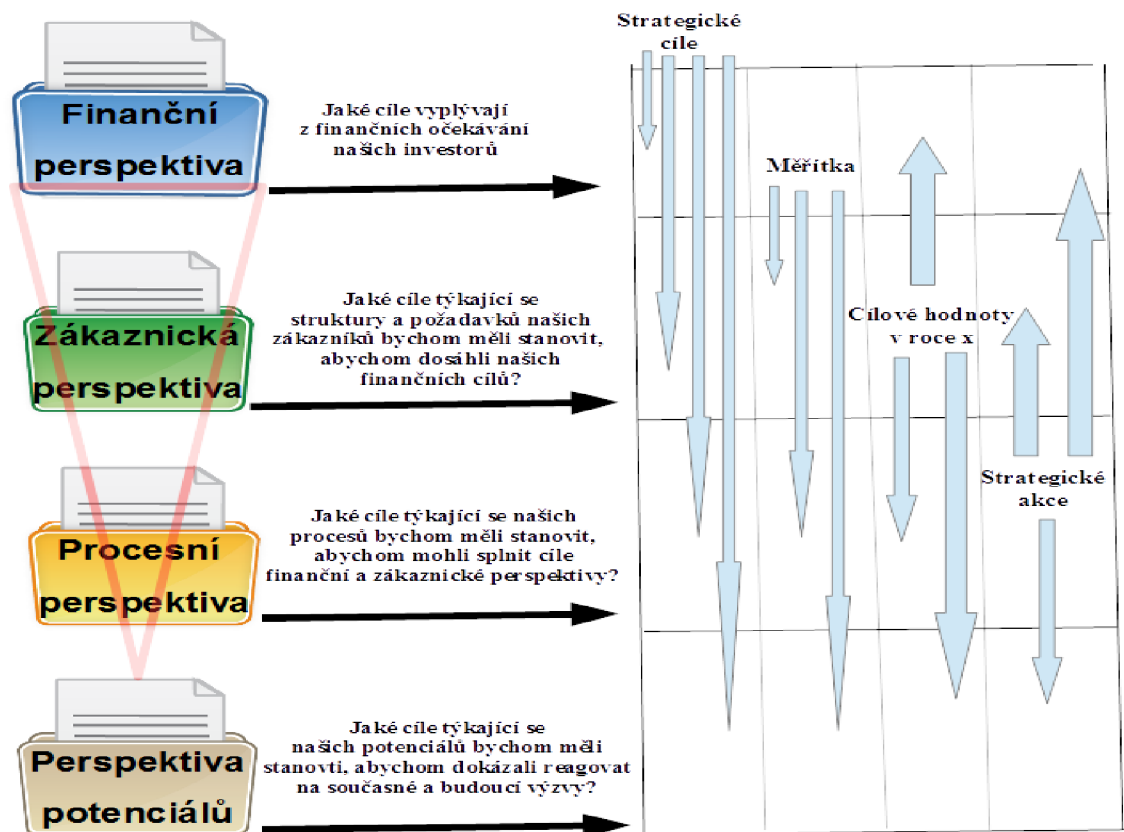
Vznikl v devadesátých letech 20. století rukama R. S. Kaplana a D. P. Nortona z důvodu kritiky měření výkonosti podniku pouze finančními ukazateli. Tak došlo k rozšíření o nefinanční ukazatele, jako jsou zákazníci, či procesy. BSC určuje a měří směr podniku, dále udává chování v souladu se strategií podniku.<sup>18</sup>



Obrázek 5 – BSC, vlastní zpracování  
zdroj: HORVATH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*

---

<sup>18</sup> HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*, s. 2-55.



Obrázek 6 - BSC, vlastní zpracování  
zdroj: HORVATH, Péter. Balanced scorecard v praxi

Slouží především pro propojení vazby strategického plánování do operativních procesů.

Důvody k využívání metody BSC pro podniky nejčastěji jsou:

- ❖ Nezbytnost aplikovat strategie vrcholného managementu s požadovanou efektivitou a v co nejkratším čase. Doba se neustále zrychluje a s ní souvisí i složitost vnějšího prostředí, z těchto důvodů je rychlost implementace strategie podniku jeden z nejdůležitějších faktorů.
- ❖ Řízení podniku pouze podle finančních ukazatelů se stalo neuspokojivé
- ❖ Často je v podnicích špatně prováděný reporting, který nepodává vedení potřebné informace.
- ❖ Nevhodné procesy plánování, jsou příliš časově náročné, neschopné rychlé reakce na aktuální situaci, mnohdy nákladově vyšší než výstup. BSC zvýší časovou náročnost strategického plánování, ale zkrátí operativní plánování, mělo by tedy dojít ke zkrácené celkového procesu plánování.
- ❖ Zlepšení externího reportingu z důvodu atraktivit pro potenciální investory a lepší mínění široké veřejnosti. Důležitost i nefinančních měřítek.



- ❖ Zkoumání nefinančních ukazatelů zvýší náklady, ale na druhou stranu zeštíhlí počet zjišťovaných finančních ukazatelů o ty bezvýznamné pro podnik.
- ❖ Může docházet ke špatné komunikaci mezi útvary strategie a controllingu, kterou jsou většinou v německých podnicích často organizačně odděleny
- ❖ Kon TraG je platný zákon v Německu, s jeho pomocí je kontrolováno dění v podniku a vyžaduje se po akciových podnicích systém pro brzké upozornění a řízení rizika.<sup>19</sup>

### 2.4.3. Model excellence EFQM

EFQM je Evropská nadace pro management kvality. Tato nezisková nadace sdružuje organizace, které usilují o nastálo udržitelnou excelenci. Přes dvacet let na těchto členech prováděla výzkumy. Věci (myšlenky, procesy), které fungovaly, implementovala do strategií všech, zkrátka sdílela to, co mělo úspěch. EFQM je stále správce Modelu excellence EFQM tzv. dobrovolného rámce, který lze využít v jakékoliv firmě. Tento model pomáhá firmám zlepšovat procesy, zavádět inovace, snižovat náklady, zvyšovat výkonnost jako celku, tak i jednotlivých zaměstnanců, vnímat správně externí okolí. Excellence se uplatňuje jako komplexní manažerský nástroj, může se však kombinovat i s ostatními nástroji managementu, závisí pouze na potřebách organizace.<sup>20</sup>

*„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.“<sup>21</sup>*

Celý model probíhá pomocí tří integrovaných prvků:

- Základní koncepce excellence
- Model excellence EFQM
- RADAR<sup>22</sup>

**Základní koncepce excellence** – bez této koncepce by podnik jen velmi těžko dosahoval trvalé excellence, je nutností a tvoří ji body:

- ✓ Dosahování vyvážených výsledků

---

<sup>19</sup> HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*, s. 2-55.

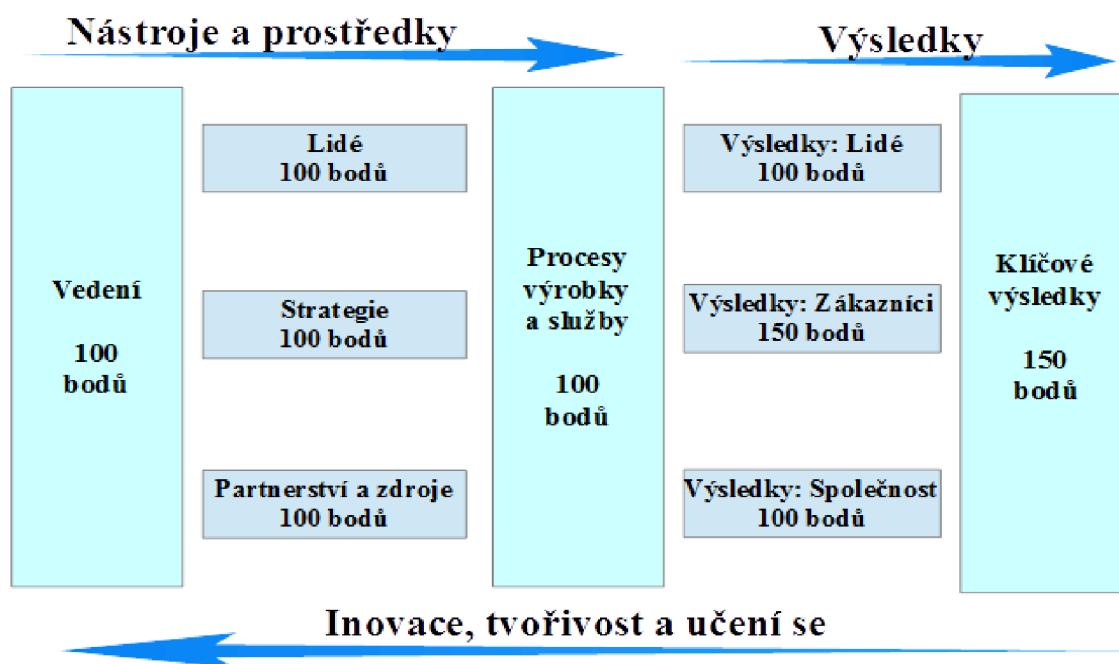
<sup>20</sup> *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran*, s. 2-32.

<sup>21</sup> *tamtéž*, s. 2.

<sup>22</sup> *tamtéž*, s. 2-32.

- ✓ Tvorba hodnoty pro zákazníky
- ✓ Vedení na základě vize, inspirace a integrity
- ✓ Řízení pomocí procesů
- ✓ Získávání úspěchů díky pracovníkům
- ✓ Podpora kreativity a inovací
- ✓ Budování prospěšných partnerství
- ✓ Přijímání odpovědnosti za trvale udržitelnou budoucnost<sup>23</sup>

**Model excelence EFQM** – pomocí diagramu ukáží všechny kritéria modelu. Tvoří jej pět předpokladů a čtyři výsledky. Předpoklady jsou propojeny s výsledky, protože předpoklady výsledky tvoří a naopak výsledky poskytují „feedback“ zpětnou vazbu pomocí, kterých jsou předpoklady upravovány k lepšímu, po zdokonalení předpokladů je dosaženo lepších výsledků. Všechny kritéria jsou podpořeny množstvím subkritérií, ty mají pod sebou ještě pomocné body s přímou vazbou na základní koncepci.<sup>24</sup>



Obrázek 7 – model excelence EFQM, vlastní zpracování zdroj:<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Model excelence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran, s. 2-32 s.

<sup>24</sup> tamtéž, s. 2-32 s.

<sup>25</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking : mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*, s. 37.

**Radar** – „Logika RADAR je dynamickým hodnotícím rámcem a silným nástrojem managementu, který poskytuje strukturovaný přístup ke zjišťování výkonnosti a fungování organizace.“<sup>26</sup>

#### 2.4.4. ISO normy

Jedná se o měření a zefektivňování systému managementu jakosti (ČSN EN ISO), při posuzování je využíván interní audit. Podstatou je dokonalá shoda produktu s požadavky zákazníků a dalších zájmových skupin, kdy výstupem je jejich naprostá spokojenost a dosaženo toho má být pomocí plánování, upravování a kontrolování důležitých procesů s pomocí právě zmíněného systému managementu jakosti. Významnou roli při tomto měření sehrává kvalita informačního toku podniku, který tak od zákazníků získává důležitá data, nejenom o vlastnostech produktů.<sup>27</sup>

#### 2.4.5. Model Six Sigma

Byl vyvinut společností Motorola a jeho úkolem je zjišťovat i odstraňovat chyby v procesech společnosti, od výroby až k provedení obchodu. Stejně jako u předchozího modelu důležitou roli hrají opět zákazníci a s pomocí jejich požadavků jsou z řetězce odstraňovány všechny zjištěné vady, které brání jejich uspokojení. Důležitým faktorem je dokumentace práce, zkoumání jejího toku a způsobu provedení. Na základě dokumentace jsou pak procesy porovnávány a zlepšovány. K implementování modelu do systému řízení podniku jsou nezbytné tyto faktory:

- ✓ Průběžné zefektivňování procesů
- ✓ Veškeré činnosti podniků jsou složeny z procesů
- ✓ Vrcholné vedení má plnou podporu
- ✓ Nastavení primárních cílů, podpora kreativity zaměstnanců, brainstormingy, teambuilding
- ✓ Neustálý controlling

---

<sup>26</sup> Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran, s. 22.

<sup>27</sup> PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK (eds.). *Měření podnikové výkonnosti*, s. 67-76.

- ✓ Využívání statistických ukazatelů
- ✓ Nastavení způsobu měření a co se bude měřit
- ✓ Menší pracovní týmy nasazené na konkrétní problémové oblasti s podporou svého vedení<sup>28</sup>

#### 2.4.6. Výkonnostní hranol

Vznikl v roce 2000 na Cranfield School of Management. Jedná se o tzv. druhou generaci rámců měření výkonnosti, tento rámec je flexibilní a může být použit bez ohledu na velikost, právní formu i odvětví podniku. Vychází z BSC a hlavní změnou oproti BSC je zakomponování přání a potřeb všech „stakeholderů“. Splnění požadavků zákazníků i „stakeholderů“ je dosahováno pomocí tzv. strategických map, které určují cíle a potencionální ovladače výkonu. Systém vychází z trojrozměrného obrazce, přičemž s pomocí jeho stran jsou vyjádřeny různé úhly pohledů, kterými je podnik měřen. Těmito úhly pohledů jsou:

- ✓ Spokojenost úplně všech zainteresovaných stran uvnitř i vně podniku
- ✓ Strategie jak uspokojit zainteresované strany
- ✓ Zvolení procesů
- ✓ Být vybaven schopnostmi, které zvládnou zvolené procesy
- ✓ Příspěvky zainteresovaných stran k rozvíjení schopností podniku<sup>29</sup>

#### 2.4.7. Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)

Pro kalkulaci ukazatele EVA je potřeba nejdříve zjistit vážené průměrné náklady na kapitál, kde se u výpočtu neobejdeme bez znalosti nákladů na kapitál cizí, ale i vlastní.

$$WACC = r_d \times \frac{CK}{C} + r_e \times \frac{VK}{C}$$

WACC = vážené průměrné náklady na kapitál

---

<sup>28</sup> PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK (eds.). *Měření podnikové výkonnosti*, s. 67-76.

<sup>29</sup> tamtéž, s. 67-76.

CK = tržní hodnota úročeného cizího kapitálu

VK = tržní hodnota vlastního kapitálu

C = tržní hodnota celkového kapitálu

$r_d$  = náklady na cizí kapitál

$r_e$  = náklady na vlastní kapitál<sup>30</sup>

Ve své podstatě nám EVA ukazuje ekonomický zisk podniku, nejdůležitějším faktorem přitom je, že bere v potaz i náklady na vlastní kapitál, tedy zisk pro vlastníky společnosti, kteří mohli své peníze investovat jinam (tzv. náklady obětované příležitosti nebo také oportunitní náklady). Investoři mají různou představu o požadovaných výnosech ze svých vložených prostředků do společnosti, a proto je výše nákladů na vlastní kapitál individuální, ovlivňuje jí také výše “bezriziková“ výnosová míra a koeficient relativní rizikivosti podniku k průměrné rizikivosti trhu (beta).

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

NOPAT = zisk z hlavní činnosti po zdanění

WACC = průměrné vážené náklady na kapitál

C = Celkový kapitál aktiv využívaný v hlavní činnosti k začátku období (NOA = čistá operativní aktiva)<sup>31</sup>

#### **Výhody ukazatele EVA:**

- ✓ Při investičním rozhodování vede ke stejným výsledkům jako metoda čisté současné hodnoty (NPV), slouží tedy taky jako měřítko výkonnosti podniku
- ✓ Částečně odporuje a poukazuje na chyby ukazatelů rentability, kterými by se podnik neměl pouze řídit. Projekty s nižší rentabilitou mohou být pro podnik výhodné, i když v celku sníží celkovou rentabilitu, zde nastává špatný manažerský pohled.
- ✓ Zvýšení vnímání rizika a odpovědnosti zařazením a uvědoměním si nákladů na vlastní kapitál, čili nákladů oportunitních.

---

<sup>30</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, s. 62-91.

<sup>31</sup> tamtéž, s. 62-91.

- ✓ EPS (Earnings per Share) není samostatně vhodný prostředek pro hodnocení výkonnosti podniku, protože nebere na vědomí související rizika. Nízká odpovědnost u manažerů.
- ✓ Využití EVA pro nastavení odměňovacího systému manažerů. Sladění cílů manažerů s vlastníky, nastavení benefitů pro manažery za zvyšování hodnoty pro vlastníky. Inspiraci lze hledat i v dávné historii u Tomáše Bati.
- ✓ Ukazatel EVA ovlivňují všichni manažeři podniku svými rozhodnutími, a proto se nabízí koncepce řízení v podobě propojení veškerých procesů a lidských zdrojů tímto základním kritériem. Vazby mezi strategickým a operativním řízením.
- ✓ Odděluje mimořádné vlivy od těch hlavních a ukazuje tak přínosnost hlavní podnikatelské činnosti.
- ✓ Využití pro oceňování podniku<sup>32</sup>

#### **Nevýhody ukazatele EVA:**

- ✗ Abychom mohli ukazatel využívat je potřeba tzv. očistit rozvahu, upravit hodně vstupních veličin, tyto úpravy se pohybují v řádu stovek, pro zjednodušení a udržení významu ukazatele bohatě stačí okolo 10 úprav.
- ✗ Velmi složité je určit přesnou výši nákladu na vlastní kapitál, z pohledu externího bych řekl takřka nemožné.
- ✗ Chybí propojení s inflací.
- ✗ Často je EVA měřena krátkodobě – ročně a ne na základě současné hodnoty budoucích EVA, to může vést k upřednostnění krátkodobého zvýšení hodnoty EVA a omezení investic do budoucna.
- ✗ Neobsahuje očekávané přínosy v budoucím období, zahrnuje pouze náklady a výnosy daného období, tudíž ukazatel není možné použít pro strategické hodnocení vývoje podniku.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, s. 62-91

<sup>33</sup> tamtéž, s. 62-91

## **2.5. Manažerské informační systémy**

Informace v dnešní době tvoří základ pro efektivní manažerské rozhodování. Klíčem k úspěchu je z toho nekonečného množství informací vytáhnout ty nejvýznamnější a s těmi následně pracovat. Informace jako samotné nic nezmohou, proto je důležité, aby se ty správné informace dostali do kompetentních rukou a ve správný čas. Management firmy si ovšem musí uvědomit, že i získávání informací je nákladné, a tak se musí informace podniku vyplatit.<sup>34</sup>

### **2.5.1. Reporting**

Podávání informací v podobě reportů, které analyzují určité skutečnosti a nabízejí doporučení. Reporting může být v podobě elektronické, papírové apod. Důležitým faktem je sdílení jeho výstupu, což tvoří interní komunikaci v organizaci a pomáhá managementu efektivně řídit chod podniku. Funkce reportingu tedy jsou informační (včasnost, relevantnost, obsáhlost), navigační (vazby mezi informacemi, pohled pasivní – prohlížení reportu, tak i aktivní – změny parametrů), koordinační (data a struktury), kooperační (sdílení informací a analýz), zabezpečovací.<sup>35</sup>

### **2.5.2. MIS – manažerský informační systém**

Hlavním úkolem manažerského informačního systému je rychle, efektivně a kvalitně informovat pracovníky na řídicích pozicích o výkonnosti podniku. Ke kladnému výsledku je potřeba sbírat informace jak z interního prostředí, tak i z externího. Seskupené data je třeba pozorovat v souvislostech a zjistit, tak skryté vazby efekty, které brzdí podnik v rozvoji. Manažerský informační systém by neměl být nepřehledný a časově příliš náročný.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*, s. 75-101.

<sup>35</sup> *tamtéž*, s. 75-101.

<sup>36</sup> *tamtéž*, s. 75-101.

### 2.5.3. Business Intelligence

Jedná se o nástroje a aplikace, díky kterým manažeři sbírají, analyzují a distribuují informace, následně z těchto informací tvoří rozhodnutí. Nástroje, které spadají pod business inteligenci, jsou například již zmíněný reporting a manažerský informační systém, dále data mining, data warehousing, publishing a další. Business Intelligence má čtyři základní složky:

- ❖ Architektura informačního systému
- ❖ Modelování
- ❖ Podporu controllingových a plánovacích procesů
- ❖ Publikování a komunikaci<sup>37</sup>

### 2.5.4. Chyby při zavádění zmíněných metod

#### ❖ Reporting

- Chybí vazba sledovaných ukazatelů na podnikovou strategii
- Obrovské množství nepotřebných dat
- Kladen velký důraz na finanční a krátkodobé výsledky
- Chybí motivující ukazatele na nižších úrovních organizační struktury
- Chybí údaje o kvalitě inovací, či spokojenosti klientů
- Plány a rozpočty jsou upravovány málo a nepravidelně
- Plány a rozpočty byly vytvořeny na odhadech a předpokladech
- Žádná, či špatná komunikace

#### ❖ Manažerský informační systém

- Omezení uživatele koncepcí manažerského informačního systému
- Vysoká závislost uživatelů na IT
- Sdílení informací a analýz zde neexistuje
- Rozsáhlé reporty

#### ❖ Business Intelligence

- Nekvalitní metodika pro vedení projektu
- Špatně provedené kalkulace

---

<sup>37</sup> NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*, s. 75-101.



- Špatný odhad budoucího vývoje projektu
- Snaha vyhovět všem vede k roztržení konceptu řešení
- Řešení nerespektuje budoucí změny ve společnosti, je fixní
- Řešení je úzce zaměřeno na jednu oblast, není koncepční<sup>38</sup>

## 2.6. Ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza je prostředek, který má v současnosti své místo v každé firmě. Je to nástroj, který komplexně hodnotí finanční situaci podniku, jeho příčiny i následující vývoj. Díky finanční analýze dokážeme zkvalitnit rozhodovací procesy, takže zasahuje i do plánování, řízení a strategie podniku. Z toho vyplývá, že se kvalitní finanční řízení již neobejde bez finanční analýzy.

Budoucí strategie podniku a její plánování vychází ze strategických plánů, historického a současného vývoje, ale je také úzce spjata s finanční analýzou. Existuje hned několik faktorů, proč je finanční analýza pro management firmy důležitá. Jedním ze zmíněných faktorů je průběžná kontrola, jak pomocí ukazatelů finanční analýzy, tak lze provádět kontrolu i pouze s pomocí účetních výkazů – fundamentální analýzy. Z výsledků finanční analýzy jde hodnotit výkonnost podniku, predikovat budoucí vývoj, aktualizovat současné plány, zjistit slabé i silné stránky, či se srovnávat s konkurencí.

Vytvoření finanční analýzy pro konkrétní podnik je poměrně náročné, protože se jedná o dlouhodobý proces, kde je nejdříve potřeba zajistit kvalitní data a informace a společně s nimi použít spoustu matematických vzorců a výpočtů. U výsledných hodnot je nutné rozumět ekonomickým procesům, abychom věděli, k jakému závěru jsme se dopracovali a mohli, tak pracovat na možných variantách řešení, které by vedli ke zlepšení chodu společnosti.

Absolutní ukazatele lze získat přímo z údajů rozvahy, dále rozvaha obsahuje údaje ke konkrétnímu okamžiku a z toho nám vyplynou stavové ukazatele. Výkaz zisku a ztráty nám představuje údaje za daný časový úsek, z toho nám vyplynou tokové ukazatele.

---

<sup>38</sup> NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*, s. 75-101.

### 2.6.1. Analýza poměrových ukazatelů

„Poměrové ukazatele je nutné vyhodnocovat na základě srovnání s následujícími základními srovnání:

- Srovnání s plánem.
- Srovnání v prostoru (srovnání s jinými podniky, s konkurencí, s odvětvovým průměrem).
- Srovnání na základě expertních zkušeností.
- Srovnání v čase.<sup>39</sup>

Poměrové ukazatele dělíme do několika skupin podle oblasti, které se týkají. Názvy těchto oblastí jsou rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější a nejoblíbenější metodou finanční analýzy. Díky tomu, že nám dávají základní finanční charakteristiku společnosti a to bez finančních nákladů. Lze je vytvářet jako podílové (př. podíl stálých aktiv k celkovým aktivům) nebo jako vztahové (např. poměr zisku k celkovým aktivům). Výhody poměrových ukazatelů jsou, že umožňují provádět trendovou analýzu (analýza časového vývoje), porovnává podobné firmy (komparativní analýza), mohou být použity jako vstupní data matematických modelů. Nevýhodou naopak je nízká schopnost vysvětlovat jevy.<sup>40</sup>

#### A. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnost vyjadřují ziskovost podniku, která především zajímá investory a majitele společnosti. Výnosnost porovnává zisk dosažený firmou se zdroji, které k tomu firma využila. Obsahují i účinek likvidity, řízení dluhu a řízení aktiv na zisku.<sup>41</sup>

Ukazatel rentability ”**Return on Assets**” neboli ziskovost celkových vložených prostředků se označuje zkratkou ROA. Měří zisk s celkovými aktivy.

$$ROA = \frac{\text{Zisk před zdaněním (EBIT)}}{\text{Aktiva}}$$

---

<sup>39</sup> KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*, s. 51.

<sup>40</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, s. 55-80.

<sup>41</sup> KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*, s. 63-68.

Ukazatel rentability ”**Return on common equity**” neboli ziskovost vlastního kapitálu se označuje zkratkou ROE. Výsledek by měl dlouhodobě převyšovat alespoň o několik procent průměrný výnos běžných dlouhodobých vkladů, například státních dluhopisů. Jinak by vlastníci (akcionáři, společníci) zbytečně podstupovali riziko a radši by investovali jinde. Kladnému rozdílu mezi ROE a průměrným výnosem dlouhodobých vkladů se říká prémie za riziko.<sup>42</sup>

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk před zdaněním (EBIT)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Poslední nejpoužívanější ukazatel rentability je ”**Return on sale**” neboli ziskovost tržeb se označuje zkratkou ROS. Ukazuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli, představují tržby za určitý časový úsek, do čitatele je také možné zvolit EBIT z důvodu porovnání ziskové marže mezi podniky, aby nebylo ovlivněno odlišnými daněmi nebo kapitálovou strukturou. Tržby můžeme nahradit výnosy, a potom zjistíme kolik čistého zisku (EAT) připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku.<sup>43</sup>

$$\text{ROS} = \frac{\text{Čistý zisk (EAT)}}{\text{Tržby}}$$

Nakonec ještě přidám „**Return on Capital Employed**“ ukazatel rentability investovaného kapitálu. Tato výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu nám ukazuje, kolik podnik získal provozního výsledku hospodaření z jedné investované koruny od akcionářů a věřitelů.<sup>44</sup>

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Zisk před zdaněním (EBIT)}}{(\text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Bankovní úvěry dl.})}$$

## B. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele ukazují výši rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je jasné, že čím vyšší má podnik zadlužení, tím sebou nese větší riziko, protože musí být schopen splácet své závazky. Z důvodu, že cizí kapitál je levnější

<sup>42</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 82-106.

<sup>43</sup> tamtéž, s. 82-106.

<sup>44</sup> Rentabilita investovaného kapitálu. *Management Mania* [online]. Wilmington: Creative Commons, 2013 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investovaneho-kapitalu>

než vlastní, je určitá výše zadlužení vhodná. Je to způsobeno tím, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení společnosti, protože úrok jako součást nákladu snižuje zisk (daňový štít nebo daňový efekt). Dále cenu kapitálu ovlivňuje stupeň rizika, kterou podstupuje investor, čím vyšší bude riziko pro investora, tím vyšší cenu za poskytnutý kapitál bude požadovat. Náklady na poskytnutý kapitál také ovlivňuje doba splatnosti příslušného kapitálu, čím je splatnost delší, tím vyšší cenu za něj uživatel musí zaplatit. Z toho všeho vyplývá, že každá společnost by se měla snažit o optimální finanční strukturu mezi vlastním a cizím kapitálem, protože to rozhoduje o výši nákladů na vlastní kapitál. Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury srovnává rozvahové položky, ukazuje, jakými zdroji jsou financována podniková aktiva. Dále srovnává položky výkazu zisku a ztrát, kde určí kolikrát, vytvořený zisk pokryl náklady spojené s financováním cizího kapitálu. Možné je i využití cash flow v ukazatelích.<sup>45</sup>

**Celková zadluženost** se vypočte jako podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům. U celkové zadluženosti je nutné výsledek srovnávat s oborovým odvětvím a schopností společnosti splácet úroky z cizích zdrojů, doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 30-60%.<sup>46</sup> Čím nižší je zadlužení společnosti, o to větší je bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace, a proto preferují věřitelé nízkou zadluženost.<sup>47</sup>

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje (kapitál)}}{\text{Aktiva celkem}}$$

**Míra zadluženosti** ukazuje poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. Je důležitá především pro získávání půjček od bankovních institutů, které pečlivě sledují vývoj tohoto ukazatele a na základě něho o půjčce rozhodují. Ukazatel upozorňuje věřitele, do jaké míry mohou být jejich nároky ohroženy.<sup>48</sup>

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

---

<sup>45</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 82-106.

<sup>46</sup> tamtéž, s. 82-106.

<sup>47</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, s. 55-80.

<sup>48</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 82-106.

**Úrokové krytí** nám vypočítá, kolikrát zisk převýší placené úroky. Odborné literatury uvádějí, že by úrokové krytí mělo minimálně trojnásobně převýšit placené úroky, taková doporučení je, ale třeba vnímat s určitou rezervou.<sup>49</sup>

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

**Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji** vypočítá poměr jak se krátkodobé a dlouhodobé zdroje podílejí na krytí dlouhodobého majetku. V případě nižšího krytí jak 100% je podnik podkapitalizovaný, musí krýt část dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji. Naopak při velmi vysokém poměru ve prospěch dlouhodobých zdrojů je podnik překapitalizovaný a kryje značnou část krátkodobého majetku drahými dlouhodobými zdroji.<sup>50</sup>

$$\text{Krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál+dl.cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

**Doba splácení dluhu** nám vypočítá za jakou dobu, je podnik z vyprodukovaných prostředků v daném roce schopen splatit cizí zdroje. Optimálně by se měla doba splácení pohybovat od 1 do 3,5 roku.<sup>51</sup>

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{Cizí zdroje+Nákladové úroky}}{\text{EBIT+Odpisy+ Nákladové úroky}}$$

**Doba návratnosti úvěrů** vyjadřuje dobu v letech, za kterou by podnik byl schopen splatit veškeré bankovní úvěry, kdyby na ně použil celý hospodářský výsledek a odpisy v daném roce. Pro získání dalších úvěrů je tento ukazatel poměrně důležitý, měl by mít klesající trend a pohybovat se do 4 let, neoptimálněji do jednoho roku.<sup>52</sup>

$$\text{Doba návratnosti úvěrů} = \frac{\text{Bankovní úvěry celkem}}{\text{EAT+Odpisy}}$$

---

<sup>49</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, s. 55-80.

<sup>50</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, s. 26-42.

<sup>51</sup> Ukazatelé zadluženosti. *Informační systém VŠFS: Veřejné služby Informačního systému* [online]. Vysoká škola finanční a správní, 2006 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2006/BK\\_FAP/FA\\_LS06\\_4.pr.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2006/BK_FAP/FA_LS06_4.pr.pdf)

<sup>52</sup> Finanční ukazatele. *Bilana: Bilanční analýza 2009* [online]. Český Krumlov: ICU Software, 2009 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/DobNav.htm>

### C. Ukazatele likvidity

„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím co je nutno zaplatit (jmenovatel).“<sup>53</sup>

„Solventnost se definuje jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost, a je tedy jednou ze základních podmínek existence podniku. Existuje vzájemná podmíněnost likvidity a solventnosti. Podmínkou solventnosti je, aby podnik měl část majetku vázanou ve formě, již může platit – tedy ve formě peněz (nebo alespoň ve formě pohotově přeměnitelné v peníze). Jinými slovy – podmínkou solventnosti je likvidita.“<sup>54</sup>

**Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)**, vyjadřuje kolikrát, oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje, doporučená hodnota je v rozmezí 1,5–2,5 krát. Velmi rizikové je, když vyjde výsledek menší než 1, protože z toho vyplývá, že podnik krátkodobými cizími zdroji financuje část dlouhodobého majetku. Vysoká hodnota naopak ukazuje, že má podnik příliš vysoký čistý pracovní kapitál, a tak drahé financování.<sup>55</sup>

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

**Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)** odstranila nevýhody běžné likvidity, čili vylučuje z oběžného majetku zásoby a ponechává pouze peněžní prostředky s krátkodobými cennými papíry a krátkodobými pohledávkami očištěných od těžko vymahatelných a pochybných, protože by nadhodnocovala výsledek ukazatele. Je doporučeno sledovat poměr mezi běžnou a pohotovou likviditou, výrazně menší pohotová likvidita dává najevo nadměrnou váhu zásob. Pohotová likvidita by neměla klesnout pod hodnotu 1.<sup>56</sup>

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

---

<sup>53</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 82-106.

<sup>54</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, s. 66.

<sup>55</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 82-106.

<sup>56</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, s. 55-80.

**Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně).** Ideální hodnota by se měla pohybovat okolo 0,2-0,5, větší hodnoty už nasvědčují o neefektivní hospodaření s finančními prostředky. Lze také využít ukazatele peněžních toků pro hodnocení likvidity.<sup>57</sup>

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

#### **D. Ukazatele aktivity**

*„Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat.“<sup>58</sup>*

**Obrat celkových aktiv** nám ukazuje, kolik korun tržeb nám připadne na jednu korunu aktiv.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Obrat stálých aktiv (obrat dlouhodobého majetku)** ovlivňuje odepsanost majetku. Výsledek je při stejné výši tržeb lepší, když je odepsanost majetku větší. Výrazně nadhodnocena obratovost je, když podnik využívá ve velké míře leasingové financování, protože rozvaha na straně aktiv není ovlivněna hodnotou dlouhodobého majetku.<sup>59</sup>

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek (stálá aktiva)}}$$

**Doba obratu zásob** udává, jak dlouho jsou zásoby vázány v podniku, od výroby až k prodeji.<sup>60</sup>

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

**Doba obratu pohledávek a doba obratu závazku.** Doba obratu pohledávek nám vyjadřuje okamžik od prodeje odběrateli (obchodní úvěr) po dobu než přijmeme platbu

---

<sup>57</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 82-106.

<sup>58</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, s. 60.

<sup>59</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 82-106.

<sup>60</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, s. 55-80.

od odběratele. U doby obratu závazku naše společnost vystupuje jako odběratel. Tyto ukazatele je vhodné srovnávat s odvětvovým průměrem. Doba obratu pohledávek by měla být co nejnižší, jinak nám vytváří náklady nebo by měla být aspoň nižší než doba obratu závazků. Nesoulad těchto ukazatelů velmi ovlivňuje likviditu.<sup>61</sup>

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

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

## 2.6.2. Analýza bankrotních a bonitních modelů

**Bankrotní modely** by měli sloužit jako systém včasného varování. Modely jsou sestaveny podle skutečných dat podniků, které kdysi zbankrotovaly nebo dobře prosperovaly. Slouží pro aktuální, ale i budoucí rozhodování, pomohou managementu odhalit blížící se vážné problémy, či bankrot.<sup>62</sup>

### Tafflerův bankrotní model

Tento model, který vypočte pravděpodobnost bankrotu společnosti, se stal známým již v roce 1977. Model definují 4 poměrové ukazatel, které jsou spojeny do diskriminační funkce.

$$TZ = 0,53 \times R_1 + 0,13 \times R_2 + 0,18 \times R_3 + 0,16 \times R_4$$

$R_1$  = zisk před zdaněním/krátkodobé závazky

$R_2$  = oběžná aktiva/cizí kapitál

$R_3$  = krátkodobé závazky/celková aktiva

$R_4$  = tržby celkem/celková aktiva

---

<sup>61</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 82-106.

<sup>62</sup> Použité bankrotní a bonitní modely. *FinAnalysis: Finanční analýza firmy* [online]. Plzeň: Atlantis PC, 2016 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>



V případě, že TZ vyjde větší než 0,3, jedná se o nízkou pravděpodobnost bankrotu firmy. Naopak zvýšená možnost bankrotu společnosti hrozí v případě, že TZ vyjde menší než 0,2. Šedá zóna a tedy neurčitý výsledek se vyskytuje mezi zmíněnými intervaly.<sup>63</sup>

## Indexy IN

Byly vytvořeny manželi Neumaierovými. Jsou sestaveny na základě českých podniků a jedná se o indexy důvěryhodnosti, obsahují standardní poměrové ukazatele z oblasti likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability, postupem času bylo vytvořeno více indexů IN.<sup>64</sup>

**IN95** – patří mezi bankrotní modely, oproti Altmanovu modelu neobsahuje ukazatele s tržní hodnotou podniku, což je vhodnější pro podmínky málo likvidního kapitálového trhu. Specifikem pro českou ekonomiku je vysoká platební neschopnost. Index má úspěšnost přesahující 70%.

$$\mathbf{IN95} = V_1 \times A + V_2 \times B + V_3 \times C + V_4 \times D + V_5 \times E - V_6 \times F$$

A = Aktiva/Cizí kapitál

B = EBIT/Nákladové úroky

C = EBIT/Celková aktiva

D = Tržby/Celková aktiva

E = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky

F = Závazky po lhůtě splatnosti/Tržby

Váhy se podílí na významnosti ukazatele a jsou závislé na odvětví, kromě váhy v pořadí 2. a 5. ty jsou pro všechna odvětví stejná. Pokud vyjde IN95 větší než dva, jedná se o uspokojivou finanční situaci. V případě, že vyjde méně než jedna firma je ohrožena vážnými finančními problémy, šedá zóna se nachází mezi těmito dvěma intervaly.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Použité bankrotní a bonitní modely. *FinAnalysis: Finanční analýza firmy* [online]. Plzeň: Atlantis PC, 2016 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

<sup>64</sup> tamtéž, Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

<sup>65</sup> tamtéž, Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

**Bonitní modely** – pouze popisují dosažené výsledky, na rozdíl od bankrotních modelů jsou založeny především na teoretických poznacích a umožňují oborové srovnání. Bonitní modely hodnotí finanční zdraví podniku.<sup>66</sup>

**IN99** – jedná se o bonitní model z pohledu vlastníka.

$$\mathbf{IN99} = -0,017 \times A + 4,573 \times C + 0,481 \times D + 0,015 \times E$$

A = Aktiva/Cizí kapitál

C = EBIT/Celková aktiva

D = Tržby/Celková aktiva

E = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky<sup>67</sup>

Výsledná kvalifikace je rozdělena u tohoto indexu na více stupňů hodnocení, a proto je z důvodu přehlednosti uvedu v tabulce:

Výsledná hodnota	Verbální hodnocení
IN99 > 2,07	Podnik tvoří novou hodnotu pro vlastníka
1,42 <= IN99 < 2,07	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka
1,089 <= IN99 < 1,42	Nelze říct, zda pro vlastníka tvoří hodnotu nebo ne
0,684 <= IN99 < 1,089	Spíše netvoří hodnotu pro vlastníka
IN99 < 0,684	Podnik nevytváří hodnotu pro vlastníka

Tabulka 1 – Výsledné hodnocení IN99, vlastní zpracování  
zdroj: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

**IN05** – je aktualizací indexu IN01 a zároveň je posledním indexem IN od manželů Neumaierových. IN01 spojuje předchozí bonitní a bankrotní model, vychází z dat přibližně 2000 podniků a byl proveden formou diskriminační analýzy.

$$\mathbf{IN05} = 0,13 \times Y_1 + 0,04 \times Y_2 + 3,97 \times Y_3 + 0,21 \times Y_4 + 0,09 \times Y_5$$

Y<sub>1</sub> = Aktiva/Cizí zdroje

Y<sub>2</sub> = EBIT/Nákladové úroky

Y<sub>3</sub> = EBIT/Aktiva

Y<sub>4</sub> = Výnosy/Aktiva

Y<sub>5</sub> = Oběžná aktiva/(Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

<sup>66</sup> Použité bankrotní a bonitní modely. *FinAnalysis: Finanční analýza firmy* [online]. Plzeň: Atlantis PC, 2016 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

<sup>67</sup> tamtéž, Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

Pokud výsledek IN05 je větší než 1,6 podnik tvoří hodnotu. Opačné hodnocení nastane v případě, kdy je IN05 menší než 0,9 to podnik hodnotu netvoří a ničí se. Tak zvaná šedá zóna, kdy nelze konstatovat, v jakém stavu se podnik nachází, je když výsledek vyjde mezi 0,9 – 1,6.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 131-137.

## **3. Praktická část**

### **3.1. Strategické analýzy společnosti RENATEX CZ a.s.**

V této kapitole navážu na teoretická východiska a provedu vybrané strategické analýzy z oblasti makroprostředí i mikroprostředí. Následně oddíl zakončím SWOT analýzou, která bude vycházet z předešlých zjištěných faktů.

#### **3.1.1. Pest analýza**

##### **Politické prostředí**

Firma podniká na území české republiky, tudíž podléhá jejím zákonům, nařízením vlády, vyhláškám a jiným právním normám země. Mezi nejdůležitější zákoníky patří:

- Zákoník práce – č. 262/2006 Sb.
- Nový občanský zákoník – č. 89/2012 Sb.
- Zákon o obchodních korporacích – č. 90/2012 Sb.
- Zákon o dani z přidané hodnoty – č. 235/2004 Sb.
- Zákon o daních z příjmů – č. 586/1992
- Zákon o veřejných zakázkách – č. 137/2006 Sb.<sup>69</sup>

Společnost musí být neustále obezřetná a sledovat politicko – legislativní situaci na území České republiky, obzvláště v posledních letech, kdy se neustále mění daňová politika, byly aktualizovány zákoníky a členství ČR v EU přineslo některé nové zákony a směrnice Evropské Unie. Společnosti tak vznikají náklady na přeškolení zaměstnanců především v oblasti práva a účetnictví.

---

<sup>69</sup> Zákony a zákoníky. *Kurzycz* [online]. Praha: AliaWeb, 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/>

Daňová politika státu od roku 2000: <sup>70</sup>

Rok	Daň z příjmů právníků osob		Daň z přidané hodnoty	
	Sazba daně		Sazba daně	
	Sazba daně		Snížená	Základní
2015	19%	15% (10%)	21 %	
2014	19%	15 %	21 %	
2013	19%	15 %	21 %	
2012	19%	14 %	20 %	
2011	19%	10 %	20 %	
2010	19%	10 %	20 %	
2009	20%	9 %	19 %	
2008	21%	9 %	19 %	
2007, 2006	24%	5 %	19 %	
2005	26%	5 %	19 %	
2004	28%	5 %	19 %	
2003	31%	5 %	22 % (do 30. 4.), 19 % (od 1. 5.)	
2002	31%	5 %	22 %	
2001	31%	5 %	22 %	
2000	31%	5 %	22 %	

Tabulka 2 – Přehled daňových sazeb, vlastní zpracování  
Zdroj: <http://www.ucetnikavarna.cz>

Pozitivním jevem pro společnost je snižující se trend daně z příjmů právníků osob. Z tabulky jde vidět, že stát s největší pravděpodobností dohání deficit rozpočtu na zvyšování nepřímých daní jako je snížená sazba DPH.

Podnik prozatím působí v oblasti služeb pouze na našem území, takže se nemusí příliš zajímat o mezinárodní a celní zákony v rámci své hlavní činnosti.

Minimální mzda je další položka státu, kterou může vláda mnoha podnikům zkomplikovat jejich chod. Politici musí nacházet při jejím stanovování správnou cestu pro obě strany, jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance. V posledních letech už minimální mzda neroste, tak rapidně jako po roce 1989. V další tabulce je skokově znázorněn vývoj minimální mzdy v České republice. Náš podnik v posledním roce vydal na mzdové náklady celkem 47 868 000 Kč při 278 zaměstnancích. Z toho nám vychází průměrná mzda na jednoho zaměstnance za měsíc 14 348 Kč. Jsou v tom započítáni i řídicí pracovníci, čili je pravděpodobné, že podnik zaměstnává i zaměstnance s minimální

<sup>70</sup> *Účetní kavárna* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/>

mzdou, ovšem ne příliš ve vysoké míře, takže poslední zvýšení minimální mzdy na 9 900 Kč měsíčně, by podniku nemělo výrazně zvýšit mzdové náklady.<sup>71</sup>

Rok	Minimální mzda (Kč)
1991	2000
2007	8 000
2013	8 500
2015	9 200
2016	9 900

Tabulka 3 – Vývoj minimální mzdy, vlastní zpracování  
Zdroj: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

## Ekonomické prostředí

Nejdůležitější ekonomické ukazatele jsou vývoj HDP, úroková míra, inflace, výše nezaměstnanosti, vývoj mezd.

Vývoj HDP nám ukazuje výkonnost ekonomiky na určitém území a za určité období. V tabulce je znázorněné období od krizového roku 2009. Letošní rok nám ukazuje, že je ekonomika opět nastartovaná a blíží se k vynikajícím číslům, jaké byly v letech 2003 – 2008, kde se HDP pohybovalo od 3 do 8 %. Ekonomika v České republice je na dynamickém vzestupu. Způsobil to především zpracovatelský průmysl, ostatní odvětví ovšem za ním moc nepokulhávají, další příčiny můžeme hledat především v malé nezaměstnanosti, nepatrné inflaci, a hladinové úrokové sazbě, která se v posledních letech pohybuje rekordně nízko. Všechny tyto fakta startují investiční aktivitu, poptávku a spotřebu konzumentů.<sup>72</sup>

Rok	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
2015	3,9	4,4	4,3	4
2014	2	2,6	2,3	1
2013	-1,9	-1,2	-1,6	0,8
2012	-0,7	-1	-1,5	-1,7
2011	2,8	2,2	1,2	0,6
2010	1,2	2,3	2,8	2,6
2009	-4	-4,9	-4,4	-3,2

Tabulka 4 – Vývoj HDP v ČR, vlastní zpracování  
Zdroj: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

<sup>71</sup> Příjmy a životní úroveň. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

<sup>72</sup> Hrubý domácí produkt (HDP). *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produkct\\_-hdp-](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produkct_-hdp-)

Průměrná mzda se každoročně zvyšuje, i když v posledních letech mírně. Podnik by měl tento trend akceptovat a snažit se zabránit časté fluktuaci svých zaměstnanců, případně nabízet nějaké jiné benefity svým zaměstnancům, aby se jejich případná nespokojenost neodrážela v efektivitě výroby, špatném chování vůči klientům, případně odchodem zaměstnance ze společnosti, protože s tím souvisí plno dalších nákladů pro podnik, jako jsou například náklady na hledání nového zaměstnance, školení, možné prostoje při nedostatku zaměstnanců a další. Průměrná mzda v ČR se momentálně pohybuje mezi 25 – 26 tisíc Kč za měsíc. Toto číslo je ovšem hodně zkreslené z důvodu mezd pracovníků na vyšších pozicích a regionálními rozdíly, přesnější číslo nám ukazuje medián mezd, který je v roce 2015 přibližně 21 tisíc Kč, čili o 5 tisíc korun českých nižší.

Průměrná inflace se v roce 2015 pohybovala okolo 0,5%, v následujících letech by se měla postupně přibližovat k 2%. Míra nezaměstnanosti se v roce 2015 pohybovala lehce nad 6%, což je jedna z nejnižších nezaměstnaností v rámci Evropské unie.

Dále se podíváme na vývoj měny v České republice, známým faktem je, že se ČNB snaží od roku 2013 depreciovat českou korunu a udržet ji v určité hladině (cca 27 korun českých za euro), tento trend hodlá držet i v roce 2016. Naše společnost leží téměř na hranici tří států, konkrétně Polska, Slovenska a samozřejmě České republiky. Tedy je pro podnik vývoj naší měny důležitým faktorem, i když zřejmě zatím přímo služby v sousedních státech neprovozuje, avšak může zde nakupovat různé prostředky potřebné k provozování služeb, či samostatné movité věci a podobně. Příští dva grafy ukazují vývoj české koruny od roku 2000 vůči měnám ve zmíněných státech, první vůči měně euro a druhý vůči polskému zlotému. Z grafů je patrné, že naše měna za posledních 15 let vůči těmto dvěma měnám posílila a kurzy šli u obou měn dolů zhruba o 25%. Aktuální denní kurzy ke dni 26. 11. 2015 jsou:

- 1 EURO = 27,03 Kč
- 1 PLN = 6,344 Kč<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> *Kurzycz* [online]. Praha: AliaWeb, 2015 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>



Graf 1 – Vývoj měnové kurzu Koruny české vůči EURU  
Zdroj: <http://www.cnb.cz/cs/index.html><sup>74</sup>



Graf 2 – Vývoj Koruny české vůči Polskému zlotému  
Zdroj: <http://www.cnb.cz/cs/index.html><sup>75</sup>

Jako poslední z oblasti ekonomického prostředí bych chtěl zmínit cenu ropy. Momentálně má určitě každý podnik, který využívá jakékoliv stroje na benzín, či naftu nesmírnou radost, protože od loňského roku ceny těchto dvou komodit výrazně poklesly (přibližně

<sup>74</sup> Devizový trh. ČNB: Česká národní banka [online]. Praha: Česká národní banka, 2015 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/)

<sup>75</sup> tamtéž, z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/)



o jednu čtvrtinu) a ceny stále padají. Momentálně se cena pohybuje lehce pod 30 Kč za litr, oproti roku 2012, kdy se vyšplhali ceny v některých krajích až k 40 Kč za litr je to značný rozdíl. Našemu podniku tento fakt snížil náklady, protože využívá své kamiony ke svozu a odvozu prádla od svých klientů a samozřejmě nejenom v téhle oblasti. Tento trend samozřejmě kvitují i ostatní podniky a běžní spotřebitelé, kteří tak mohou vynaložit ušetřené peníze na jiné účely.<sup>76</sup>

### **Sociální prostředí**

Obecně známým faktem je, že porodnost v České republice a západní Evropě stagnuje, obzvlášť oproti východním zemím světa. Zlepšuje se zdravotnictví a s tím se zvyšuje průměrný věk dožití obyvatelstva.

Populace stárne, stát oddaluje věk, při kterém občané odchází do důchodu. V budoucnu mohou nastat potíže s počtem produktivní populace a stát bude mít pravděpodobně problémy s vyplácením důchodů, a tak stát už dnes apeluje na obyvatelstvo, aby v produktivním věku šetřilo na důchod.

Klade se mnohem větší důraz na životní prostředí a životní úroveň. Podnik by se měl zaměřit na šetrnost k životnímu prostředí a dát to marketingově znát.

V současné době roste počet vzdělaného obyvatelstva na našem území a naopak klesá zájem o dělnické pozice. Zde podniku může vzniknout problém s poptávkou obyvatelstva po dělnických profesích, při nedostatku poptávky bude muset zvyšovat mzdu, nabízet různé benefity a tak dále.

### **Technologické prostředí**

Společnost je přehlčena novými technologiemi a neustále nové přibývají. Díky nim se urychluje globálnost tržního prostředí. I když má momentálně podnik nejvyspělejší technologii ve svém oboru na našem trhu, nesmí zaspát výzkum a vývoj a sledování novinek na trhu. Díky globálnosti, kterou přinesl internet a otevírání hranic mezi státy je potřeba zkoumat i ostatní trhy, teď již může přijít nový konkurent, či investor odkudkoliv, a proto je třeba věnovat pozornost oboru podnikání globálně a ne jenom regionálně. Ve

---

<sup>76</sup> Kurzycz [online]. Praha: AliaWeb, 2015 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

výročních zprávách společnosti jsem se dočetl, že v následujících letech neplánuje společnost investice do vývoje a výzkumu.

Podnik by měl být v této oblasti velmi obezřetný, jak jsem již nastínil v minulých odstavcích, mám proto i jeden krásný příklad. Kdysi jednička na trhu ve výrobě a prodeji fotoaparátů značka Kodak, prodávala především fotoaparáty na film a následně filmy do fotoaparátů. Společnost Kodak patřila i k top firmám na světě, avšak zaspala vývoj digitalizace a přes veškerou jejich snahu tento pokrok oddálit se jim to nepodařilo a přišla o svoji pozici na trhu a nyní zápasí s bankrotem.

### **3.1.2. Porterův model pěti sil**

#### **Stávající konkurence a její strategie**

Konkurenční trh společnosti RENATEX CZ a.s. je, co se týká do počtu firem velmi úzký. Je to způsobeno především velkou specializací, poměrně vysokými náklady na vstup na trh a především kvůli omezenému počtu odběratelů. Podniky neposkytují služby jednotlivcům nebo malým subjektům, ale kvůli efektivnímu využití kapacity velkým komplexům jako jsou nemocnice, hotely, ubytovny viz výrobní program firmy. Všichni konkurenti mají téměř totožný výrobní program. V rámci ČR se dá hovořit o takzvaném oligopolním, či konsolidovaném prostředí, v okruhu pak jednotlivých regionů v zemi se mohou některé podniky zdát v postavení monopolním.

Kvůli velmi nákladné logistice a specifickým odběratelům, lze vidět, že jsou firmy regionálně rozmístěné. Mezi úzkou skupinu konkurentů bych zařadil především CHRIŠTOF, s. r.o. který má největší podíl na trhu a Prádelnu Kyselý, a. s. která je hned v závěsu za naší firmou. CHRIŠTOF, spol. s r.o. od podniku RENATEX CZ a.s. nedávno odkoupil provozovnu Štětí, prodej byl zřejmě z důvodu strategického rozhodnutí o rovnoměrném územním rozložení. Když se na úzkou skupinu konkurentů podíváme teritoriálně, tak sídlí ve městech Ostrava, další provozovna leží v Českém Těšíně (RENAMEX), Vyškov, aktuálně Brno, další provozovna má ve městě Štětí (CHRIŠTOF), Vlašim (KYSSELÝ).

#### **Nová konkurence**

Z mého pohledu vstup nové konkurence na trh je takřka nemožný. Podnik by musel vynaložit vysoké náklady a přebrat stávající klientelu některému z podniků na trhu,

protože na trhu je omezený počet odběratelů, především z pohledu těch největších zakázek jako jsou nemocnice. Na veřejné subjekty jsou vypisovány veřejné zakázky, z toho plyne smlouva na určité období a není to jak u soukromého sektoru, kde může dojít ke změně dodavatele takřka ze dne na den (záleží na nastavení smlouvy). Vidím v tom tedy pouze jedinou již zmíněnou cestu, jak nový konkurent může vstoupit na trh a to skrz již některé stávající konkurenty. Jakákoliv jiný způsob je prakticky nemožný, velmi nákladný a složitý.

### **Vliv odběratelů**

Vzhledem k štíhlé skupině konkurentů i odběratelů a regionálnímu rozdělení trhu, lze říci, že je analyzovaná společnost v určité oblasti monopolního charakteru. Největší konkurenční boje vznikají v místech, kde to mají konkurenti stejně daleko. Stávající konkurenti však mohou otevřít nové provozovny kdekoliv a kdykoliv, třeba i v místě hlavního působení společnosti RENATEX CZ a.s. takže to zcela tak neplatí. O tom, jaké dohody mezi sebou mají současné společnosti na trhu, nemohu vědět, a proto pouze dedukuji. Z důvodu hladkého průběhu výběrových řízení veřejných zakázek společnost nesmí nic podcenit a snažit se odběratelům vyjít vstříc.

### **Vliv dodavatelů**

Na trhu existuje mnoho dodavatelů, kteří nabízejí textil, strojní techniku, čisticí a prací prostředky, což jsou hlavní suroviny ve výrobě. Na našem trhu se rozšiřuje i počet dodavatelů energií. Z toho lze usuzovat, že vliv dodavatelů není příliš vysoký. Na druhou stranu, jak ukázala finanční analýza, závazky jsou spláceny o hodně dříve než pohledávky, což může vypovídat o silnějším postavení dodavatelů i odběratelů oproti společnosti RENATEX CZ ale i jeho nejbližším konkurentům.

### **Substituční produkty**

Riziko výskytu substituční služby, kterou zkoumaný podnik v rámci hlavní činnosti provozuje – chemické čištění a praní se na trhu momentálně nevyskytuje. Nabízená služba, tak nemá přímý substitut.

### **3.1.3. SWOT analýza**

#### **Silné stránky**

Silnou stránkou společnosti je především její regionální postavení, technologické vybavení a komplexnost nabízených služeb. V posledních dvou letech, kdy došlo i ke změnám v představenstvu, se situace společnosti začala zlepšovat a dosahuje stabilnějších finančních výsledků, přitom nadále rovnoměrně investuje a má tak před sebou potenciální růst.

#### **Slabé stránky**

Největší slabší stránkou společnosti je omezená velikost trhu a odběratelů. Rychlejšímu růstu podniku zabraňuje nákladová náročnost na logistiku, ještě nedávno společnost bojovala s málo efektivním využíváním výrobní kapacity. V posledních dvou letech zaznamenala kladný progres a dostala se tak ze ztráty.

#### **Příležitosti**

Největší příležitost tkví v úplné komplexnosti prádelenského servisu a pronájmu. Tedy ne pouze v praní, čištění, odvozu, dovozu, manipulaci, ale i v pronájmu prádla, což je současný trend oboru. Společnost by měla investovat do odkupu prádla odběratelů a mít kompletní servis ve své režii. Dále by se měla společnost zaměřit na snížení nákladů v oblasti logistiky i výroby, nalézt kroky k zefektivnění současné situace v těchto oblastech. Když se jí to podaří, může pomýšlet na postupné expandování na trhu ať už našem nebo zahraničním jako je Polsko a Slovensko, což je pro společnost „jako bys kamenem dohodil.“ Dále následují detaily jako je aktualizace webových stránek společnosti, které působí zastarale a oproti konkurenci pokulhávají, inspiraci by mohli nabrat u konkurenta Prádelny Kyselý, a. s. jejich stránky působí hodně sympaticky a zároveň přehledně. Poslední příležitost, kterou zmíním je v investicích, nenechat volný kapitál, který společnost v současnosti má, ležet ladem.

#### **Hrozby**

Nejzávažnější hrozby společnosti RENATEX CZ a.s. jsou ve ztrátách nebo hospodářských krizích odběratelů, protože se jedná o omezený počet těchto subjektů, a tak se každý velmi těžko nahrazuje. Smlouvy bývají většinou uzavírány s tři nebo šesti

měsíční výpovědní lhůtou. Společnost se může dostat do problému, když nějak poškodí životní prostředí, i když nechtěně. Znáмым faktem je hrozba v podobě klesajícího zájmu o dělnické profese, která se prohlubuje.

SWOT Analysis 📄 🗑️		Helpful	Harmful
Internal	😊 Strengths 📄	<p>Nejvyspělejší technologie ve svém oboru</p> <p>Pozice na trhu</p> <p>Regionální postavení v Moravskoslezském kraji</p> <p>Komplexnost nabízených služeb</p> <p>Dlouholetá tradice</p> <p>Stabilní finanční situace</p> <p>Nízký počet konkurentů</p> <p>Členem asociace APAC</p> <p>ISO certifikáty, Kvalita služeb</p> <p>Nové představenstvo</p> <p>Výsledky v posledních dvou letech</p>	<p>Omezený počet odběratelů</p> <p>Limitující velikost trhu</p> <p>Složité logistika</p> <p>Nutnost vysoutěžení velkého počtu zakázek</p> <p>Nemoderní internetové stránky</p> <p>Vysoký podíl nákladů na tržbách</p> <p>Složité využívání výrobní kapacity</p>
External	😊 Opportunities 📄	<p>Pronájem prádla - komplexní prádelenský servis</p> <p>Zlepšení logistiky</p> <p>Zlepšení využívání výrobní kapacity</p> <p>Postupná expanze</p> <p>Rozšíření počtu klientů v hotelnictví</p> <p>Rozšíření portfolia - výroba prádla</p> <p>Snížení energetických nákladů</p> <p>Hromadnější investování vzhledem k nízké úrokové míře</p> <p>Zlepšení webu</p>	<p>Ztráta klienta</p> <p>Solventnost zákazníků</p> <p>Klesající zájem o dělnické profese</p> <p>Ztráta veřejných zakázek</p> <p>Posílení pozice konkurence na trhu</p> <p>Enviromentální znečištění</p> <p>Legislativní změny</p>

Obrázek 8 – SWOT analýza, vlastní zpracování

## 3.2. Benchmarking – srovnávání s hlavními konkurenty na trhu

### 3.2.1. Popis a zhodnocení kvality informačních zdrojů k benchmarkingu

Zdrojové informace, které jsem při vytváření této kapitoly použil, byly výroční zprávy srovnávaných společností za šest let, jednalo se o roky 2009 - 2014. Většina dat včetně výročních zpráv byly získány pomocí internetového portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz) a z databáze Amadeus. Hlubší informace o portfoliu služeb, produktech, kvalitě, historii, či budoucích strategiích zkoumaných podniků byly získány na internetových stránkách společností.

### 3.2.2. Vybrané společnosti pro srovnávání

Nejdříve si představíme profily vybraných konkurentů pro srovnávání v rámci metody benchmarking se společností RENATEX CZ a.s. Vybrané firmy jsou velikostí velmi podobné naší měřené společnosti a této analogie dosahují i v řadě jiných sledovaných indikátorů. RENATEX CZ a.s. porovnám s těmito společnostmi z hlediska kvality poskytovaných služeb, budoucích strategií a dalších finančních ukazatelů.

**Název společnosti:** **CHRISTOF, spol. s r.o.**

Sídlo firmy: Sportovní 39/3, Vyškov-Předměstí, 682 01 Vyškov

Datum zápisu: 27. prosince 1991

IČO: 42660351

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 8 000 000,- Kč

Předmět podnikání: Praní a chemické čištění textilních a kožešinových výrobků; Barvení a chemická úprava textilií; Opravy silničních vozidel; Zpracování kůží a kožešin; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; Silniční motorová doprava

Počet zaměstnanců: 325<sup>77</sup>



Obrázek 9 – logo společnosti  
zdroj: <http://www.christof.cz/>

---

<sup>77</sup> Veřejný rejstřík a Sbirka listin. *Justice: oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 1999 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

CHRÍŠTOF, spol. s r.o. se pyšní více jak sto letou tradicí a svým klientům nabízí rozlehlé spektrum profesionálních služeb. Především se jedná o komplexní prádelenský servis a pronájem prádla pro zdravotnická, hotelová a sociální zařízení. Zajímavostí je, že se společnost přestala věnovat komplexnímu servisu a pronájmu pracovních oděvů.<sup>78</sup>

**Název společnosti: Prádelna Kyselý, a.s.**

Sídlo firmy: Vlasáková 333, 258 01 Vlašim

Datum zápisu: 9. září 2002

IČO: 26723883

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 71 668 000,- Kč

Předmět podnikání: Čištění a praní textilu a oděvů; Praní, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží; Silniční motorová doprava; Výroba tepelné energie; Rozvod tepelné energie; Velkoobchod; Výroba textilního zboží; Pronájem a půjčování věci movitých;

Počet zaměstnanců: 118<sup>79</sup>



Obrázek 10 – logo společnosti  
zdroj: <http://www.pradelna.cz/>

Prádelna Kyselý, a.s. samozřejmě také nabízí komplexní prádelenské služby. Mimo to i pronájem prádla a pracovních oděvů. Jedná se o ryze českou společnost, která se rok od roku rozrůstá a má mnoho zkušeností ve svém oboru, zajímavostí je, že podnik využívá know-how získané od mezinárodních partnerů. Na stránkách podnik dává do popředí, že dbá především na vysokou spokojenost svých klientů a chová se velmi šetrně k životnímu prostředí.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> *Chřištof: Profesionální péče o Vaše prádlo a oděvy* [online]. Vyškov: Chřištof, 2009 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.christof.cz/>

<sup>79</sup> *Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Justice: oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 1999 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

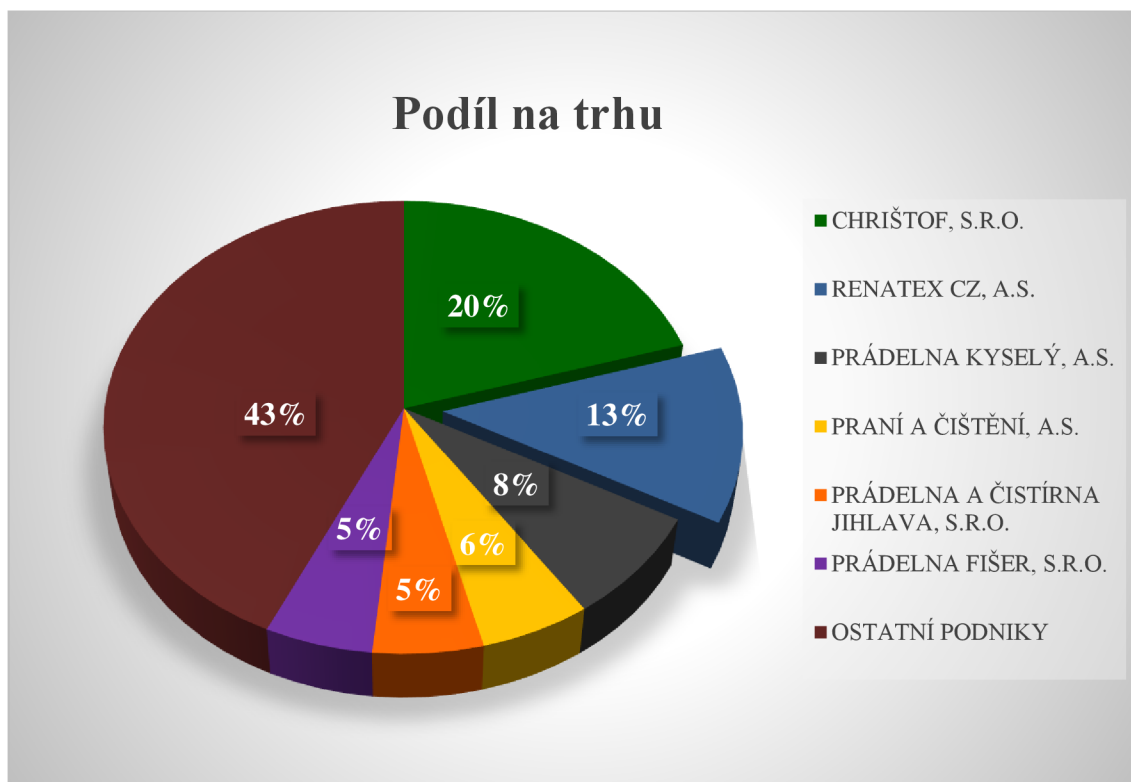
<sup>80</sup> *Prádelna Kyselý: Quality Textile Services* [online]. Vlašim: Prádelna Kyselý, 2015 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.pradelna.cz/>

### **3.2.3. Srovnávání tržního podílu a provozních ukazatelů**

#### **Srovnání tržních podílů**

Pomocí databáze Amadeus jsem se dostal k potřebným datům v odvětví. V databázi jsem vybral společnosti působící v naší zemi a dále je filtroval pomocí primárního kódu - NACE 9601 - Praní a chemické čištění textilních a kožešinových výrobků. Databáze celkem vyhodila 340 firem a to tam určitě nejsou všechny, protože společnost může mít primární kód jiný nebo ho má v databázi špatně zapsaný, například mi zde chyběl největší konkurent CHRÍŠTOF, spol. s r.o. Kdybych nechal databázi vyjet i sekundární kódy, dostal bych se na téměř 3000 firem v naší republice a to byl opravdu problém časově stihnout důkladně zpracovat. Podniky podle primárního kódu CZNACE 9601 jsem jednotlivě procházel a prověřoval, protože většina z nich, sice má uvedený potřebný primární kód, ale věnuje se hlavně i jiným činnostem. Jako příklad uvedu firmy INITIAL ECOTEX, S.R.O. nebo SALESIANER MIETTEX CHEMUNG, S.R.O. které se primárně věnují pronájmu pracovního oblečení, ale taky prodeji čistících rohoží a služeb pro hygienu sanitárních prostor toalet nebo cílí i na jiné trhy než je Česká republika. Mnoho firem také funguje jen jako rodinný podnik nebo živnost. V konečném důsledku jsem se v databázi dopracoval k výsledku 26 podniků, přičemž společnosti s příjmy menšími jak 500 000 EURO (přibližně 14 miliónů Kč) jsem již neprozkoumával a považuji je rovnou za malé rodinné podniky. Pro reálnější pohled na podíly trhu jsem vyloučil tedy zmíněné malé podniky a živnostníky, které se zaměřují především na individuální praní a ne na komplexní servis služeb pro velké zařízení jako jsou nemocnice či hotely a tudíž nejsou přímými konkurenty zkoumaných firem.



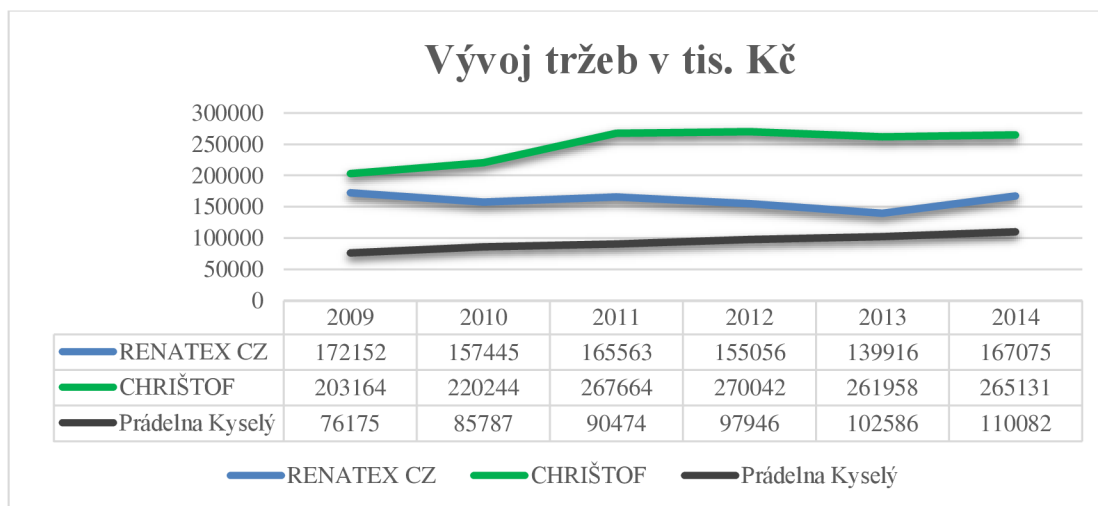


Graf 3 – Podíl na trhu, vlastní zpracování  
zdroj: Databáze Amadeus

Skrz všechny výše popsané činnosti jsem se dostal k výsledku, který jsem graficky znázornil. Můžeme pozorovat, že vybrané firmy pro srovnávání zabírají lehce přes 40% celkového trhu. Společnost CHRIŠTOF, spol. s r.o. má podíl 20%, RENATEX CZ a.s. 13%, Prádelna Kyselý, a.s. 8%. Nad 5% dosáhli už pouze tři podniky Praní a čištění, a. s. Prádelna a čistírna Jihlava, s. r. o. a Prádelna Fišer, s. r. o. Zbýlých 60% tvoří 20 menších vybraných podniků. Celkové tržby v roce 2014 v rámci vybraných 26 podniků dosáhli výše 1,35 miliardy korun českých.

#### **Srovnání tržeb**

Po podílu na trhu srovnám výši a časový vývoj tržeb, jedná se o tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, za období od roku 2009 až do roku 2014. Žádná z měřených společností totiž příliš neobchoduje se zbožím, když už má nějaké tržby za prodej zboží, tak jsou v poměru k tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb, takřka nulové. Tržby za prodej dlouhodobého majetku jsou v tuto chvíli nepodstatné, proto jsem se rozhodl z pohledu výkonu hodnotit pouze tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

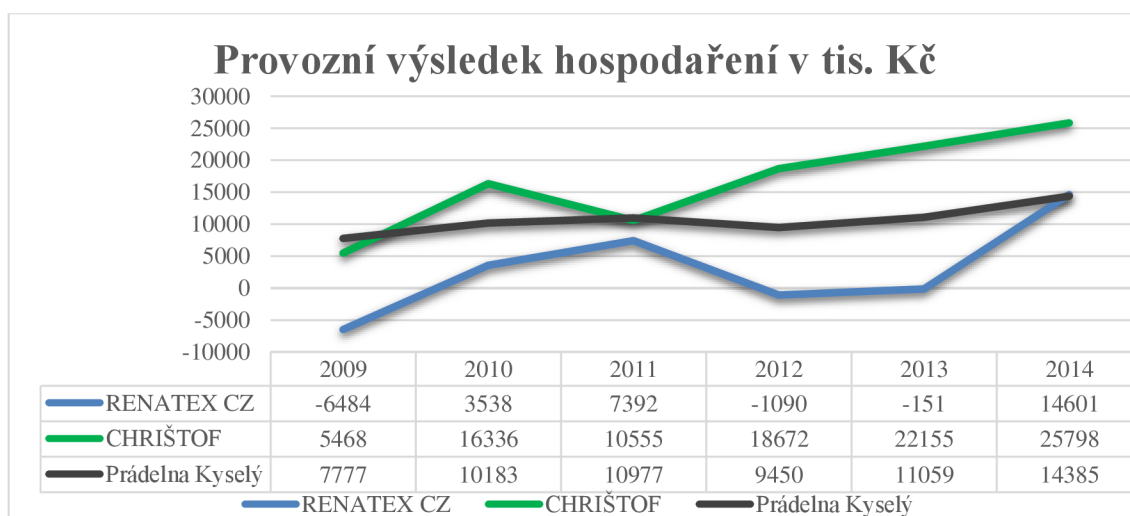


Graf 4 – Vývoj tržeb 2009-2014 v tis. Kč, vlastní zpracování

Nejlépe z pohledu růstu tržeb dopadla Prádelna Kyselý, které se tržby rok od roku zvyšují, za celé měřené období jim vzrostl objem tržeb o 45%. CHRÍŠTOF objem tržeb za měřené období zvětšila o 30%, ale poslední tři roky se mu už příliš nezvyšoval a v roce 2013 i mírně poklesl. RENATEX CZ v tomto ohledu dopadl nejhůře, velmi nevyrovnané roční výsledky a v celku pokles o 3% oproti roku 2009. Pokles mohl být dokonce daleko větší, ale poslední měřený rok se firmě podařilo rapidně zvýšit objem tržeb oproti roku předchozímu. V celkovém objemu tržeb se nejvíce daří společnosti CHRÍŠTOF, která v roce 2009 odkoupila část naší zkoumané společnosti, konkrétně závod ŠTĚTÍ.

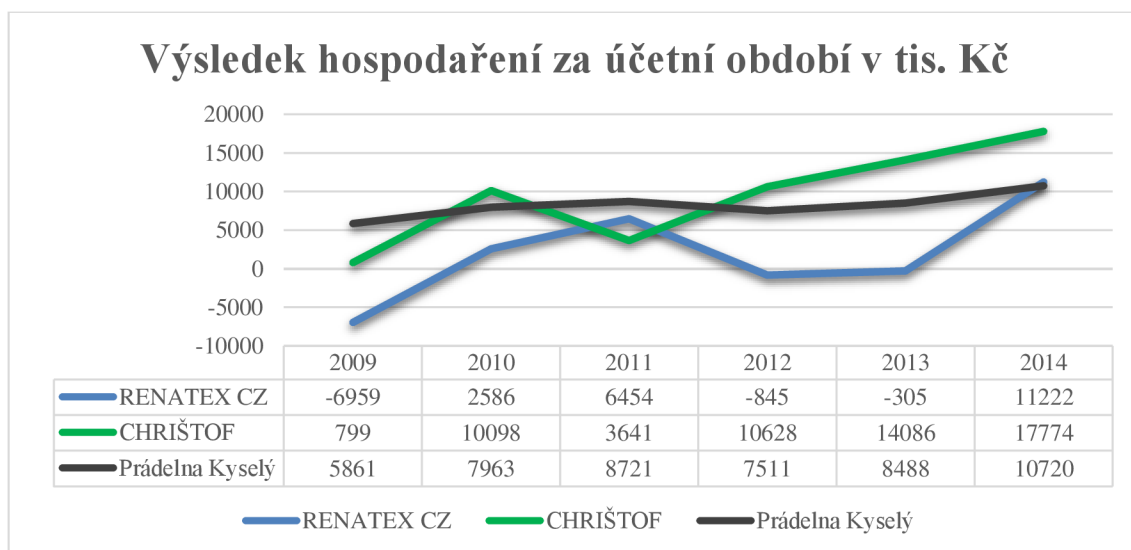
### Srovnání výsledků hospodaření

Dále si srovnáme provozní výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za účetní období.



Graf 5 – Provozní výsledek v hospodaření, vlastní zpracování

Největší rostoucí trend zaznamenala během sledovaného období společnost CHRIŠTOF, které se za celé měřené období provozní výsledek hospodaření zpětinasobil a byl po celou dobu v kladných číslech. Nejstabilnější provozní výsledek hospodaření má Prádelna Kyselý, v posledním roce se jí podařilo výsledek oproti roku 2009 zdvojnásobit. RENATEX CZ, který nás nejvíce zajímá, měl toto šestileté období, co se týká provozního výsledku hospodaření velmi nestabilní a byl dokonce i tři roky ve ztrátě, poslední rok je ovšem příslibem lepší budoucnosti. V následujícím grafu jsem ještě srovnal výsledek hospodaření za běžné období. RENATEX CZ a Prádelna Kyselý mají křivky téměř shodné s provozním výsledkem hospodaření, čísla jsou trošku nižší z důvodu placení daní a ještě jej ovlivňuje finanční výsledek hospodaření. U společnosti CHRIŠTOF je výsledek hospodaření běžného období podstatně nižší a v některých letech jej Prádelna Kyselý dokonce převyšuje, zde se odráží způsob financování společnosti CHRIŠTOF, proč tomu tak je nám ukáží následující měřené finanční ukazatele.



Graf 6 – Výsledek hospodaření za účetní období v tis. Kč, vlastní zpracování

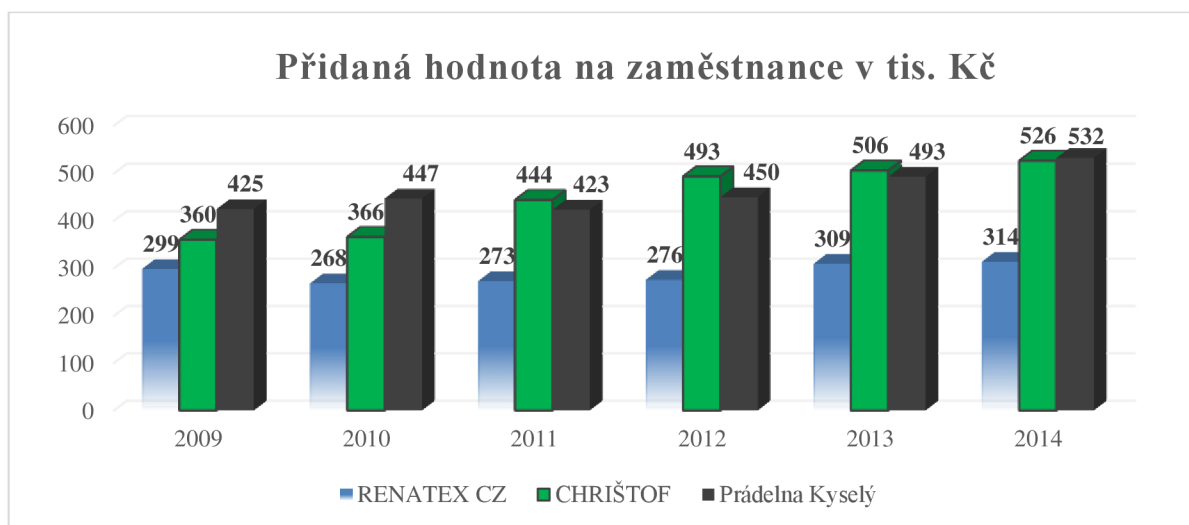
### Srovnání přidané hodnoty a nákladů na zaměstnance

V následující kapitole si porovnáme přidanou hodnotu na zaměstnance u jednotlivých společností, stejně tak i osobní náklady a celkové náklady na zaměstnance, jako celkové náklady budu brát výkonovou spotřebu a osobní náklady.

Počet zaměstnanců						
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RENATEX CZ	289	302	311	282	237	278
CHRIŠTOF	276	263	381	355	327	325
Prádelna Kyselý	108	115	126	121	115	122

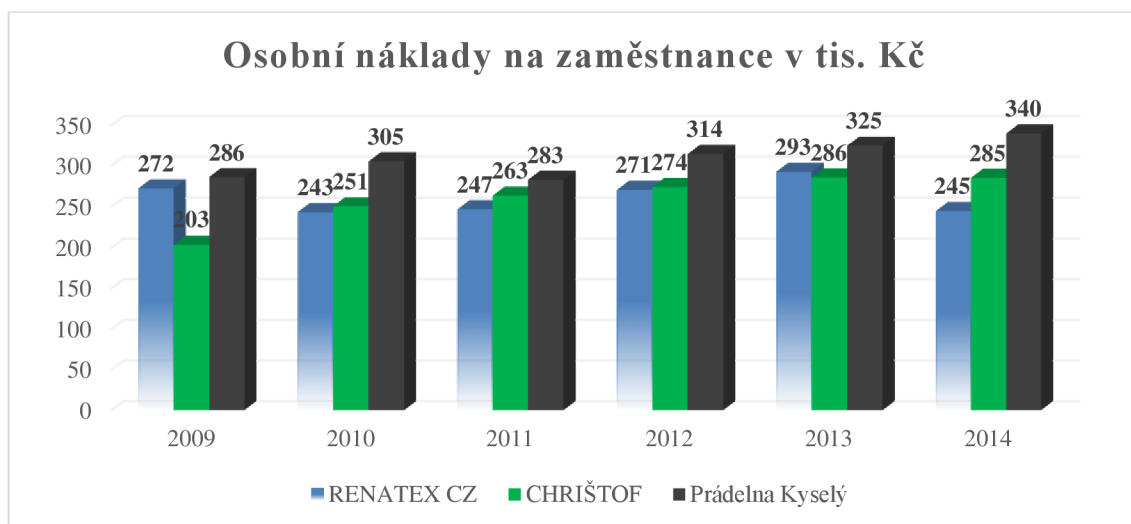
Tabulka 5 – Počet zaměstnanců, vlastní zpracování

Nejstabilnější počet zaměstnanců má Prádelna Kyselý, na opačném pólu leží podnik **CHRÍŠTOF**.



Graf 7 – Přidaná hodnota na zaměstnance v tis. Kč, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že za celé období má tento ukazatel rostoucí trend u všech společností, přičemž nejvíce se zlepšil u společnosti **CHRÍŠTOF**, konkrétně z 360 na 526 tisíc Kč. Výjimkou zůstali pouze roky 2010 pro **RENATEX CZ** a 2011 pro **Prádelnu Kyselý**, v těchto případech přidaná hodnota na zaměstnance klesla. Nejhuře si v této oblasti vedla společnost **RENATEX CZ**, od ostatních srovnávaných konkurentů ji v této oblasti dělí propastný rozdíl.

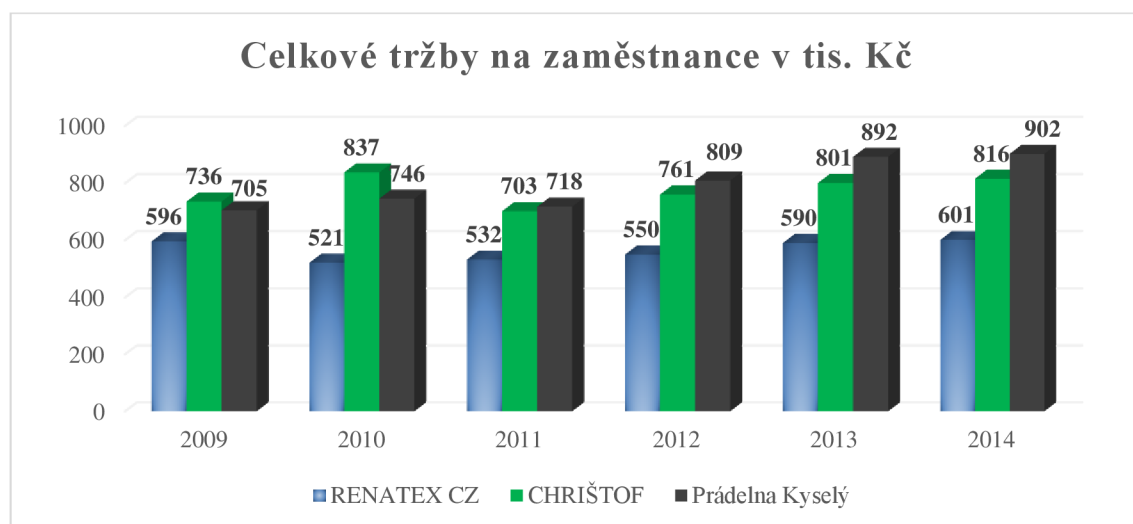


Graf 8 – Osobní náklady na zaměstnance v tis. Kč, vlastní zpracování

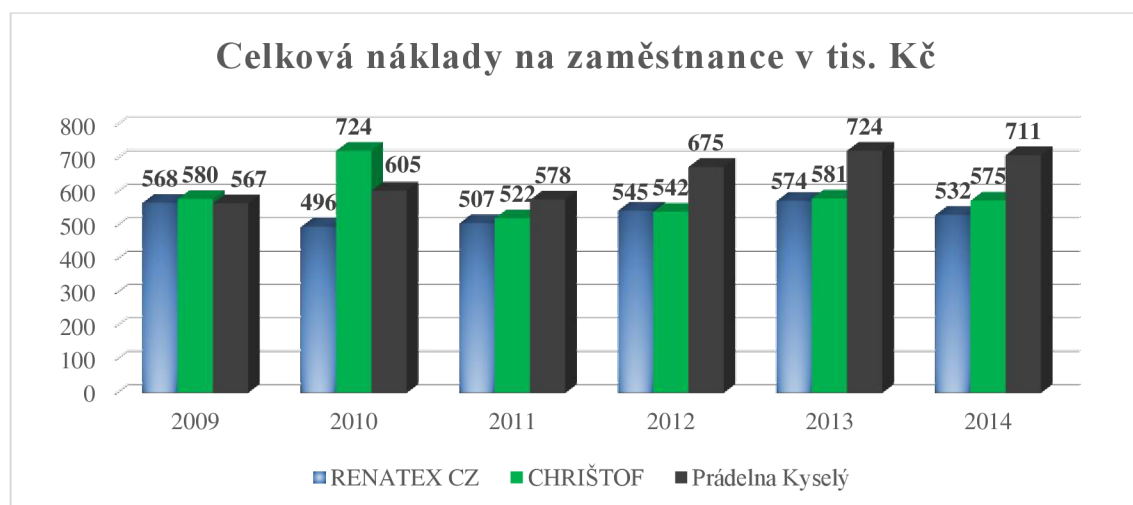
Z grafu je patrné, že na nejvyšší plat si v průměru přijdou zaměstnanci u společnosti **Prádelna Kyselý**, kde je, jak jsme již výše zjistili, také nejstabilnější počet zaměstnanců. **Prádelně Kyselý** po celou dobu mimo rok 2011, kdy přijali nejvíce nových zaměstnanců,

osobní náklady rostou, z toho lze konstatovat, že je zaměstnancům pravidelně přidáváno ať již zvyšováním mzdy, či jinou formou, tento fakt by se měl kladně odrážet na pracovní morálce a nasazení zaměstnanců. Ostatní srovnávaní konkurenti jsou na tom v průběhu měřených let velmi obdobně, mají kolísavý trend, což je především dáno nestabilním počtem zaměstnanců a tím pádem větší fluktuací než u prvně zmíněné společnosti.

Pro přehlednost jsem vytvořil ještě dva grafy, kde jsem vyjádřil celkové tržby na zaměstnance a celkové náklady na zaměstnance podle předchozí metodiky výpočtu (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a osobní náklady plus výkonová spotřeba), rozdíl mezi těmito dvěma položkami ještě zdůrazním v následující tabulce, tento tzv. zisk na zaměstnance není zcela přesný, protože jsem nepočítal s tržbami za prodej majetku a materiálu, odpisy, daněmi a poplatky, ostatními provozními výnosy i náklady.



Graf 9 – Celkové tržby na zaměstnance v tis. Kč, vlastní zpracování

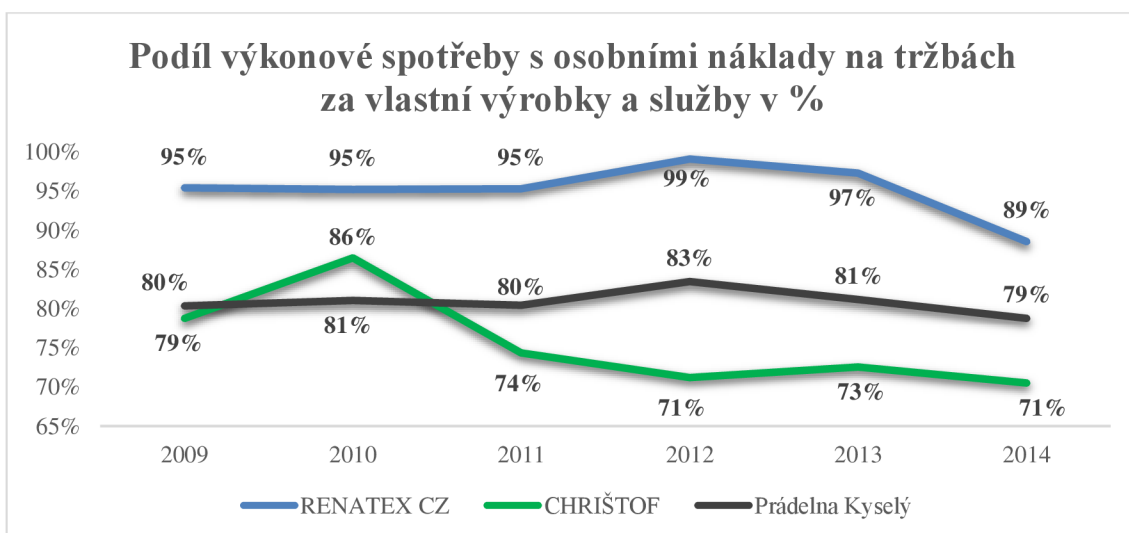


Graf 10 – Celkové náklady na zaměstnance v tis. Kč, vlastní zpracování

Zisk na zaměstnance v tis. Kč						
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RENATEX CZ	27	25	25	5	16	69
CHRÍŠTOF	156	113	180	219	220	241
Prádelna Kyselý	139	141	140	134	168	192

Tabulka 6 – zisk na zaměstnance v tis. Kč, vlastní zpracování

Když srovnáme osobní náklady a výkonovou spotřebu k tržbám za vlastní výrobky a služby společnosti RENATEX CZ, je lépe vidět ta zmíněná propast, co dělí naši zkoumanou firmu od konkurence. Za tak špatnými výsledky podniku stojí, buď velmi vysoké mzdy, přebytek zaměstnanců, vysoké fixní náklady nebo má podnik problém s produktivitou, nedostatečně využívá výrobní kapacitu. Některý z těchto uvedených faktů nese největší podíl na neúspěšném hospodaření v měřeném období. Posledním grafem než přejdu k poměrovým ukazatelům, vyjádřím v procentech podíl výkonové spotřeby společně s osobními náklady na tržbách za vlastní výrobky a služby. Nejstabilněji a dojemem, že má všechno pod kontrolou působí Prádelna Kyselý, která se po celé měřené období drží téměř ve shodné hladině. Podnik CHRÍŠTOF dosáhl v tomto ukazateli na nejvyšší stupínek, když jeho trend je od roku 2010 klesající a jmenované náklady se zastavily na 71 procentech tržeb za vlastní výrobky a služby, pokud si podnik vede dobře i ve finančním výsledku hospodaření, do zisku by mu mělo připadat zbývajících 29% z tržeb. Společnost RENATEX CZ v tomto ohledu sice byla stabilní, ale ve velmi špatných číslech po odečtení nákladů totiž společnosti z tržeb za vlastní výrobky a služby téměř po celé měřené období zbývalo přibližně jenom 5% do provozního zisku.



Graf 11 – Podíl nákladů vůči tržbám v %, vlastní zpracování

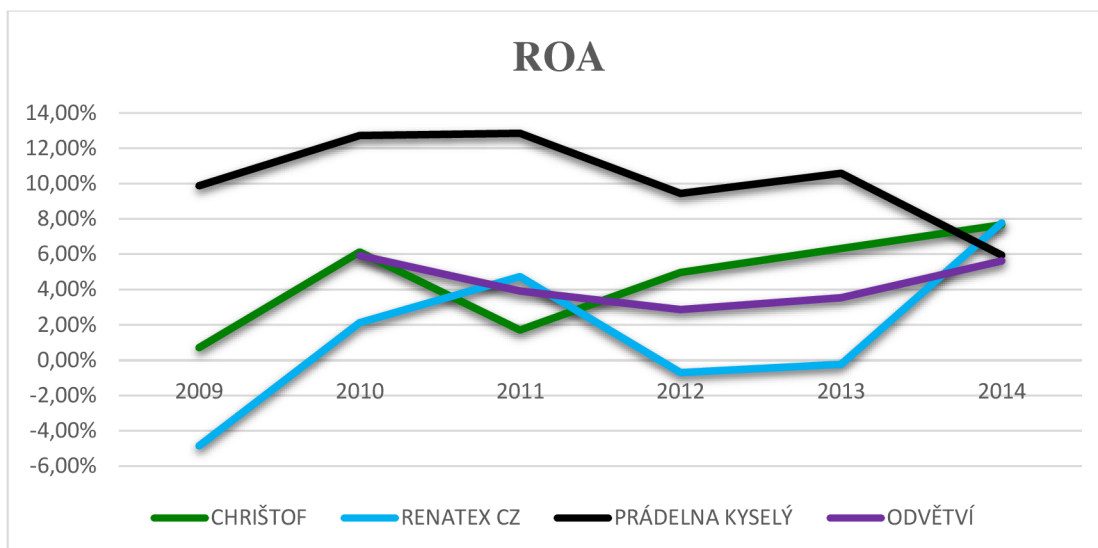
### 3.2.4. Srovnávání dle poměrových ukazatelů

#### Porovnání ukazatelů rentability

Podniky	Ukazatele Rentability						
	Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>CHRÍŠTOF</b>	ROA	0,72%	6,13%	<b>1,70%</b>	4,96%	6,32%	7,66%
	ROE	5,80%	<b>41,74%</b>	7,93%	<b>18,29%</b>	<b>21,49%</b>	<b>22,65%</b>
	ROS	0,39%	4,55%	<b>1,36%</b>	3,93%	5,37%	6,69%
	ROCE	1,27%	10,87%	<b>2,97%</b>	9,34%	<b>12,40%</b>	<b>13,86%</b>
		<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>RENATEX CZ</b>	ROA	<b>-4,85%</b>	<b>2,12%</b>	4,73%	<b>-0,71%</b>	<b>-0,23%</b>	<b>7,78%</b>
	ROE	<b>-6,66%</b>	<b>3,34%</b>	<b>6,80%</b>	<b>-1,03%</b>	<b>-0,32%</b>	11,85%
	ROS	<b>-4,04%</b>	<b>1,64%</b>	3,90%	<b>-0,54%</b>	<b>-0,22%</b>	6,72%
	ROCE	<b>-5,86%</b>	<b>2,83%</b>	5,21%	<b>-0,78%</b>	<b>-0,26%</b>	9,26%
		<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Prádelna Kyselý</b>	ROA	<b>9,88%</b>	<b>12,73%</b>	<b>12,85%</b>	<b>9,45%</b>	<b>10,58%</b>	<b>5,94%</b>
	ROE	<b>12,57%</b>	15,50%	<b>15,16%</b>	11,77%	12,13%	13,99%
	ROS	<b>7,69%</b>	<b>9,28%</b>	<b>9,64%</b>	<b>7,67%</b>	<b>8,27%</b>	<b>9,74%</b>
	ROCE	<b>10,81%</b>	<b>14,16%</b>	<b>13,95%</b>	<b>10,35%</b>	11,33%	<b>6,50%</b>
		<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Odvětví</b>	ROA	-	5,92%	3,91%	2,86%	3,53%	5,62%
	ROE	-	11,38%	7,42%	5,24%	6,23%	11,82%
	ROCE	-	9,36%	5,94%	5,40%	5,79%	9,25%
		<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>

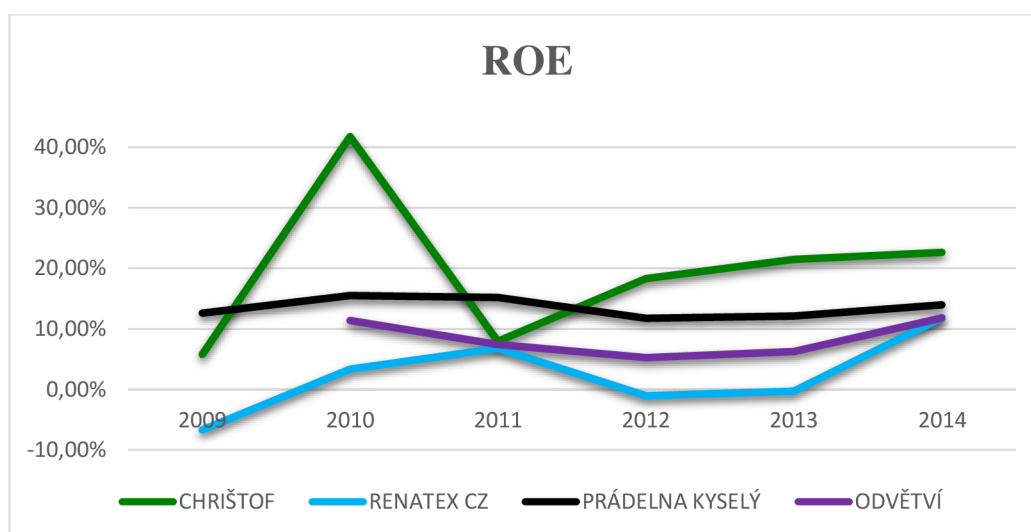
Tabulka 7 – Ukazatele rentability, vlastní zpracování

Nejdříve se podíváme na rentabilitu aktiv, tedy na zhodnocení veškerých prostředků, se kterými společnost hospodaří, a kde by se doporučená hodnota měla pohybovat nad 7%. V tomto ukazateli si nejlépe vedla Prádelna Kyselý, ostatně jako ve všech dalších ukazatelích rentability, kde dosahuje vynikajících výsledků, jediným ukazatelem, kde Prádelna Kyselý byla předstížena je rentabilita vlastního kapitálu. Doporučené hodnoty u ukazatele ROA se podařilo splnit také podnikům CHRÍŠTOF a RENATEX CZ ovšem pouze v posledním měřeném roce. RENATEX CZ si v tomto ohledu mimo zmíněný poslední rok nevedl vůbec dobře, v některých letech dosahoval záporných výsledků. CHRÍŠTOF se po celé období držel v kladných číslech převážně okolo 5-6%. Propad v posledním roce u Prádelny Kyselý je způsoben velkými investicemi do rozšíření provozovny a tím pádem prudkému nárůstu aktiv. Průměrná hodnota ukazatele rentability aktiv se pohybovala v odvětví, které jsem si vytyčil při určování podílu na trhu, přibližně od 3 do 6%. Z toho vyplývá, že si podnik Prádelna Kyselý v tomhle ohledu ve svém oboru vedl velmi nadstandardně.



Graf 12 – ukazatel rentability aktiv, vlastní zpracování

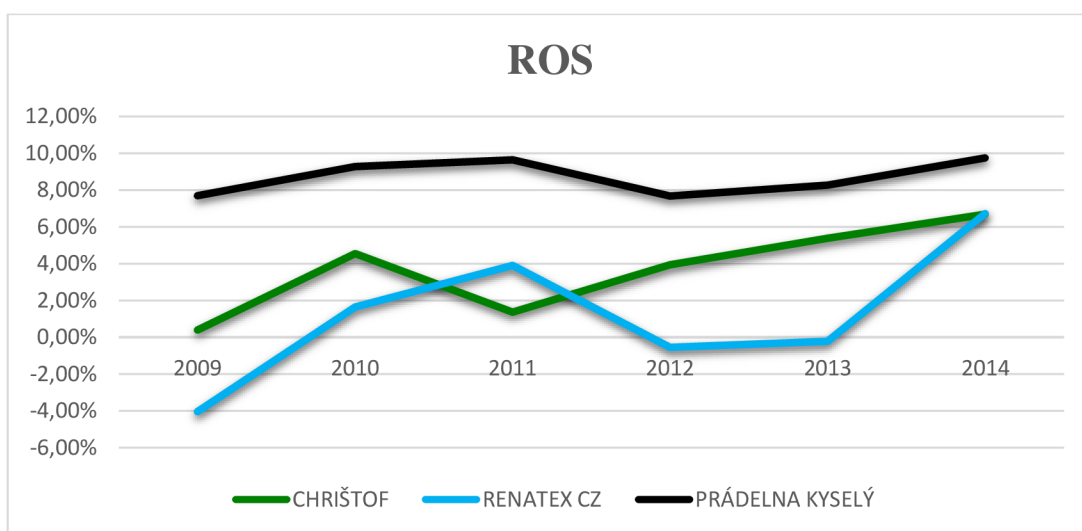
Rentabilita vlastního kapitálu je důležitá především pro současné, či potenciální akcionáře. Vypovídá o tom, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Nejhůře si opět vedla společnost, která nás nejvíce zajímá, nejhůře pro společnost dopadl rok 2009 (-6,7%), poslední rok naopak dopadl nejlépe a ukazatel ROE dosáhl téměř 12%. Prádelna Kyselý si v tomto ohledu vede velice stabilně a po celé období se u ní rentabilita vlastního kapitálu pohybuje od 12 do 15%. Společnosti CHRIŠTOF se tento ukazatel podařilo v posledních třech letech stabilizovat přibližně na hladině 20%, nejlepší období z pohledu ROE zažila společnost CHRIŠTOF v roce 2010, kdy hodnota přesáhla dokonce 40%. Z oborového průměru je vidět stoupající trend od roku 2012, nejlepší roky z pohledu ukazatele ROE odvětví zažívalo v roce 2010 a 2014, kdy hodnoty překročili 11%.



Graf 13 – ukazatel rentability vlastního kapitálu, vlastní zpracování

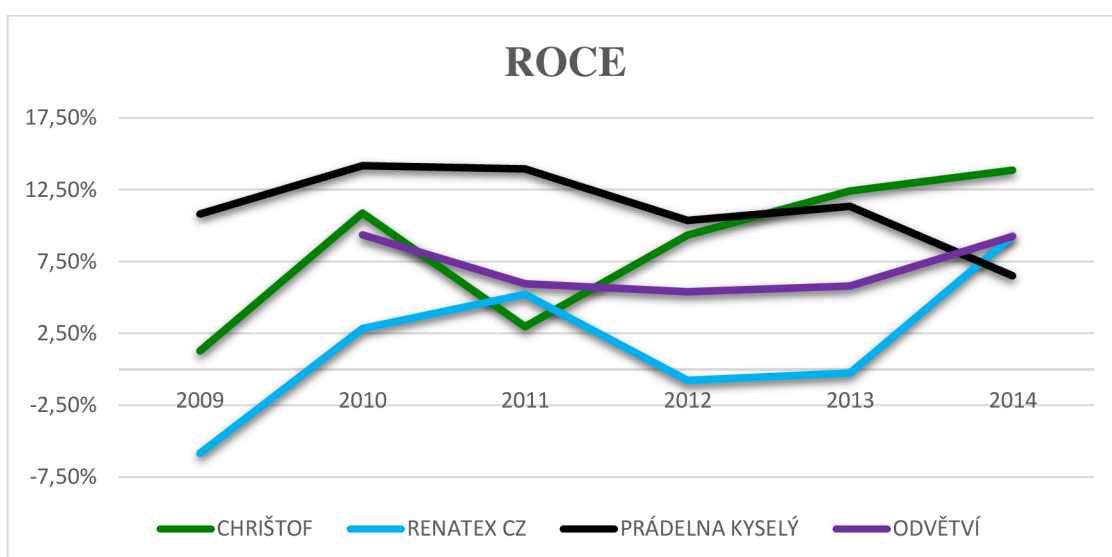


Rentabilita tržeb nám říká, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Doporučené hodnoty se liší dle odvětví a ukazatel by měl mít rostoucí trend. Nejlépe a nejstabilněji si opět vedla Prádelna Kyselý, která po celé období dosahovala hodnoty od 7 do 10%, přičemž poslední tři roky byl trend stoupající. Společnost CHRÍŠTOF se držela po celé období v kladných číslech a poslední čtyři roky u ní hodnota stoupá, v roce 2014 se hodnota vyšplhala na 6,7%. RENATEX CZ v tomto ukazateli skončil nejhůře, ale od roku 2012 jako u předchozích konkurentů rentabilita tržeb stoupá a v roce 2014 bylo dosaženo takřka stejného výsledku jako u konkurenční společnosti CHRÍŠTOF.



Graf 14 – ukazatel rentability tržeb, vlastní zpracování

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) počítá kolika korun hospodářského výsledku, bylo dosaženo z jedné koruny investovaného kapitálu akcionářů, ale i věřitelů. Výsledky jsou prakticky totožné jako u předchozích ukazatelů.



Graf 15 – ukazatel rentability investovaného kapitálu, vlastní zpracování

Jestliže si shrneme dosažené výsledky ukazatelů rentability, zjistíme, že si nejlépe vedla společnost Prádelna Kyselý, vyjímaje posledního měřeného roku, kdy prochází rozsáhlými investicemi. Velmi dobrých výsledků, kromě roku 2011, dosáhla i společnost CHRÍŠTOF především v rentabilitě vlastního kapitálu, kde byla při srovnávání nejlepší. RENATEX CZ v této oblasti zcela propadl, především v letech 2009, 2012 a 2013, kde se všechny ukazatele rentability dostali do červených čísel z důvodu záporného výsledku hospodaření, povzbuzující pro společnost je poslední měřený rok, kde se velmi přiblížila výsledkům své konkurence.

### Porovnání ukazatelů zadluženosti

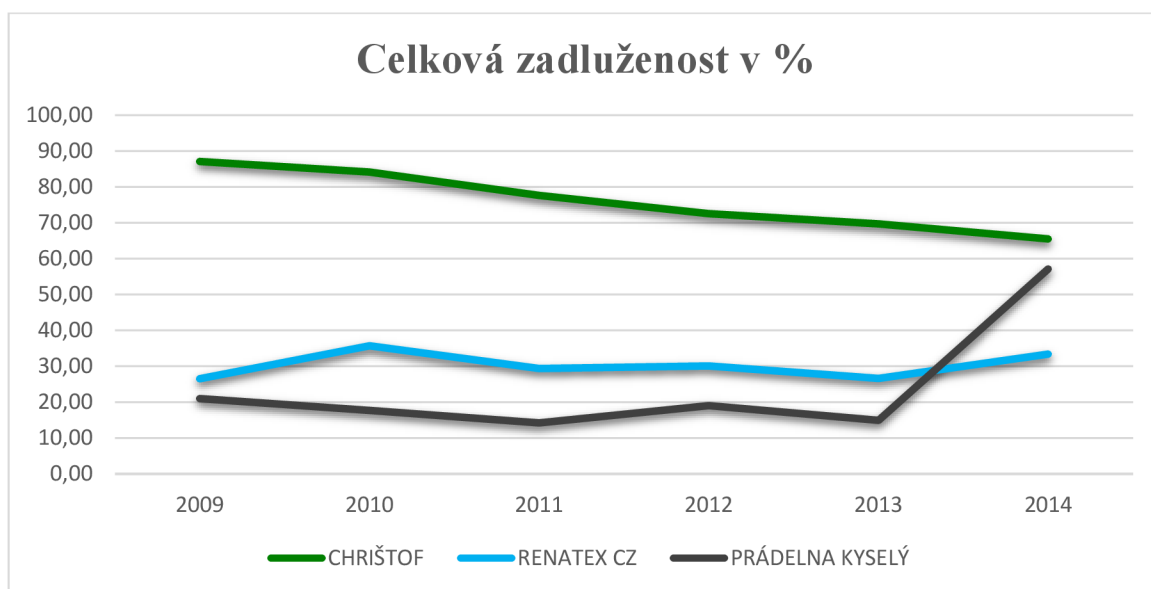
Podniky	Ukazatele Zadluženosti						
<b>CHRÍŠTOF</b>	<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	Celková zadluženost (%)	<b>87</b>	<b>84</b>	<b>78</b>	<b>73</b>	<b>70</b>	<b>66</b>
	Míra zadluženosti (%)	<b>707</b>	<b>574</b>	<b>362</b>	<b>268</b>	<b>237</b>	<b>194</b>
	Úrokové krytí	0,38	<b>3,96</b>	1,11	2,90	5,37	7,94
	Krytí dl. majetku dl. zdroji (%)	<b>158</b>	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>165</b>	<b>171</b>	<b>164</b>
	Doba splácení dluhu	3,91	3,48	3,70	2,52	2,50	<b>2,39</b>
	Doba návratnosti úvěrů	2,72	2,28	3,08	1,98	1,85	<b>1,77</b>
<b>RENATEX CZ</b>	<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	Celková zadluženost (%)	27	36	29	30	27	<b>33</b>
	Míra zadluženosti (%)	36	56	42	44	37	<b>51</b>
	Úrokové krytí	<b>-3,31</b>	4,44	5,68	<b>-0,99</b>	<b>-0,39</b>	<b>28,63</b>
	Krytí dl. majetku dl. zdroji (%)	<b>315</b>	<b>235</b>	213	184	<b>254</b>	<b>277</b>
	Doba splácení dluhu	<b>17,08</b>	<b>8,11</b>	<b>3,78</b>	<b>10,08</b>	<b>7,53</b>	3,14
	Doba návratnosti úvěrů	<b>323,70</b>	<b>6,28</b>	<b>3,12</b>	<b>8,64</b>	<b>5,97</b>	2,26
<b>Prádelna Kyselý</b>	<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	Celková zadluženost (%)	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	57
	Míra zadluženosti (%)	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	135
	Úrokové krytí	<b>13,12</b>	<b>34,22</b>	<b>57,49</b>	<b>41,80</b>	<b>48,89</b>	18,95
	Krytí dl. majetku dl. zdroji (%)	181	193	<b>218</b>	<b>206</b>	222	141
	Doba splácení dluhu	<b>1,06</b>	<b>0,88</b>	<b>0,74</b>	<b>1,20</b>	<b>0,91</b>	<b>6,20</b>
	Doba návratnosti úvěrů	<b>0,3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,87</b>
<b>Odvětví</b>	<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	Úrokové krytí	-	6,71	4,82	3,6	5,43	7,84

Tabulka 8 – Ukazatel zadluženosti, vlastní zpracování

Z celkové zadluženosti lze alespoň lehce rozpoznat způsob a přístup financování podniku.

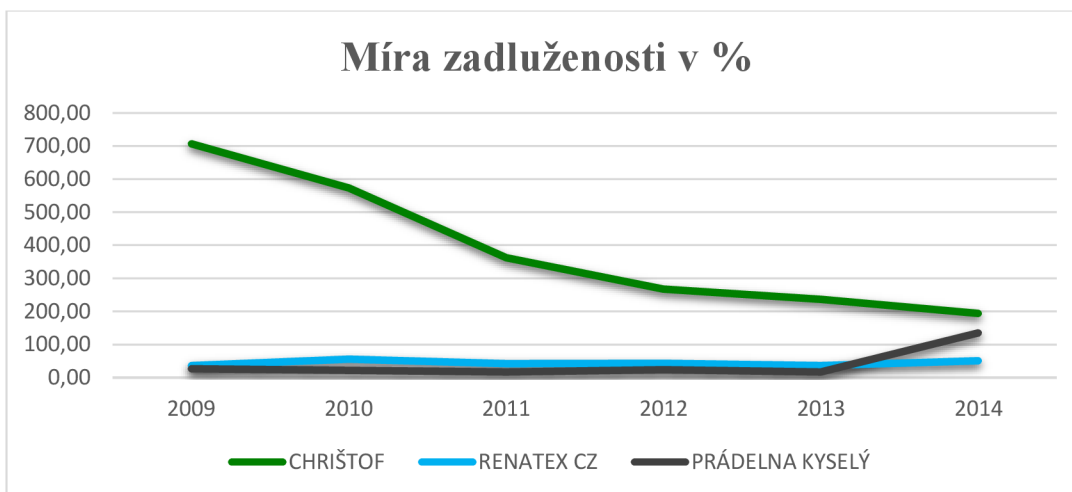
Z dosažených výsledků vidíme, že společnost CHRÍŠTOF má odlišnou strategii oproti

ostatním konkurentům, lze hovořit o agresivní strategii, kdy značná část zdrojů pochází z cizích zdrojů. Zkreslovat tento ukazatel mohou vytvářené rezervy, které spadají pod cizí zdroje, přitom mají charakter spíše vlastních zdrojů. U společnosti CHRÍŠTOF převážnou část tvoří bankovní úvěry, rezervy jsou zanedbatelnou částí, takže má ukazatel vypovídající charakter. Kladným faktem je, že po celé období má ukazatel u společnosti CHRÍŠTOF klesající trend i přesto je celková zadluženost v porovnání s ostatními vybranými konkurenty nejvyšší. Nejmenšího zadlužení dosahovala do posledního roku společnost Prádelna Kyselý, kde se zadluženost pohybovala od 15 do 20%, v posledním roce u společnosti dochází k již zmíněné expanzi, a ta je z části také financována cizími zdroji, což způsobilo prudký nárůst ukazatele celkové zadluženosti na konečných 57%. RENATEX CZ má vzhledem ke zmíněným faktům nejstabilnější celkovou zadluženost v měřeném období, která se pohybuje přibližně na hladině 30%.



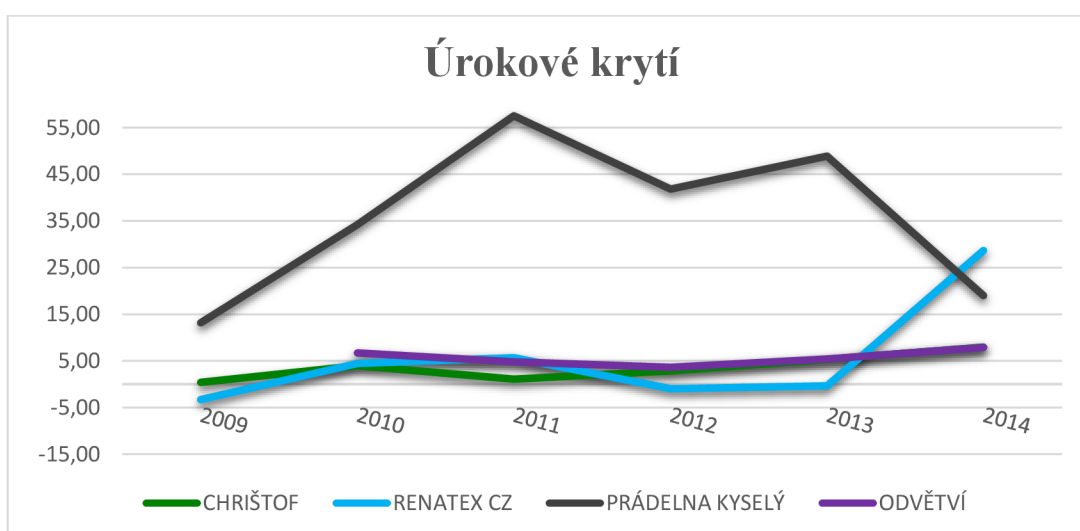
Graf 16 – ukazatel celkové zadluženosti v %, vlastní zpracování

Míru zadluženosti můžeme zhodnotit stejně jako celkovou zadluženost. Míra větší jak 150% už není pozitivní pro věřitele a míra větší jak 200% je pro věřitele velmi riziková. Při hodnocení tohoto ukazatele je velmi důležitý vývojový trend. Žádná z firem nemá dlouhodobě rostoucí míru zadluženosti.



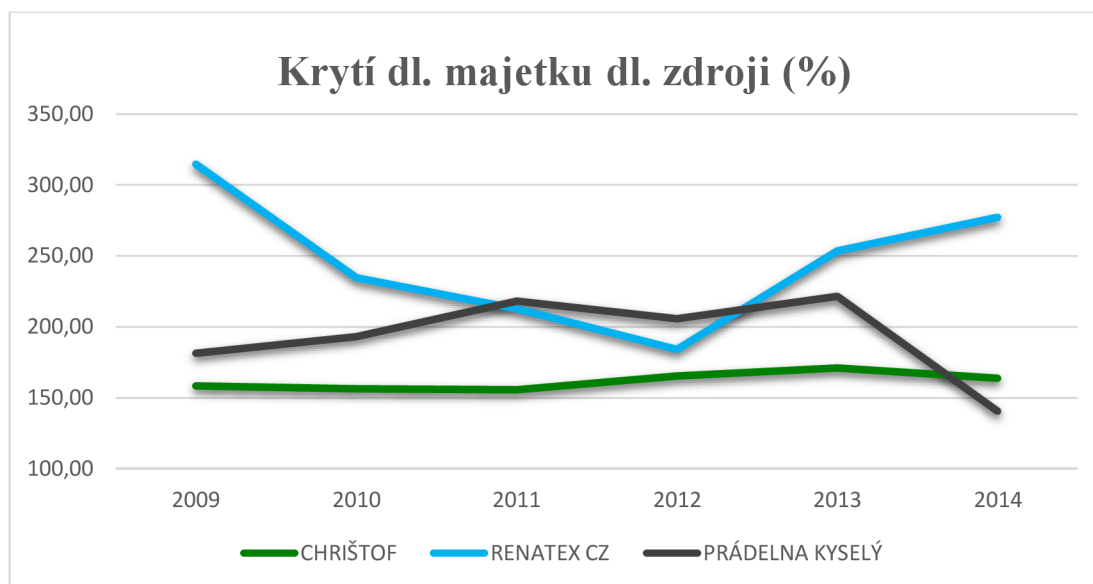
Graf 17 – ukazatel míra zadluženosti v %, vlastní zpracování

Úrokové krytí značí, kolikrát jsme schopni zaplatit úroky z výsledku hospodaření před zdaněním. Když vychází nízká míra zadluženosti a vysoké úrokové krytí, podnik by měl zvážit využití dalších úvěrů, protože by je byl schopen splácet. Čím většího výsledku je dosaženo, tím je lepší situace podniku. Nízké míry zadluženosti a velmi vysokého úrokového krytí, především v letech 2010 – 2013, dosáhla Prádelna Kyselý. I přes rozsáhle investice v posledním roce zůstalo úrokové krytí na kvalitním výsledku. U společnosti CHRIŠTOF je po celé měřené období úrokové krytí v kladných hodnotách, ovšem dosažené hodnoty mají hodně daleko k výsledkům Prádelny Kyselý, pohybují se od 0,38 do 8%. RENATEX CZ z důvodu záporných výsledků hospodaření v letech 2009, 2012 a 2013 dosáhl záporných hodnot i v tomto ukazateli. Ve zbylých letech však předstihl konkurenta CHRIŠTOF a v posledním roce dokonce dosáhl nejlepšího výsledku oproti vybraným konkurentům, když dosáhl na hodnotu 28,63.



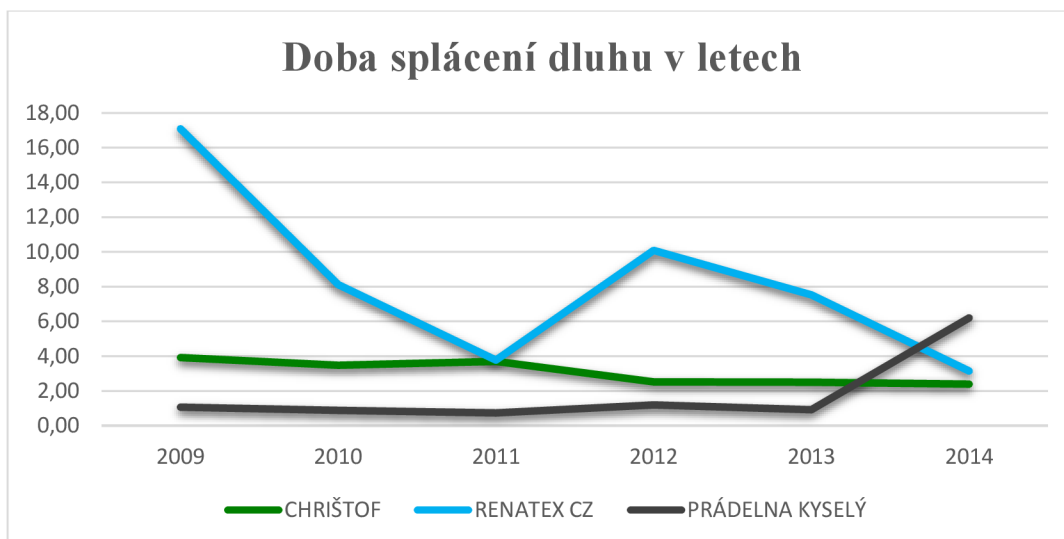
Graf 18 – ukazatel úrokové krytí, vlastní zpracování

Ukazatel krytí dl. majetku dl. zdroji nám ukazuje, zda podnik pokrývá dl. aktiva dl. zdroji, a proto se minimálně doporučuje hodnota 100%. V tomto ukazateli zvítězila společnost RENATEX CZ, kdy její hodnoty přesahují mimo rok 2012 vždy 200%, nejlepších výsledků dosáhla společnost v letech 2009 (315%), 2014 (277%). Společnost CHRÍŠTOF se pohybuje v intervalu od 150 do 170% a Prádelna Kyselý kromě posledního roku drží hodnoty přibližně na 200%.



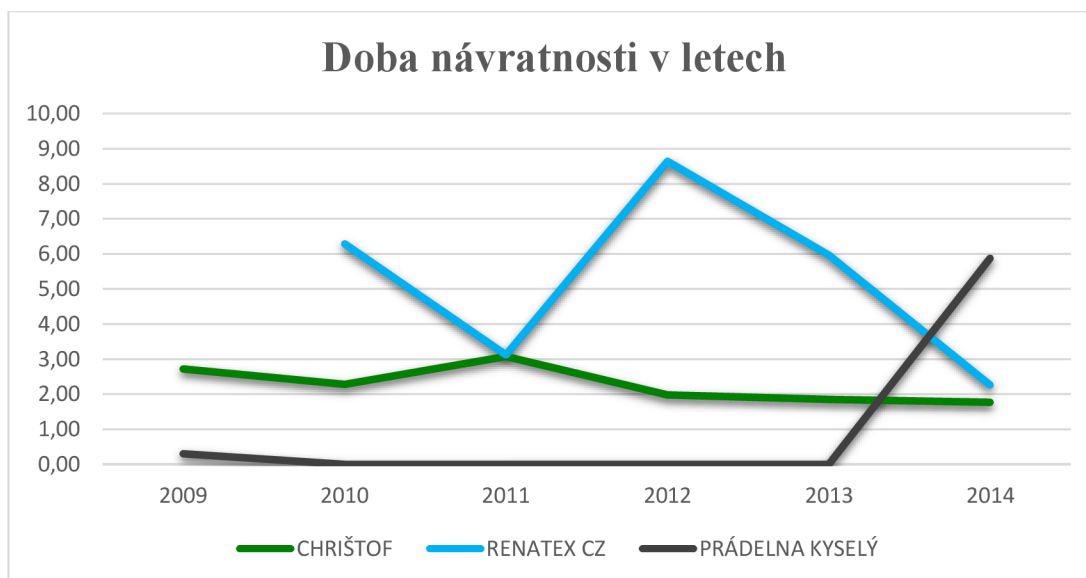
Graf 19 – ukazatel krytí dl. majetku dl. zdroji v %, vlastní zpracování

Dobu splácení dluhu jsem počítal bez cash flow, s pomocí cizích zdrojů, úroků, zisku před zdaněním a odpisů. Doporučená hodnota je v intervalu jednoho až tři a půl roku. Prádelna Kyselý si opět vedla nejlépe a drží dobu splácení dluhu přibližně na jednom roku, vyjímaje posledního měřeného období. Společnost CHRÍŠTOF se do doporučeného intervalu nevešla první tři měřené roky, kdy lehce přesahovala dobu splácení dluhu 3,5 roku, další tři roky již je v doporučených hodnotách a zaznamenává klesající trend, doba se pohybuje těsně nad 2,5 roku. Nejhůře si vedla společnost RENATEX CZ, je to ovlivněno především špatnými hospodářskými výsledky. Poslední rok díky celkovému hospodářskému zlepšení, se již RENATEX CZ nachází v doporučených hodnotách.



Graf 20 – Doba splácení dluhu v letech, vlastní zpracování

Doba návratnosti by se měla pohybovat do 5 let a popisuje nám, zda je podnik schopen splatit všechny své bankovní úvěry, v případě použití celého hospodářského výsledku společně s odpisy. Z dosažených výsledků je vidět, že Prádelna Kyselý, v některých letech vůbec nevyužívala dlouhodobější bankovní úvěry. Společnost CHRIŠTOF se pohybuje v doporučených hodnotách především díky vysokým odpisům, podíl na tom ovšem mají i dosažené hospodářské výsledky. Z důvodu špatných hospodářských výsledků v průběhu měřeného období dosáhla společnost RENATEX CZ nelichotivého hodnocení i v tomto ukazateli. Rok 2009 u společnosti RENATEX CZ v grafu chybí z důvodu přehlednosti, společnost totiž dosáhla z důvodu velmi záporného výsledku, které odpisy jenom lehce převyšují, příliš vysoké hodnoty (324 let).



Graf 21 – Doba návratnosti v letech, vlastní zpracování

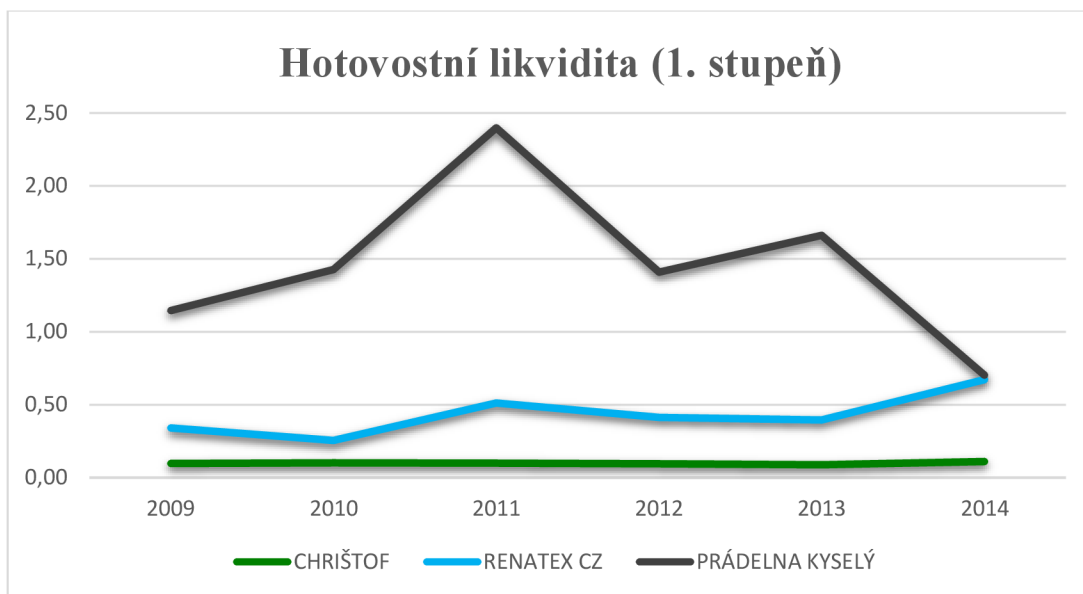
## Ukazatele likvidity

Podniky	Ukazatele Likvidity						
<b>CHRIŠTOF</b>	<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	Hotovostní likvidita	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>	<b>0,09</b>	<b>0,09</b>	<b>0,11</b>
	Pohotová likvidita	<b>0,82</b>	<b>0,82</b>	<b>0,83</b>	<b>0,82</b>	<b>0,85</b>	<b>0,87</b>
	Běžná likvidita	<b>0,86</b>	<b>0,85</b>	<b>0,85</b>	<b>0,83</b>	<b>0,86</b>	<b>0,88</b>
	Podíl ČPK na OA	<b>-17%</b>	<b>-17%</b>	<b>-17%</b>	<b>-20%</b>	<b>-16%</b>	<b>-14%</b>
<b>RENATEX CZ</b>	<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	Hotovostní likvidita	<b>0,34</b>	<b>0,25</b>	<b>0,51</b>	<b>0,41</b>	<b>0,39</b>	<b>0,67</b>
	Pohotová likvidita	2,76	<b>1,33</b>	3,68	3,34	5,14	3,18
	Běžná likvidita	2,85	1,39	3,90	3,57	5,36	3,30
	Podíl ČPK na OA	65%	28%	74%	72%	81%	70%
<b>Prádelna Kyselý</b>	<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	Hotovostní likvidita	1,14	1,42	2,40	1,41	1,66	0,70
	Pohotová likvidita	3,07	3,11	4,78	3,70	3,67	1,64
	Běžná likvidita	4,07	3,66	6,13	4,65	4,62	<b>2,39</b>
	Podíl ČPK na OA	75%	73%	84%	79%	78%	58%
<b>Odvětví</b>	<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	Běžná likvidita	-	1,5	1,79	1,71	1,74	1,7

Tabulka 9 – Ukazatele likvidity, vlastní zpracování

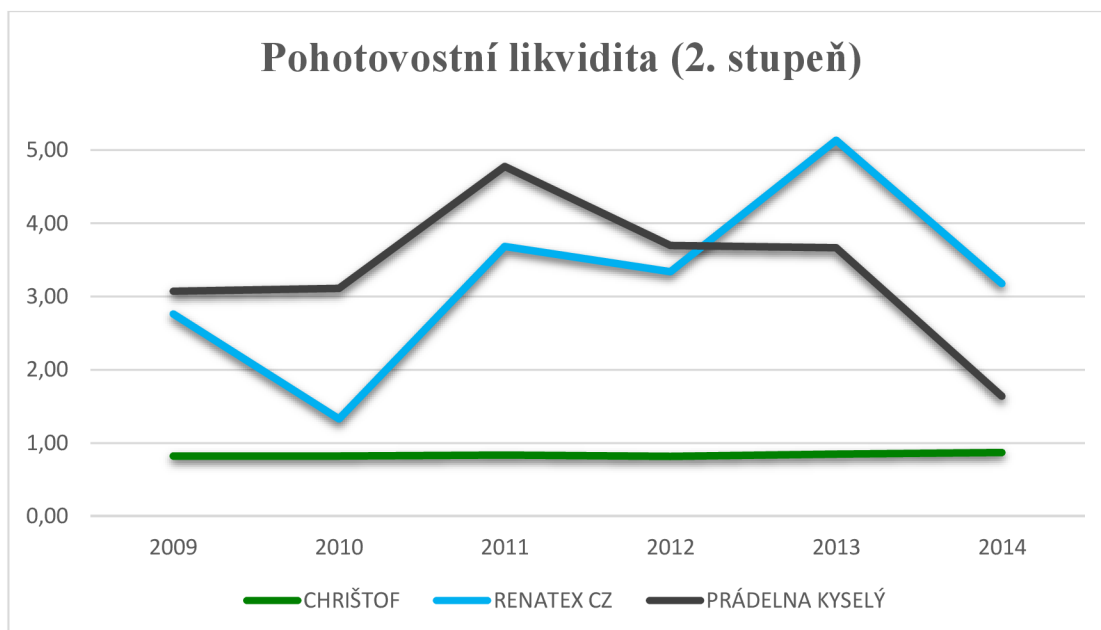
Údaje v tabulce jsou vypočteny na základě rozvahových účtů, z toho plyne, že se jedná o likvidity vždy v určitém okamžiku, čili při uzavírání účtů v daných letech. Vypovídající hodnota je tedy velmi zkreslená u všech ukazatelů likvidity, protože z nich nepoznáme, jak byly podniky likvidní v průběhu roku.

Hladina optimální hodnoty u likvidity prvního stupně (hotovostní) je v intervalu 0,2 -0,5. V doporučených hodnotách se pohybovala pouze společnost RENATEX CZ, kromě posledního roku, kdy měla hotovostní likviditu lehce vyšší, než jsou doporučené hodnoty. Konkurenční firmy jsou na odlišných pólech, CHRIŠTOF je po celé období pod doporučenou hodnotou a v případě problémů nemusí být schopen splatit své závazky. Naopak Prádelna Kyselý se pohybuje vysoko nad doporučenou hodnotou a drží, tak zbytečně přebytek hotovosti nebo nejlikvidnější prostředků na svých účtech.



Graf 22 – ukazatel hotovostní likvidity, vlastní zpracování

Pohotová likvidita nám říká, zda je podnik schopen pokrývat své přítomné potřeby a závazky svým oběžným majetkem a nemusel by přitom rozprodat své zásoby. Doporučená hodnota je větší než 1. Jediná společnost, která nesplňuje požadavky a to po celé období je CHRIŠTOF.

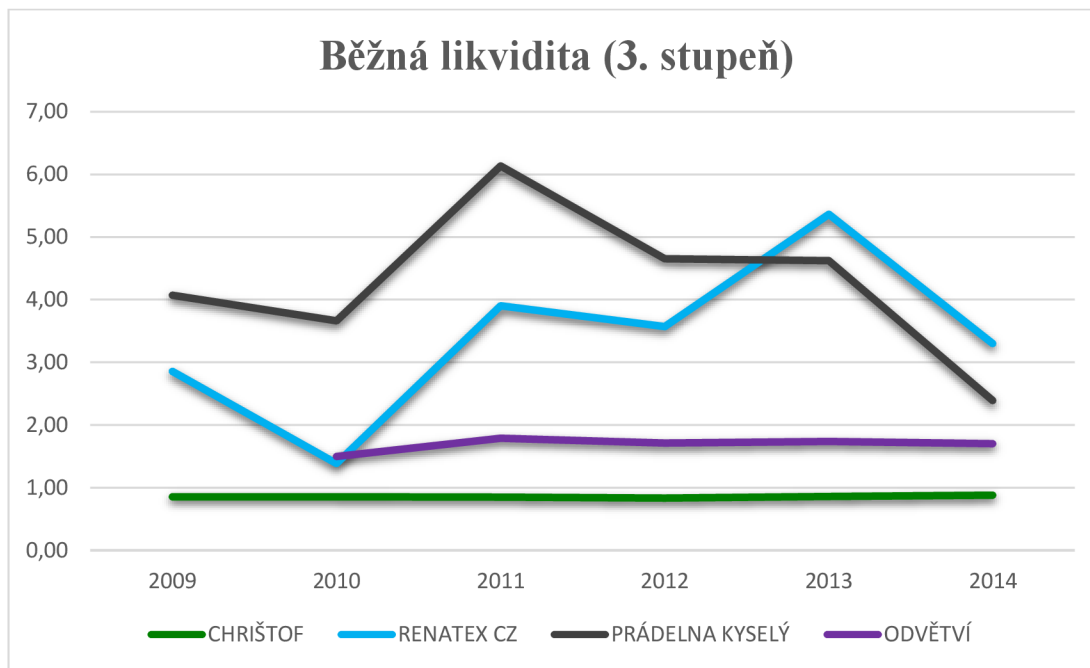


Graf 23 – ukazatel pohotovostní likvidity, vlastní zpracování

Běžná likvidita řeší poměr oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům, jinak řečeno, kolikrát bychom přeměnou všech oběžných aktiv uspokojili naše stávající věřitele z krátkodobých závazků. Optimální hodnota se nachází v rozmezí 1,5 – 2,5. Nižší hodnota než jedna znamená záporný čistý pracovní kapitál, s tímto problémem se potýká



společnost CHRIŠTOF. Naopak zbylé dvě společnosti mají vyšší hodnoty, ukazatele běžné likvidity, než jsou doporučené, z toho s velkou pravděpodobností plyne neproduktivní nakládání s vloženými prostředky. Průměr v odvětví dosahuje po celé období doporučených hodnot.



Graf 24 – ukazatel běžné likvidity, vlastní zpracování

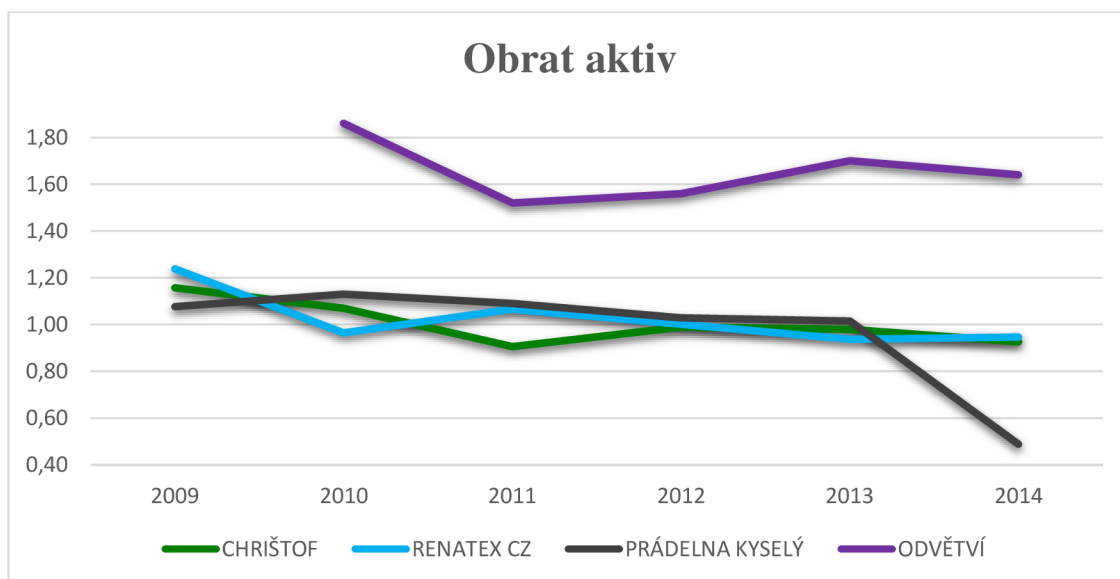
Z vysoké zadluženosti společnosti CHRIŠTOF a riskantního způsobu financování samozřejmě vyplývají problémy s likviditou, kde společnost v ani jednom ukazateli nespĺňuje doporučené hodnoty a dokonce má záporný čistý pracovní kapitál, takže část stálých aktiv je kryta krátkodobými cizími zdroji, hrozí zde nebezpečí prodeje majetku při neschopnosti splácet své závazky. Naopak Prádelna Kyselý a RENATEX CZ, mají z důvodu nízké zadluženosti velmi vysokou likviditu, která snižuje výnosnost podniku a jedná se tak o neefektivní hospodaření s volnými finančními prostředky.

## Porovnání vývoje ukazatelů aktivity

Podniky		Ukazatele aktivity					
	Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CHRIŠTOF	Obrat aktiv	1,16	1,07	0,90	0,99	0,98	0,93
	Obrat stálých aktiv	1,84	1,69	1,42	1,64	1,69	1,53
	Doba obratu pohledávek	97,52	95,14	121,51	123,86	134,08	127,73
	Doba obratu závazků	90,50	104,62	43,01	54,01	61,78	61,26
	Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RENATEX CZ	Obrat aktiv	1,24	0,96	1,07	1,00	0,94	0,95
	Obrat stálých aktiv	3,93	2,28	2,29	1,86	2,40	2,65
	Doba obratu pohledávek	69,81	89,90	82,70	82,00	89,18	94,04
	Doba obratu závazků	36,75	45,97	28,50	30,20	33,06	49,54
	Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Prádelna Kyselý	Obrat aktiv	1,08	1,13	1,09	1,03	1,02	0,49
	Obrat stálých aktiv	1,96	2,19	2,40	2,13	2,20	0,69
	Doba obratu pohledávek	53,11	52,82	53,37	62,70	60,57	55,82
	Doba obratu závazků	28,06	32,29	23,25	28,62	31,69	61,93
	Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Odvětví	Obrat Aktiv		1,86	1,52	1,56	1,7	1,64
	Doba obratu pohledávek		44,15	47,7	49,23	49,04	45,73
	Doba obratu závazků		78,97	91,39	96,98	96,25	84,28
	Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014

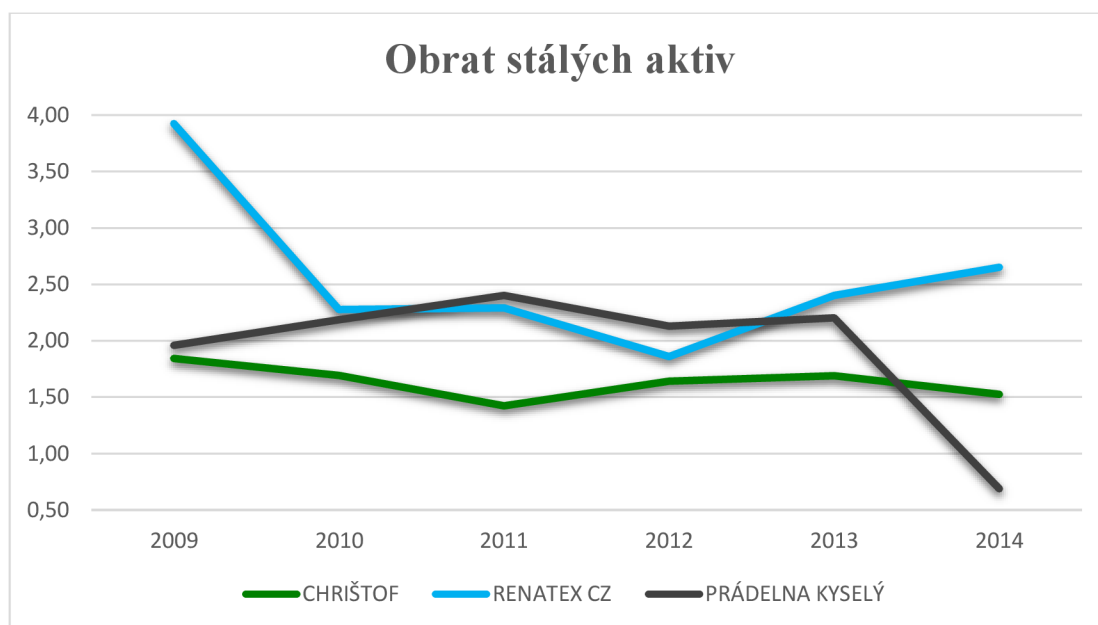
Tabulka 10 – Ukazatele aktivity, vlastní zpracování

Aktiva by se měla minimálně jednou za rok obrátit. Vybrané podniky se pohybují právě kolem jedné obrátky ročně. Doporučenou hodnotu až do předposledního měřeného roku pořád splňovala pouze společnost Prádelna Kyselý. Vybrané společnosti oproti oborovému průměru po celé období strádají.



Graf 25 – ukazatel obratu aktiv, vlastní zpracování

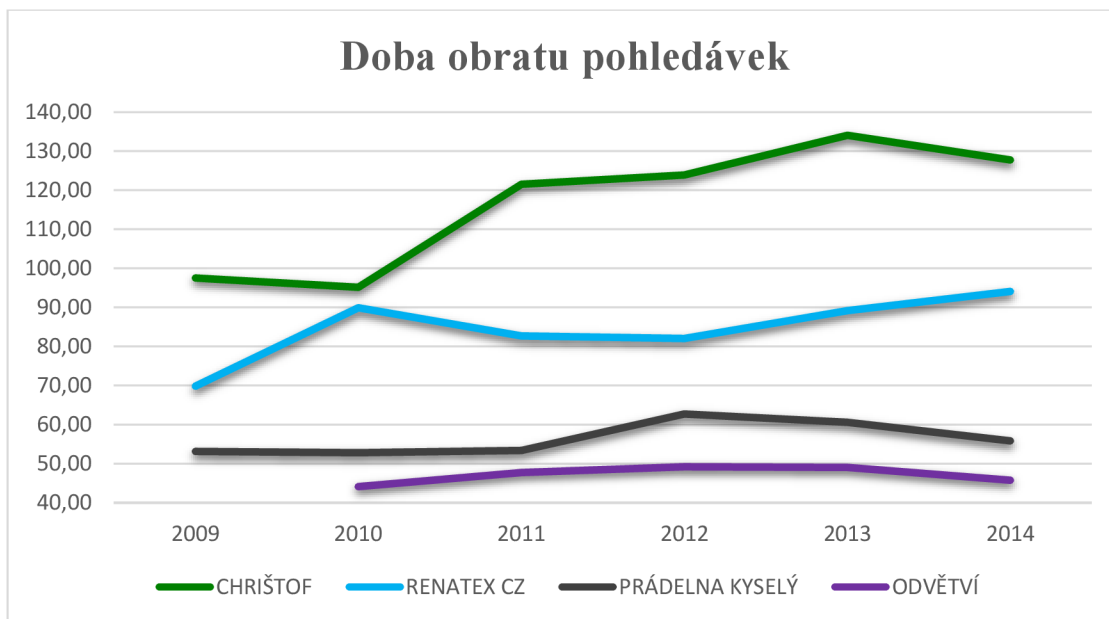
Obrátka stálých aktiv nám prezentuje, jak efektivně podnik využívá dlouhodobého hmotného majetku, ukazatel je ovlivněn výši odepsaného majetku a využíváním leasingu. Stále aktiva nejlépe za měřené období obracela společnost RENATEX CZ, aktiva se jí v průměru obraceli 2,5 krát. Nejhůře dopadla společnost CHRÍŠTOF, které se nepodařilo obrátit svůj majetek v ani jednom měřeném období dvakrát a více, obrátka se pohybovala od 1,4 do 1,85. Prádelna Kyselý se kromě posledního roku pohybovala v hodnotách od 2 do 2,4 obrátky za rok.



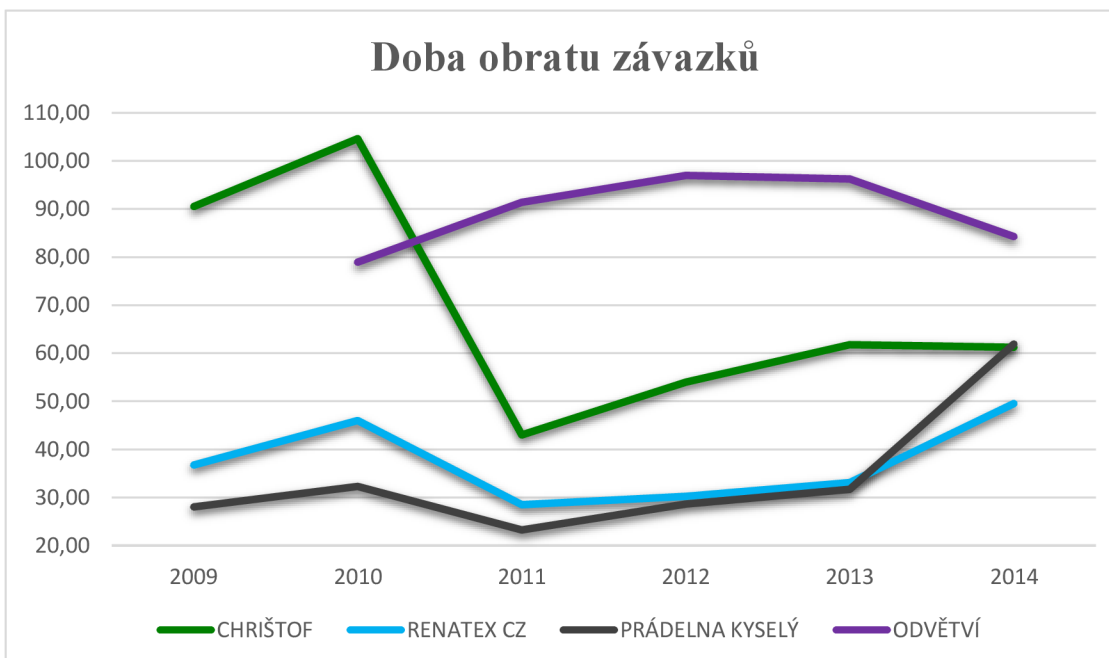
Graf 26 – ukazatel obratu stálých aktiv, vlastní zpracování

Doby obrátů pohledávek a závazků je vhodné mezi sebou vzájemně srovnávat, plus je dále přínosné porovnání s oborovým průměrem. Doby obrátů pohledávek a závazků nám velmi ovlivňují likviditu. Vhodné je mít, co nejnižší dobu obratu pohledávek, a co nejvyšší dobu obratu závazků nebo aspoň nižší dobu obratu pohledávek než dobu obratu závazků. Poslední zmíněný fakt se prakticky nepodařil splnit nikomu, výjimkou jsou roky 2010 u společnosti CHRÍŠTOF a 2014 u Prádelny Kyselý, kdy doba obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek. Obrové průměry odvětví předčili v obou ukazatelích námi vybrané společnosti, výjimkou je opět rok 2010 u CHRÍŠTOFU, kdy společnost splácela své závazky v průměru až 105. den od prodeje. Nejdlejší doby obratu pohledávek, ale zároveň i závazků má společnost CHRÍŠTOF, oproti prvním dvěma měřeným rokům společnost rapidně snížila obrat závazků, ale na druhou stranu nic neudělala s dobou obratu pohledávek od jejich odběratelů, čili od roku 2011 je to velmi propastný rozdíl mezi obraty, pohybující se od 60 do 80 dní, v průměru za měřené období je rozdíl mezi

obraty 48 dní. Společnost RENATEX CZ dosáhla stejného průměrného výsledku v těchto ukazatelích, i přesto, že jsou její pohledávky vypláceny o dost dříve (ve 2. - 3. měsíci) než tomu bylo u předchozí společnosti, rozdíl tam je z důvodu, že RENATEX CZ splácí své závazky již v období mezi prvním a druhým měsícem. Nejlépe z toho vyšla Prádelna Kyselý, kde je průměrný rozdíl mezi obraty více jak poloviční než u vybraných konkurentů, konkrétně 22 dní.



Graf 27 – ukazatel doby obratu pohledávek, vlastní zpracování



Graf 28 – ukazatel doby obratu závazků, vlastní zpracování

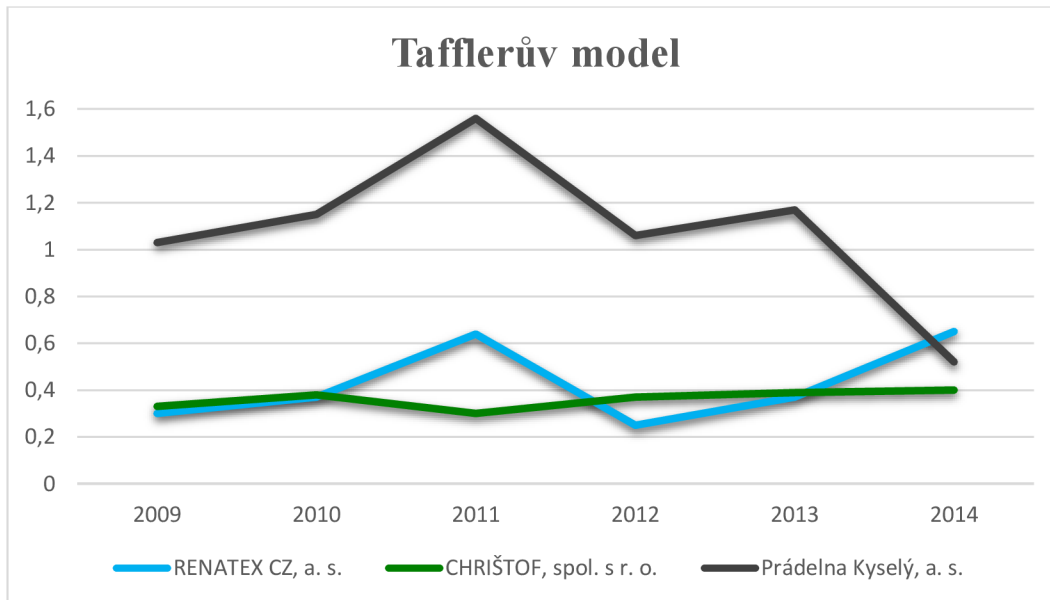
### 3.2.5. Srovnání dle bankrotních a bonitních modelů

Po srovnání tržních podílů, provozních a poměrových ukazatelů nakonec v rámci finanční výkonnosti srovnám společnosti pomocí bankrotních a bonitních modelů. Tyto souhrnné modely většinou řeší finanční zdraví podniku, zda mu hrozí bankrot nebo naopak tvoří hodnotu a je finančně stabilní. Nejdříve začnu bankrotními modely, konkrétně Tafflerovým modelem a Indexem IN95.

Tafflerův model						
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RENATEX CZ a.s.	0,3	0,37	0,64	0,25	0,37	0,65
CHRÍŠTOF, spol. s r.o.	0,33	0,38	0,3	0,37	0,39	0,4
Prádelna Kyselý, a.s.	1,03	1,15	1,56	1,06	1,17	0,52

Tabulka 11 – Tafflerův model, vlastní zpracování

Výsledná kvalifikace uvádí, s jakou pravděpodobností hrozí firmě bankrot. Šedá zóna a tedy neurčitý výsledek se pohybuje v intervalu od 0,2 po 0,3. Všechny společnosti se až na pár výjimek po celou dobu drží nad intervalem šedé zóny, tedy je u nich nízká pravděpodobnost bankrotu. Prádelna Kyselý dosahovala nejvyššího skóre a bankrot je u ní nejméně pravděpodobný.



Graf 29 – Tafflerův model, vlastní zpracování

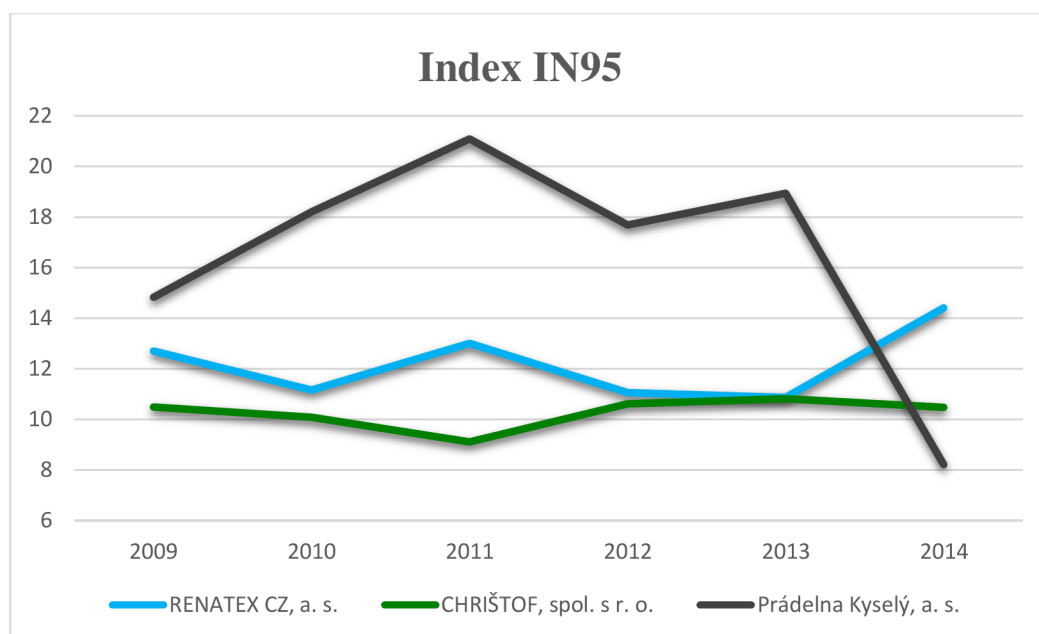
Index IN95 odráží ekonomickou situaci v České republice a specifika českých účetních výkazů. Index IN95 hodnotí situaci podniku z hlediska finanční situace, zda je uspokojivá nebo se naopak potýká, či jí hrozí vážné problémy. Podle odvětvové klasifikace

ekonomických činností se přidělují do rovnice různé váhy ukazatelům. První řádek u každé společnosti značí odvětví obchodu a druhý ekonomiku ČR.

Index IN95						
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RENATEX CZ a.s.	12,7	11,15	13	11,05	10,87	14,41
	0,97	1,91	2,7	1,43	1,79	5,28
CHRÍŠTOF, spol. s r.o.	10,49	10,08	9,11	10,61	10,82	10,47
	0,3	0,82	0,83	1,45	1,77	2
Prádelna Kyselý, a.s.	14,83	18,2	21,09	17,69	18,93	8,21
	4,28	7,02	10,12	7,54	8,72	3,46

Tabulka 12 – Index IN95, vlastní zpracování

V případě, že je výsledná hodnota nižší než jedna společnosti hrozí vážné finanční problémy, naopak jestli je hodnota větší než dva, společnost se nachází v uspokojivé finanční situaci. Šedá zóna se nachází mezi zmíněnými intervaly. Z pohledu obchodu, což je odvětví společností, si všechny společnosti vedly velmi nadstandardně a měli by se nacházet v uspokojivé finanční situaci. Z pohledu české ekonomiky už velmi strádá společnost CHRÍŠTOF, která je první tři roky podle modelu v ohrožení vážnými finančními problémy, ovšem během celého měřeného období má společnost rostoucí trend a poslední rok je již na hraně uspokojivé finanční situace. RENATEX CZ se pohybuje střídavě v šedé a uspokojivé zóně, poslední rok pro společnost dopadl nejlépe. Prádelna Kyselý dosáhla nejlepších výsledků a po celé měřené období je v intervalu uspokojivé finanční situace.



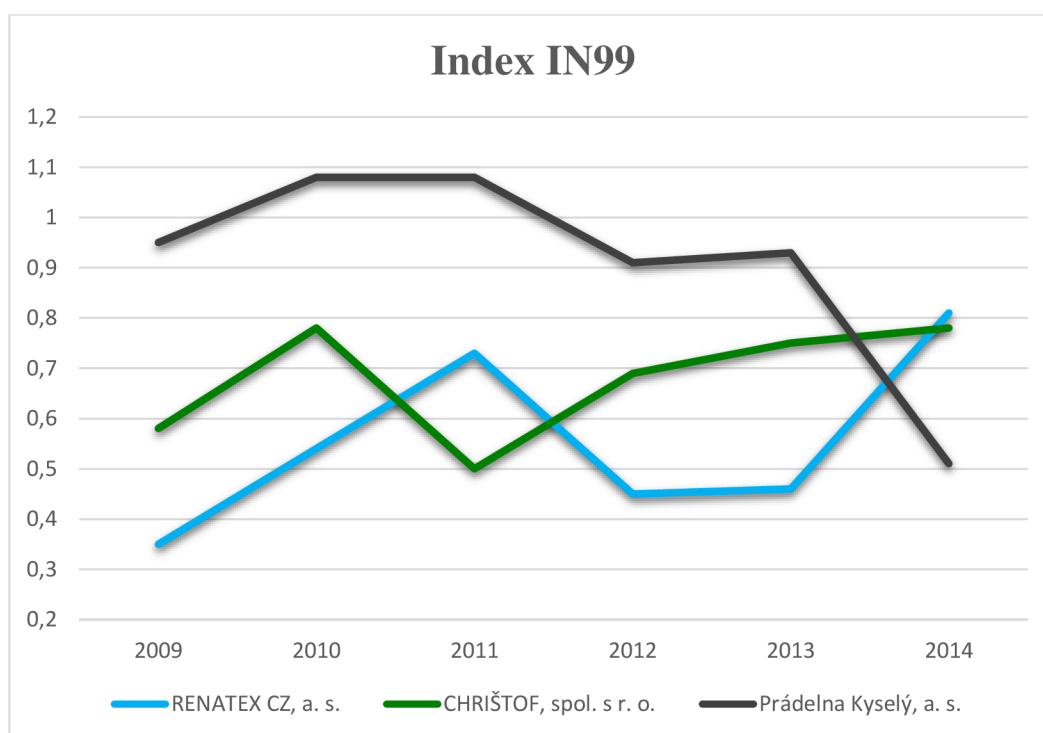
Graf 30 – Index IN95, vlastní zpracování

Dále jsem pro srovnání vybral dva bonitní modely, opět se bude jednat o Indexy IN, které mají pro české tržní prostředí největší vypovídající hodnotu. Bonitní modely jsou založeny spíše na teoretických poznacích a slouží především k porovnání firem ze stejného odvětví. Index IN99 je konstruován z pohledu vlastníků.

Index IN99						
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RENATEX CZ a.s.	0,35	0,54	0,73	0,45	0,46	0,81
CHRÍŠTOF, spol. s r.o.	0,58	0,78	0,5	0,69	0,75	0,78
Prádelna Kyselý, a.s.	0,95	1,08	1,08	0,91	0,93	0,51

Tabulka 13 – Index IN99, vlastní zpracování

Podle dosažených výsledků v rámci tohoto modelu, by žádný z podniků neměl tvořit hodnotu pro vlastníky, dokonce podniky nedosahují ani na šedou zónu kromě dvou let, kdy se Prádelna Kyselý pohybovala na hranici šedé zóny. Podniky se tedy pohybují ve směs pouze ve dvou intervalech, první interval, kdy podnik netvoří hodnotu pro vlastníky je do 0,68 a druhý interval, kdy podnik spíše netvoří hodnotu pro vlastníky je od 0,68 do 1,08.



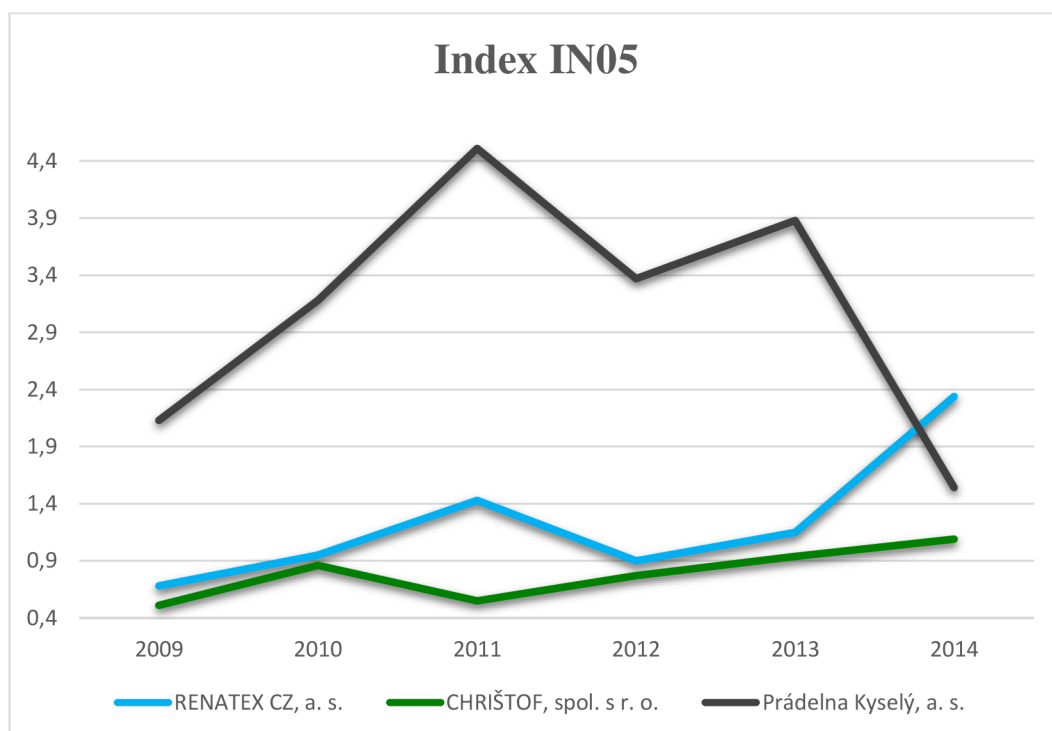
Graf 31 – Index IN99, vlastní zpracování

Poslední model je aktualizací Indexu IN01, který spojoval předchozí bankrotní a bonitní modely IN. Výsledné hodnocení je, zda podnik tvoří hodnotu nebo ji naopak netvoří, tedy ničí.

Indexy IN05						
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RENATEX CZ a.s.	0,68	0,95	1,43	0,9	1,15	2,34
CHRÍŠTOF, spol. s r.o.	0,51	0,86	0,55	0,77	0,94	1,09
Prádelna Kyselý, a.s.	2,13	3,18	4,51	3,37	3,88	1,54

Tabulka 14 – Index IN05, vlastní zpracování

Na rozdíl od ostatních modelů jsou zde vidět větší rozdíly mezi zkoumanými společnostmi. Nejhůře z pohledu modelu IN05 obstála společnost CHRÍŠTOF, která se pohybuje nejčastěji v intervalu, kdy podnik ničí svojí hodnotu, horní hranicí je 0,9. Pozitivem je, že má společnost CHRÍŠTOF rostoucí trend a v posledních dvou letech se propracovala do šedé zóny. V šedé zóně se pohybuje téměř po celé období společnost RENATEX CZ, v posledním roce se dokonce dostala do intervalu, kdy podnik tvoří hodnotu. Nejlépe si vedla Prádelna Kyselý, která podle modelu tvoří po celou dobu hodnotu, výjimkou je poslední rok, kdy se společnost nachází jen těsně pod spodní hranicí (1,6), kdy podnik tvoří hodnotu.



Graf 32 – Index IN05, vlastní zpracování



### 3.2.6. Srovnávání poskytovaných výrobků a služeb

Na celkovou výkonnost podniku nebudu pohlížet pouze z pohledu dosažených finančních výsledků, ale také z hlediska nefinanční výkonnosti. Věnovat a hodnotit tedy dále budu kvalitu a nabídku poskytovaných služeb srovnávaných podniků. Nabízené služby vybraných podniků lze rozdělit do několika skupin podle oboru odběratelů, jedná se tedy o služby pro:

- ✓ Zdravotnická zařízení a lázně
- ✓ Průmyslové podniky
- ✓ Hotely a restaurace
- ✓ Ubytovny a sociální zařízení

#### **RENATEX CZ a.s.**

Mottem společnosti je „... naše služby praním nekončí“ podnik tak kromě praní poskytuje komplexní služby servisu prádla a pracovních oděvů pro zdravotnická zařízení, lázně, průmyslové podniky, hotely, restaurace, ubytovny a sociální zařízení. Komplexní služby a servis prádla mimo vyprání a vyčistění znamenají ošetření prádla, pořízení sortimentu prádla, skladování i veškerou dopravu. K tomu všemu podnik využívá své specializované prádelny vybavené účinnou prací, sušicí, žehlící a manipulační technikou. Dále také disponuje softwarovým vybavením a dopravní a manipulační technikou, která zajistí komplexní servis prádla a pracovních oděvů.

Nabízené služby podniku jsou rozděleny do tří skupin podle typu koncových zákazníků.<sup>81</sup>

- ✓ Zdravotnická zařízení a lázně:
  - Pořízení prádla
  - Pořízení dopravní a manipulační techniky
  - Každodenní svoz a odvoz prádla
  - Dezinfekce a opravy poškozeného prádla
  - Dezinfekční praní a žehlení prádla

---

<sup>81</sup> RENATEX: *naše služby praním nekončí* [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/>

- Servis dopravních a manipulačních činností mimo zdravotnická pracoviště
  - Garance dodržování hygienických standardů při manipulaci a praní prádla
- ✓ Průmyslové podniky:
- Odborné čištění a praní
  - Ošetření prádla
  - Rozvoz a distribuce prádla
  - Identifikace oděvů čárovým kódem, evidenční činnosti
  - Garance dodržení hygienických standardů
- ✓ Hotely a zařízení sociální péče:
- Pořízení potřebné dopravní a manipulační techniky
  - Každodenní chystání dodávek, dle objednávek klientů
  - Každodenní rozvoz a svoz prádla
  - Dezinfekční praní a žehlení prádla
  - Opravy, doplňování a vyřazování prádla
  - Garance dodržení hygienických standardů<sup>82</sup>

### **CHRÍŠTOF spol. s r.o.**

Jedná se o největší a jednu z nejmodernějších společností v oboru praní a pronájmu prádla v České republice. Hlavní podíl její činností tvoří komplexní servis a pronájem prádla v mnoha odvětví.<sup>83</sup>

- ✓ Komplexní servis a pronájem zdravotnického prádla:
- Pronájem moderního ložního, patientského i personálního prádla
  - Komplexní servis = praní, chemické čištění, opravy, úpravy apod.
  - Garance kvality pronajímaného prádla i péče o prádlo
  - Elektronické jednoduché objednávky, následné doručení dle objednávky na místo
  - Popis služby od objednávky až po doručení, sepsány výhody pro klienta

---

<sup>82</sup> RENATEX: *naše služby praním nekončí* [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/>

<sup>83</sup> Chrištof: *Profesionální péče o Vaše prádlo a oděvy* [online]. Vyškov: Chrištof, 2009 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.christof.cz/>

- Nabídka sortimentu
- Individuální přístup, poradenské služby, možnost sledování nákladů na jednotlivá střediska pomocí elektronického systému

Výhody komplexního servisu a pronájmu zdravotnického prádla:

- Významná úspora nákladů oproti nákupu prádla a péče o něj
- Úspora osobních nákladů na lidské zdroje manipulující s prádlem
- Přehled nákladů jednotlivých dodacích míst
- Okamžitá kontrola nákladů na objednávku
- Certifikované jsou všechny materiály a výrobky
- Garance dodržení přísných hygienických norem

✓ Komplexní servis a pronájem hotelového prádla:

- Pronájem, údržba a servis kvalitního prádla
- Logistický systém
- Odborné praní, sušení a žehlení
- Individuální přístup, poradenství a ušetření nákladů

Výhody komplexního servisu a pronájmu hotelového prádla:

- Významná jednorázová úspora nákladů při nákupu prádla
- Úspora osobních nákladů na lidské zdroje manipulující s prádlem nezávislé na obsazenosti hotelového zařízení
- Úspora spojená se skladováním a evidencí prádla
- Garantovaná kvalita
- V ceně jsou zahrnuty opravy a výměny poškozených kusů
- V ceně propracovaný logistický systém, který pokryje aktuální potřeby klientů a chrání prádlo během distribuce

✓ Komplexní servis a pronájem prádla pro pobytová zařízení sociálních služeb:

- Popis služby je shodný se službou pro zdravotnické zařízení

✓ Praní prádla pro velké organizace:

- Zde se podnik nezmiňuje o pronájmu prádla a jeho výhodách

- Nabízí v pravidelných intervalech dle domluvy svoz a rozvoz prádla dle objednávky<sup>84</sup>

### **Prádelna Kyselý, a.s.**

Společnost je pokračovatelem první soukromé prádelny v Čechách. Nabízí komplexní prádelenské služby, servis a poradenství. Kromě klasického praní podnik nabízí pronájem stolního, ložního, froté prádla a pracovních oděvů. Své služby společnost nabízí pro následující segmenty.<sup>85</sup>

#### ✓ Zdravotnictví:

- Komplexní prádelenský servis pro nemocnice a zdravotnická zařízení
- Pronájem nemocničního a patientského prádla
- Pronájem prádla pro personál
- Poradenství a objednávky na přání
- Nabídka sortimentu

Důvody pronájmu prádla a vysvětlení komplexnosti (důvody jsou popsány stejně i v dalších kategoriích):

- Obdržení prádla na zvolené místo v požadovaném množství a čase
  - Nulové jednorázové náklady na nákup prádla
  - Nepotřebnost skladovacích prostor
  - Nepotřebnost personálu, který by měl prádlo na starost
  - Opravy prádla jsou v režii prádelny
  - Úspora nákladů za provoz vlastní prádelny
- ✓ Hotely (podnik patří mezi nejvýznamnější poskytovatele prádelenských služeb pro hotely a restaurace v České republice):
- Pronájem a půjčování hotelového, personálního prádla
  - Prádelenský servis

---

<sup>84</sup> Chrištof: *Profesionální péče o Vaše prádlo a oděvy* [online]. Vyškov: Chrištof, 2009 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.christof.cz/>

<sup>85</sup> Prádelna Kyselý: *Quality Textile Services* [online]. Vlašim: Prádelna Kyselý, 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.pradelna.cz/>

- Poradenství s výběrem prádla, spolupráce se světovými dodavateli prádla
  - Nabídka sortimentu (restauračního prádla, profesních oděvů, ložní prádlo, hotelové prádlo)
- ✓ Gastro:
- Poradenství s výběrem materiálů, barev, a kolekce pro personál
  - Spolupráce s tuzemskými i zahraničními dodavateli textilií
  - Sledování trhu a nabídka posledních trendů v gastronomii
  - Dlouhodobý pronájem stolního prádla
  - Dlouhodobý pronájem personálního prádla
  - Prodej stolního i personálního prádla
  - Krátkodobý pronájem prádla na mimořádné akce
  - Praní zákaznického prádla
  - Různé varianty škrobení prádla dle přání zákazníka
  - Nestandardní rozměry ubrusů
  - Nabídka sortimentu
- ✓ Průmysl:
- Pronájem, údržba a servis pracovních oděvů
  - Poradenství a ušití pracovních oděvů na přání<sup>86</sup>

### **Shrnutí poskytovaných výrobků a služeb**

Vybrané společnosti na trhu působí až na drobné výjimky na stejné segmenty s téměř shodným produktovým portfoliem. V následujících odstavcích shrneme zjištěné informace, drobné odlišnosti mezi vybranými konkurenty a tím jak své produkty prezentují na svých stránkách.

RENATEX CZ se snaží mimo jiné na klienty zapůsobit trefným mottem. Dále především zmiňuje komplexní servis a různé činnosti, které s poskytovanými službami souvisí. Ovšem tento stručný popis je velmi suchý, neposkytuje klientům popis výhod, které dané

---

<sup>86</sup> *Prádelna Kyselý: Quality Textile Services* [online]. Vlašim: Prádelna Kyselý, 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.pradelna.cz/>

služby nabízí, tudíž působí na klienty neatraktivně, kladně působí a situaci zachraňují reference u daných segmentů. U zvelebení technického vybavení a softwaru společnosti chybí opět bližší detaily, co to klientům přináší. Společnost má tři segmenty koncových zákazníků, přičemž pořízení prádla nabízí pouze zdravotnickému segmentu. Z mála referencí u hotelového segmentu, lze usoudit, že zde má podnik potenciál k zlepšení.

Společnost CHRÍŠTOF klade velký důraz na poskytování komplexního servisu a pronájmu, na rozdíl od konkurence RENATEX CZ popisuje výhody nabízených služeb. Dále jednoduše přibližuje komunikaci s klientem, které funguje pomocí elektronického objednávání. CHRÍŠTOF také upozorňuje na poradenské služby, individuálního přístup vůči klientům a nabízí možnost sledování nákladů na jednotlivá střediska pomocí elektronického systému. Zákazníky má firma rozdělené do čtyř skupin, u třech skupin jsou popsány výhody služeb a je lehce představen nabízený sortiment. Sekce pro velké organizace je oproti ostatním segmentům, co se týká informací nevalná.

Prezentace Prádelny Kyselý je, co se týká obsahu informací hodně podobná společnosti CHRÍŠTOF, co se týká grafického zpracování, působí na mě a určitě i na klienty podstatně lépe. Oproti konkurenci je společnost zaměřena i na segment Gastronomie, na druhou stranu, ale chybí segment domů pro seniory a sociálních zařízení. Nechybí zdůraznění poradenství, důvody proč využívat pronájmu prádla a je na stránkách vysvětlena komplexnost nabízeného servisu. K zhlédnutí jsou i nabídky sortimentu pro všechny segmenty. Podnik dále nabízí pracovní oděvy na míru.

### **3.2.7. Srovnávání kvality poskytovaných služeb**

#### **Certifikáty, které vlastní všechny společnosti:**

Certifikáty obdržené od Textilního zkušebního ústavu:

- ČSN EN ISO 9001:2009 (QMS; systém managementu kvalitu pro praní a půjčování prádla, pro komplexní servis prádla a ochranných pracovních oděvů včetně služby chemického čištění a průmyslového praní pro zdravotnická zařízení, lázně, hotely, restaurace a průmysl).
- ČSN EN ISO 14001:2005 (EMS; systém environmentálního managementu pro praní a půjčování prádla, pro komplexní servis prádla a ochranných pracovních

oděvů včetně služby chemického čištění a průmyslového praní pro zdravotnická zařízení, lázně, hotely, restaurace a průmysl)

- ČSN EN 14065:2003 (RABC; kontrolní systém bioknotaminace pro praní a půjčování prádla, pro komplexní servis prádla, včetně služby průmyslového praní pro zdravotnická zařízení, lázně, hotely a restaurace).
- ZLATÝ CERTIFIKÁT (osvědčuje shodu integrovaného systému managementu s požadavky norem výše zmíněných a platí pro praní a půjčování prádla, komplexní servis prádla včetně služby chemického čištění a průmyslového praní pro zdravotnická zařízení, lázně, hotely a restaurace).<sup>87</sup>

Certifikáty obdržené od APaČ mají společnosti CHRÍŠTOF a RENATEX CZ, Prádelna Kyselý je členem asociace, ale certifikáty pravděpodobně nemá nebo je pouze na svých stránkách nevystavila:

- Certifikát o splnění podmínek zásad pro odborné ošetřování zdravotnického prádla
- Certifikát o splnění podmínek zásad pro odborné ošetřování z potravinářských provozů
- Certifikát o splnění podmínek zásad pro odborné ošetřování hotelového prádla<sup>88</sup>

Asociace prádelen a čistíren (APaČ) garantující dodržování zásad pro odborné ošetření zdravotnického, potravinářského a hotelového prádla. Členové skupiny APaČ jsou všechny srovnávané společnosti, čili pro konečné hodnocení to nebude mít žádný vliv, členství APaČ přináší tyto výhody:

- ✓ Zázemí silného profesního sdružení v oboru praní prádla a čištění oděvů
- ✓ Možnost účasti na pořádaných školeních, seminářích, exkurzích, veletrzích, zájezdech
- ✓ Aktuální informace o novinkách, trendech a legislativě
- ✓ Odběr časopisu “INFORMÁTOR“ zdarma

---

<sup>87</sup> RENATEX: *naše služby praním nekončí* [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/>

<sup>88</sup> APaČ: *Asociace prádelen a čistíren ČR* [online]. Brno [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.apac.cz/clanky-a-aktuality/>

- ✓ Slevy na všechny akce pořádané asociací
- ✓ Odborný rozvoj osobnosti formou kvalifikovaného vzdělání prostřednictvím Národní soustavy kvalifikací (získání výučního listu)
- ✓ Možnost výměny zkušeností, navazování partnerství
- ✓ Reprezentací členů a prosazování jejich zájmů a potřeb ve státních a krajských orgánech
- ✓ Propagaci členské základny
- ✓ Získávání odborných publikací za zvýhodněnou cenu
- ✓ Slevy z poplatků při certifikaci provozovny<sup>89</sup>

### **RENATEX CZ a.s.**

Provozovny podniku RENATEX CZ a.s. jsou opatřeny nejmodernější technikou ve svém oboru. Společnost vyvíjí veškeré úsilí směrem k neustálému zlepšování a to nejen v oblasti kvality poskytovaných služeb, ale i v oblasti přístupu k životnímu prostředí. Ve společnosti je za tímto účelem zaveden integrovaný systém řízení. Do integrovaného systému řízení byl implantován také systém zabývající se mikrobiologií, zejména rizikovou analýzou a kontrolním systémem biokontaminace. V návaznosti na integrované systémy řízení a další certifikáty si podnik stanovil politiku a cíle, kterých chce v této oblasti dosáhnout, pro dosažení vytyčených hodnot jsou vytvářeny samostatné programy integrovaného systému řízení.<sup>90</sup>

Politika společnosti RENATEX CZ a.s. v oblasti kvality:

- ✓ Aktivní zlepšování a udržování systému QMS, EMS, RABC.
- ✓ Aktivní zvyšování a udržování kvality poskytovaných služeb.
- ✓ Rozšíření aktuálních tržních pozic
- ✓ Zvyšování výkonnosti jednotlivých prádelen
- ✓ Aktivní zlepšování kvality pracovního prostředí a spokojenosti zaměstnanců
- ✓ Aktivní zlepšování a udržení kvalifikace zaměstnanců

---

<sup>89</sup> APaČ: *Asociace prádelen a čistíren ČR* [online]. Brno [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.apac.cz/clanky-a-aktuality/>

<sup>90</sup> RENATEX: *naše služby praním nekončí* [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/>



- ✓ Chovat se co nejšetrněji k životnímu prostředí
- ✓ Dodržování legislativy vůči životnímu prostředí
- ✓ Ochrana životního prostředí nad rámec právních předpisů

Odpovědnost za zmíněnou politiku a zároveň její maximální podporu ke splnění nese vedení společnosti a každý zaměstnanec je svým přístupem a chováním vůči ní zavázán.<sup>91</sup>

### **CHRISTOF, spol. s r.o.**

Firma CHRISTOF, spol. s r.o. se na svých stránkách prezentuje výše zmíněnými certifikáty jako ostatní zkoumané společnosti a přidává k tomu dovětek, že bez problémů všechny certifikáty opakovaně obhajuje, a že procesy jsou pod neustálým dohledem TZÚ (textilní zkušební úřad). Dále zde nalezneme environmentální prohlášení společnosti, kde stojí:

- Veškeré aktivity jsou řízeny s ohleduplností k životnímu prostředí
- Používání přírodních a obnovitelných zdrojů
- Dodržování předpisů a norem vůči životnímu prostředí
- Monitorování a kontrola zátěže v podzemních vodách
- Recyklace a omezení produkce odpadů
- Praní prádla termodezinfekčními a chemotermodezinfekčními procesy.
- Cíl zavést bezfosfátové praní
- Snaha nakupovat ekologicky šetrné výrobky
- Od roku 2006 zavedena environmentální ekonomika
- Ochrana zdraví člověka, živočichů, rostlin, půdy a vod
- Snižování spotřeby energií a tím pádem snižování vlivů na životní prostředí<sup>92</sup>

### **Prádelna Kyselý, a.s.**

Firma Prádelna Kyselý, a.s. klade důraz na kvalitu a hygienu při procesu péče o prádlo, jako důkaz opět firma vystavuje na svých stránkách zmíněné certifikáty. Zajímavostí je, že jako první prádelna ve střední a východní Evropě získala již zmíněný certifikát RABC

---

<sup>91</sup> RENATEX: *naše služby praním nekončí* [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/>

<sup>92</sup> *Chrištof: Profesionální péče o Vaše prádlo a oděvy* [online]. Vyškov: Chrištof, 2009 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.christof.cz/>

EN 14065, který zabezpečuje řízený systém kontroly biokontaminace v průběhu celého procesu, od svozu použitého prádla přes praní, žehlení, přepravu, skladování až po manipulaci s čistým prádlem. Neustálé zlepšování ve všech oblastech obstarává pravidelná obnova řídicích a komunikačních systémů společně s technologickým vybavením prádelny. Dále na svých stránkách podnik klade důraz na pozornost, kterou věnuje životnímu prostředí. Prezентuje zde svůj postoj k životnímu prostředí, tak že mu není lhostejné, a proto při zpracování prádla vždy používá hospodárné, ekologicky šetrné chemikálie a postupy. Vždy dodržuje nej přísnější ekologické normy a využívá odpadní teplo, recykluje používanou vodu, šetří plyn a elektrickou energii. K údržbě textilií používá společnost šetrné prací programy a ekologické prací prostředky. Pro ověřování účinnosti technologických procesů využívá standardizované metody:

- použití bioindikátorů pro ověření účinnosti termodesinfekce a chemotermodesinfekce
- praní kontrolního klůčku (hadřík, cár, útržek) za účelem stanovení šetrnosti pracího cyklu vůči pranému prádlu
- pravidelné mikrobiologické kontroly ve všech fázích technologického procesu praní a distribuce<sup>93</sup>

Prádelna Kyselý oproti svým konkurentům přidává ještě navíc v rámci kvality testy, které provedla německá laboratoř v Hohensteinu. Tyto testy potvrdily vysokou úroveň kvality prádla a šetrnost pracích postupů. Díky těmto dvěma faktorům, může společnost zaručit dlouhou životnost prádla. V roce 2015 dokonce podnik získal německou certifikaci RAL-GZ 992/2 (odborné ošetření prádla ze zdravotnických zařízení), což je značka kvality pro zdravotnické prádlo dle přísných německých norem. Pro zajímavost uvedu také některé požadavky německých norem:

- Praní testovacích bavlněných klůčků, po padesáti cyklech jsou zaslány zpět na laboratorní rozborů fyzického a chemického poškození vláken a vyhodnocení zda byly dodrženy limity pro anorganickou inkrustaci, bělost atd.

---

<sup>93</sup> *Prádelna Kyselý: Quality Textile Services* [online]. Vlašim: Prádelna Kyselý, 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.pradelna.cz/>

- V době certifikačního auditu provádí auditor 29 stěrů v rámci celé prádelny, v případě nesplnění přísných limitů může prádelna o certifikaci přijít.
- Mimo pravidelné kontroly, provádí institut Hohenstein i tzv. přepadové kontroly, kdy auditor přijde zcela bez ohlášení a provede kontrolu, při které odebere vzorky procesní vody, vody v máchání, realizuje mikrobiologické měření dezinfekčnosti praní a odebere stěry z nejrůznějších ploch.<sup>94</sup>

## **Shrnutí**

Všechny zkoumané společnosti získali certifikáty ISO norem od Textilního zkušebního ústavu. RENATEX CZ a CHRÍŠTOF jsou i držiteli certifikátu Asociace prádelen a čistíren (APaČ) garantující dodržování zásad pro odborné ošetření zdravotnického, potravinářského a hotelového prádla. Prádelna Kyselý je jako vybraní konkurenti členem APaČ, ale certifikáty s velkou pravděpodobností nevládní, protože je nemá na svých stránkách vystavené. CHRÍŠTOF kromě výše zmíněného je ještě navíc garantovaným dodavatelem AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací) a Prádelna Kyselý má navíc podpořenou kvalitu svých služeb německou certifikací a nezávislými testy z německé laboratoře v Hohensteinu

RENAMEX CZ se pyšní nejmodernějším vybavením a snaží se o neustálé zlepšování v oblasti kvality poskytovaných služeb a přístupu k životnímu prostředí. Za tímto účelem je v podniku vytvořen integrovaný systém řízení a pro vytyčené cílové hodnoty jsou vytvářeny samostatné programy integrovaného systému.

CHRÍŠTOF odkazuje svoji kvalitu především bezproblémovým obhajováním zmíněných certifikátů a přidává k tomu environmentální prohlášení.

Za zlepšováním Prádelny Kyselý ve všech oblastech stojí pravidelná obnova řídicích a komunikačních systémů společně s technologickým vybavením podniku. Společnost také na svých stránkách prezentuje svůj kladný postoj k životnímu prostředí a procesy, které za tímto účelem používá.

---

<sup>94</sup> *Prádelna Kyselý: Quality Textile Services* [online]. Vlašim: Prádelna Kyselý, 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.pradelna.cz/>

### **3.2.8. Srovnání strategií a cílů z výročních zpráv společností**

Detailnější rozbor strategií každé společnosti podle jednotlivých let od roku 2009 až do roku 2014 je popsán v příloze číslo 1: Strategie společností dle jednotlivých let. V této kapitole tedy uvedu pouze shrnutí strategií za měřené období jednotlivých společností. Data byly získány z interních výročních zpráv společností pomocí oficiálního portálu českého soudnictví [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

#### **RENATEX CZ a.s.**

Společnost RENATEX CZ postupně přechází z klasického praní na komplexní servis a zaměřuje se na restrukturalizaci výrobní kapacity. Společnosti se nevydařily některé investiční projekty a celkově se nepodařilo naplňovat stanovenou strategii podle představ. Poslední rok po změně představenstva a vlastníků společnosti se začíná zlepšovat hospodaření a daří se naplňovat vytyčené cíle. Podnik nevyplácí dividendy a neinvestuje do výzkumu a vývoje.

#### **CHRÍŠTOF, spol. s r.o.**

Společnost CHRÍŠTOF v měřeném období volila velice agresivní a riskantní strategii týkající se získávání finančních prostředků. Podnik prováděl téměř po celé období velmi rozsáhle investice a ke konci období se postupně snaží snižovat svou úvěrovou angažovanost. Rozšířil své kapacity odkoupením provozu od konkurence a provedl fúzi se společností PRAKOM BRNO, a. s. V oblasti praní je cílem orientace na velké organizace, jejichž zakázky přispějí k efektivnímu využití výrobních kapacit. Plánuje se rozšiřování okruhu zákazníků na praní prádla v oblasti pobytových zařízení, sociálních služeb, komplexního servisu prádla a převádění stávajících zakázek do systému půjčování prádla. Dalším cílem je rozvoj pronájmu hotelového prádla a prádla pro pobytová zařízení sociálních služeb. Společnost CHRÍŠTOF vyplácí každý rok dividendy, během měřeného období došlo ke skokovému zvýšení roční částky, podnik neinvestuje do výzkumu a vývoje.

#### ***Prádelna Kyselý, a.s.***

Klíčovým faktorem pro společnost je spokojenost klientů a kvalita poskytovaných služeb. Všechno prádlo firma dodává svým zákazníkům v rámci komplexního prádelenského

servisu, společnost nakupujeme od renomovaných výrobců., tím je zaručena jeho dlouhá životnost, stálost barev a neměnný vzhled. Při praní je využíváno moderní technologie a šetrných postupů. Dále společnost provádí pravidelné kontroly vody a hygieny. Prádelna Kyselý sice neinvestuje do výzkumu a vývoje, ale důsledně se zajímá o novinky ze zahraničí, ty úspěšné přebírá a implementuje. Společnost je vždy připravena pružně reagovat na požadavky zákazníků a dokonce jim i poradí s výběrem jejich vlastních textilií nebo doporučí vhodné dodavatele. Cílem společnosti je pokračovat ve sledování aspektů vedoucích ke zvyšování produktivity, snižování nákladů a vcelku tak zdokonalovat postupy při zpracování prádla. Dále si Prádelna Kyselý stanovila za cíl optimalizaci výrobní kapacity se zřetelem na zvyšování produktivity práce. Společnost nevyplácí dividendy a poslední měřený rok provádí rozsáhlé investice do rozšíření výrobní kapacity.

## **4. Návrhy a opatření ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti**

Na podstatě provedených analýz vybraných společností nejdříve zhodnotím jednotlivé společnosti, jejich plusy a zápory, následně provedu návrhy a opatření ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti RENATEX CZ a.s.

### **4.1. Hodnocení společnosti CHRÍŠTOF, spol. s r.o.**

Jedná se o společnost s největším tržním podílem na našem trhu v daném oboru. Tržby podniku za měřené období vzrostly přibližně o jednu třetinu a po celé měřené období podnik dosahuje zisku, v posledních třech letech dokonce největšího zisku v porovnání s dvěma srovnávanými konkurenty. Dále společnost dosahovala největšího zisku na zaměstnance a podařilo se jí v posledních letech stabilizovat počet zaměstnanců. Oproti konkurenci má CHRÍŠTOF nižší podíl výkonové spotřeby a osobních nákladů na tržbách za vlastní výrobky a služby, společnost tohohle faktu může dosahovat lepším využitím výrobní kapacity, vyšší prodejní cenou, či nižšími platy svých zaměstnanců. V oblasti rentability vyčnívala společnost především v rentabilitě vlastního kapitálu. Celkově CHRÍŠTOF volí hodně agresivní strategii v získávání finančních zdrojů, což se nepříznivě odráží v oblasti zadluženosti a likvidity, kde jsou výsledky velmi nepříznivé vůči doporučeným hodnotám, ale na druhou stranu, když se podíváme na výsledné hospodaření, tak se společnosti prozatím tahle strategie vyplácí. Společnost se taktéž potýká s problémem v podobě doby splatnosti pohledávek, kde je doba dokonce ještě delší než u společnosti RENATEX CZ a přesahuje v průměru 4 měsíce, na druhou stranu, ale společnost splácí později svoje závazky než zmíněný konkurent, takže ve výsledku je doba mezi těmito dvěma ukazateli u obou společností téměř vyrovnaná. U bonitních a bankrotních modelů, se rovněž negativně projevuje agresivní strategie společnosti a CHRÍŠTOF se tak drží v intervalech modelů, kdy společnost netvoří hodnotu nebo se potýká s vážnějšími finančními problémy, kromě Tafflerova modelu, který ukazuje, že společnosti bankrot pravděpodobně nehrozí. Pozitivem je stoupající trend u těchto souhrnných ukazatelů, důvodem je především postupné snižování velké úvěrové angažovanosti společnosti.

Největší důraz klade společnost na komplexní servis a pronájem prádla. Komunikace s klientem je modernizovaná, protože společnost využívá elektronické systémy na zadávání objednávek, či sledování nákladů jednotlivých středisek klientů. Na svých stránkách na rozdíl od RENATEXU CZ, společnost popisuje výhody, které přinese využívání jejich služeb, dále společnost nabízí poradenství a individuální přístup.

CHRISTOF dosáhl, dá se říct, standardních certifikátů jako další dva vybraní konkurenti. Svoji kvalitu prezentuje právě na těchto certifikátech a jejich bezproblémovém obhajování. Dále má na svých stránkách umístěné environmentální prohlášení, které odráží jejich vztah k ekologii.

Cílem společnosti je především zaměření na velké zakázky, které pomáhají k efektivnímu využívání výrobní kapacity. Snaha o postupné převádění stávajících zakázek do systému pronajímání prádla a rozšiřování okruhu zákazníků i v dalších segmentech. Společnost použila svoji agresivní strategii v získávání finančních prostředků, především na začátku měřeného období, kdy provedla rozsáhlé investice, jejíž součástí byl i odkup provozovny Štětí od konkurenta RENATEX CZ, v posledních letech se společnost snaží snižovat svoji úvěrovou angažovanost. V měřeném období ještě proběhla fúze se společností PRAKOM BRNO, a. s. Společnost pravidelně vyplácí dividendy a během měřeného období došlo ke zvýšení vyplácené částky. Stejně jako zvolení konkurenti, společnost neinvestovala do výzkumu a vývoje.

## **4.2. Hodnocení společnosti Prádelna Kyselý, a.s.**

Z vybraných společností ke srovnávání má Prádelna Kyselý nejmenší tržní podíl. I když se jedná tedy o společnost s nejnižším objemem tržeb, za celé měřené období jí tržby rostly nejrychleji a vcelku se jejich objem zvětšil o 45%. Společnost dosahuje nejstabilnějšího výsledku hospodaření a jeho výše po celé měřené období překonávala výsledek hospodaření větší společnosti RENATEX CZ, kromě posledního roku, kdy jsou výsledky hospodaření těchto dvou konkurentů téměř totožné. Prádelna Kyselý má nejstabilnější a zároveň nejnižší počet zaměstnanců z vybraných společností. Podíl výkonové spotřeby a osobních nákladů na tržbách je opět nejstabilnější u této společnosti, hladina těchto nákladů se pohybuje po celé měřené období na úrovni 80% s maximální odchylkou 2%. Kromě posledního roku, kdy společnost začala provádět rozsáhlé

investice do rozšiřování výrobní kapacity, má pozitivní a stabilní výsledky téměř ve všech poměrových ukazatelích. V oblasti rentability nejlépe dopadla právě Prádelna Kyselý. Společnost dosahuje také nejnižší zadluženosti, což se odráželo i v oblasti likvidity, kdy společnost držela zbytečně více peněžních prostředků a postupně je neinvestovala. Vítězství v porovnání s vybranými konkurenty si také společnost odnáší v oblasti ukazatelů aktivity, kdy dosahovala nejkratší časové mezery mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou splatnosti závazků. Podle bankrotních a bonitních modelů společnosti s velkou pravděpodobností nehrozi bankrot ani žádné vážnější finanční potíže a naopak tvoří hodnotu.

Nabídka služeb a produktů je hodně obdobná jako u společnosti CHRÍŠTOF, ovšem stránky Prádelny Kyselý mají design úplně na jiné úrovni, a tak oslovení směrem vůči klientům působí důvěryhodnějším a sympatičtějším dojmem. Oproti vybraným konkurentům se Prádelna Kyselý více angažuje v segmentu Gastronomie. Na stránkách společnosti jsou vysvětleny výhody služeb, komplexnost nabízeného servisu, dále nechybí ukázka sortimentu, nabídka poradenství, individuálního přístupu a personálních oděvů na míru.

Prádelna Kyselý má svoji kvalitu mimo jiné podpořenou německým certifikátem a nezávislými testy z laboratoře v Hohensteinu. Společnost pravidelně obnovuje technologické vybavení, řídicí a komunikační systémy, což pomáhá ke zlepšování ve všech oblastech. Společnost na svých stránkách prezentuje svůj kladný postoj vůči životnímu prostředí a procesy, kterými toho dosahuje.

Na prvním místě pro Prádelnu Kyselý je spokojenost zákazníků a kvalita poskytovaných služeb, svoji kvalitu podporuje společnost tím, že nakupuje pouze od renomovaných výrobců, čímž je zaručena dlouhodobá životnost, barevnost a vzhled prádla. Všechny svoje zakázky společnost poskytuje v rámci komplexního prádelenského servisu. Stejně jako vybraní konkurenti, tak i Prádelna Kyselý neinvestuje do výzkumu a vývoje, na druhou stranu, ale spolupracuje s několika zahraničními firmami, od kterých přebírá a implementuje novinky na trhu. Hlavním cílem společnosti je pokračovat ve zvyšování produktivity a snižování nákladů a vcelku tak zdokonalovat postupy při zpracování prádla. Dále si společnost stanovila za cíl optimalizaci výrobní kapacity se zřetelem na



zvyšování produktivity práce. Společnost nevyplácí dividendy a poslední měřený rok provádí rozsáhlé investice do rozšíření výrobní kapacity.

### **4.3. Hodnocení společnosti RENATEX CZ a.s.**

Při provádění Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy jsem dosáhl zjištění, že se jedná o velmi specifický trh, na kterém se vyskytuje velmi nízký počet společností nabízející podobné služby v takovém rozsahu jako RENATEX CZ. Všechny společnosti jsou především omezeny vzdáleností mezi svými provozovny a klienty, z příčiny nákladné logistiky, kdy každý den provádějí svoz a odvoz prádla svým klientům v rámci komplexního servisu o jejich prádlo. Z důvodu využívání velmi drahých strojů, manipulační techniky, a úzkého okruhu odběratelů společně s vysokými nároky na hygienu není aktuálně a v blízké budoucnosti možné nalézt na našem trhu společnost s větším počtem provozoven. Dá se říct, že porovnávané společnosti mají ve svých regionech téměř monopolní postavení a vstup nových konkurentů na trh je velmi nepravděpodobný. Vzhledem k nízkému počtu potencionálních klientů v blízkém okolí společností, mají odběratelé silný vliv a mimo jiné se aktuálně snaží snížit odbytovou cenu.

Společnost má jeden z největších tržních podílů na českém trhu ve svém oboru, i přesto se jí výsledkově v posledních letech příliš nedaří. Společnost vykazuje nestabilní vývoj tržeb a dokonce mírný pokles v celku za měřené období. S nevyrovanými tržbami souvisí samozřejmě nevyrovnaný, v některých případech dokonce záporný výsledek hospodaření, paradoxně největší ztráty společnost dosáhla při nejvyšším objemu tržeb, bylo to, ale způsobeno nevydařenou investicí a korekcí v manažerském účetnictví, po těchto dvou úpravách by byl výsledek hospodaření v roce 2009 kladný, přibližně okolo 2 mil. Kč. Korekce manažerského účetnictví se týkala časového horizontu a vztahů mezi zúčtovanými leasingovými splátkami a adekvátními odpisy strojního zařízení. Největší slabinu oproti konkurenci jsem odhalil v provozních ukazatelích, kde má podnik velmi vysoký podíl výkonové spotřeby s osobními náklady na celkových tržbách, podíl těchto nákladů v měřeném období dosahuje výše od 89 do 99%. Z toho vyplývá strašně malá výše zisku obecně a na zaměstnance, společnost pravděpodobně nenaplnuje výrobní kapacitu nebo má špatně nastavenou prodejní cenu, dále je zde také možnost nadbytku zaměstnanců nebo vyplácení příliš vysokých mezd. Na RENTAX CZ je vyvíjen tlak

v podobě snižování odbytových cen, převážně ze strany zdravotnických zařízení. Společnost během měřeného období na nějakou dobu uzavřela svoji druhou provozovnu v Českém Těšíně, z toho plynul nestabilní počet zaměstnanců a pokles tržeb. V oblasti rentability kromě posledního roku společnost zcela propadla, což je logické vzhledem ke skutečnosti nestabilních tržeb a záporných výsledků hospodaření. Plusem společnosti RENATEX CZ je velmi nízké úvěrové zatížení a vysoká likvidita, která je až nadbytečná. Ukazatele aktivity dosahují solidních výsledků kromě propasti mezi dobou inkasováním pohledávek a dobou placením závazků. Tento fakt se ale pomalu stává standardním nešvarem v některých oblastech na českém trhu a vzhledem k tomu, že většina odběratelů společnosti je ze státního sektoru, může s tímto problémem společnost jen těžko nějak účinně bojovat. Z výstupu bankrotních a bonitních modelů jsem zjistil, že společnosti nehrozí bankrot, ale ani netvoří hodnotu, společnost se s největší pravděpodobností nachází v tzv. šedé zóně, kdy její situace nelze přesněji kvalifikovat.

Co se týká obsahu nabídky služeb a produktů, je nabídka společnosti RENATEX CZ takřka stejná jako u jejich konkurentů, rozdíl ale nalezneme ve způsobu oslovení odběratelů těchto služeb. Oslovení působí velmi neosobně a profesorským dojmem, jedná se o výčet činností, které společnost nabízí, ale nijak neapeluje na vzbuzení zájmu u cílených odběratelů, chybí soupis výhod, které služby klientovi přinesou, poradenství a zdůraznění individuálního přístupu. Dobře naopak působí reference z daného segmentu, umístěné viditelně hned pod nabízenými službami. Z počtu referencí je, ale patrné, že se společnost soustředí převážně na segment zdravotnictví a nevyužívá potenciálu ostatních segmentů. V oblasti technického vybavení a kvality poskytovaných služeb se společnost nachází na téměř shodné úrovni jako jeho největší konkurenti, jedinou závadou je opět problém v prezentování této kvality na svých stránkách, kde nejsou aktualizované obdržené certifikáty a jsou vystaveny tedy certifikáty s již prošlou platností, některým platnost vypršela skoro před třemi roky.

Cílem společnosti je postupné přecházení z klasického praní na komplexní servis, zaměření se na restrukturalizaci výrobní kapacity a zbavování se neefektivních málo objemových zakázek. Dále se společnost snaží chovat ekologicky, a tedy co nejšetrněji k životnímu prostředí. RENATEX CZ nevyplácel v měřeném období dividendy a ani neinvestoval do výzkumu a vývoje. Díky změnám v představenstvu se v posledních

letech podařilo obnovit některé vypovězené zakázky a opět nastartovat prosperující hospodaření společnosti.

#### **4.4. Návrhy a opatření ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti**

V této části rozvedu návrhy a opatření uvedené v hodnocení společnosti RENATEX CZ, a. s. Tyto návrhy a opatření by měly vést ke zlepšení stávající finanční a obchodní výkonnosti společnosti. Ještě upozorním, že z veřejně dostupných dat, v tomto případě tedy účetních výkazů a výročních zpráv nelze přesně zjistit, kde se hlavní problém nachází a v čem tkví, a proto budou návrhy a opatření provedeny formou dedukce a komentářů na základě zjištěných informací během provedených analýz.

##### **Doporučené návrhy a opatření:**

- ✓ Neustále sledovat a zdokonalovat interní procesy.
- ✓ Budování úzké spolupráce v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů.
- ✓ Optimalizovat využití výrobní kapacity společně se svozem a distribucí
- ✓ Provést restrukturalizaci v oblasti zaměstnanců, stabilizovat jejich počet
- ✓ Investice do interních procesů a techniky za účelem snížení nákladů
- ✓ Využívat tzv. bezplatný obchodní úvěr
- ✓ Zvyšování prodejní ceny a přidání doplňkových služeb
- ✓ Zlepšit vzhled stránek společnosti
- ✓ Zdokonalit propagaci svých služeb
- ✓ Nezaměřovat se předně pouze na zdravotnický segment
- ✓ Sledovat a rychleji reagovat na trendy v odvětví
- ✓ Přecházet do systému pronájmu prádla
- ✓ Trendy ze zahraničí

##### **Neustále sledovat a zdokonalovat interní procesy:**

Vzhledem ke složitosti celkového procesu, který probíhá mezi klienty a společností v rámci komplexnosti nabízených služeb a dosažených výsledků za měřené období, by se společnost měla zaměřit především na optimalizaci celého cyklu. Bohužel se společnost nikde nezmiňuje jaké moderní softwary a jiné elektronické systémy využívá, ale vzhledem k dosaženým výsledkům a aktuálnímu náskoku konkurence, by měla zvážit,

zda jsou stávající systémy vyhovující. Doporučil bych společnosti posbírat veškeré dostupné data z jednotlivých oblastí jako je sběr, soz, praní, čištění a distribuce prádla. Poté by společnost jednotlivé oblasti, přístup k nim a vazby mezi nimi zanalyzovala. Na základě posbíraných dat a analýzy by se společnost snažila jednotlivé procesy optimalizovat, ať už formou brainstormingu nebo navázáním spolupráce v rámci metody benchmarking s nějakou zahraniční společností ze stejného oboru, či s nejlepšími společnostmi v jednotlivých oblastech, například s leadery v oblasti dopravní logistiky. Konkurent Prádelna Kyselý se netají, že podobnou metodu již uplatňuje a rozšiřuje si svoje know-how díky spolupráci se zahraničními úspěšnými společnostmi.

### **Budování úzké spolupráce v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů:**

Při zkoumání odvětví a samotných odběratelů, bylo zjištěno, že se vybrané společnosti předně soustředí na zdravotnická zařízení, jako jsou fakultní nemocnice, nemocnice a nemocnice následné péče. Poslední statistické údaje o počtu těchto zařízení dle jednotlivých krajů jsem našel k roku 2013, vzhledem k tomu, že se počty těchto subjektů příliš nemění, jde údaj považovat za důvěryhodný. Analyzovaní konkurenti mají své provozovny v blízkosti Prahy, a tak těží z většího počtu potenciálních klientů ve zdravotnictví oproti společnosti RENATEX CZ. V Praze a Středočeském kraji se nachází 53 nemocnic, zatímco v Moravskoslezském kraji pouze 18. V případě, že bychom brali v potaz i další ambulantní zařízení a odborné léčebné ústavy, poměr by byl ve prospěch konkurentů z pohledu potenciálních klientů v této oblasti ještě výraznější. V tuto chvíli připadá v potaz otázka, zda byl prodej provozovny ve městě Štětí ku prospěchu společnosti nebo naopak ke škodě. Výše zmíněnými informacemi jsem chtěl upozornit na složitost odvětví a velikosti trhu v jednom z hlavních odběratelských segmentů. Z těchto faktů dále vyplývá, že společnost si musí každého většího klienta hýčkat a snažit se mu vycházet vstříc. RENATEX CZ by si tedy ke svým klientům měl budovat hned od počátku hlubší vztah, přistupovat ke každému z nich individuálně, sledovat dění okolo

nich a snažit se jim nabízet nové inovativní služby, které povedou k užítku na obou stranách.<sup>95</sup>

### **Nezaměřovat se předně pouze na zdravotnický segment:**

Jako další a jedno z nejvýznamnějších opatření považují zesílení angažovanosti společnosti v oblastech velkých průmyslových podniků, hotelů a rozšíření její působnosti i do oblasti gastronomie. Oba zvolení konkurenti se o hodně více věnují oblasti hotelů a restaurací než naše zkoumaná společnost, CHRÍŠTOF je navíc garantovaným dodavatelem AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací). Určitě v oblasti Moravskoslezského kraje není takový potenciál klientů ze zmiňovaného segmentu jako v našem hlavním městě, ale i tak se zde najde zajímavý počet větších hotelových komplexů a restaurací, především v oblasti Beskyd a Ostravy. Společnost by se mohla zaměřit stejně jako Prádelna Kyselý na pronájem a prodej restauračního a hotelového prádla, případně i na poradenství.

### **Optimalizovat využití výrobní kapacity společně se svozem a distribucí:**

Optimalizování výrobní kapacity navazuje na předchozí doporučení, které by mělo vést ke zlepšení logistického řetězce (sběru, svozu a distribuci prádla) a časovému sladění s procesem praní tak, aby byly velké průmyslové pračky, kterými společnost disponuje, co nejvíce naplněny. Společnost se postupně zbavuje malých zakázek z důvodu velké nákladovosti a jejich malému příspěvku na využití výrobní kapacity. Zde by měla společnost zvážit, jestli je ukončení spolupráce s těmito subjekty nejlepší řešení. Společnost by se mohla pokusit vyhledat i jiné varianty jako je například snížení frekvence svozu prádla a v důsledku toho by klient potřeboval větší množství prádla, které by společnost dodávala a zvýšila by tak svůj objem prádla v oběhu. S tím by samozřejmě souvisely investice do skladování a manipulační techniky. Další možností je nalézt zprostředkovatele, který by v rámci outsourcingu prováděl soz prádla a v konečném výsledku by vyšel levněji, než kdyby firma tuto činnost kompletně prováděla sama. K posílení využití výrobní kapacity by samozřejmě mělo vést i zvýšení angažovanosti společnosti v segmentu hotelnictví a gastronomie. Pokud se bude

---

<sup>95</sup> Zdravotnická zařízení. *RIS: Regionální Informační Servis* [online]. Praha: Centrum pro regionální rozvoj České republiky, 2014 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/stredocesky-kraj/kraj/vybavenost-kraje/zdravotnicka-zarizeni/>

společnosti dařit zlepřovat a udržovat vztah s odběrateli na vynikající úrovni, budou z toho pro společnost plynout kladné reference a možnost přílivu nových zákazníků.

#### **Provést restrukturalizaci v oblasti zaměstnanců a stabilizovat jejich počet:**

V porovnání tržeb s počtem zaměstnanců společnost oproti vybraným konkurentům značně strádá po celé měřené období. Za předpokladu, že mají společnosti srovnatelné technologie a vybavení, vyplývá, že má společnost nadbytek zaměstnanců a měla by provést „downsizing“, čili redukci počtu zaměstnanců a tento počet dlouhodoběji stabilizovat.

#### **Investice do interních procesů a techniky za účelem snížení nákladů:**

Z provedených analýz vychází, že má společnost nízkou zadluženost, bezproblémovou likviditu a s velkou pravděpodobností jí nehrozí bankrot. Z těchto důvodů by neměl být problém pro společnost získat další finanční zdroje, ještě když k tomu vezmeme v potaz nízkou hladinu úrokových sazeb má k tomu společnost ideální podmínky. Tyto získané zdroje by společnost mohla investovat do nových strojů, technologií, které by vedly ke snižování nákladů at' už fixních nebo variabilních. Dále by společnost měla zvážít investice do moderních informačních systémů, zde by mohla čerpat inspiraci u konkurenční společnosti CHRISŤOF, která využívá elektronické formuláře u objednávek a elektronický systém pro sledování nákladů jednotlivých středisek odběratelů, tato investice by rozšířila už tak bohaté portfolio služeb, které společnost RENATEX CZ nabízí.

#### **Využívat tzv. bezplatný obchodní úvěr:**

Společnost splácí své závazky ve velkém předstihu oproti době inkasování pohledávek. V závislosti na vyrovnání těchto dvou ukazatelů by se měla společnost pokouřet prodlužovat dobu splácení svých závazků a využívat tak tzv. bezplatný obchodní úvěr nebo v opačném případě poukazovat na brzké splácení svých závazků u dodavatelů a pokusit se vyjednat rabat. Samozřejmě by vyjednávání rabatu nemělo vést ke zhoršení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

#### **Zvyšování prodejní ceny a přidání doplňkových služeb:**

Z důvodu vysokého podílů nákladů na tržbách a z toho plynoucích problémů s hospodařením, by společnost měla zvážít aspoň mírné zvýšení ceny, během analýzy

jsem zjistil, že odběratelé ze zdravotnického sektoru tlačí na snížení odbytové ceny, tudíž je varianta zvýšení ceny v tomto segmentu velice nepravděpodobná. Společnost by si tedy mohla toto snížení kompenzovat zvýšením ceny u jiných služeb, případně začít poskytovat další zpoplatněné doplňkové služby, jako například již zmíněné sledování nákladů odběratelových středisek.

### **Zlepšit vzhled stránek společnosti:**

Stránky společnosti působí strašně neosobně bez jakýchkoliv emocí, vyskakuje na vás hodně textu, ale přitom je obsah informací celkem nedostačující. Chce to více dané informace selektovat ať se klient jednoduše a rychle dostane k informacím, které potřebuje. Chybí jakékoliv moderní animace, které by zákazníka zaujaly. Celkově „background“ nepůsobí valně a přehledně na oko, chápu, že to jsou firemní barvy, ale i v takovém případě to jde udělat určitě lépe. Stačí kouknout na stránky konkurenta Prádelna Kyselý, který využívá obdobné barvy modrou a bílou, ale výsledek je jednoznačně lepší. Informací má také zmíněný konkurent na stránkách podstatně více a přesto na vás všechny nevyskočí najednou, je to způsobeno různými posuvníky. Dále bych doporučil určitě mutaci stránek do cizích jazyků, minimálně do anglického jazyka. Vzhledem k tomu, že se nejedná o e-shop, kde by se produkty na stránkách měnili téměř každý den, nemělo by se jednat o nějak výraznější nákladovou položku. Pro podnik by překlad stránek mohl přinést jenom plus, například v podobě nějaké spolupráce se zahraniční společností ze stejného oboru.

### **Zdokonalit propagaci svých služeb:**

Jak jsem již popisoval vzhled stránek při srovnávání nabízených služeb společností nebo zde při opatření, které by mělo vést ke zlepšení vzhledu webových stránek společnosti. Společnost by ke svým nabízeným službám měla především doplnit výhody, které zákazník využíváním těchto služeb získá. Oba konkurenti zvolení pro srovnávání uvádí výhody jejich služeb například, co to znamená zmíněná komplexnost a proč je lepší si prádlo půjčit než si pořizovat vlastní, navíc zdůrazňují individuální přístup a nabízejí poradenství.

### **Sledovat a rychleji reagovat na trendy v odvětví:**

Při srovnávání nabízených služeb a strategických cílů společností v rámci metody benchmarking jsem došel ke zjištění, že vybrané konkurenční společnosti provádí

všechny své zakázky v rámci komplexního prádelenského servisu nebo to aspoň tak prezentují, zatímco společnost RENATEX CZ teprve v měřeném období přechází z klasického praní právě na komplexní servis. Nyní už konkurenti berou komplexní servis jako samozřejmost a snaží se přecházet na pronájem prádla, což je nejmodernější trend v oboru.

### **Přecházet do systému pronájmu prádla:**

Společnost by se měla začít více věnovat pronájmu prádla, protože se ukazuje, že právě pronájem se stává světovým trendem na trhu v této oblasti. V tomto směru by společnost měla následovat své konkurenty, aby pak nezaostávala a udržela si minimálně svůj podíl a pozici na trhu. V posledních letech si společnost již tento trend vyzkoušela konkrétně v roce 2014, kdy odkoupila prádlo od jedné z krajských nemocnic. RENATEX CZ by měl v tomto trendu i nadále pokračovat a nabídnout odkup prádla většině svým klientům i přes poměrně rozsáhlejší investici v úvodu.

### **Trendy ze zahraničí**

Jako poslední doporučení nastíním produkty nebo služby, které jsem našel u zahraničních společností a zároveň je neviděl u analyzovaných společností v rámci diplomové práce. V segmentu zdravotnictví zahraniční společnosti a dokonce už i společnost CHRÍŠTOF navíc nabízejí textilní vybavení na operační sály, laboratoře a jiné místa, kde je vyžadováno ultra čisté prostředí. Mělo by jít například o obleky, které jdou obléct jednoduše a bez jakéhokoliv dotyku na jeho vnější straně nebo opakovaně použitelné chirurgické roušky či sterilní sety na objednávku pro různé chirurgické zákroky. Kromě roušek a plášťů společnosti nabízejí také speciální deky, které udrží pacientovu teplotu během zákroku a šetří tak náklady za jiné metody, které plní stejnou funkci. Dále se zahraniční společnosti věnují prodeji čistících rohoží, odmašťovacích fontán, které jsou velmi šetrné k životnímu prostředí nebo vybavení do sanitárních místností, v některých případech dokonce obstarávají komplexní servis u tohoto vybavení. U nabídky personálních oděvů se společnosti hodně specializují na ochranné oděvy a jejich nabídku podrobněji rozvádí. Další zajímavou věcí jsou čistící utěrky s mikročipem, který sleduje jejich životnost a pracovní oděvy označené RFID čipem, který poskytuje zákazníkům přehled o využívání pracovního oděvu. Společnost by se mohla některou ze zmíněných věcí v blízké budoucnosti inspirovat.



## **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit finanční a obchodní výkonnost společnosti RENATEX CZ a.s. a na základě výsledného hodnocení provést možné doporučení a návrhy. Finanční a obchodní výkonnost jsem hodnotil pomocí metody benchmarking, kdy byli vybráni nejbližší konkurenti na českém trhu a srovnávání společně se společností RENATEX CZ a.s. K vypracování diplomové práce byly použity veřejně dostupné data a databáze Amadeus.

Diplomová práce byla celkově rozdělena do čtyř fází, přičemž v první fázi jsou popsány cíle a metodika pomocí, které má být cílů dosaženo. V této fázi ještě byla představena společnost, které se tato diplomová práce věnovala, konkrétně její profil, historie, výrobní program a odběratelé.

Následovala část, která je čistě teoretická, je v ní popsána výkonnost a především různé rámce, které slouží k měření výkonnosti. Kromě pojmu výkonnosti se v teoretických východiskách zabývám také finanční analýzou a strategickými analýzami, které mapují mikro a makroprostředí okolo společnosti a samozřejmě také samostatnou společnost.

Třetí fázi začíná rozsáhlá analytická část, kde jsem se nejdříve věnoval strategickým analýzám konkrétně PEST analýze pro zmapování makroprostředí společnosti následně Porterovu modelu pěti sil, který hodnotí mikroprostředí společnosti a na závěr jsem provedl SWOT analýzu, která hodnotí silné a slabé stránky společnosti společně s možnými příležitostmi či hrozbami. Pro pokračování v praktické části bylo nutné vymezit trh společnosti RENATEX CZ a.s. a vybrat nejbližší konkurenty pro srovnávání v rámci metody benchmarking. K vymezení trhu jsem využil databázi Amadeus, do které jsem měl přístup díky studiu na Fakultě Podnikatelské VUT. Pro srovnání jsem vybral dva nejbližší konkurenty CHRÍŠTOF, spol. s r.o. a Prádelnu Kyselý. Díky zmíněné databázi jsem získal průměrnou hodnotu vytyčeného odvětví u některých ukazatelů finanční analýzy. Po představení vybraných konkurentů jsem začal všechny tři společnosti vzájemně srovnávat v oblasti provozních ukazatelů, poměrových ukazatelů, bankrotních a bonitních modelů, poskytovaných produktů a služeb, kvality těchto produktů a služeb a nakonec jejich uplatňované strategie za celé měřené období, které bylo od roku 2009 až po rok 2014.

V poslední části jsou nejdříve jednotlivé společnosti zhodnoceny na základě poznatků z provedených analýz v praktické části. U společnosti RENATEX CZ a.s. jsou navíc provedeny různé návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti podniku. Návrhy a doporučení byly sestaveny na základě lepších výsledků vybraných konkurentů v různých provozních a finančních ukazatelích či zjištěných nedostacích v oblasti nabízených produktů a služeb nebo jejich kvalitě. Na úplný závěr jsem provedl doporučení na základě zhlédnutí několika společností podnikajících ve stejném oboru v zahraničí.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

APaČ: *Asociace prádelen a čistíren ČR* [online]. Brno [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.apac.cz/clanky-a-aktuality/>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

Devizový trh. ČNB: *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, 2015 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/)

Finanční ukazatele. *Bilana: Bilanční analýza 2009* [online]. Český Krumlov: ICU Software, 2009 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/DobNav.htm>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

Hrubý domácí produkt (HDP). *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_-hdp-](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-)

*Chrištof: Profesionální péče o Vaše prádlo a oděvy* [online]. Vyškov: Chrištof, 2009 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.christof.cz/>

*Chrištof: Profesionální péče o Vaše prádlo a oděvy* [online]. Vyškov: Chrištof, 2009 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.christof.cz/>

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

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 9. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. ISBN 80-214-2564-4.

Kurzycz [online]. Praha: AliaWeb, 2015 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

*Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.* Brussels: EFQM, 2010, 32 s.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu.* Praha: Profess Consulting, c2005. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-7259-022-7.

O nás. *RENATEX* [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/o-nas.html>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK (eds.). *Měření podnikové výkonnosti.* Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

Použité bankrotní a bonitní modely. *FinAnalysis: Finanční analýza firmy* [online]. Plzeň: Atlantis PC, 2016 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

*Prádelna Kyselý: Quality Textile Services* [online]. Vlašim: Prádelna Kyselý, 2015 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.pradelna.cz/>

*Prádelna Kyselý: Quality Textile Services* [online]. Vlašim: Prádelna Kyselý, 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.pradelna.cz/>

Příjmy a životní úroveň. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

*RENATEX: naše služby praním nekončí* [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/>

*RENATEX: naše služby praním nekončí* [online]. Ostrava: RENATEX CZ, 2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.renatex.cz/>

Rentabilita investovaného kapitálu. *Management Mania* [online]. Wilmington: Creative Commons, 2013 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investovaneho-kapitalu>

Sbírka listin: CHRÍŠTOF, spol. s r.o. *Justice: oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=556381>

Sbírka listin: Prádelna Kyselý, a.s. *Justice: oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=268981>

Sbírka listin: RENATEX CZ a.s. *Justice: oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=149414>

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

*Účetní kavárna* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/>

Ukazatelé zadluženosti. *Informační systém VŠFS: Veřejné služby Informačního systému* [online]. Vysoká škola finanční a správní, 2006 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2006/BK\\_FAP/FA\\_LS06\\_4.pr.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2006/BK_FAP/FA_LS06_4.pr.pdf)

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice: oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Zákony a zákoníky. *Kurzycz* [online]. Praha: AliaWeb, 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/>

Zdravotnická zařízení. *RIS: Regionální Informační Servis* [online]. Praha: Centrum pro regionální rozvoj České republiky, 2014 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/stredocesky-kraj/kraj/vybavenost-kraje/zdravotnicka-zarizeni/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – logo společnosti;.....	12
Obrázek 2 - Hierarchie služeb, vlastní zpracování .....	14
Obrázek 3 – Full service, .....	14
Obrázek 4 – Porterův model, vlastní zpracování .....	17
Obrázek 5 – BSC, vlastní zpracování .....	22
Obrázek 6 - BSC, vlastní zpracování.....	23
Obrázek 7 – model excelence EFQM, vlastní zpracování .....	25
Obrázek 8 – SWOT analýza, vlastní zpracování .....	52
Obrázek 9 – logo společnosti .....	53
Obrázek 10 – logo společnosti.....	54

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Výsledné hodnocení IN99, vlastní zpracování .....	41
Tabulka 2 – Přehled daňových sazeb, vlastní zpracování .....	44
Tabulka 3 – Vývoj minimální mzdy, vlastní zpracování .....	45
Tabulka 4 – Vývoj HDP v ČR, vlastní zpracování .....	45
Tabulka 5 – Počet zaměstnanců, vlastní zpracování.....	58
Tabulka 6 – zisk na zaměstnance v tis. Kč, vlastní zpracování .....	61
Tabulka 7 – Ukazatele rentability, vlastní zpracování .....	62
Tabulka 8 – Ukazatel zadluženosti, vlastní zpracování .....	65
Tabulka 9 – Ukazatele likvidity, vlastní zpracování.....	70
Tabulka 10 – Ukazatele aktivity, vlastní zpracování .....	73
Tabulka 11 – Tafflerův model, vlastní zpracování .....	76
Tabulka 12 – Index IN95, vlastní zpracování.....	77
Tabulka 13 – Index IN99, vlastní zpracování.....	78
Tabulka 14 – Index IN05, vlastní zpracování.....	79

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Vývoj měnové kurzu Koruny české vůči EURU .....	47
Graf 2 – Vývoj Koruny české vůči Polskému zlotému .....	47

Graf 3 – Podíl na trhu, vlastní zpracování .....	56
Graf 4 – Vývoj tržeb 2009-2014 v tis. Kč, vlastní zpracování .....	57
Graf 5 – Provozní výsledek v hospodaření, vlastní zpracování.....	57
Graf 6 – Výsledek hospodaření za účetní období v tis. Kč, vlastní zpracování .....	58
Graf 7 – Přidaná hodnota na zaměstnance v tis. Kč, vlastní zpracování .....	59
Graf 8 – Osobní náklady na zaměstnance v tis. Kč, vlastní zpracování .....	59
Graf 9 – Celkové tržby na zaměstnance v tis. Kč, vlastní zpracování.....	60
Graf 10 – Celkové náklady na zaměstnance v tis. Kč, vlastní zpracování .....	60
Graf 11 – Podíl nákladů vůči tržbám v %, vlastní zpracování .....	61
Graf 12 – ukazatel rentability aktiv, vlastní zpracování .....	63
Graf 13 – ukazatel rentability vlastního kapitálu, vlastní zpracování.....	63
Graf 14 – ukazatel rentability tržeb, vlastní zpracování .....	64
Graf 15 – ukazatel rentability investovaného kapitálu, vlastní zpracování .....	64
Graf 16 – ukazatel celkové zadluženosti v %, vlastní zpracování.....	66
Graf 17 – ukazatel míra zadluženosti v %, vlastní zpracování .....	67
Graf 18 – ukazatel úrokové krytí, vlastní zpracování .....	67
Graf 19 – ukazatel krytí dl. majetku dl. zdroji v %, vlastní zpracování .....	68
Graf 20 – Doba splácení dluhu v letech, vlastní zpracování .....	69
Graf 21 – Doba návratnosti v letech, vlastní zpracování .....	69
Graf 22 – ukazatel hotovostní likvidity, vlastní zpracování .....	71
Graf 23 – ukazatel pohotovostní likvidity, vlastní zpracování .....	71
Graf 24 – ukazatel běžné likvidity, vlastní zpracování.....	72
Graf 25 – ukazatel obratu aktiv, vlastní zpracování .....	73
Graf 26 – ukazatel obratu stálých aktiv, vlastní zpracování .....	74
Graf 27 – ukazatel doby obratu pohledávek, vlastní zpracování .....	75
Graf 28 – ukazatel doby obratu závazků, vlastní zpracování .....	75
Graf 29 – Tafflerův model, vlastní zpracování.....	76
Graf 30 – Index IN95, vlastní zpracování.....	77
Graf 31 – Index IN99, vlastní zpracování.....	78
Graf 32 – Index IN05, vlastní zpracování.....	79

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Zkratky			
<b>IČO</b>	Identifikační číslo osoby	<b>KS PP</b>	Konečný stav peněžních prostředků
<b>a. s.</b>	Akciová společnost	<b>Vlast. kap.</b>	Vlastní kapitál
<b>spol. s r. o.</b>	Společnost s ručením omezeným	<b>Cizí kap.</b>	Cizí kapitál
<b>s. r. o.</b>	Společnost s ručením omezeným	<b>Např.</b>	Například
<b>apod.</b>	A podobně	<b>EBIT</b>	Zisk před odečtením úroků a daní
<b>tzv.</b>	Tak zvaně	<b>ROI</b>	Ziskovost vloženého kapitálu
<b>tzn.</b>	To znamená	<b>ROA</b>	Ziskovost celkových aktiv
<b>ČPK</b>	Čistý pracovní kapitál	<b>ROE</b>	Ziskovost vlastního kapitálu
<b>ČPP</b>	Čisté pohotové prostředky	<b>ROS</b>	Ziskovost tržeb
<b>Výkaz z/z</b>	výkaz zisků a ztrát	<b>tis.</b>	Tisíc
<b>A</b>	Aktiva	<b>úč.</b>	Účetní
<b>P</b>	Pasiva	<b>ob.</b>	Období
<b>CF</b>	Cash flow	<b>hm.</b>	Hmotný
<b>PS PP</b>	Počáteční stav peněžních prostředků	<b>neh.</b>	Nehmotný
<b>krát.</b>	Krátkodobý	<b>fin.</b>	Finanční



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha číslo 1: Strategie společností dle jednotlivých let

Příloha číslo 2: Rozvaha ve zkráceném rozsahu za sledované období – Aktiva

Příloha číslo 3: Rozvaha ve zkráceném rozsahu za sledované období – Pasiva

Příloha číslo 4: Výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu za sledované období

## Příloha číslo 1: Strategie společností dle jednotlivých let

### **RENATEX CZ a.s.**

#### **Rok 2009**

V roce 2009 se společnost zaměřila především na současný trend, kterým je přechod na vyšší kvalitativní stupeň produkce (přecházení z klasického praní na komplexní systém).

Nejdůležitější realizace v daném období byly:

- ✓ Restrukturalizace výrobní kapacity
- ✓ Úspora energetických nákladů
- ✓ Podmínky pro tvorbu budoucího zisku

Restrukturalizace se týkala především prodeje “ztrátové“ prádelny Štětí, kde byla uzavřena kupní smlouva na 54 miliónů Kč s výsledným ziskem 0,5 mil. Kč, provozovnu odkoupil konkurent CHRÍŠTOF, spol. s r.o. Společnost se rozhodla ukončit plánovanou výstavbu prádelny v Lipníku nad Odrou, do výsledku hospodaření se tak promítly jednorázově již vynaložené prostředky na projekt ve výši 3,6 mil. Kč a dopad na společnost ještě budou mít již uzavřené dodavatelsko-odběratelské smlouvy ohledně projektu, z těchto důvodů společnost vytvořila rezervy ve výši 1,6 mil. Kč. Proběhla investice do vlastního zdroje na výrobu páry, z důvodu rostoucích cen energií, celková výše investice 8 mil Kč byla financována z vlastních zdrojů a očekává se návratnost do dvou let. Zkušební provoz byl zahájen počátkem roku 2010. Kromě zmařené investice ještě hospodářský výsledek ovlivnila korekce v manažerském účetnictví, která se týkala časového horizontu a vztahů mezi zúčtovanými leasingovými splátkami a adekvátními odpisy strojního zařízení. Hospodářský výsledek byl v roce 2009 přibližně - 7 mil. Kč po korekci a odečtení zmařené investice by byl výsledek přibližně 2 mil. Kč v plusu. V roce 2010 se kladně do chodu společnosti promítla restrukturalizace, díky níž se odstranily dluhy a snížila úvěrová zatíženost, splacen úvěr ve výši 8,3 mil. Kč. Pro další rozvoj má společnost schválený kontokorentní úvěr ve výši 20 mil. Kč. V roce 2010 se uskutečnila investice do vlastní kotelny pro prádelnu Ostrava za účelem dosažení žádoucího zisku.

#### **Rok 2010**

V roce 2010 společnost předně zaváděla opatření ke zvýšení výkonnosti a nákladové efektivity procesů. Jedním z nich je zavedení komplexního systému ve Fakultní nemocnici Ostrava, a také úspory z investic do energetického systému. Společnost

dosáhla zisku 2,6 mil. Kč, jehož výše je ovlivněna prodejem části společnosti, konkrétně provozem Štětí. Zvýšení pohledávek a cizích zdrojů je zapříčiněno rozšířením komplexního systému zdravotnického prádla ve Fakultní nemocnici Ostrava. Hospodářský výsledek navrhuje představenstvo z části vložit do rezervního fondu a zbytek použít ke krytí ztráty z minulých let. Plánem na rok 2011 je dosažení zisku 9 mil. a udržení stávajícího portfolia zákazníků komplexního systému, protože jsou zde snahy na snížení odbytové ceny u krajských zdravotnických zařízení. Dalším cílem je úspěch ve veřejné soutěži na praní hornického prádla OKD. Očekávání menšího počtu investic a zavádění technických a organizačních opatření. Během roku 2010 došlo k úvěrům mezi ovládající a ovládanou osobu, kde RENATEX CZ a.s. vystupuje jako věřitel a Jaroslav Čánek jako dlužník. První úvěr ve výši 16 mil. Kč a druhý ve výši 7 mil. Kč

### **Rok 2011**

Během roku 2011 byly splněny cíle, udržení portfolia zákazníků u komplexního systému zdravotnického prádla a u praní a chemického čištění hornického prádla. Společnost také započal s objektivizací služby systému pracovních oděvů pro automobilový průmysl, kterou však vzápětí na konci roku 2012 ukončila z důvodu nedosažení žádoucí rentability. Dále chce společnost pokračovat v obnovovacích investicích do výrobního zařízení. Pokles majetku byl způsobený odpisy a úbytkem prádla v používání. Částečně splněný úkol, dosažení hospodářského výsledku ve výši 9 milionů Kč, zisk byl zvýšen oproti roku 2010, ale pouze na částku 6,5 milionů korun českých. Zvýšení bylo způsobeno rozšířením komplexního systému u fakultní nemocnice Ostrava, které nahradilo klasické praní, ale reálně se neprojevilo z důvodu úsporných opatření a tlaků zdravotnických zařízení na snížení odbytové ceny. Tento problém se společnosti podařilo kompenzovat také investicemi před rokem 2011. Pravým důvodem nárůstu zisku tedy je vyřešení sankcí, pro které do této doby společnost vytvářela rezervy. Představenstvo navrhuje výsledek hospodaření použít ke krytí neuhrazené ztráty z minulých let. V příštím roce 2012 se očekává zisk ve výši 5,2 milionu korun českých a udržení hospodářského vývoje, který negativně ovlivňuje aktuální politicko-ekonomická situace.

### **Rok 2012**

Nepodařilo se mi sehnat výroční zprávu, ale z úč. výkazů vyplývá, že se nepodařilo splnit vytyčené cíle a místo očekávaného zisku 5,2 mil. Kč se společnost ocitla ve ztrátě.

## **Rok 2013**

V roce 2013 došlo k poklesu obratu o téměř 20 miliónů na konečných 144 miliónů Kč, pokles souvisí především s uzavřením provozovny čistírna Český Těšín. S poklesem obratu souvisí i ztráta, kterou společnost vykázala za rok 2013 ve výši 305 tisíc Kč. V polovině roku došlo ke změnám ve statutárních orgánech společnosti. Obnovení některých vypovězených zakázek a uzavření několika nových, tím se podařilo zastavit prohlubování ztráty. Kladným jevem je snížení úvěrové angažovanosti a pořizování investic z vlastních zdrojů. Společnost nevyvíjela žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje a nevynakládala žádné prostředky na výzkum a vývoj. Cílem pro rok 2014 je minimálně udržet obrat na stávající úrovni. Rozvíjet nové projekty za účelem zvýšení obratu, plus zajistit ziskovost, díky které bude mít společnost nezbytné finanční zázemí pro jeho bezpečný rozvoj.

## **Rok 2014**

Záměry pro rok 2014 se podařili nad očekávání a obrat se zvýšil o 25 mil. Kč na konečných 169 miliónů korun českých. Společnost vyprodukovala v roce 2014 zisk ve výši překračující 11 mil. Kč, především díky realizaci nových zakázek a zaměření se na maximální ziskovost. Společnost se začíná zaměřovat hlavně na poskytování komplexního prádelenského servisu a postupně ruší malé zakázky z důvodu nízké ziskovosti a logistické náročnosti. Během roku společnost uspěla v několika významných výběrových řízeních o veřejných zakázkách, konkrétně na poskytování komplexního prádelenského servisu pro krajské nemocnice. Některé z nich se projeví až ve výsledku hospodaření za rok 2015. Zároveň, ale byla společnost zatížena vyšší náklady, z důvodu odkupu prádla, manipulační techniky, či nákupem zcela nového prádla. Společnosti se zvýšila úvěrová angažovanost, protože s přílivem zakázek byly provedeny nutné investice (nákladní vozidla, stroje do provozu a odkupy prádla). Cíle pro rok 2015 jsou totožné jako cíle, které si vedení stanovilo v roce 2013 a 2014, čili minimálně stejný obrat, vytvořit nové projekty, které umožní zvýšení obratu a dosažení ziskovosti, která pokryje běžné investiční náklady s provozem společnosti.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Sbíрка listin: RENATEX CZ a.s. *Justice: oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=149414>

## **CHRÍŠTOF, spol. s r.o.**

### **Rok 2009**

Valná hromada rozhodla vyplácet dividendy společníkům z nerozděleného zisku a to ve výši 353 tisíc Kč za rok. Výnosy společnosti mají rostoucí tendenci, ale neustále klesá objem zakázek na chemické čištění, je to z důvodu poklesu zanikání vojenských útvarů a malé poptávky na čištění od obyvatelstva. Tržby tedy rostou především z důvodu získání nových zakázek za komplexní servis a pronájem zdravotnického prádla a také vzrostly tržby za pronájem pracovních oděvů, hotelového prádla i za praní prádla. V průběhu roku 2009 společnost nevytvořila žádné prostředky na vývoj a výzkum. Byly pořízeny úvěry na investice do prádla a manipulační techniky ve výši překračující 17 mil. Kč, dále byl pořízen investiční úvěr v souvislosti s koupí provozu Štětí ve výši 40 mil. Kč, zůstatek investičních úvěrů ke konci roku 2009 činil přibližně 73,5 mil. Kč. Podnik dále kontokorentní úvěr na financování pohledávek ve výši 10. mil. Kč a revolvingový úvěr na pohledávky ve výši 20 mil. Kč CHRÍŠTOF, spol. s r.o. má závazek po lhůtě splatnosti nad 180 dní ve výši 9 mil. Kč vůči podniku Pragoperun spol. s r. o. z důvodu koupi provozovny Štětí od společnosti RENATEX CZ a.s. S firmou Pragoperun spol. s r. o. která působí v oblasti prádelenských technologií a dalšího prádelenského vybavení, jsou již dohodnuty na splátkách.

### **Rok 2010**

Valná hromada rozhodla vyplácet společníkům z nerozděleného zisku dividendy ve výši 353 a 871 tisíc Kč za rok. V průběhu roku společnost nevytvořila žádné prostředky na vývoj a na výzkum. Plánuje se fúze na rok 2011 se společností PRAKOM Brno, a. s. a nástupnické organizaci zůstane název CHRÍŠTOF, spol. s r.o.

Cílem vedení společnosti je rozvíjet aktivity:

- ✓ V oblasti praní se zaměřovat na velké organizace, protože jsou tyto zakázky efektivní na využívání výrobní kapacity a postupné ukončování malých zakázek, které jsou neefektivní.
- ✓ Rozšířit počet zákazníků poskytujícím komplexní servis prádla a postupné převádění zdravotnických zakázek prádelny na systém půjčování prádla.
- ✓ Rozvoj pronájmu hotelového prádla
- ✓ Rozvoj služby pronájmu prádla pro domy pro seniory

V roce 2010 došlo k převodu části společnosti - středisko 357 poskytující zejména služby nájmu pracovních oděvů, vyzvedávání a přejímání pracovních oděvů a zajišťování čištění pracovních oděvů na společnost Berendsen Textil Servis s. r. o. Započata tvorba rezerv na opravy budov v areálu Štětí a tvorba rezerv na opravy hmotného majetku v provozu Brno. Byly pořízeny úvěry na investice do prádla, manipulační techniky a nákupu technologie a automobilu ve výši bezmála 30 mil. Kč. Zůstatek investičních úvěrů ke konci roku činil téměř 79 mil. Kč. Oproti předchozímu roku se zvýšila možnost čerpání kontokorentního úvěru z 10 mil. Kč na 12 mil. Kč, revolvingový úvěr zůstal ve stejné výši.

### **Rok 2011**

Na základě rozhodnutí valné hromady budou společníkům vypláceny dividendy ve výši 1 151 tis. Kč za rok. Stejně jako v předchozích letech společnost nevyalozila žádné prostředky na vývoj a výzkum. Oproti roku 2010 přibyl cíl rozšíření okruhu zákazníků na praní prádla klientů domovů pro seniory a ústavy sociální péče, ostatní cíle zůstali shodné. Uskutečnila se plánovaná fúze se společností PRAKOM Brno, a. s. Pokračování v tvoření rezerv na opravy v areálu Štětí, rezerva bude použita na opravu střechy prádelny v areálu Štětí. V roce 2011 byly pořízeny úvěry na investice do prádla, manipulační techniky a nákupu technologie ve výši téměř 63 mil. Kč. Zůstatek úvěrů ke konci roku 2011 činí necelých 125 mil. Kč. Kontokorentní úvěr na financování pohledávek byl zvýšen z 12 mil. Kč na 36 mil. Kč, zůstatek kontokorentního úvěru ke konci roku je 32 mil. Kč, revolvingový úvěr zůstal ve stejné výši jako v předchozích letech.

### **Rok 2012**

Valná hromada rozhodla o stejné výši vyplacených dividend jako v roce 2011. Společnost ani tento rok nevyalozila prostředky na výzkum a vývoj. U cílů společnosti v daném roce nedošlo k žádným změnám. Provedena část opravy v provozu Štětí, na kterou byla vytvořena rezerva, v roce 2013 bude realizovaná zbývající část. Stejný postup platí i pro rezervu vytvořenou na opravu hmotného majetku v provozu v Brně, tato rezerva byla nakonec použita na opravu budov. Na opravy hmotného majetku, tak společnost začala vytvářet novou rezervu, její čerpání je plánováno na rok 2014. V roce 2012 byly pořízeny úvěry na investice do prádla, manipulační techniky a nákupu technologie ve výši cca 11 mil. Kč. Zůstatek investičních úvěrů ke konci roku činil 94,5 mil. Kč. Zůstatek na

kontokorentním úvěru je skoro 30 mil. Kč a výše revolvingového úvěru zůstala opět stejná jako v předchozích letech.

### **Rok 2013**

Ukončení provozovny ve Vyškově a přesunutí do Brna. Vyplácení dividend zůstalo stejné jako v předchozích dvou letech. Společnost nevynaložila žádné prostředky na vývoj a výzkum. V cílech společnosti nastala jedna nepatrná změna u rozšíření okruhu zákazníků pro komplexní servis prádla a postupné převedení zakázek prádelny do systému půjčování prádla, tento cíl se netýká už pouze klientů ze sektoru zdravotnictví. Rezervy na opravy budov byly vyčerpány a opravy realizovány, pokračuje tvorba rezervy na opravu hmotného majetku v provozu Brno. Uskutečnili se investiční úvěry do prádla, manipulační techniky, automobilů a nákupu technologií ve výši 24 mil. Kč. Zůstatek investičních úvěrů ke konci roku je necelých 80 mil. Kč, kontokorentní úvěr má zůstatek 32 mil. Kč a revolvingový úvěr zůstal beze změn.

### **Rok 2014**

Vyplácení dividend zůstalo stejné jako v předchozích dvou letech. Společnost nevynaložila žádné prostředky na vývoj a výzkum. Cíle společnosti zůstali totožné jako v předchozím roce. Provedena část oprav z tvořené rezervy na opravu hmotného majetku v provozu Brno, zbylá část bude provedena v následujícím roce. V roce 2014 se uskutečnili investiční úvěry do prádla, manipulační techniky, automobilů a nákupu technologií ve výši 27 mil. Kč. Zůstatek investičních úvěrů ke konci roku je necelých 70,5 mil. Kč, výše možného čerpání kontokorentní úvěru se zvedla z 36 mil. Kč na 40 mil. Kč, zůstatek ke konci roku byl 37 mil. Kč. Výše revolvingového úvěru se zdvojnásobila na 40 mil. Kč., na konci roku byl zůstatek 21 mil. Kč. Souhrnná výše pohledávek po době splatnosti je 28,5 mil Kč a souhrnná výše závazků po lhůtě splatnosti je přibližně 6,5 mil. Kč.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Sbíрка listin: CHRÍŠTOF, spol. s r.o. *Justice: oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=556381>

## **Prádelna Kyselý, a.s.**

### **Rok 2009**

V roce 2008 společnost založila dceřinou společností Texonic GmbH v Německu. Společností nebyly vynaloženy žádné prostředky na vývoj a výzkum. Zdokonalování a precizování procesů ve všech oblastech činnosti společnosti. Úspěšně proběhl audit v souvislosti s recertifikací systémů managementu kvality, environmentálního managementu a kontrolního systému biokontaminace. Společnost v daném roce dosáhla zisku ve výši necelých 6 mil. Kč, přičemž zaznamenala pokles tržeb o 1,6 mil. Kč, ale i úsporu nákladů v oblasti výkonové spotřeby v celkové výši 4,6 milionů Kč. Hlavním cílem společnosti je pokračovat ve sledování aspektů vedoucích ke zvyšování produktivity a snižování nákladů a vcelku tak zdokonalovat postupy při zpracování prádla.

### **Rok 2010**

Nebyly vynaloženy žádné prostředky na vývoj a výzkum. V roce 2010 se společnost snažila dále zefektivňovat svojí hospodářskou činnost a podařilo se jí tak zvýšit zisk na 8 mil. Kč. Společnost pokračuje v trendu rychlejšího využívání majetku. Jako cíl pro rok 2011 si společnost stanovila optimalizaci výrobní kapacity se zřetelem na zvyšování produktivity práce. Společnost splatila dlouhodobý investiční úvěr ve výši 19 mil. Kč poskytnutý v roce 2004.

### **Rok 2011**

V roce 2011 opět nebyly společností vynaloženy žádné prostředky na vývoj a výzkum. V účetním období se podařil 5 % nárůst objemu tržeb překračující 90 mil. Kč. Společnost dosáhla zisku ve výši 8,7 mil. Kč. Společnost pořídila majetek v hodnotě 4,4 mil Kč. V roce 2012 chce společnost především pokračovat v činnostech, které posilují výrobní kapacitu.

### **Rok 2012**

V roce 2012 byl pořízen dlouhodobý majetek v hodnotě 7 mil. Kč

### **Rok 2013**

Valná hromada schvaluje projekt na rozšíření provozu společnosti. Jedná se o investiční záměr ve výši 135,4 mil. Kč (pořízení budovy, technologií, klecí, strojů, aut atd.), pořízení



prádla v částce přibližně 16 mil. Kč, přičemž investice bude kryta vlastními zdroji ve výši 13 mil. Kč, dotací v hodnotě 21,6 mil. Kč a cizími zdroji v podobě úvěrů v maximální výši 121 mil. Kč.

### **Rok 2014**

Byl pořízen dlouhodobý majetek v celkové hodnotě 102,4 mil. Kč.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Sbírka listin: Prádelna Kyselý, a.s. *Justice: oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=268981>

Příloha číslo 2: Rozvahy ve zkráceném rozsahu za sledované období – Aktiva

ZKRÁCENÁ ROZVAHA RENATEX CZ a.s.								
(v celých tisících Kč)								
Označení	Aktiva	číslo řádku	běžné účetní období					
a	b	c	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Aktiva Celkem	1	139694	164082	158939	158929	150971	177060
B.	Dlouhodobý majetek	3	44052	69424	73955	85576	58943	63242
B. I	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	1361	1712	1331	350	0	0
B. II	Dlouhodobý hmotný majetek	13	41074	43460	47110	61740	58744	63073
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	1617	24252	25514	23486	199	169
C	Oběžná aktiva	31	65931	55250	50516	45799	68050	87672
C I.	Zásoby	32	2151	2324	2817	2974	2882	3283
C II.	Dlouhodobé pohledávky	39	2752	1811	741	1024	24340	23270
C III.	Krátkodobé pohledávky	48	53190	41001	40346	36517	35816	43260
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	7838	10114	6612	5284	5012	17859
C IV. 1.	Peníze	59	158	155	111	184	99	114
C IV. 2	Účty v bankách	60	7680	9959	6501	5100	4913	17745
D. I.	Časové rozlišení	63	29711	39408	34468	27554	23978	26146
D. I. 1	Náklady příštích období	64	29427	38600	32160	24148	19678	26146
D. I. 3	Příjmy příštích období	65	284	808	2308	3406	4300	0

ZKRÁCENÁ ROZVAHA CHRÍŠTOF, spol. s r.o.								
(v celých tisících Kč)								
Označení	Aktiva	číslo řádku	běžné účetní období					
a	b	c	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Aktiva Celkem	1	176942	209072	296767	273897	277007	290170
B.	Dlouhodobý majetek	3	111084	132219	188782	165025	160570	176050
B. I	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	438	176	402	1672	1282	732
B. II	Dlouhodobý hmotný majetek	13	94328	115725	180210	155186	151110	167138
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	16318	16318	8170	8167	8178	8180
C	Oběžná aktiva	31	65003	75801	105830	106524	114337	112231

C I.	Zásoby	32	2689	2639	2359	1966	1351	1157
C II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	742	0	0	0	0
C III.	Krátkodobé pohledávky	48	54972	63437	91261	92510	101399	96982
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	7342	8983	12210	12048	11587	14092
C IV. 1.	Peníze	59	109	141	139	161	98	221
C IV. 2.	Účty v bankách	60	7233	8842	12071	11887	11489	13871

ZKRÁCENÁ ROZVAHA Prádelna Kyselý, a.s.								
(v celých tisících Kč)								
Označení	Aktiva	číslo řádku	běžné účetní období					
a	b	c	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Aktiva Celkem	1	71543	76630	83650	95999	101686	227033
B.	Dlouhodobý majetek	3	39298	39613	37955	46331	46847	160972
B. I	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	56	157	116	6744	6698	7267
B. II	Dlouhodobý hmotný majetek	13	38618	38349	36971	38434	38895	151843
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	624	1107	1048	1123	1254	1862
C	Oběžná aktiva	31	23843	27811	35348	35798	41177	44666
C I.	Zásoby	32	5853	4198	7810	7337	8503	14035
C II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0	0	0	0	0
C III.	Krátkodobé pohledávky	48	11287	12795	13750	17628	17887	17525
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	6703	10818	13824	10833	14787	13106
C IV. 1.	Peníze	59	131	152	144	296	175	128
C IV. 2.	Účty v bankách	60	6572	10666	13680	10537	14612	12978

Příloha číslo 3: Rozvaha ve zkráceném rozsahu za sledované období – Pasiva

ZKRÁCENÁ ROZVAHA RENATEX CZ a.s.								
(v celých tisících Kč)								
Označení	Pasiva	číslo řádku	běžné účetní období					
a	b	c	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Pasiva Celkem	67	139694	164082	158939	158929	150971	177060
A.	Vlastní kapitál	68	101626	104211	110619	109736	109401	116197
A I.	Základní kapitál	69	97841	97841	97841	97841	97841	97841
A II.	Kapitálové fondy	73	-248	-250	-297	-334	-364	-390
A III.	Rezervní f. nedělitelný f. a ost. f. ze zisku	80	18083	18083	19568	19568	19568	19568
A IV.	Výsledek hospodaření minulých let	83	-7091	-14049	-12947	-6494	-7339	-11944
A V.	Výsledek hospodaření běžného úč. ob.	87	-6959	2586	6454	-845	-305	11222
B	Cizí zdroje	88	37021	58573	46707	47751	40094	59117
B I.	Rezervy	89	2515	3295	991	0	0	0
B II.	Dlouhodobé závazky	94	43	43	568	411	43	482
B III.	Krátkodobé závazky	105	17307	19824	12951	12831	12689	22675
B IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	17156	35411	32197	34509	27362	35960
B IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	11364	15411	32197	34509	27362	32078
B IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	5792	20000	0	0	0	3882
C. I.	Časové rozlišení	122	1047	1298	1613	1442	1476	1746
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	1006	1270	1596	1424	1460	1728
C. I. 2.	Výnosy příštích období	124	41	28	17	18	16	18

ZKRÁCENÁ ROZVAHA CHRÍŠTOF, spol. s r.o.								
(v celých tisících Kč)								
Označení	Pasiva	číslo řádku	běžné účetní období					
a	b	c	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Pasiva Celkem	67	176942	209072	296767	273897	277007	290170
A.	Vlastní kapitál	68	21812	30686	63601	74224	81520	98143
A I.	Základní kapitál	69	8000	8000	8000	8000	8000	8000
A II.	Kapitálové fondy	73	0	0	32191	32191	26551	26551

A III.	Rezervní f. nedělitelný f. a ost. f. ze zisku	80	964	964	964	964	964	964
A IV.	Výsledek hospodaření minulých let	83	12049	11624	18805	22441	31919	44854
A V.	Výsledek hospodaření běžného úč. ob.	87	799	10098	3641	10628	14086	17774
B	Cizí zdroje	88	154128	175980	230452	198706	192915	190153
B I.	Rezervy	89	3637	6029	12896	10671	11634	10532
B II.	Dlouhodobé závazky	94	976	2356	9109	3834	4433	5295
B III.	Krátkodobé závazky	105	50621	63682	31580	39984	44400	44591
B IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	98894	103913	176867	144217	132448	129735
B IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	73497	78725	84164	56576	43697	46420
B IV 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	25397	25188	92703	87641	88751	82914
B IV 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120	0	0	0	0	0	401

ZKRÁCENÁ ROZVAHA Prádelna Kyselý, a.s.								
(v celých tisících Kč)								
Označení	Pasiva	číslo řádku	běžné účetní období					
a	b	c	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Pasiva Celkem	67	71543	76630	83650	95999	101686	227033
A.	Vlastní kapitál	68	56267	62925	70917	77083	88632	96343
A I.	Základní kapitál	69	33750	31910	38076	51572	70268	70268
A II.	Kapitálové fondy	73	0	484	424	499	631	1238
A III.	Rezervní f. nedělitelný f. a ost. f. ze zisku	80	2907	5091	6219	8135	5099	6408
A IV.	Výsledek hospodaření minulých let	83	13749	17477	17477	9366	1146	7709
A V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období	87	5861	7963	8721	7511	8488	10720
B	Cizí zdroje	88	15028	13535	11893	18239	15162	129742
B I.	Rezervy	89	107	173	554	253	1885	3214
B II.	Dlouhodobé závazky	94	5184	5770	5575	10291	4369	4607
B III.	Krátkodobé závazky	105	5857	7592	5764	7695	8908	18691
B IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	3880	0	0	0	0	103230
B IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	3880	0	0	0	0	103230
B IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	0	0	0	0	0	0
B IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120	0	0	0	0	0	0

Příloha číslo 4: Výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu za sledované období

Zkrácený Výkaz zisku a ztráty RENATEX CZ a.s.								
(v celých tisících Kč)								
Označení	Text	číslo řádku	Běžné účetní období					
a	b	c	2009	2010	2011	2012	2013	2014
II.	Výkony	4	171899	157393	165882	155065	140080	167072
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	172152	157445	165563	155056	139916	167075
B.	Výkonová spotřeba	8	85528	76417	81025	77335	66740	79916
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	55750	50758	55507	51351	47828	48767
B. 2.	Služby	10	29778	25659	25518	25984	18912	31149
+	Přidaná hodnota	11	86371	80976	84857	77730	73340	87156
C.	Osobní náklady	12	78705	73500	76749	76281	69364	68018
C. 1.	Mzdové náklady	13	57781	52538	54440	53440	48677	47868
C. 2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	1020	1101	1284	1284	838	1096
C. 3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	15	18120	18159	18660	18636	16595	16346
C. 4.	Sociální náklady	16	1784	1702	2365	2921	3254	2708
D.	Daně a poplatky	17	1344	302	313	351	401	434
E.	Odpisy dlouhodobého hm. a neh. majetku	18	7012	3051	3874	4841	4892	4708
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	1081	755	3521	4024	1447	537
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1725	1499	1623	1860	24574	1781
H.	Ostatní provozní náklady	27	5552	1330	1514	1628	24224	1233
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-6484	3538	7392	-1090	-151	14601
X.	Výnosové úroky	42	353	1122	1502	1448	927	2
N.	Nákladové úroky	43	2049	784	1325	1138	903	481
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	86	41	62	52	62	9
O.	Ostatní finanční náklady	45	696	610	464	400	285	358
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2306	-231	-255	-38	-199	-828
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	186	896	1069	-283	-45	2651
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-8976	2411	6098	-845	-305	11122
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	2017	175	356	0	0	0
T.	Převod podílu na VH společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-6959	2586	6454	-845	-305	11222
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-6773	3482	7523	-1128	-350	13773

## Zkrácený Výkaz zisku a ztráty CHRIŠTOF, spol. s r.o.

(v celých tisících Kč)

Označení	Text	číslo řádku	Běžné účetní období					
			2009	2010	2011	2012	2013	2014
a	b	c						
I.	Tržby za prodej zboží	1	1075	1898	305	170	331	519
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	950	1461	223	134	336	422
+	Obchodní marže	3	125	437	82	36	-5	97
II.	Výkony	4	203079	220287	267672	270057	261971	265160
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	203164	220244	267664	270042	261958	265131
B.	Výkonová spotřeba	8	103847	124496	98573	94904	96551	94208
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	34364	39655	57527	50085	47948	45056
B. 2.	Služby	10	69483	84841	41316	44819	48602	49151
+	Přidaná hodnota	11	99357	96228	169181	175189	165415	171049
C.	Osobní náklady	12	56165	65909	100374	97329	93479	92725
C. 1.	Mzdové náklady	13	41156	47352	71940	68873	66733	65669
C. 2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0	139	0	0	0
C. 3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	15	12675	15921	24143	24510	23162	23472
C. 4.	Sociální náklady	16	2334	2636	4152	3946	3584	3584
D.	Daně a poplatky	17	471	806	1393	1492	1581	1395
E.	Odpisy dlouhodobého hm. a neh. majetku	18	35617	35434	53850	62356	57570	55576
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	533	1475	542	644	9137	2970
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1938	39482	3645	4946	6256	4909
H.	Ostatní provozní náklady	27	2157	15022	1873	2647	2643	4587
*	Provozní výsledek hospodaření	30	5468	16336	10555	18672	22155	25798
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0	0	1	95
X.	Výnosové úroky	42	2	88	46	47	80	27
N.	Nákladové úroky	43	3368	3233	4539	4689	3264	2801
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	51	524	713	55	1026	77
O.	Ostatní finanční náklady	45	887	906	1730	508	2482	966
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-4202	-3527	-5510	-5095	-4638	-3569
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	467	2711	1404	2949	3431	4455
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	799	10098	3641	10628	14086	17774
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	799	10098	3641	10628	14086	17774
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	1266	12809	5045	13577	17517	22229

## Zkrácený Výkaz zisku a ztráty Prádelna Kyselý, a.s.

(v celých tisících Kč)

Označení	Text	číslo řádku	Běžné účetní období					
			2009	2010	2011	2012	2013	2014
a	b	c						
II.	Výkony	4	76175	85812	90488	98130	102603	110159
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	76175	85787	90474	97946	102586	110082
B.	Výkonová spotřeba	8	30285	34405	37133	43677	45918	45255
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	24359	27057	29015	35621	37900	38651
B. 2.	Služby	10	5926	7348	8118	8056	8018	6604
+	Přidaná hodnota	11	45890	51407	53355	54453	56685	64904
C.	Osobní náklady	12	30904	35121	35647	38053	37361	41456
C. 1.	Mzdové náklady	13	22883	25690	26114	27951	27446	29649
C. 2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	10	9	9	8	18	880
C. 3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	15	7175	8604	8728	9334	9056	9993
C. 4.	Sociální náklady	16	836	818	796	760	841	934
D.	Daně a poplatky	17	151	211	238	323	276	306
E.	Odpisy dlouhodobého hm. a neh. majetku	18	7031	5601	5488	6154	5959	6863
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	853	750	684	586	648	649
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	194	307	137	163	121	270
H.	Ostatní provozní náklady	27	457	629	967	951	861	662
*	Provozní výsledek hospodaření	30	7777	10183	10977	9450	11059	14385
X.	Výnosové úroky	42	56	48	85	33	5	2
N.	Nákladové úroky	43	539	285	187	217	220	711
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	37	66	143	147	164	52
O.	Ostatní finanční náklady	45	260	259	267	342	253	281
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-706	-430	-226	-379	-304	-938
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1210	1790	2030	1560	2267	2727
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5861	7963	8721	7511	8488	10720
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5861	7963	8721	7511	8488	10720
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	7071	9753	10751	9071	10755	13477