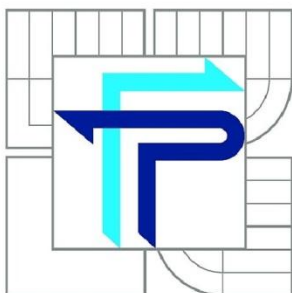




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA FIRMY POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

FIRM ANALYSIS BY DIFFERENT METHODS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VLASTIMIL NĚMEC

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Němec Vlastimil

Daňové poradenství (6202R006)

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 bakalářskou práci s názvem:

Analýza firmy pomocí vybraných metod

v anglickém jazyce:

Firm Analysis by Different Methods

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde. 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.05.2012

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu vybrané společnosti. Autor má v této práci za cíl zhodnotit jak vnější tak i vnitřní okolí podniku. Autor se dále zabývá otázkami situace ve firmě za období od jejího vzniku v České republice a procesům, které jsou a byly nezbytně nutné v začátku adaptace na Českém trhu. Cílem dále je, aby procesy analýzy byly co nejvíce reálné vůči společnosti. Ve své práci má autor ambici dosáhnout maximálního přínosu pro reálné zlepšení situace.

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the analysis of the selected company. The author of this thesis has a goal to evaluate both the external and internal business area of the company. Furthermore, the author deals with issues of the situation in the company for the period since its inception in the Czech Republic and with processes which are and were necessary in the beginning of adaptation to the Czech market. It's also desired, that processes of the analysis are the realest possible concerning the company. The author of this thesis has an ambition to achieve maximum benefits for the real improvement of the situation.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza podnikatelského subjektu, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, účetní výkazy, bilance, SLEPTE analýza, SWOT analýza, Porterova analýza konkurenčních sil, QUICKTEST.

KEYWORDS

Analysis of a business entity, a limited liability company, joint stock company, financial statements, balance, SLEPTE analysis, SWOT analysis, Porter's analysis, QUICKtest.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

NĚMEC, V. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 81 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 21. května 2012

.....

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	12
1 Teoretická východiska práce	15
1.1 Podnikatelská činnost.....	15
1.2 Obchodní společnosti, založení, vznik, zrušení společnosti a základní kapitál	16
1.2.1 Založení a vznik společnosti.....	16
1.2.2 Zrušení a zánik společnosti.....	16
1.2.3 Základní kapitál	17
1.3 Účetní výkazy (rozhava, účet zisků a ztrát a cash – flow).....	17
1.4 Slepte analýza.....	19
1.4.1 Sociální prostředí	20
1.4.2 Legislativní prostředí	21
1.4.3 Ekonomické prostředí	21
1.4.4 Politické prostředí	21
1.4.5 Technologické prostředí	21
1.4.6 Ekologické prostředí	22
1.5 Porterova analýza	22
1.6 Kralickův Quicktest	26
1.6.1 Kvóta vlastního kapitálu	26
1.6.2 Doba splácení dluhu.....	27
1.6.3 Rentabilita tržeb.....	27
1.6.4 Rentabilita aktiv	27
1.7 Swot analýza	28
1.7.1 Silné stránky – Strenghths	30
1.7.2 Slabé stránky – Weaknesses	30

1.7.3	Příležitosti – Opportunities	31
1.7.4	Hrozby – Threats	31
2	Analýza problému.....	32
2.1	Outsourcing textilií v ČR	32
2.2	Historie společnosti.....	32
2.3	Základní informace o společnosti	33
2.4	Organizační struktura	34
2.4.1	Zaměstnanci firmy	35
2.5	Oblast podnikání	35
2.5.1	Pronájem oděvů	35
2.5.2	Produkty.....	36
2.5.3	Pronájem rohoží.....	36
2.5.4	Produkty.....	37
2.6	Analýza podnikání	37
2.7	Zhodnocení podnikání.....	38
2.7.1	Hospodaření v roce 2008	38
2.7.2	Hospodaření v roce 2009	38
2.7.3	Hospodaření v roce 2010	39
2.7.4	Hospodaření v roce 2011	40
2.7.5	Vize na rok 2012.....	40
2.8	SLEPTE analýza	41
2.8.1	Sociální prostředí	41
2.8.2	Legislativní prostředí	42
2.8.3	Ekonomické prostředí	43
2.8.4	Politické prostředí	44
2.8.5	Technologické prostředí	45

2.8.6	Ekologické prostředí	45
2.8.7	Komplexní hodnocení Slepé analýzy	46
2.9	Porterova analýza	46
2.9.1	Existující konkurenti	47
2.9.2	Riziko vstupu nových společností	47
2.9.3	Riziko substitucí	47
2.9.4	Vyjednávací síla dodavatelů	48
2.9.5	Vyjednávací síla odběratelů	48
2.9.6	Komplexní hodnocení Porterovy analýzy	49
2.10	Quick test	50
2.10.1	Kvóta vlastního kapitálu	50
2.10.2	Doba splácení dluhu	50
2.10.3	Rentabilita tržeb	51
2.10.4	Rentabilita aktiv	51
2.10.5	Komplexní hodnocení Quicktestu	51
2.11	SWOT analýza	52
2.11.1	Silné stránky	52
2.11.2	Slabé stránky	53
2.11.3	Příležitosti	53
2.11.4	Hrozby	54
2.11.5	Komplexní hodnocení SWOT analýzy	54
3	Vlastní návrhy řešení	55
3.1	Hospodaření firmy	55
3.1.1	Snižování nákladů	55
3.2	Provozní činnost	56
3.2.1	Rozšíření kapacity prádelny ve Velkých Pavlovicích	56

3.2.2	Vytvoření meziskladů (depa).....	56
3.2.3	Výnosy z rozsahu technologického praní (objem praných textilií)	57
3.3	Personální oblast firmy	57
3.3.1	Personální sekce firmy.....	57
3.3.2	Poprodejní servis.....	58
3.4	Konkurenti na trhu	58
3.4.1	Eliminace konkurence.....	58
3.4.2	Cenová politika	58
3.4.3	Využití referencí	59
3.5	Expanze na nové trhy	59
3.5.1	Strategie Čechy (expanze do nového trhu).....	59
3.5.2	Strategie Morava (zvýšení efektivnosti na lokálním trhu).....	59
3.5.3	Strategie Slovensko.....	60
	Závěr	61
	Seznam použité literatury	62
	Seznam tabulek	64
	Seznam obrázků.....	73
	Seznam grafů	76
	Přílohy.....	80

Úvod

Pro vstup do 3. tisíciletí jsou typické kromě globalizačních procesů také projevy finanční a ekonomické krize. Globalizace znamená kvalitativně nové požadavky na firmy, které se stávají součástí vyšších integračních celků typu multinacionální společností. Tato tendence znamená, že firmy částečně ztrácejí svou rozhodovací pravomoc, na druhé straně se jim alespoň zčásti zlepšuje přístup na trhy. Integrace jako součást globalizace znamená, že na trhu se udrží pouze firmy kvalitně řízené a tedy firmy, které dobře znají své možnosti, možnosti oboru, ale také své slabé stránky, hrozby a konkurenci.

Dalším z projevů globalizace je unifikace a to především v oblasti požadavků klientů, tedy jakási unifikace poptávky. Tato tendence je podporována legislativou některých ekonomických uskupení například typu EU. Znamená to, že poptávka už nemívá národní charakter a národní specifika v takové míře jako tomu bylo v minulém století. To znamená, že firmy musí více než kdykoliv předtím sledovat vývoj oboru, do kterého se profilyovaly, a to nejen z hlediska hloubkových analýz, ale i horizontálních.

Fenomén finanční krize s sebou přináší, byť zatím skrytě, mírně odlišné úhly pohledu na hodnoty jednotlivých ukazatelů finančních analýz, ale především se zohledňují specifika oboru podnikání. Mimo to samozřejmě finanční krize přináší nutnost daleko racionálněji a pravidelněji řídit cash flow včetně snahy eliminovat možná nebezpečí, která spočívají v ekonomické politice finančního sektoru. Firmy dnes potřebují vyjádřit výsledky své činnosti nejen ve finančních jednotkách ale také v jednotkách naturálních zejména při používání ukazatelů efektivnosti.

Ekonomická krize se zatím projevuje jen v oblasti poklesu poptávky a zatím nelze odhadnout, které trendy v oblasti technologií a produkce se stanou nosnými a umožní překonat ekonomickou krizi. Největší potenciál je obecně spatřován v oblasti ochrany životního prostředí a ekologie zejména v ekonomicky relativně silných národohospodářských uskupeních.

Především výše uvedené faktory si vynucují, aby analýzy, které firma provádí, byly výrazně častější a analyzovaly firmu jako komplex, ale také aby analyzovaly jednotlivé procesy, které ve firmě probíhají. Mimo jiné i z těchto důvodů je cílem této bakalářské

práce provést analýzy takového typu v mezinárodní firmě Berendsen Textil s.r.o.,
v jejíž české pobočce autor pracuje od roku 2009.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je za prvé provést analýzy a za druhé na základě těchto analýz navrhnout doporučení, která by optimalizovala pozici české sekce firmy Berendsen Textil Servis. Ke splnění těchto dvou hlavních cílů je potřeba splnit řadu cílů dílčích. Prvním z nich je nastudování jednotlivých metod komplexních analýz a výběr takových, jejichž pomocí by bylo analyzováno obecné okolí konkurence a vnitřní stav firmy. Nastudování jednotlivých postupů bude doplněno o důvod, proč jsou jednotlivé metody pro analýzu vybrány, respektive co je cílem jejich použití.

Ačkoliv autor ve firmě již několik let pracuje, považuje její popis za velmi důležitý, poněvadž se v něm snaží o jiný přístup popisu, než firma používá. Jeho snahou je rozpoznat základní a podpůrné procesy.

Při zpracování práce byly využity metody deskriptivní pro popis současné situace, metody analyticko-syntetické pro analýzu dostupných informačních zdrojů a následnou syntézu získaných poznatků a tvorbu návrhů.

Výběr metod

Na základě prostudování řady analytických metod autor vycházel z toho, že je třeba nejprve analyzovat prostředí, a to s využitím Slepte analýzy. Na základě provedené Slepte analýzy je provedena analýza procesů ve firmě a na základě zjištěných výstupů je z těchto procesů použita analýza konkurence, jejímž výstupem by mělo být zjištění o úrovni konkurence v jednotlivých výstupech firmy. Pro analýzu konkurence bude použit Porterův pěti faktorový model. Pro krátké ekonomické zhodnocení firmy bude dále použit Kralickův test, který umožní potvrdit výsledky zjištěné z předcházejících analýz. V případě, že některé hodnoty budou přesahovat průměrná hodnocení, budou použity vybrané ukazatele finanční analýzy. Závěrečná analýza vyhodnotí silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti – SWOT analýza.

1 Teoretická východiska práce

K praktické analýze je nutné znát základní teoretické pojmy, postupy a východiska. Bez znalostí teoretické části není možné provést analytické procesy. V bakalářské práci jsou použity ucelené základní finanční metody, které jsou využívány pro rozhodování strategického managementu firem.

1.1 Podnikatelská činnost

Dle § 5 Obchodního zákoníku se podnikem rozumí „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku“¹.

Dále dle § 2 odst. 2 Obchodního zákoníku je podnikatelem „osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu“².

Dále dle § 2 odst. 1 Obchodního zákoníku se podnikáním rozumí „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“³.

Dle § 2 odst. 3 Obchodního zákoníku se místem podnikání fyzické osoby rozumí „adresa zapsaná jako její místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci. Podnikatel je povinen zapisovat do obchodního rejstříku své

¹ Převzato z: Česká republika. Zákon č. 513/1991. In: *Obchodní zákoník*. 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx#par5>

² Tamtéž.

³ Tamtéž.

skutečné místo podnikání. Sídlem organizační složky podniku (§ 7) se rozumí adresa jejího umístění⁴.

1.2 Obchodní společnosti, založení, vznik, zrušení společnosti a základní kapitál⁵

Obchodní společnosti jsou právnické osoby vznikající za účelem podnikání. Druhy obchodních společností pak dělíme na osobní a kapitálové, viz tabulka č. 1.

Odvětvím pak rozumíme z hlediska analýzy skupinu subjektů, které jsou z nějakého hlediska podobné, přičemž podobnost je určena provozovanými činnostmi z hlediska užití technologických postupů či z hlediska poskytovaných služeb apod. „V rámci odvětvové analýzy se analyzují především odbytové možnosti, stav nasycenosti domácího a zahraničního trhu, importní náročnost, což však nemusí být a zpravidla nejsou finanční informace a využívají se tedy i v širším kontextu.“⁶

1.2.1 Založení a vznik společnosti

Založení a vznik společnosti jsou dva rozdílné pojmy. Založení znamená podepsání společenské smlouvy, příp. zakladatelské listiny, kdy společnost ještě oficiálně neexistuje a musí čekat na zápis do Obchodního rejstříku. Teprve po zápisu společnost vzniká, což znamená, že se stává právnickou osobou.

1.2.2 Zrušení a zánik společnosti

Zrušení společnosti může nastat dobrovolně, kdy se společníci rozhodnou o ukončení činnosti, nebo povinně, ze strany soudu. Může se zrušit s likvidací anebo bez likvidace. S likvidací se majetek společnosti vypořádává mezi jednotlivé společníky a společnost tak přestává existovat (po výmazu z Obchodního rejstříku). Bez likvidace společnost přechází na někoho jiného. Buď se může spojit s jinou společností (fúze) nebo se může

⁴ Převzato z: Česká republika. Zákon č. 513/1991. In: *Obchodní zákoník*. 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx#par5>

⁵ Zpracováno dle: Obchodní společnosti. WESTCOM S.R.O. *Podnikatelský web: Internetový magazín pro drobné podnikatele* [online]. [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/obchodni-spolecnosti/>

⁶ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-802-4733-081.

rozdělit a dát tak vzniku nových společností anebo jmění přechází na společníka. Zánik společnosti pak nastává po výmazu z Obchodního rejstříku.

1.2.3 Základní kapitál

Základní kapitál se liší u jednotlivých společností. U s.r.o. tvoří základní kapitál 200 000 Kč, u akciové společnosti 2 mil. bez veřejné nabídky akcií a 20 000 000 mil. s veřejnou nabídkou akcií. U komanditní společnosti tvoří 5 000 Kč.

1.3 Účetní výkazy (rozvaha, účet zisků a ztrát a cash – flow)

Pro to, aby bylo možné úspěšně začít zpracovávat finanční analýzu, jsou důležité zejména základní účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztrát,
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow).⁷

Rozvaha

Rozvaha (balance) poskytuje informace o aktivech (majetku účetní jednotky) a pasivech (zdrojích krytí majetku). Aktiva a pasiva musí být vždy v rovnováze (musí se sobě rovnat).

Rozvahu může účetní jednotka sestavovat několikrát ročně, aby zjistila, jaké druhy majetku a v jakém složení vlastní nebo jaký je poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Účetní jednotka musí rozvahu sestavit k okamžiku jejího vzniku (zahajovací rozvaha) a na konci každého účetního období.

Rozvaha je také nedílnou součástí účetní závěrky. Její sestavení upravuje vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví (§ 3 až 19).

⁷ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-802-4733-081.

„Rozvaha by měla obsahovat tyto náležitosti:

- datum, ke kterému je rozvaha sestavena,
- v jakých jednotkách je rozvaha sestavena a v jaké měně (v případě, že je rozvaha součástí účetní závěrky, sestavuje se v celých tisících Kč),
- označení účetní jednotky,
- dodržení pořadí struktury majetku – nejprve dlouhodobý majetek, potom oběžný,
- dodržení pořadí zdrojů krytí majetku – nejprve vlastní kapitál, potom cizí,
- celkový součet aktiv a pasiv⁸.

Výkaz zisků a ztrát

„Na tento účet se při účetní závěrce převádí konečné zůstatky nákladových a výnosových účtů. Náklady se účtují na stranu MD, výnosy na DAL. Z tohoto účtu lze zjistit hospodářský výsledek, zisk nebo ztrátu. Zisk se zaúčtuje k nákladům, ztráta k výnosům. Tento hospodářský výsledek se převádí na konečný účet rozvažný, zisk na stranu dal a ztrátu jako snížení zdroje MD. Účet zisků a ztrát slouží k informaci o hospodaření v podniku jak vlastníkům, tak bankám a finančnímu úřadu⁹.

Cash – flow

„V českém překladu "peněžní tok" znamená rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů v podniku¹⁰.

Tržní hodnota

„Tržní hodnotou podniku se rozumí odhad ceny, za kterou by bylo možné podnik reálně prodat. Jde-li o podnik, jehož akcie jsou běžně obchodovány, lze vycházet z aktuálního kurzu akcií na veřejných trzích. Z kurzu akcií a jejich počtu lze pak snadno určit tržní hodnotu vlastního kapitálu. Pokud se nejedná o akciovou společnost, jejíž akcie jsou

⁸ Převzato z: FUČÍKOVÁ, Jana. Účetní rozvaha. *Účtování.net: Jasně a srozumitelně* [online]. 6. 11. 2011 [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetni-rozvaha&idc=55>

⁹ Převzato z: Účetnictví. *Studentské: účetnictví nejen pro studenty* [online]. [2008] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://ucetnictvi.studentske.cz/2008/10/et-zisk-ztrt.html>

¹⁰ Převzato z: Slovník pojmů: cash flow. *Business.center.cz* [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p573-cash-flow.aspx>

běžně obchodovány, nebo se jedná i jinou právní formu společnosti, pak se vychází z aktuálních cen srovnatelných produktů.¹¹

Výpočet ukazatelů EBIT, EBT, EAT a EBITDA

„V případě mimořádné činnosti, lze postupovat od konce výsledovky směrem k jejímu počátku:

Hospodářský výsledek za účetní období (ve výsledovce řádek 60) - EAT
+ daň z příjmů za mimořádnou činnost (ř. 55) + daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 48)
EBT (zisk před zdaněním)
+ nákladové úroky (ř. 42) EBIT (zisk před zdaněním a úroky)
Bude-li počítáno jen se ziskem z běžné činnosti, kterou lze chápat ve smyslu „*operating activity*“, což představuje provozní činnost, pak:
Hospodářský výsledek za běžnou činnost
+ daň z příjmů za běžnou činnost
EBT
+ nákladové úroky EBIT¹²

1.4 Slepte analýza¹³

Každá podnikatelská jednotka se nachází v tržním prostředí. Okolí firmy je třeba velmi dobře znát a neustále ho monitorovat. Důležité myšlenky, postřehy a úvahy se začleňují do rozhodování. Pokud se některé podstatné informace nezačlení do daných úvah, může dojít k negativnímu ovlivnění podnikatelské činnosti, která v některých případech přejde až v samotné ukončení podnikatelské aktivity. SLEPTE analýza se zabývá sociálním, legislativním, ekonomickým, politickým, technologickým a ekologickým prostředím. Jednotlivá prvotní písmena pojmenovala tuto analýzu SLEPTE (viz tabulka č. 2).

¹¹ PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-861-3163-7.

¹² SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001543.

¹³ Zpracováno dle: GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

Účelem použití metoda SLEPTE je strategická analýza faktorů vnějšího prostředí, které by mohly v budoucnu představovat příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou firmu.

SLEPTE analýza slouží rovněž jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Tato metoda je součástí strategické analýzy vnějšího prostředí na základě vybraných faktorů, jež mohou ovlivňovat danou firmu, a slouží jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj.

Účelem SLEPTE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na danou obchodní firmu nebo její části?
2. Jaké jsou jejich potenciální účinky?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Prognózy stanovených charakteristik vývoje vnějšího prostředí v souladu s touto metodou mohou sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace.

Termín SLEPTE je užíván jednotně až v posledních deseti letech a předcházela mu určitý historický vývoj. První předchůdce SLEPTE analýzy byl vytvořen v šedesátých letech a zabýval se nástroji a technikami pro monitorování obchodního prostředí. Tehdy měl podobu tzv. ETPS analýzy, což byla mnemotechnická pomůcka pro analýzu vnějšího prostředí organizace na základě čtyř faktorů. Jednalo se o faktor ekonomický, technologický, politický a sociální. Následně byl tento nástroj analýzy vnějšího prostředí opět modifikován, a to přidáním dalšího prvku vnějšího prostředí, kterým byl ekologický faktor. V osmdesátých letech pak byl zaznamenán poslední významný reorganizační prvek, a to osamostatnění legislativního faktoru, který byl do té doby analyzován v rámci politického prostředí.

1.4.1 Sociální prostředí

Pod kategorií sociálních faktorů si lze představit zejména demografické charakteristiky jako např. velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení apod.), dále makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti apod.), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika apod.) či dostupnost pracovní síly,

pracovní zvyklost (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnosti a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání, diverzita pracovní síly apod.).

1.4.2 Legislativní prostředí

„Za legislativní faktory lze považovat např. existenci a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení - distribuce a ekologická opatření, právní úprava pracovních podmínek apod.), chybějící legislativu či další faktory (funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva apod.)“

1.4.3 Ekonomické prostředí

„Mezi ekonomické faktory lze řadit např. základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele a jeho vývoj, měnová stabilita, stav směnného kurzu apod.), přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů spod.) či daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení apod.)“

1.4.4 Politické prostředí

„Za politické faktory můžeme považovat např. hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci apod.), politický postoj (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru apod.), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita apod.) či politický vliv různých skupin.“

1.4.5 Technologické prostředí

„Další skupinou jsou technologické faktory, např. podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný), nové vynálezy a objevy, rychlost

realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň.“

1.4.6 Ekologické prostředí

„Mezi ekologické faktory lze řadit např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny apod.) či legislativní omezení spojená a ochranou životního prostředí.“ Podstatu SLEPTE analýzy shrnuje schéma na obrázku č. 1.

1.5 Porterova analýza

V této části analýzy bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil, které mají vliv na vybraný segment odvětví. Model pěti konkurenčních sil určuje konkurenční tlaky v oboru, vzájemnou rivalitu stávajících konkurentů, rizika vstupů potenciálních konkurentů, smluvní sílu odběratelů a dodavatelů, dále pak operativní nahrazení výrobků a služeb substituty.

Trh se velmi rychle přepřlňuje novými společnostmi v oboru, které jsou pod záštitou nadnárodních korporací a díky nabitým zkušenostem z jiných regionů mohou mít konkurenční výhodu pro rychlou adaptaci. Analýza ukáže, co je vhodné nabídnout zákazníkům a zajistit si tak silné postavení na českém trhu s budoucím progresivním růstem.

Porter stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví.

„Porter uvádí, že dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů. Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Je potřeba vzít ovšem v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného

odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí (mikrookolí) podniku.¹⁴

Existující konkurenti:

Na trhu je v dnešní době velká škála přímých i nepřímých konkurentů. Každý z těchto konkurentů usiluje o to mít co největší portfolio zákazníků a chce dominovat na trhu zásadním způsobem. Firmy se musí vyvarovat potencionálních chyb už od samého počátku zahájení své podnikatelské činnosti a budovat tak svoji značku a image, která bude v budoucnu velmi důležitá. Reference firem hrají na trhu velmi zásadní roli, proto je důležité tento trend udržet. Pouze silné firmy mají šanci se na trhu udržet. Firmy, které již na trhu působí, nastavují cenovou politiku, která ostatní firmy tou samou cestou směřuje. Je vhodné inovovat různé procesy, mít variabilní portfolio nabízených produktů a služeb a bojovat proti stávajícím konkurentům.

„Odvětví není přitažlivé v případě, že na něm již působí velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Dalším faktorem působícím na rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, jelikož firmy jsou pod velkým tlakem, aby naplňovaly své kapacity i pokud by měly snížit ceny. To může vést k cenovým válkám. Mezi faktory, které zhoršují rivalitu, patří také velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty. Musíme si odpovědět na otázku: Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurentům.“¹⁵

Riziko vstupu nových společností:

Všechny firmy, které vstupují na nový trh, vytvářejí a tím i zvyšují konkurenční prostředí. Pro daný trh je vždy denominován určitý objem peněžních prostředků, které jsou zákazníci ochotni za služby a statky zaplatit. Je důležité od samého prvopočátku efektivně využít všech možností a obsadit volný trh. Zde je prioritou zanechat v paměti zákazníků vysokou kvalitu nabízených statků a služeb. Je důležité sledovat před

¹⁴ GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

¹⁵ Tamtéž.

vstupem na nový trh konkurenční společnosti, jakým způsobem se ubírají. Každá společnost, která vstoupí na nový trh, zvýší rizika snížení ziskovosti a zvýšení nákladů. Portfolio nabízených produktů a služeb musí být výrazně pestřejší, než má stávající konkurence. Tím vzniká větší alternativní možnost být úspěšný.

„Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví, což je nejčastěji spjato s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Přitažlivost trhu tedy závisí především na výšce vstupních a výstupních bariér. Z hlediska ziskovosti odvětví je nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké, jelikož jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou trh bez problémů opustit. Pokud jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, je sice potenciál ziskovosti vysoký, ovšem spojený s vysokým rizikem, neboť neúspěšné firmy jsou nuceny zůstat na trhu a bojovat o existenci. V případě, že vstupní i výstupní bariéry jsou nízké, pak podniky mohou snadno vstoupit do odvětví a opustit ho a zisk je zpravidla stálý a nízký. Nejhorší situace je v případě, že vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké. V období rozvoje odvětví na něj podniky mohou snadno vstoupit, ovšem později při zhoršení podmínek je problematické z trhu odejít. Následkem je pak nadvýroba a nízké výnosy pro všechny firmy v odvětví. Musíme si odpovědět na otázku: Jak můžeme zvýšit bariéry vstupu.“¹⁶

Rizika substitucí:

Každá společnost, která obchoduje se statky, čelí konkurenčním substitutům na trhu. V potaz musí být brána jejich nahraditelnost. Firmy musí na začátku vstupu na nový trh monitorovat konkurenční výrobky nebo služby, tím zjišťují, v jaké míře jsou nahraditelné. Existují tzv. alternativní substituty, které představují rizikové portfolio náhradních statků či služeb. Společnost se musí také zabývat výší ceny svých nabízených produktů, kde cena hraje jednu z nejpodstatnějších rolí a určovat tak jejich pomyslný strop. Pokud toto firmy neučiní, mohou potencionální zákazníci vyžadovat jiné vybrané produkty. V přesyceném trhu to může znamenat velmi zásadní snížení výnosnosti firmy.

¹⁶ GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

„Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Odvětví je neatraktivní v případě, že existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu. Podnik se pak musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů. V případě, že dojde ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních výrobků, ceny a zisk na trhu klesnou. Je třeba odpovědět na otázku: Čím lze snížit hrozbu substitutů.“¹⁷

Vyjednávací síla dodavatelů:

Odvětví je neatraktivní v případě, že dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste s jejich koncentrací v případě, že dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, jestliže dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele, pokud se dodavatelé mohou integrovat. Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavatelem a dalších dodavatelských zdrojů. Je třeba si odpovědět na otázku: Jak lze snížit vyjednávací sílu dodavatelů?“¹⁸

„Dodavatelé se zaměřují především na to, zda podnik bude schopen hradit splatné závazky, jde jim především o krátkodobou prosperitu. Podíl obchodního úvěru na cizích zdrojích dosahuje často značné výše. U dlouhodobých dodavatelů se soustřeďuje zájem také na dlouhodobou stabilitu, trvalé obchodní kontakty s cílem zajistit svůj odbyt u perspektivního zákazníka.“¹⁹

Vyjednávací síla odběratelů:

Trh není přitažlivý, jestliže zákazníci mají velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. V tomto případě se zákazníci snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Síla zákazníků se zvyšuje, jestliže jsou koncentrováni a organizováni, jestliže výrobek pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů, jestliže výrobky nejsou diferencované, dále pak pokud jsou náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku pro zákazníka nízké a v neposlední řadě pokud je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu. Prodávající může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc nebo

¹⁷ GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

¹⁸ Tamtéž.

¹⁹ GRÜNWARD, Rolf. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-808-6929-262.

změní dodavatele. Ještě lepší ochranou je ovšem vyvinutí špičkové nabídky, která se neodmítá. Je třeba si odpovědět na otázku: Jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků?²⁰ Odběratelé mají zájem na finanční situaci dodavatele zejména při dlouhodobém obchodním vztahu, aby v případě finančních potíží, případně bankrotu dodavatele, neměli potíže s vlastním zajištěním výroby (jsou na něm svým způsobem závislí). Potřebují mít také jistotu, že dodavatelský podnik bude schopen dostát svým závazkům.²¹

1.6 Kralickův Quicktest²²

Složení rychlého testu sestává ze 4 rovnic, které budou demonstrovat vzorce viz níže. V první a druhé rovnici je hodnocena finanční situace ve společnosti, v dalších dvou se vyhodnocuje výnosnost. K interpretaci výsledků slouží tabulka s bodovým ohodnocením.

1.6.1 Kvóta vlastního kapitálu

V čitateli vzorce figuruje vlastní kapitál a ve jmenovateli vzorce použijeme sumarizaci celkových aktiv (z anglického slova „Assets“). Tento vzorec patří do ukazatelů finanční stability. Tento model zdůrazňuje, jakou formou společnost dokáže hradit závazky z vlastních zdrojů. Ukazatel by měl být nad hranicí 20%, což je pro investory pozitivní a velmi málo rizikové. Tento ukazatel lze vyjádřit následovně:

$$R_1 = \frac{VK}{A} * 100$$

kde R_1 je kvóta vlastního kapitálu, VK představuje vlastní kapitál a A sumu aktiv firmy.

²⁰ Zpracováno dle: GRÜNWARD, Rolf. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-808-6929-262.

²¹ Tamtéž.

²² Zpracováno dle: DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-808-6929-682.

1.6.2 Doba spláčení dluhu

Druhým finančním ukazatelem je v čitateli uveden cizí kapitál, od kterého je odečten krátkodobý finanční majetek a ve jmenovateli provozní cash – flow. Tento finanční ukazatel se ve velké míře využívá. Demonstruje, jak je společnost schopna hradit své krátkodobé a dlouhodobé závazky svou vlastní činností. Ukazatel je vyhodnocen v letech. Hodnota je efektivní v co nejkratším období.

$$R_2 = \frac{CZ - KFM}{CF}$$

kde R_2 je doba spláčení dluhu, CZ představuje cizí zdroje, dále KFM je krátkodobý finanční majetek a CF znamená provozní cash flow firmy.

1.6.3 Rentabilita tržeb

Třetím ukazatelem je rentabilita tržeb z anglického výrazu sales, který řadíme do ukazatelů výnosové situace. Je zde vyzdvížen poměr tržeb a cash – flow.

$$R_3 = \frac{CF}{T} * 100$$

kde R_3 je rentabilita tržeb, CF představuje provozní cash flow a T sumu provozních tržeb firmy.

1.6.4 Rentabilita aktiv

Čtvrtým ukazatelem, který spadá společně s rentabilitou tržeb do ukazatelů výnosnosti, je poměr výsledku hospodaření před zdaněním, který je označen zkratkou EBIT (z anglického slova „earnings before interest and taxes“). Vzorec rentability aktiv nám ukazuje profitabilitu společnosti při vloženém vlastním a cizím kapitálu.

$$R_4 = \frac{VH_{pz}}{A} * 100$$

kde R_4 je ukazatel rentability aktiv, VH_{pz} představuje výsledek hospodaření před zdaněním a A sumu aktiv firmy. Jednotlivá bodová hodnocení pro dílčí výsledky ukazatelů ukazuje tabulka č. 3.

U tohoto testu lze hodnotit jednak finanční stabilitu $FS = (R1 + R2) / 2$, dále výnosovou situaci $VS = (R3 + R4) / 2$ a provádět souhrnné hodnocení finanční situace podniku $SH = (FS + VS) / 2$. Pokud činí kritérium hodnocení více než 3 body, podnik je považován za velmi dobrý. Pokud je hodnota nižší než 1 bod, podnik se nachází ve špatné finanční situaci.

Poté je prováděno kompletní hodnocení, kde se použije součet bodového hodnocení finanční stability a druhé skupiny ukazatelů výnosnosti a následně se vydělí hodnotou 2. V následné interpretaci bodového ohodnocení ve stupnici vyšší než 3 se nacházejí společnosti, které jsou velmi bonitní. Šedá zóna signalizuje bodové hodnocení mezi 3 – 1, pod hranicí nižší než hodnota 1 se nachází společnosti, které jsou ve velké finanční tísní a nehošpodárnosti.

1.7 Swot analýza²³

Konečnou analýzu, která je řešena v rámci této bakalářské práce, pojmenoval americký ekonom Albert Humphrey jako SWOT analýzu. V analýze jsou zahrnuty všechny zjištěné skutečnosti, které byly po celou dobu analyzovány. Ve SWOT analýze je cílem hodnotit silné a slabé stránky společnosti, možné hrozby a následné příležitosti. Bude zde sledován momentální stav firmy a momentální stav okolí firmy. Před provedením analýzy je nutné určit cíl, proč se analýza provádí. Po uskutečněné SWOT analýze lze doporučit další strategii a směr firmy Berendsen Textil Servis.

SWOT je zkratka z anglického originálu: Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby. SWOT je tedy akronym pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí organizace.

Analýza SWOT se řadí mezi základní metody strategické analýzy právě pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Z této charakteristiky jednoznačně vyplývá, že SWOT analýza pracuje s informacemi a

²³ Zpracováno dle: GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí.

Ve vnitřním prostředí jsou identifikovány a hodnoceny silné a slabé stránky organizace. Silné a slabé stránky vymezují vnitřní faktory efektivnosti organizace ve všech významných oblastech.

Faktory vnějšího prostředí jsou oblasti, které organizace nemůže sama ovlivnit, tedy objektivně existují nezávisle na organizaci a jejím působení. Tyto faktory působí z prostředí mimo organizaci a výsledkem pro organizaci je nějaká hrozba nebo naopak příležitost, kterou je možné využít ve prospěch organizace.

Ve vnějším prostředí lze identifikovat a hodnotit příležitosti a hrozby pro organizaci. Příležitosti a hrozby vymezují vlivy z vnějšího prostředí, ve všech významných oblastech, kterými v organizacích působí, ve veřejném i soukromém sektoru je zpravidla prostředí: P - politické, E - ekonomické, S - sociální, T - technologické, L - legislativní, E - ekologické.

„SWOT analýza ztrácí svůj smysl, pokud se klade důraz pouze na sestavení čtyř seznamu (S-W-O-T) bez navazujících opatření, která vyplývají z definovaných strategií. Základní strategie lze vyjádřit například ve formě matice (viz následující obrázek), která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky (silné, slabé stránky, příležitosti, ohrožení), a na jejímž základě lze přímo generovat potenciální určující strategie pro další rozvoj organizace. Na základě tohoto vodítka je možné upravovat a postupně konkretizovat strategická rozhodnutí, záměry a formulovat konkrétní cíle (politiky) a opatření pro jejich naplnění - viz účel SWOT analýzy.“²⁴ Schéma základní matice SWOT analýzy ukazuje tabulka č. 4.

„Principy, které je vhodné při zpracování SWOT analýzy dodržovat:

a) Princip účelnosti

Při analýze musí být neustále brán v potaz její účel, nelze mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém.

b) Princip relevantnosti

²⁴ GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

Je nutné zaměřit se pouze na podstatná fakta, pokud budou informace zahlcující, následná formulace strategie bude komplikovaná. SWOT jako součást strategické analýzy má identifikovat pouze „strategická“ fakta, tedy zjednodušeně jevy s dlouhodobým trváním.

c) Princip kauzality

Je nutné soustředit se na příčiny, nikoliv na důsledky. Například při velkém počtu identifikovaných slabých stránek je několik z nich příčinami špatného stavu a další slabé stránky jsou pouze důsledky. Při řešení slabých stránek musíme klást důraz na řešení příčin, nikoliv pouze důsledků.

d) Princip objektivnosti

Analýza musí být objektivní, čehož lze dosáhnout participací více lidí na její tvorbě. Objektivnost je zabezpečena také využíváním metod a nástrojů především pro hodnocení důležitosti faktorů, například využitím bodových škál (stupnic).²⁵

1.7.1 Silné stránky – Strengths

Silné stránky firmy musí převažovat nad slabými stránkami. Firmy svoje silné stránky uvádějí do svých referencí pro potencionální odběratele (zákazníky) a tím si na trhu upevňují svoje postavení. Firma s kvalitními referencemi má daleko snazší uplatnění na trhu než firma se špatnými referencemi, tím pádem se zvyšuje jejich konkurenceschopnost, a poptávka po statcích a službách se zvyšuje. Budování referencí vyžaduje velké úsilí, dlouhou dobu ale jejich ztráta je velmi krátká a v některých případech nenapravitelná. Do silných stránek firmy lze zařadit například: likviditu společnosti, kvalitu poskytovaných výrobků a služeb, profesionalitu, dovednosti, finanční stabilitu a další.

1.7.2 Slabé stránky – Weaknesses

Každá firma by měla být schopná co nejdříve své slabé stránky objevit. Identifikováním slabých stránek a jejich následné odstranění se firma vyvaruje budoucím hrozbám. Firma tak vychází z vnitřní analýzy.

²⁵ GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

1.7.3 Příležitosti – Opportunities

Příležitosti firmy jsou zařazeny ve vnější analýze. Každá nová příležitost je pro firmu výzvou ke zvýšení její profitability, objevení nových potenciálních zákazníků, zvyšuje tak konkurenční schopnost firmy a zvyšuje podíl na trhu. Možnými příležitostmi jsou např. noví zákazníci, nové trhy, kvalitní zaměstnanci a další.

1.7.4 Hrozby – Threats

Hrozby jsou opakem příležitostí. Také spadají do skupiny vnějších faktorů. Firma musí potenciální hrozby sledovat proto, aby nedošlo k ztrátě postavení na trhu a celkovému úpadku firmy. Hrozbám je nutné čelit efektivním způsobem, například správným využitím finančních prostředků.

2 Analýza problému

2.1 Outsourcing textilií v ČR

„Outsourcing je proces, při kterém společnost deleguje vedlejší činnosti a práci ze své interní struktury na externí entitu (subkontraktora) specializovaného na provádění těchto operací. Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k zaměření se na důležitější úkoly v rámci výrobního procesu související s konkurenceschopností“²⁶.

Význam slova outsourcing definuje spolupráci mezi firmami. Tzv. B2B servis. Společnost Berendsen Textil Servis přebírá odpovědnost za servis textilií a rohoží. Dle domluvy se zákazník pořídí domluvené typy produktů, které potom ve smluvených intervalech dováží, odváží a pere. Za tuto službu pak účtuje smluvený poplatek. Zákazníci tímto nemusí řešit korporátní identitu, čistotu a prostředí, ve kterém pracují a další jiné hygienické nečistoty.

Textilní průmysl má v České republice velkou historii. Díky inovacím nadnárodních korporací, zejména pak ze skandinávských zemí, se začal objevovat nový trend servisu textilií. Rostoucí požadavky firem vyvolaly poptávku po této službě. O pracovní oblečení se musí někdo starat. Jsou s nimi spjaty provozní náklady, čas a další vedlejší činnosti. To samé platí i o dalších produktech v segmentu textilií např. průmyslově prateľných rohoží. Velké finančně silné společnosti mohou ve svých provozech postavit lokální prádelnu, ale vše stojí peníze. Proto zákazníci upřednostňují externí firmy, které se této službě věnují. Progres v tomto segmentu je více než zřejmý.

2.2 Historie společnosti

„Společnost byla založena Sophusem Berendsenem v roce 1854 v Dánsku, kde začala obchodovat se sklem a s ocelí. V roce 1904 byla založena firma RATIN, která poskytovala pesticidní služby. Poté rozšířila svoje portfolio o zařízení pro železnice, námořnictvo a navigaci. V roce 1927 byla založena britská firma Ratin, která se později přejmenovala na společnost Rentokil Initial Plc. Milníkem je rok 1969, kdy je nabídnuta

²⁶ RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J.; Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

společnost na Londýnské burze. Dále byl založen jako dílčí předmět podnikání textilní servis. O 4 roky později se firma stává obchodovatelnou na burze v Kodani.

V roce 1991 firma provedla velkou akvizici, kdy koupila firmu Elektrolux ve Švédsku a Holandsku. Před začátkem nového tisíciletí se Berendsen zaměřuje hlavně na textilní servis. Příchodem nového tisíciletí společnost kupuje firmu Micronclean, která se specializuje na hygienický servis. V roce 2002 finanční skupina Davis Group Plc kupuje Sophus Berendsen A/S. Akcie nejsou obchodovány na burze. Dále pak Sophus Berendsen přebírá Uniter Ov a vstupuje na finský trh s pronájmem oděvů. V roce 2008 vstupuje Berendsen na český trh²⁷.

2.3 Základní informace o společnosti

Společnost Berendsen Textil Servis s.r.o. byla jako analyzovaná firma v rámci této bakalářské práce vybrána z důvodu dobré přímé znalosti firmy, neboť zde její autor pracuje celé tři roky. První rok autor pracoval na pozici obchodního zástupce, posléze dostal příležitost pracovat jako „Key account manager“.

Společnost Berendsen Textil Servis má svoji základnu na jižní Moravě, nedaleko města Hustopeče, ve Velkých Pavlovicích, jak ukazuje mapa na obrázku č. 2.

Svoji činnost zahájila v roce 2008 v brněnských Modřicích, avšak paralelně začala budovat svoji základnu v již zmiňovaných Velkých Pavlovicích. Projekt vyžadoval velké množství administrativních úkonů, času a velkého kusu úsilí. Zázemí v Modřicích v Brně mělo charakter spíše administrativní a skladovací.

Velkým milníkem pro českou pobočku společnosti Berendsen Textil Servis bylo datum 1. 3. 2010, kdy se kompletně přemístilo zázemí z brněnských Modřic do nově vybudované prádelny ve Velkých Pavlovicích. Od roku 2008 do 1. 3. 2010 firma využívala pomoc při praní textilií a průmyslových rohoží od polské pobočky. Přesun do nově zmodernizované prádelny tímto způsobem usnadnilo etablování na českém trhu.

Berendsen zaujímá jedno z předních míst mezi nejúspěšnějšími evropskými společnostmi poskytujícími komplexní servis v oblasti textilu.

²⁷ Historie BERENDSEN: Historie Sophus Berendsen sahá až do roku 1854. BERENDSEN TEXTIL SERVIS, s. r. o. *Berendsen*: [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.berendsen.cz/historie>

V Dánsku, Švédsku a Norsku zaujímá společnost Berendsen vedoucí postavení na trhu. Na holandském trhu dosáhla během krátké doby vedoucí pozice v oblasti servisu pracovních oděvů. V Německu si pak velmi silné postavení vydobyla na trhu servisních služeb pro zdravotnictví. V Polsku patří Berendsen mezi vedoucí firmy na trhu již přes 10 let. V České republice Berendsen působí od roku 2008.

„Společnost je, díky svému vlastníku Berendsen plc, jako jediná evropská společnost podnikající pouze v oblasti textilního servisu v sektoru Business-to-Business registrována na londýnské burze“²⁸.

Společnost Berendsen Textil Servis je zapsána v obchodním rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Jedná se o kapitálovou společnost. Provoz prádelny byl strategicky zvolen na jižní Moravě z důvodu pozdějšího rozvoje do sousedních zemí Slovenska a Rakouska. Základní kapitál činí 200 000,-- Kč. Veškeré uvedené informace byly čerpány od vedení firmy. Souhrn základních informací je uveden v tabulce č. 5.

2.4 Organizační struktura

Společnost je členěna následujícím způsobem:

Výkonnému řediteli pro Českou republiku zodpovídají za svoji činnost, provozní ředitelka, finanční ředitel a obchodní ředitel. Obchodní oddělení se dále člení na divizi pracovní oděvy a divizi hygienické rohože. Každý tým má svého vedoucího (team leadera, v obchodním týmu oděvů je obchodní ředitel zároveň i team leader). Tým se skládá z obchodníků, kteří mají za úkol hledat potencionální zákazníky ve svých předem vymezených regionech. Doposud se firma koncentrovala na regiony na Moravě, ve východních Čechách a Praze. Provozní ředitelka vede provoz prádelny, provozní zaměstnance a zákaznický servis. Vedoucí zákaznického servisu má za úkol řídit tým pracovníků, kteří pečují již o existující zákazníky nebo o nové. Finanční ředitel je zodpovědný za účetnictví, IT/IS a fakturace (viz obrázek č. 3).

²⁸ Kdo jsme. BERENDSEN TEXTIL SERVIS, s. r. o. *Berendsen: O nás* [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.berendsen.cz/o-nas>

2.4.1 Zaměstnanci firmy

V této části se cílem analyzovat vývoj počtu zaměstnanců za dobu, po kterou společnost působí na českém trhu. V prvotním roce společnost neměla velkou potřebu hledat zaměstnance do výroby, protože se teprve budovala prádelna ve Velkých Pavlovicích. Obchodní týmy začínaly v malém počtu zaměstnanců. V druhém roce (viz graf č. 1) je zřejmé, že nárůst zaměstnanců se značně zvýšil. Zejména pak v obchodním týmu a v divizi řidičů. Nejvyšší nárůst pak zaznamenal v roce 2010, kdy se firma přesunula do nové prádelny ve Velkých Pavlovicích. Poslední analyzovaný rok pak individuálně posílil vybraný segment, zejména zaměstnance v prádelně.

2.5 Oblast podnikání

Obchodní činnost společnosti je zaměřena na dva segmenty. První segment je zaměřen pouze na servis pracovních oděvů. Druhý se zaměřuje na servis průmyslově pratelných rohoží. Jejich vzájemné propojení je zřejmě z počtu zákazníků, kteří využívají obě dvě tyto služby.

2.5.1 Pronájem oděvů

Nákup a zacházení s pracovními oděvy mohou být ve firmě kapitálově a časově náročné úkoly. Berendsen pronajímá, pere a udržuje různé druhy pracovních oděvů pro výrobní, obchodní i servisní firmy, ať jsou velké nebo malé. Pracovní oděvy jsou upraveny tak, aby splňovaly představy zákazníků z hlediska barev, designu, logotypu a pohodlí pro uživatele. Oděvy splňují bezpečnostní a další funkční a pracovní - právní požadavky. Každý kus oděvu je unikátní. Každý kus oděvu má všitý čip RFID (Radio Frequency Identification). Čip je diskretní a zcela neškodný. Díky tomuto čipu je každý kus oděvu unikátní. Pomocí našeho on-line objednávkového systému je společnost Berendsen Textil Servis schopna měnit dodávky, velikosti oděvů, sledovat statistiky a máte tak kompletní kontrolu nákladů²⁹.

²⁹ Pronájem oděvů. BERENDSEN TEXTIL SERVIS, s. r. o. *Berendsen: Pronájem oděvů* [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.berendsen.cz/pronajem-odevu>

Kompletní řešení od firmy Berendsen zajistí, aby měli pracovníci vždy čisté oděvy ve správných velikostech. Společnost se zabývá nákupem oděvů, jejich správou a uskladněním a vším, co souvisí s používáním pracovních oděvů. Kromě toho oděvy vyzvedává a doručuje zpět k zákazníkům tak, aby byly včas připraveny pro další použití. Na základě vizuální kontroly oděvy opravuje a vyměňuje dle potřeb. Má vlastní sklad, takže dodávky jsou rychlé a spolehlivé.

„Díky tomu se můžou klienti do plné míry soustředit na jejich vlastní, hlavní, výrobní či obchodní činnost a nemusí vynakládat zbytečné prostředky a starosti o nákup a údržbu vlastních oděvů“³⁰.

2.5.2 Produkty

Společnost nabízí velký výběr modelů oblečení pro různé obory. Od modelů pro průmysl, stavebnictví a autoopravny až po specifické oblečení pro prostory vyžadující vysoké hygienické požadavky. Nabízí také speciální ochranné oděvy odpovídající evropským normám při ochraně z hlediska ohnivzdornosti, antistatického účinku a působení chemikálií (oděvy Flame Q a Nomex Static-Control©) nebo vysoké viditelnosti (oděvy Ré Vision).

Výrobní řady oblečení společnosti Berendsen jsou založeny na dlouholeté zkušenosti a na nejnovějším vývoji na poli evropských norem týkajících se ochranného oblečení. Oblečení splňuje nejpřísnější požadavky na látku a tvary modelů. Společnost Berendsen spolupracuje například s mezinárodně renomovanými dodavateli látek jako je Ten Cate Protect, Klopman a Carrington. Do vývojového procesu také aktivně zapojuje uživatele našeho oblečení³¹ (ukázka oděvů viz obrázek č. 4).

2.5.3 Pronájem rohoží

Podlahy jsou vždy vystaveny trvalému opotřebování. Boty, písek, hlína, nečistoty i voda znamenají permanentní působení a trvalou zátěž, ať už je podlaha ze dřeva, dlažby nebo s koberci. Výsledkem jsou šrámy, vychozená místa a neodstranitelné znečištění. Důsledkem bývá nutnost vyměnit celou podlahu. Rohož BERENDSEN toto působení

³⁰ Služba pronájmu. BERENDSEN TEXTIL SERVIS, s. r. o. *Berendsen: Pronájem oděvů* [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.berendsen.cz/sluzba-pronajmu>

³¹ Produkty. BERENDSEN TEXTIL SERVIS, s. r. o. *Berendsen: Pronájem oděvů* [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.berendsen.cz/produkty2>

omezuje, a tím také snižuje nároky na údržbu. Berendsen zajistí komplexní servis dle režimu, který nejlépe splní přání zákazníka. LINK-MAT[®] je patentovaný Berendsen systém, který umožňuje spojit několik rohoží tak, aby pokryly větší plochu³².

Mezi hlavní výhody pronájmu patří zejména:

- ušetření za čištění podlah,
- zajištění vyšší hygieny v objektu,
- všechny druhy podlah získají upravenější a příjemnější vzhled,
- sníží se opotřebení podlah,
- rohože zabraňují šíření nečistot i vody,
- rohože zabraňují uklouznutí na podlaze a tím snižují riziko úrazu,
- rohože zlepšují vnitřní klima objektu tím, že efektivně zadržují prach,
- rohože odstraňují statickou elektřinu,
- jsou perfektním přivítáním hostů a zákazníků,
- rohože jsou neustále udržovány v čistotě³³.

2.5.4 Produkty

Do produktů, které společnost Berendsen využívá spadají tyto typy rohoží: rohož bavlna, nylon, logo rohož, scraper, komfort, superscraper, systém elastomat³⁴ (ukázka rohoží, viz obrázek č. 5).

2.6 Analýza podnikání

V další fázi bakalářské práce bude hodnocen vývoj od vstupu firmy na český trh až po současnost, a to ve vazbě jak na divizi oděvy, tak na divizi rohože. K analýze bude využita již zmiňovaná analýza v teoretické části. Budou hodnoceny jednotlivá období od roku 2008 (vstup na Český trh) až do roku 2011.

³² Pronájem rohoží. BERENDSEN TEXTIL SERVIS, s. r. o. *Berendsen: Pronájem rohoží* [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.berendsen.cz/pronajem-rohozi>

³³ 12 dobrých důvodů ...: Proč se rozhodnout pro servis rohoží Berendsen. BERENDSEN TEXTIL SERVIS, s. r. o. *Berendsen: Pronájem rohoží* [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.berendsen.cz/vyhody-pronajmu1>

³⁴ Produkty. BERENDSEN TEXTIL SERVIS, s. r. o. *Berendsen: Pronájem rohoží* [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.berendsen.cz/produkty1>

2.7 Zhodnocení podnikání

Je zjevné, že celková akvizice vstupu nadnárodní společnosti Berendsen vyžaduje od samého začátku podnikání velké finanční „injekce“ od své mateřské společnosti Berendsen Textil Servis. Významnou mírou se na investici podílí fakt, že se vybudovalo nové zázemí v podobě prádelny ve Velkých Pavlovicích. Další velkou výstavbou je ucelení obchodních týmů a jejich tvorba.

2.7.1 Hospodaření v roce 2008

V tomto roce došlo k založení firmy a bylo zahájeno budování její organizace. V posledním kvartálu bylo dosaženo prvních servisních smluv díky zahájení prodejní činnosti. Většinu personálu firmy v tomto roce představovali prodejci. Začínající krize neměla nijak zásadní vliv na momentální chod firmy.

Společnost vykázala ztrátu 40 144 tis. Kč, což bylo zapříčiněno v největší míře platbou za služby ve výši 30 832 tis. a velkou položkou v osobních nákladech ve výši 6 495 tis. Kč. Zbytek byl rozčleněn do dalších položek výkazu zisků a ztrát. Výše vlastního kapitálu byla záporná a to ve výši 39 944 tis. Kč. Hodnota aktiv v počátečním roce podnikání činila 12 449 tis. Kč. Cizí zdroje ve společnosti Berendsen Textil Servis byly kryty interní půjčkou od mateřské společnosti a celková hodnota v roce 2008 činila 52 390 tis. Kč. Krátkodobý finanční majetek činil 961 tis. Kč. Provozní tržby pak měly v daném roce hodnotu 91 tis. Kč.

2.7.2 Hospodaření v roce 2009

Tento rok lze charakterizovat zlepšením na straně prodejních procesů, a to navzdory celkově špatné ekonomické situaci. V oblasti budování firmy bylo nakonec rozhodnuto o konečné podobě vlastního závodu a v červenci byla zahájena jeho vlastní výstavba. Současně byly v tomto roce zahájeny aktivity na Slovensku, to je vybudování prodejního týmu a zřízení depa.

V roce 2009 se začalo intenzivněji budovat portfolio nových zákazníků a samotná akviziční činnost. Primárním cílem bylo vytvořit dva silné týmy obchodníků a stabilizovat tak již existující prodejní skupiny, tak aby se vytvořili silné distribuční

kanály, které snižují náklady na logistiku. Projevy hospodářské krize sílili v dílčích segmentech intenzivněji (například automobilový průmysl). Společnost byla stále ve ztrátě, což demonstruje počáteční investiční charakter.

Firma vykázala v hospodářském výsledku ztrátu 38 486 tis. Kč, přičemž lze zaznamenat její mírný pokles oproti minulému účetnímu období 2008. Ztráta byla způsobena hlavně položkou služby ve výši 22 756 tis. Kč. A osobními náklady ve výši 15 055 tis. Kč, která byla způsobena budováním nového týmu obchodníků a zaměstnanců do logistiky. Díky získání nových zákazníků začala firma generovat vyšší tržby a to v celkové hodnotě tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 3 605 tis. Kč. V roce 2009 byla položka ostatní kapitálové fondy doplněna částkou 163 217 tis. Kč. Vlastní kapitál vykázal kladnou hodnotu a to ve výši 84 841 tis. Kč. Suma aktiv činila 101 978 tis. Kč. Cizí zdroje činili 17 097 tis. Kč. Krátkodobý finanční majetek firmy činil 71 506 tis. Kč.

2.7.3 Hospodaření v roce 2010

Milníkem roku 2010 (počátkem března) bylo otevření provozu prádelny ve Velkých Pavlovicích. Největším úspěchem v akviziční činnosti v polovině roku 2010 byl odkup zákazníků od konkurenční, lokální společnosti Chrištof, zejména pak větší vytížení provozu prádelny (segment oděvy). Díky vlastnímu provozu byla zrušena kooperace s Berendsen Polsko, a tím došlo k úsporám a zlepšení interní logistice.

Akvizice lokálního konkurenta měla hlavní význam v těchto aspektech:

- jednorázové a rychlé získání nového obratu na místo vlastní prodejní aktivity,
- okamžité zlepšení ve využití kapacit realizované investice do vlastního závodu,
- zásadní zlepšení postavení firmy na lokálním trhu, kdy byl odstraněn prakticky jediný konkurent (v segmentu oděvu).

Hospodářský výsledek roku 2010 se oproti roku 2009 mírně prohloubil a to na 39 643 tis. Kč. Firma opět hospodařila se ztrátou. Ke ztrátě přispěly velkou měrou i odpisy hmotného majetku ve výši 15 095 tis. Kč.

V tomto roce je zatím viděn největší nárůst tržeb za prodej výrobků a služeb a to v hodnotě 28 008 tis. Kč (velké procento z celkových tržeb demonstruje již zmiňovaná akvizice vybraných zákazníků společnosti Chrištof). Společnost si v roce 2010 vybudovala již zmiňované provozní zázemí a tak v položce aktiv zvýšila hodnotu

dlouhodobého hmotného majetku na 150 729 tis. Kč z původních 24 859 tis. Kč. Lze tedy konstatovat, že rok 2010 byl velmi zlomový i pro budoucí vývoj firmy.

2.7.4 Hospodaření v roce 2011

V roce 2011 je na ústupu celosvětová ekonomická krize, což je patrné v akviziční činnosti. Zákazníci byli ochotni zvyšovat svoje fixní náklady, díky dlouhodobým smlouvám. S hlediska firmy bylo dosaženo dobrých prodejních výsledků a tím zlepšení výkonů (obratů) ve všech oblastech. Úspěšně byla dokončena integrace objemu z akvizice provedené v roce 2010. Kombinací obou uvedených vlivů došlo k dalšímu zlepšení využití investice do vlastního provozu. Mimo jiné byl trvale zaveden dvousměnný provoz. Významným aspektem je dosažení celostátního pokrytí v distribuci, což zásadním způsobem mění strategickou pozici firmy např. ve vztahu k síťovým zákazníkům.

Společnost Berendsen Textil Servis zaznamenala v loňském roce 2011 nejvyšší pokles ztráty a to 27 538 tis. Kč. Podstatnou nákladovou položkou byly odpisy dlouhodobého hmotného majetku, částka činila 30 790 tis. Kč. Rok 2011 je doposud nejúspěšnější v analyzovaných letech ve vývoji tržeb za výrobky a služby v hodnotě 57 760 tis. Kč. Je patrný i nárůst tržeb za prodej zboží a to v částce 2419 tis. Kč, kde je vidět velký nárůst oproti předchozímu roku 2010, kde tržby činily 28 008 tis. Kč. Vlastní kapitál se oproti předchozímu roku snížil na 108 752 tis. Suma aktiv činila 131 749 tis. Kč. Krátkodobý finanční majetek byl v tomto roce v záporné hodnotě a to 35 367 tis. Kč.

2.7.5 Vize na rok 2012

Společnost Berendsen Textil Servis vidí i přes negativní pohled masmedií, politických stran a předních ekonomů poměrně optimistickým pohledem ekonomický průběh roku 2012. Silné zázemí společnosti preferují smluvně vázaní zákazníci, akvizovaní noví zákazníci a i prvopočátek roku slibuje přísun nových potenciaálních klientů. Společnost by chtěla pokračovat ve vlastních prodejních aktivitách, přibližně na úrovni roku 2011, využít mezinárodních kontaktů a doporučení firmy k zisku strategických zákazníků.

Společnost Berendsen Textil Servis by ráda získala zákazníky síťového charakteru.

Díky výše uvedeným aktivitám by chtěla společnost dosáhnout vyrovnaného měsíčního rozpočtu koncem roku 2012 (breakeven point). Příprava konečné podoby projektu rozšíření provozu (2. etapa) se zahájením výstavby nejpozději na jaře 2013.

Rozšířením provozu bude dosaženo přibližně trojnásobné kapacity oproti stávajícímu stavu. Tím bude zajištěna infrastruktura pro růst v dalších letech a trvale kladný výsledek.

2.8 SLEPTE analýza

2.8.1 Sociální prostředí

V této části práce bude řešen vývoj nezaměstnanosti v České republice, Jihomoravském kraji a tzv. „malém okrese“ Hustopeče³⁵.

Ve sledovaném období je vidět největší nárůst nezaměstnanosti v České republice z roku 2008 do roku 2009. Zásadním důvodem je již zmiňovaná celosvětová hospodářská krize a bankrot velkého počtu firem. V následujících dvou letech 2010 a 2011 se nezaměstnanost ještě zvýšila.

Ve srovnání vývoje nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji lze říci, že měl podobný charakter, ale v posledním roce došlo k částečnému zlepšení situace (viz graf č. 2 a tabulka č. 6).

Zázemí společnosti Berendsen Textil Servis se nachází v ORP Hustopeče (Velké Pavlovice), kde je nárůst nezaměstnanosti významně vyšší než v České republice a v Jihomoravském kraji. Pro společnost Berendsen Textil Servis z toho plyne velký počet potencionálních zaměstnanců do prádelny, logistiky, skladu a zákaznického servisu a tím snížené náklady na platové podmínky. Významně tím roste vyjednávací síla společnosti Berendsen Textil Servis při výběru zaměstnanců (viz tabulka č. 7).

Průměrná mzda je v jihomoravském kraji téměř o 1000,-- Kč nižší než je celorepublikový standard, což se významně projeví v celkovém měřítku nákladů společnosti Berendsen Textil Servis (viz tabulka č. 8).

Na vzdělání provozních zaměstnanců v divizích prádelny, logistiky a skladu není kladen důraz na vysokoškolské vzdělání. V okrese Hustopeče je oproti jihomoravskému kraji počet vysokoškolsky vzdělaných lidí snížen (viz tabulka č. 9).

³⁵ Jedná se o tzv. ORP, tedy oblast působnosti Obce s rozšířenou působností Hustopeče.

Požadavky na vysokoškolské vzdělání na vedoucí pozice v jednotlivých divizích kladeny jsou. Zde je viditelná nevýhoda v ORP Hustopeče a proto je nutné pro společnost hledat vedoucí zaměstnance ve větších městech například v Brně nebo v Břeclavi aj. Dojezd za prací by v tomto případě byl okolo 30 km. Díky korporátním benefitům společnosti a možnostem využití služebních automobilů je tento problém v podstatě eliminován.

Druhý pohled na nezaměstnanost se týká odběratelů firmy Berendsen Textil Servis.

Pokud se bude nezaměstnanost prohlubovat, bude to mít zásadní vliv na konečné číslo zákazníku společnosti. Firmy, které využívají služeb outsourcingu, servisu pracovních oděvů a průmyslově pratelných rohoží a které budou propouštět svoje zaměstnance, ovlivní i provoz prádelny. Se snížením počtů zaměstnanců firem dochází přímo úměrně také ke snižování počtu kusů zejména pak pracovních oděvů, resp. snižují se výnosy a zvyšují se náklady na provoz prádelny.

Nefinanční benefity budou hrát stále větší roli s rostoucím tlakem na mzdové náklady. Současně se může jednat o zásadní prvek pracovního prostředí (zejména pak v oblasti pracovních oděvů).

Zásadní vliv může mít absolutní hodnota nezaměstnanosti z pohledu zákazníků. Míra zaměstnanosti určuje situaci na trhu, jinými slovy potencionální míra zaměstnanců, které může firma oblékat a servisovat.

2.8.2 Legislativní prostředí

Legislativní prostředí, ve kterém firma funguje a je v interakci se svými odběrateli a dodavateli lze charakterizovat jako relativně stabilní. Na tyto vztahy by měla největší vliv případná změna zákona o DPH, která je vládou plánována na rok 2013. Novela obsahuje případné sjednocení snížené a základní sazby na 17,5%. Stávající základní sazba daně z přidané hodnoty činí u služeb charakteru firmy 20%. Toto snížení by pro firmu znamenalo větší manévrovací prostor v její cenové politice, neboť by umožnilo buď snížení cen (u problematických zákazníků) anebo zvýšení obchodní marže a profitability firmy. Při potenciální změně sazby DPH nad úroveň 20% by byly dopady na firmu Berendsen Textil Servis opačné.

Kromě zákona o DPH má významný vliv na náklady firmy rovněž zákon o spotřební dani, a to zejména z důvodu, že pohonné hmoty tvoří významnou složku nákladů na logistické trasy řidičů a akviziční činnost obchodníků.

V roce 2011 při plném vytížení bylo najeto téměř 800 tis. Km v logistice řidičů, toto samé číslo je ale najeto i u obou týmů obchodníků, což například při průměrném zvýšení ceny litru nafty o 1 Kč a průměrně spotřebě vozidla 8 litrů na 100 km činí 64 tis. Kč za rok (např. tým obchodníků). Téměř 50% s celkové ceny pohonných hmot tvoří nepřímé daně (DPH a spotřební daň). Vývoj cen pohonných hmot v letech 2008 – 2012 ukazuje graf č. 3.

Potencionální trh je pak dále ovlivněn legislativou v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (kluzká podlaha, zákonná povinnost poskytnou pracovní oděvy nebo pracovní pomůcky). Zatím to není v plném rozsahu vyžadováno zákonem (spíše okrajově), ale lze očekávat zpřísnění kontroly legislativou do budoucna, což by mělo velmi pozitivní vliv na poptávku služeb firmy.

2.8.3 Ekonomické prostředí

Nejzásadnějším faktorem, který ovlivnil fungování celosvětové ekonomiky byla ekonomická krize způsobená mimo jiné nízkými úrokovými sazbami a předlužením mnoha firem, ale i domácností. Tato krize se nevyhnula ani České republice a promítla se do vývoje jejího HDP (viz graf č. 4).

Celosvětová krize se však analyzované firmy zásadním způsobem nedotkla. Důvody spočívají kromě jiného ve specifčnosti služeb firmy. Pro firmy, které využívají služby pronájmu pracovních oděvů a rohoží je tato služba takřka nepostradatelná, zejména pak ve vysoce zátěžových provozech. Tím pádem se poptávané množství této služby pronájmu textilií zásadně nesnížila. Dalším faktorem jsou dlouhodobé smluvní vztahy, které zabraňují snadnému vypovídání kontraktů.

Dlouhodobé smluvní vztahy rovněž limitují vliv dalšího makroekonomického ukazatele, kterým je inflace a to z důvodu jeho zahrnutí do všeobecných obchodních podmínek (vývoj inflace – viz graf č. 5). Tyto podmínky jsou nadefinovány tak, že umožňují změny cen za poskytované služby v závislosti na vývoji inflace v České republice (ukázka všeobecných podmínek – viz tabulka č. 10).

Díky tomu, že společnost Berendsen Textil Servis je pod záštitou silné mateřské společnosti, není nucena využívat úvěrových služeb komerčních bank. Jakákoli půjčka uváděná ve výkazech je půjčkou interní tzn. půjčkou od mateřské společnosti. Z toho vyplývá, že společnost Berendsen Textil Servis není primárně závislá na úrokové míře ovlivňující úrokové sazby komerčních bank, ale tím spíše v závislosti na směnném kurzu CZK vůči EUR a CZK vůči GBP. Lze tedy konstatovat, že je velmi důležité sledovat směnný kurz české koruny vůči euru a libře. Díky neustálým transakcím a přeléváním finančních prostředků ze strany mateřské společnosti lze ušetřit velké množství peněz. Druhý pohled na důležitost směnného kurzu spočívá v možnosti nabídnout stávajícím odběratelům možnost placení faktur např. v eurech. Výhoda spočívá v usnadnění transakčních procesů a sjednocení platebního systému. Nevýhodou však může být dlouhodobě nevýhodný směnný kurz eura vůči české koruně, což by ale platilo i v případě fakturace v CZK (vývoj směnného kurzu eura a libry vůči koruně ukazuje graf č. 6).

V názorně uvedeném příkladu mateřská společnost poslala do své pobočky v česku cca 8 mil. EUR. Při průměrném směnném kurzu lze tedy konstatovat, že i deseti haléře hrají zásadní roli. Kurz se pohyboval průměrně okolo 25 korun za euro ve chvíli, kdy česká společnost například budovala prádelnu a potřebovala finanční prostředky. Kdyby v té chvíli směnný kurz vzrostl o korunu, tak při 8 mil. Euro by tato částka dělala 8 mil. Kč. Tento pohled platí ale i na druhou stranu. Pokud by společnost posílala svůj zisk zpět mateřské společnosti, pak směnný kurz hrál roli úplně stejnou, pouze opačným směrem.

Další důležitou roli hraje také podíl jednotlivých odvětví ekonomiky na celkové zaměstnanosti. Jak je vidět v grafu č. 7, nejvýznamnějším odvětvím v členění OKEČ je zpracovatelský průmysl spolu s dalšími předními odvětvími jako je např. auto-moto segment, zdravotnictví a veterinární činnost, veřejná správa a školství představuje potenciálně nově akvizovaný trh, kde může společnost získávat nové zákazníky.

2.8.4 Politické prostředí

Současné politicko-ekonomické uspořádání v rámci Evropy umožňuje firmě Berendsen Textil Servis relativně snadný přístup na zahraniční trhy. Evropská unie v současné době garantuje odbourávání bariér expanze na zahraniční trhy. Díky tomu, že Česká

republika není součástí eurozóny, může dojít vlivem rozhodnutí ČNB například intervencemi ve prospěch či neprospěch domácí měny ke změně směnného kurzu, který pak následně ovlivňuje náklady firmy.

Politické prostředí v České republice lze charakterizovat jako relativně stabilní. Za období firmy na českém trhu došlo k pokusu o vyslovení nedůvěry vládě. Například v roce 2008 došlo k sesazení vlády a nastoupení „Fischerovi“ prozatímní vlády, což mělo určitý destabilizační vliv na politickou a posléze i ekonomickou situaci v ČR.

Otázka politické situace na regionální úrovni má omezený vliv. Může mít za důsledek např. oddalování důležitých strategických rozhodnutí firem zejména ve vazbě na změny územních plánů, odkup pozemků a vytvoření kanalizační a vodovodní infrastruktury. Tyto skutečnosti reálně ovlivňují realizaci projektu vytvoření kanalizace pro firmu Berendsen Textil Servis, která je zásadní pro její další činnost a rozšíření kapacit provozovny.

2.8.5 Technologické prostředí

Od 1. března 2010 je nastaven koncept CL2000. Zkratka CL reprezentuje (Commercial Laundry) komerční prádelnu a 2000 symbolizuje produkční koncept milénia³⁶. Úkolem společnosti je co nejlepší péče o zaměstnance, zákazníky a to s maximálním výkonem a efektivitou. Tento technologický systém popisuje přesně pracovní postupy, efektivní rozmístění technologie a zařízení včetně jejich kapacit a průběžného měření výkonů. Přínosem je menší chybovost, vyšší pořádek a čistota, menší únava personálu (zde je opět demonstrováno lepší pracovní prostředí), úspory energií a vyšší produktivita práce. Díky konceptu CL2000 dosahuje společnost dvojnásobnou produktivitu práce oproti firmám s tradičním přístupem, což znamená vysoce progresivní význam na trhu.

2.8.6 Ekologické prostředí

Společnost Berendsen Textil Servis se zaměřuje na úspory energií a vody. Standardně se ustupuje od praní s vyvářkou. Snížení teploty na 60-65°C, v hlavním praní dochází k první a zásadní úspoře energie. Dalším zásadním prvkem je bezparní řešení, zejména při sušení textilu. Při využití přímého ohřevu za použití zemního plynu je dosahována vyšší

³⁶ BERENDSEN TEXTIL SERVIS, a. s. *MOJE PŘÍRUČKA K CL2000*. Sophus Berendsen A/S. Søborg, Dánsko, 2011.

účinnost a tím úspora, vyloučí se také ztráty z výroby a transportu páry a kondenzu. Samostatně je řešena rekuperace tepla ve vzduchotechnice. Zásadním prvkem je dále recyklace vody z máchání, kdy dochází k jejímu znovuvyužití pro praní rohoží. Tím je dosaženo úspory vody, energie a částečně také prací chemie.

Celková šetrnost k životnímu prostředí má zásadní dopad na pracovní prostředí, které vytváří kvalitní atmosféru a tím i zvýšení produktivity práce. Společnost se zabývá otázkou třídění odpadů, praní textilií pomocí chemie bez fosfátů. Díky novým technologickým strojům je snížena hlučnost na pracovišti.

2.8.7 Komplexní hodnocení Slepce analýzy

Hodnocení souboru vnějších vlivů na činnost firmy Berendsen Textil Servis lze hodnotit spíše kladně, převládají prvky, které mohou příznivě ovlivnit její budoucí vývoj. Vnější prostředí lze hodnotit jako stabilní s množstvím predikovatelných parametrů.

Zásadní je oblast ochrany zdraví při práci, možnosti poskytnutí nefinančních benefitů, ekologické aspekty a obecný růst popularity outsourcingu (řešení služeb externím partnerem). Z hlediska relevance a významnosti patří mezi 5 klíčových faktorů odhalených SLEPTE analýzou následující skutečnosti (řazeno dle důležitosti):

- 1) LP – zákon o DPH a o spotřební dani (přímý vliv na náklady společnosti)
- 2) EP – směnný kurz (opět přímý vliv na náklady)
- 3) TP – technologický systém CL2000 (vliv na efektivitu a nepřímo na náklady)
- 4) EkolP – ekologický systém praní (vliv na efektivitu, kvalitu a nepřímo na image)
- 5) EP – specifická produkce (vyhnutí se ekonomické krizi)

2.9 Porterova analýza

V Porterově analýze konkurence bude zkoumána jednak existující konkurence (přímá i nepřímá), která značnou silou ovlivňuje chování firem na trhu. Bude porovnáno riziko vstupu nových společností na trh, možné substituty na trhu, podmínky, které nastavují dodavatelé, ale také kvalita služeb nabízená zákazníkům.

2.9.1 Existující konkurenti

Konkurenty v oblasti outsourcingu textilií můžeme rozdělit na dvě skupiny. Do první patří konkurenti přímí, kteří jsou popsáni níže. Tato skupina firem podniká stejným principem jako společnost Berendsen Textil Servis. Každá je ale zaměřená na určité portfolio služeb, ve kterém se snaží prosadit na trhu.

Zde je popsáno portfolio služeb jednotlivých přímých konkurentů:

- Salesianer Miettex: servis pracovních oděvů, rovné prádlo/segment hotely, gastronomie, zdravotnictví, personální hygiena, průmyslově pratelné rohože
- Initial Ecotex: servis pracovních oděvů, personální hygiena, průmyslově pratelné rohože
- Lindström: servis pracovních oděvů, průmyslově pratelné rohože
- CWS Boco: servis pracovních oděvů, personální hygiena, rovné prádlo/segment hotely, gastronomie, průmyslově pratelné rohože

Lze tedy konstatovat, že nejvíce podobné portfolio služeb, nabízí společnost Lindström, která je ze všech zmiňovaných konkurentů nejvíce přiblížena společnosti Berendsen Textil Servis.

2.9.2 Riziko vstupu nových společností

Společnost Berendsen Textil Servis má svoje nejsilnější portfolio zákazníků situované na Moravě. Zde je takřka nejsilnější firmou na trhu. Samozřejmě tím evokuje stávající konkurenty k tomu, aby na moravský trh vstoupili a byli více činní. Dalšími možným nebezpečným faktorem vstupu nových společností může být inspirace lokálních prádelen, které by mohli využít “know – how”, které nabízí společnosti jako Berendsen Textil Servis. Díky znalosti trhu, distribučním kanálům a silného zázemí jsou možnými budoucími konkurenty.

2.9.3 Riziko substitucí

Dále pak společnost Berendsen Textil Servis spatřuje skupinu nepřímých konkurentů v podobě lokálních prádelen, které na českém trhu působí od minulého století a také

substituty v podobě přímého nákupu podobných produktů, ale bez přidané hodnoty tzv. bez servisu.

Nepřímí konkurenti na českém trhu oblast Morava jsou:

- Společnost Chrištof s.r.o., která má ve svém portfoliu rovné prádlo/segment hotely, gastronomie, hotelnictví aj.
- Diamant s.r.o.: Společnost se zabývá pouze prodejem rohoží, s velkým portfoliem druhů rohoží, atypických rozměrů, aj.

2.9.4 Vyjednávací síla dodavatelů

V tabulce č. 11 jsou dále uvedeni dodavatelé, kteří jsou preferovaní celoevropsky. Jako součást mezinárodní firmy je povinností využívat produktů a služeb od těchto dodavatelů. Nadnárodní smlouvy posilují pozici společnosti Berendsen hlavně v oblasti objemu počtu produktů. To má své výhody a zlepšuje tak obchodní podmínky firmy, a to hlavně v oblasti cenové politiky a strategie firmy. Jsou zde patrné ale i určité nevýhody a to ve smluvním vztahu s dodavateli (smluvní podmínky, objem odběru aj.). Mimo dodavatele viz tabulka č. 11 hrají z hlediska vyjednávací síly důležitou roli i dodavatelé, kteří zajišťují pro firmu Berendsen služby provozního a režijního charakteru. Všichni dodavatelé jsou dle podílu seřazeni a uvedeni v tabulce č. 12.

2.9.5 Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci v oblasti servisu průmyslově pratelných rohoží (viz tabulka č. 13) mají možnost zlepšit svůj interiér pomocí vhodně zvoleného produktu. Díky komplexnímu přístupu odborných, profesionálních zaměstnanců společnosti dostávají zákazníci produkty přímo šité na míru.

Velkou význam v udržení zákazníků hraje smluvní vztah. Zákazníkům je produkt vyroben zdarma a servisován po dobu 36 měsíců, což značí dlouhodobé vztahy se zákazníky. Tato politika byla významná celoevropsky v období světové krize.

Výhoda oproti konkurenci je zejména v délce kontraktu. Konkurenční společnosti mají smluvní vztahy se zákazníky na dobu kratší, tím vzniká předčasná ztráta zákazníků, hlavně pak v již zmiňované ekonomické krizi. Firma je tak více profitabilní oproti konkurenci.

U pracovních oděvů je největší výhodou komplexní výbava v jednotlivých segmentech průmyslu. Společnost má největší výběr produktů a tak eliminuje konkurenci (seznam klíčových zákazníků firmy – viz tabulka č. 14). Nevýhodou v tomto případě je:

- velikost prostorů pro skladování,
- možnost chyb v jednotlivých fázích operací s textiliemi,
- delší doba dodání textilií potencionálním odběratelům,
- jednoduchost prezentování a následné aplikování odběratelům v obchodní sféře.

Tabulka č. 15 dále ukazuje vývoj počtu kusů rohoží a oděvů u zákazníků od roku 2009 do roku 2011 a dále na grafu č. 8 je názorně ukázán požadovaný plán v roce 2012. Jedná se také o využití provozních kapacit a následné rozšíření prádelny pro zákazníky. Je evidentní, že se hodnoty kusů textilií v oběhu u zákazníků každoročně významně zvyšují.

2.9.6 Komplexní hodnocení Porterovy analýzy

Jedno z možných rizik představuje vstup lokálních prádelen v jihomoravském kraji, jejich hlavní výhodou je znalost daného trhu a portfolio jejich vlastních zákazníků, kde podobné služby mohou přiřadit k již uskutečňovaným službám. Další velká výhoda je dlouhodobý vztah s existujícími zákazníky. Větší jednoduchost nabídnout služby.

Dalším rizikem jsou substituty, u kterých mohou odběratelé koupit pouze produkty, ale bez přidané hodnoty servisu, což je jeden z největších možných problémů. Závisí to také na kvalitě produktů.

Společnost Berendsen Textil Servis má smluvní vztahy s dodavateli na nadnárodní úrovni. Výhodou je kompletní nabídka a možnost vybrat si dodávané produkty podle potřeby od výhodnějšího dodavatele.

Nejvíce podobným přímým konkurentem je v danou chvíli společnost Lindström. Její charakter nabízených služeb je nejvíce podobný společnosti Berendsen Textil Servis.

Analyzovaná společnost má své odběratele ve velkém množství segmentů např. zdravotnictví, průmysl, státní sféra aj. To také upevňuje velké možnosti v růstu a využití služeb novými odběrateli např. využití referencí. Z hlediska relevance a významnosti patří mezi 5 klíčových faktorů odhalených Porterovou analýzou následující skutečnosti (řazeno dle důležitosti):

- 1) Síla mezinárodních (hlavně přímých) konkurentů
- 2) Dlouhodobější smluvní vztahy oproti konkurenci (36 měsíců)
- 3) Hrozba substitutů v podobě prodeje výrobků (rohože a oděvy) namísto firmou poskytovaných služeb
- 4) Závislost na některých dodavatelích ve vazbě na hrozbu ochromení dodávek služeb
- 5) Využití firemního know-how menšími lokálními konkurenty

2.10 Quick test

Složení rychlého testu sestává ze 4 rovnic, které budou demonstrovat níže uvedené vzorce. V první a druhé rovnici hodnotíme finanční stabilitu ve společnosti, v dalších dvou vyhodnocujeme výnosnost společnosti. K interpretaci výsledků slouží tabulka s bodovým ohodnocením.

2.10.1 Kvóta vlastního kapitálu

Rok 2008 byl významně ovlivněn počátečními investicemi do rozvoje lidských zdrojů a ostatních provozních služeb, přičemž majetek firmy nebyl nijak významný. Následné roky 2009 – 2010 ukazují stabilní vývoj, který překračuje „zlaté pravidlo financování“, ale je to zapříčiněno strategií společnosti, která celoevropsky těží z příznivého vývoje cash flow skupiny a financuje potřeby dceřiných společností z vlastních zdrojů. Výsledky tohoto ukazatele jsou uvedeny v tabulce č. 16.

Vzhledem k výše uvedenému faktu, že společnost je financována z vlastních zdrojů, tzn. mateřská společnost kapitalizuje svoje investice do provozního chodu a investic společnosti, faktor kvóty vlastního kapitálu pro společnost vychází, vyjma roku 2008, velmi pozitivně.

2.10.2 Doba splácení dluhu

Společnost ve sledovaném období vykazala ve všech letech negativní cash flow, vzhledem k počáteční fázi investic do společnosti. Plánem společnosti je dosáhnout zisku až v roce 2012, do tohoto období je plánována ztráta. Ve světle těchto informací je jasné, proč hodnoty nevycházejí dle tohoto kritéria dobře. Nicméně lze vyzorovat, že

meziročně parametr mírně roste. Výsledky tohoto ukazatele jsou také uvedeny v tabulce č. 16.

2.10.3 Rentabilita tržeb

Společnost vykázala v letech 2008 – 2011 ztrátu, jak bylo uvedeno výše, dle plánu společnosti by první ziskový rok měl být 2012. Pozitivní je, že ztráta se s nárůstem tržeb snižuje a tak cíl společnosti je dle mého názoru dosažitelný. Nicméně negativní provozní cash flow znamená automaticky, že tento indikátor nebude hodnocen dobře. Je potřeba proto chápat vývoj hospodaření společnosti v kontextu s její strategií popsanou výše. Výsledky tohoto ukazatele jsou také uvedeny v tabulce č. 16.

2.10.4 Rentabilita aktiv

I v tomto parametru společnost trpí negativním EBIT, které za období 2008 – 2011 bylo vykázáno. Lze očekávat, že společnost v roce 2012 poprvé bude v zisku, což by mělo konečně znamenat zlepšení vývoje pro tento indikátor. Výsledky tohoto ukazatele jsou také uvedeny v tabulce č. 16.

2.10.5 Komplexní hodnocení Quicktestu

Tento rychlý test dokáže zhodnotit během relativně krátkého časového intervalu situaci podniku. Nicméně, jak bylo uvedeno výše u jednotlivých parametrů, které vstupují do finálního hodnocení, společnost se nachází v počáteční fázi investování a etablování na trhu a to má za následek, že nelze převzít výsledky a pouze podle vyhodnocení hodnotit finanční situaci firmy. Komplexní výsledky Kralickova Quicktestu jsou rovněž uvedeny v tabulce č. 16.

- hodnocení z hlediska finanční stability:

Hodnocení finanční stability ve sledovaném období je kromě roku 2008 ve všech dalších sledovaných letech hodnoce velmi kladně.

- hodnocení z hlediska výnosové situace:

Ve sledovaných letech kromě roku 2008 byly hodnoceny výnosové situace nulovými body. Je to dáno také velkými investicemi, zejména pak záporným cash – flow. Trend růstu tržeb je zřejmý a má progresivní charakter.

- hodnocení z hlediska celkové situace firmy:

Společnost Berendsen Textil Servis dosáhla z hlediska celkového pohledu ve všech sledovaných letech hodnot, které spadají do šedé zóny. Což znamená, že situace se vyvíjí díky počáteční adaptaci středně. Již zmiňované počáteční investice poměrně hodně ovlivnily výsledky daných ukazatelů.

2.11 SWOT analýza

2.11.1 Silné stránky

Do silných stránek společnosti lze zařadit velké portfolio nabízených produktů jak v segmentu oděvy, tak i v segmentu rohoží. Velkou konkurenční výhodou lze identifikovat oproti existujícím dodavatelům, kteří jsou zaměřeni v hlavní míře na standardizované typy produktů.

Další výhodou je silné zázemí nadnárodní společnosti, které umožňuje vstup do nového trhu. Zejména v počáteční investici do již zmiňované prádelny ve Velkých Pavlovicích a další rozšíření výrobních kapacit.

Profitabilita je dána také dlouhodobými smluvními vztahy, kde je silná garance vysoké likvidity a výnosnosti společnosti. Například v době celosvětové hospodářské krize. Silnou stránkou produktů je převratný přístup k evidenci textilií, tzv. čipování. Zákazník snadno zjistí, jaké množství textilií má v danou chvíli na provozovně, kolik se jich v danou chvíli pere tzv. monitoring textilií.

Společnost se také zabývá motivační stránkou pro obchodní týmy. Každoročně zajišťuje dvě motivační akce na nadnárodní úrovni. Nejlepší obchodníci mají možnost zúčastnit se zahraničních výletů a získat tak cenné informace od zkušenějších kolegů (zvýšení produktivity práce v budoucnu).

Do silných stránek společnosti lze řadit v neposlední řadě vysoce kvalifikovaný a zkušený management společnosti, kvalitní servis dodávaných statků a služeb, individuální poprodejní přístup k zákazníkům, nově zavedenou pozici dispečera, který aktualizuje každodenní trasy řidičů a tím snižuje počty najetých kilometrů, dále smluvní vztahy s velkými zákazníky, kteří mají pobočky po celé ČR a jejich následné reference pro novou akvizici a rovněž bonusový systém pro obchodníky v závislosti na výsledcích. Kladně je také hodnocena technologie v prádelně, nemluvě o dlouhodobých

zkušenostech s operováním na trhu v jiných zemích mimo ČR a existenci minimálních skladů.

2.11.2 Slabé stránky

Pozdní příchod společnosti na český trh, zejména pak v Čechách, v okolí hlavního města Prahy, kde se sdružují centrální sídla velkých korporací. Většina z již zmiňovaných konkurenčních firem má svoje základny v Čechách, tím snižuje náklady v logistice v podobě kratších tras a větší zahuštění lokalit zákazníky.

Cenová politika společnosti je vyšší než u konkurenčních společností. Díky širokému portfoliu výrobků a s tím spojených nákladů na pořízení a uskladnění se zvyšuje cena statků a služeb. Díky velkému počtu produktů se také prodlužuje délka dodání statků a služeb k odběratelům.

Za jeden z nejvýznamnějších negativních aspektů lze považovat personální oddělení společnosti. Společnost Berendsen Textil Servis opomíjí pozici personalisty. Společnost je založena na akvizici jednotlivých obchodníků a proto lze vnímat toto negativum jako jedno ze zásadních. Správný výběr kvalitních obchodníků je základem pro navyšování tržeb (vyšší ziskovost). Díky nevhodnému výběru kvalitních obchodníků je důsledkem velká fluktuace zaměstnanců v týmech, zvyšování nákladů na mzdy, nákladů na zaučení obchodníků apod. Mezi další slabé stránky lze zařadit nedostatečné zohledňování specifík české ekonomiky a českých zákazníků, dlouhé dodací lhůty do slabostí, oddělený prodej jednotlivých produktů, nedostatečnou odezvu s poskytováním kontrahovaných služeb, jednostrannou motivaci směřovanou jen obchodníkům, minimální propojení prodejce s distributorem, nedostatečnou motivaci distributora, dále dosud opomíjenou nutnost hledat úspory v optimalizaci přesčasů v porovnání s novou cestou a nutnost zavést logistiku, která by optimalizovala transportní náklady.

2.11.3 Příležitosti

Mezi příležitostmi lze zařadit vstup společnosti do regionu na severní Moravě, kde je spatřován velký potenciál díky množství firem a velikosti regionu a dále vstup do západních Čech. Mimoto je to také kvalitní servis, díky němuž je možnost získat již outsourcované zákazníky konkurenčních firem ve fázi končících smluvních vztahů, dále oslovení velkých řetězců nadnárodních firem, zřízení skladů ve vzdálených krajích tzv.

depa, vyšší koncentrace zákazníků v již akvizovaných regionech a z toho plynoucí úspora nákladů na logistických trasách.

Jako další příležitosti lze uvést rozšíření kapacity prádelny zejména pak pro segment oděvy (skladovací prostory), dále diferencovaná strategie, tzn. expanze do potencionálních otevřených oblastí, dále prodloužení distribuční cesty, totální obsazování malých atraktivních lokalit a množstevní slevy i u „malých“ zákazníků. Možnost vybudování vlastní čerpací stanice.

2.11.4 Hrozby

Mezi nejvýznamnější hrozby společnosti BERENDSEN patří síla konkurenčních firem v daných regionech, cenová politika již existujících firem, případné množstevní slevy pro klíčové zákazníky (hlavní důvod je v objemu servisovaných textilií, např. náklady na praní se s větším objemem kusů textilií snižují), dále možný vstup nových konkurentů na daný trh. V oblasti servisu průmyslově pratelných rohoží se jedná u některých zákazníků o sezonní využití služby, zejména pak v zimním období. V letním období jsou rohože nevyužity.

2.11.5 Komplexní hodnocení SWOT analýzy

Tabulka č. 17 demonstruje souhrn vybraných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a potencionálních hrozeb pro společnost Berendsen Textil Servis.

3 Vlastní návrhy řešení

V předchozím textu byla provedena komplexní analýza společnosti Berendsen Textil Servis, která odhalila jak pozitivní, tak i negativní stránky jejího fungování na českém trhu. Na základě těchto výsledků lze navrhnout následující kroky a doporučení pro zlepšení ve vývoji firmy v budoucnosti. Lze také konstatovat, že společnost Berendsen Textil Servis má pružný, vzestupný vývoj.

3.1 Hospodaření firmy

Je evidentní, že je společnost stále v prvopočátečním vývoji. Z toho je také patrné, že výsledky finančních analýz nevyznívají příliš pozitivně. Účetní výkazy vykazují záporná čísla, na nichž má hlavní podíl investiční charakter firmy. Je nutné si uvědomit, že i po pozdním příchodu na český trh se firma velmi rychle adaptovala a dokázala vytěžit z minima maximum. Dosavadní trend ukazuje, že koncem roku 2012 by mohl být hospodářský výsledek roven nule. Je také důležité mít v patrnosti výstavbu prádelny.

3.1.1 Snižování nákladů

Doporučení: Snížení počtu typů (nerentabilních produktů viz oděvy). Dle dosavadních zkušeností lze vyčíslit profitabilní a nejvíce používaný typ textilních produktů.

3.1.1.1 Tlak na dodavatele textilních produktů

Délka dodání textilií je závislá na objemu a druhu požadovaných textilií. Zejména pak v segmentu pracovních oděvů je délka dodání textilií v prvopočátku u některých případů dosti dlouhá. Zde je potřeba optimalizovat požadované druhy a dodat produkty rychleji. K tomu mohou sloužit například vhodně vybrané jednoduché druhy textilií. Kooperace mezi zákaznickým servisem a dotyčným obchodníkem by měla být pružnější. Při rychleji dodaném zboží bude výsledek takový, že společnost bude dříve fakturovat za služby a zvýší tak svoje výnosy. Důležitý je také poprodejní přístup firmy.

3.1.1.2 Tlak na dodavatele pohonných hmot

Firma by měla neustále optimalizovat možnosti využití nabízených služeb čerpacích stanic. Při vývoji ceny pohonných hmot a zvyšování počtu najetých kilometrů v závislosti na počtu nových zákazníků je nutné snižovat náklady cen pohonných hmot a tankovat u vybraných společností, kde jsou ceny sníženy díky množství odebraného paliva. Dále je třeba neustále optimalizovat cenové nabídky a monitorovat ceny. Rovněž pak existuje možnost vybudování vlastní čerpací stanice při tak velkém rozsahu najetých kilometrů.

3.2 Provozní činnost

Činnost se týká zejména prvků spojených s prádelnou a logistikou.

3.2.1 Rozšíření kapacity prádelny ve Velkých Pavlovicích

Díky akviziční činnosti a odkupu zákazníků od lokálního konkurenta se rozrostl počet praných textilií na úroveň, kdy je nutné začít přemýšlet o rozšíření kapacity prádelny ve Velkých Pavlovicích. Na konci roku 2012 při stávajícím trendu by měla společnost v oblasti oděvů využít téměř 100% kapacit prádelny, což by znamenalo stagnaci. Z toho plyne nové rozšíření kapacit prádelny. Je to nezbytný krok k růstu a profitabilitě.

U rohoží je poměrně velký prostor a dosavadní vytíženost prádelny je okolo jedné třetiny. Zde je nutné zajistit akviziční činnost a zaměřit se na velké společnosti nad 100 provozoven (dodacích míst), kde je možné využít servis rohoží Berendsen Textil Servis a dále zvyšovat akviziční systematickou činnost v dílčích regionech.

3.2.2 Vytvoření meziskladů (depa)

Důležitým úsporným řešením je vytvoření meziskladů, tzv. dep ve vzdálenějších místech České republiky. Tím dojde ke snížení počtu najetých kilometrů a úspory nákladů na pohonné látky. Rozmístění dep by mělo být systematické a efektivní. Je nutné provést logistickou analýzu a vytíženost jednotlivých tras. Další možnou alternativou je využití možností praní u lokálních prádelen. V tomto případě je důležité, aby poskytovatel služeb dodal vysokou kvalitu praní v závislosti na objemu a ceně.

Doporučil bych testovací praní, před využitím potencionálního poskytovatele služeb. Rozsah a kvalita nabízených služeb lokálních prádelen se může lišit.

3.2.3 Výnosy z rozsahu technologického praní (objem praných textilií)

Díky většímu počtu praných textilií se snižují náklady na praní textilií obecně. Rozšíření prádelny tak umožní nižší náklady na praní (zejména pak nižší náklady na energii a vodu) a zvýší profitabilitu firmy. Dále se pak rozšíří možnost uskladnění textilií a možné předzásobení textiliemi pro pohotovější dodání produktů a následných služeb novým zákazníkům.

3.3 Personální oblast firmy

Struktura společnosti je v této chvíli neúplná. Díky relativně krátkodobému působení na trhu se společnost neustále vyvíjí. Proto je důležité vytvořit nové dílčí pozice vedoucích zaměstnanců a efektivně optimalizovat počet současných zaměstnanců firmy.

3.3.1 Personální sekce firmy

Jako jeden z nejzásadnějších nedostatků lze shledat dosud nevybudované personální oddělení. Společnost Berendsen Textil Servis je obchodní firmou, kde je závislá na kvalitních zaměstnancích v obchodním oddělení. Díky vyčerpání vedoucích zaměstnanců (viz provozní, obchodní a finanční manažer) a vedoucích obchodních týmů nelze vytřídit dostatek času na klíčovou záležitost výběru obchodníků do jednotlivých týmů, zejména pak v týmu prodeje servisu rohoží. Za uplynulé čtyřleté období přišlo do firmy okolo 50 obchodníků, kde průměrný počet obchodníků na daný rok je plánován na 7 až 10 osob (budget). To v konečném měřítku znamená, že ročně projde jedenkrát tolik zaměstnanců než je požadovaný počet. S tím jsou spjaty i vyšší mzdové náklady, čas vedoucích týmů na jejich adaptaci a následné administrativní úkony spojené s ukončením zaměstnaneckého procesu. Dalším aspektem je pak nesystematičnost v daných trzích, tzn., že dlouhodobě zaměstnaný obchodník zná velmi dobře trh, zná klíčové zákazníky a může neustále optimalizovat obchodní dovednosti v terénu. Tuto tezi podmiňují zkušenosti dlouhodobě zaměstnaných pracovníků.

Doporučením pro tuto oblast je zajištění kvalifikovaného pracovníka do personálního oddělení, který je schopen komunikovat s externími personálními agenturami a pochopí princip prodeje servisu a bude schopen vybrat kvalitní zaměstnance do obchodní sféry. Dále se pak může zabývat dalšími složkami struktury firmy, např. zákaznickému servisu, vedoucím pozicím, zaměstnancům do logistiky a provozním zaměstnancům.

3.3.2 Poprodejní servis

Důležitým článkem obchodních týmů je poprodejní servis. Pozice „poprodejního obchodníka“ je důležitá zejména pro předcházení možným potencionálním problémům, optimalizaci poskytovaných služeb a jiných činností. Díky neustálému kontaktu zákazníků může být nalezena možnost zvyšovat výnosy v závislosti na požadavcích zákazníků, které by nebyly díky návštěvám poprodejního zástupce využity.

3.4 Konkurenti na trhu

Charakter trhu je oligopolní. Na trhu je více než 6 silných společností, které vytváří akviziční činnost na stejném principu jako společnost Berendsen Textil Servis. Diverzifikací produktů je evidentní, že každá společnost se částečně liší od jiné charakterem nabízených služeb.

3.4.1 Eliminace konkurence

V nabízených službách nejvíce připomíná analyzovanou společnost firma Lindström. Společnost Berendsen Textil Servis by měla využít zejména komplexní nabídky velkého počtu druhů textilií. Je to jednoznačný argument pro potencionální zákazníky. Nabízet takové produkty (služby), které konkurence nemá a tím eliminovat její možnosti na trhu. Snažit se participovat ve výběrových řízeních (tendrech) např. velkých firem či státních institucí, které se často vypisují. Zde existuje možnost konkurenci částečně limitovat. Doporučením je tedy neustálé monitorování trhu a využití referencí.

3.4.2 Cenová politika

Společnost Berendsen Textil Servis má oproti přímým konkurentům zvýšené cenové podmínky. Zde lze doporučit tuto politiku využívat v menších obcích, na trhu, kde

konkurenční firmy ještě nejsou aktivní. Ve větších městech, např. v Praze, a obecně v regionu Čech je dobré zachovat podobné ceny jako konkurence.

Díky diverzifikaci produktů lze doporučit, aby společnost držela ceny výše u produktů, které konkurenti nemají nebo je nevyužívají.

3.4.3 Využití referencí

Důležitou stránkou prodejních možností firmy je využít maximálním možným způsobem reference již existujících zákazníků. Díky společným kooperacím firem lze velmi efektivně využít reference. Lze doporučit sestavení tzv. „referenčního dopisu“, kde majitel firmy prezentuje svůj názor k využívaným službám.

3.5 Expanze na nové trhy

Díky tomu, že se společnost během čtyř analyzovaných let poměrně dobře adaptovala na českém trhu, lze doporučit expanzi do dalších regionů v České republice. V této chvíli jsou vytvořeny distribuční kanály a služby využívají zákazníci i v nejvzdálenějších místech na území České republiky.

3.5.1 Strategie Čechy (expanze do nového trhu)

Společnosti Berendsen Textil Servis již své logistické trasy využívá zejména díky regionálně situovaným pobočkám velkých společností. V této chvíli lze doporučit začít tvořit nový tým, který bude působit v akviziční činnosti na území Čech paralelně s výstavbou nové části prádelny.

3.5.2 Strategie Morava (zvýšení efektivity na lokálním trhu)

Společnost působí velmi intenzivně na území Moravy. Společnost zejména akvizuje drobné a střední zákazníky. Větší zákazníci (zejména sítě) a jejich centrály jsou situované v Praze. Proto je důležité zajistit servisní smlouvy popř. i objemové slevy. Dále je třeba neustále optimalizovat řešení u stávajících zákazníků a díky tomu zvyšovat výnosy z prodeje služeb.

3.5.3 Strategie Slovensko

Tento trh je částečně pokryt středně velkým počtem zákazníků. Doporučením je zejména výběr kvalitního vedoucího zaměstnance (interní výběr z české pobočky) a intenzivnější akvizice zákazníků na slovenském trhu. Tým by měl obsahovat okolo 5 obchodníků ve strategických regionech zejména pak v západní části Slovenské republiky.

Závěr

Pro zpracování předkládané práce si autor zvolil firmu Berendsen Textil Servis, a to z důvodu, že v této firmě autor již několik let aktivně působí jako zaměstnanec. Proto jako cíl práce zvolil analýzu firmu vybranými metodami.

V rámci teoretických východisek autor prostudoval odbornou literaturu a následně zvolil specifický postup pro analýzu. Nejprve byla provedena analýza oborového okolí (SLEPTE), jejímž prostřednictvím bylo analyzováno prostředí, v němž firma působí, z různých hledisek. Jako druhá metoda byla použita Porterova analýza konkurence za účelem zjištění, v jakých tržních podmínkách firma podniká. Prostřednictvím Kralickova rychlého testu byla dále provedena zjednodušená finanční analýza firmy, ze které vyplynuly hodnoty základních ukazatelů, obecně vzato bonita firmy. Jako poslední byla vybrána analýza SWOT, poněvadž v ní se promítají výsledky předcházejících analýz a zároveň zachycuje to, jak se firma v daných podmínkách dokáže vyrovnat s danými problematickými situacemi v komplexním pojetí.

Výstupem z výsledků analýz byla celá řada návrhů na opatření, které byly rozděleny do několika oblastí. Do těchto oblastí patří hospodaření firmy, provozní činnost, personální oblast, konkurence, expanzivní strategie vstupu na nové trhy.

Pokud společnost Berendsen Textil Servis bude dodržovat koncept a trend, který byl nastaven od prvopočátku vstupu na nový trh a bude optimalizovat činnosti a řešení, profitabilita a objem tržeb bude progresivně růst.

Navrhovaná opatření autor považuje za realistická a především, realizovatelná a je přesvědčen, že jejich provedení umožní odstranit určité problémové oblasti, tak jak vyplynuly z analýz. Tuto skutečnost lze považovat za splnění stanoveného cíle práce.

Seznam použité literatury

Monografie

- DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-808-6929-682.
- GRASSEOVÁ, Monika. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.
- GRÜNWARD, Rolf a Radana KORBOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku: sbírka neřešených příkladů. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 54 s. ISBN 978-802-4511-955.
- GRÜNWARD, Rolf. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-808-6929-262.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-861-3163-7.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-802-4733-081.
- RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J.; Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
- SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001543.

Internetové zdroje

- FUČÍKOVÁ, Jana. Účetní rozvaha. Účtování.net: Jasně a srozumitelně [online]. 6. 11. 2011 [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetni-rozvaha&idc=55>
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík [online]. 2.601. 23. 1. 2012 [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>

- Obchodní společnosti. WESTCOM S.R.O. Podnikatelský web: Internetový magazín pro drobné podnikatele [online]. [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/obchodni-spolecnosti/>
- Rohože Berendsen spojené s kvalitním servisem. Nový přístup k čistotě. *Idnes.cz: Ekonomika* [online]. 2011(4. listopadu), 1 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: http://sdeleni.idnes.cz/rohoze-berendsen-spojene-s-kvalitnim-servisem-novy-pristup-k-cistote-1ex-/eko-sdeleni.aspx?c=A111101_101755_eko-sdeleni_ahr
- Slovník pojmů: cash flow. Business.center.cz [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p573-cash-flow.aspx>
- Účetnictví. Studentské: účetnictví nejen pro studenty [online]. [2008] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://ucetnictvi.studentske.cz/2008/10/et-zisk-ztrt.html>
- Webové stránky Českého statistického úřadu: *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>
- Webové stránky společnosti BERENDSEN TEXTIL SERVIS, s. r. o. Berendsen: [online]. [2011] [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://www.berendsen.cz>.
- Zákon č. 513/1991. In: Obchodní zákoník. 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx#par5>

Ostatní zdroje

- BERENDSEN TEXTIL SERVIS, s.r.o. *MOJE PŘÍRUČKA K CL2000*. Sophus Berendsen A/S. Søborg, Dánsko, 2011.
- BERENDSEN TEXTIL SERVIS, a. s. *Všeobecné smluvní podmínky*. 2010.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kategorie obchodních společností

OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI	
Osobní společnosti	Kapitálové společnosti
Komanditní společnost - k.s.	Společnost s ručením omezeným - s.r.o.
Veřejná obchodní společnost - v.o.s.	Akciová společnost - a.s.
	Evropská společnost - ES

Zdroj: <http://www.podnikatelskyweb.cz>.

Tabulka č. 2: Slepte analýza

ODVĚTVOVÁ OKOLÍ SPOLEČNOSTI
PROSTŘEDÍ
Sociální - S
Legislativní - L
Ekonomické - E
Politické - P
Technologické - T
Ekologické - E

Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika. Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

Tabulka č. 3: Bodová hodnocení dílčích výsledků Kralickova Quicktestu.

UKAZATEL	KONSTRUKCE UKAZATELE	HODNOCENÍ	POČET BODŮ
R1	Vlastní kapitál/Aktiva	0,3 a více	4
		0,2 – 0,3	3
		0,1 – 0,2	2
		0,0 – 0,1	1
		0,0 a méně	0
R2	Dluhy – Kr.Fin.Majetek/nezd.Cashflow	3 a méně	4
		3-5	3
		5-12	2
		12-30	1
		30 a více	0
R3	Zisk před úroky a zdaněním/aktiva	0,15 a více	4
		0,12-0,15	3
		0,08-0,12	2
		0,00-0,08	1
		0,00 a méně	0
R4	nezd. Cashflow/provozní výnosy	0,1 a více	4
		0,08-0,1	3
		0,05-0,08	2
		0,00-0,05	1
		0,00 a méně	0

Zdroj: GRÜNWARD, Rolf a Radana KORBOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku: sbírka neřešených příkladů*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 54 s. ISBN 978-802-4511-955.

Tabulka č. 4: Matice SWOT analýzy

VNITŘNÍ FAKTORY VNĚJŠÍ FAKTORY	SLABÉ STRÁNKY (W)	SILNÉ STRÁNKY (S)
PŘÍLEŽITOSTI (O)	WO strategie „hledání" <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití" <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
HROZBY (T)	WT strategie „vyhýbání" <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace" <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

Tabulka č. 5: Základní informace o firmě Berendsen Textil Servis.

ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ	
Obchodní firma:	Berendsen Textil Servis
Sídlo:	Hodonínská 21/1115, 691 06 Velké Pavlovice
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	28265360
Daňové identifikační číslo:	CZ28265360
Předmět podnikání:	Praní, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží
Základní kapitál:	200 000,-- Kč
Předmět podnikání:	Zapsáno: 7.května 2009 - čištění a praní textilu a oděvů

Zdroj: <http://www.justice.cz>.

Tabulka č. 6: Obecná míra nezaměstnanosti v číslech (v %).

	2008	2009	2010	2011
Česká republika	4,4	6,7	7,3	8,6
Jihomoravský kraj	6,8	10,6	10,9	9,0
Hustopeče (ORP)	7,2	11,9	13,1	10,1

Zdroj: <http://www.czso.cz>

Tabulka č. 7: Volná pracovní místa v ORP Hustopeče.

	2008	2009	2010
Volná pracovní místa	116	65	45
Počet dosažitelných uchazečů na 1 volné pracovní místo	10,5	31,0	49,5

Zdroj: <http://www.czso.cz>

Tabulka č. 8: Průměrná mzda v ČR a v JMK.

	v roce 2010
Jihomoravský kraj	21 837,-
Česká republika	22 781,-

Zdroj: <http://www.czso.cz>

Tabulka č. 9: Srovnání vzdělanosti v JMK a celé ČR (za rok 2010).

	Počet obyvatel starších 15 let	v tom ukončené vzdělání v %							Průměrný počet let školního vzdělání
		zákl. a neukonč.	střední	úplné stř. a nástavby	vyšší odborné	vysokoškolské	bez vzdělání	nezjištěno	
Jihomoravský	947 309	23,3	37,0	26,8	1,2	10,3	0,4	1,0	11,71
CR celkem	8 571 710	23,0	38,0	27,1	1,3	8,9	0,4	1,3	11,74

Zdroj: <http://www.czso.cz>

Tabulka č. 10: Ukázka z Všeobecných podmínek firmy BERENDSEN.

9. Ceny a cenové úpravy
9.1 Všechny ceny jsou uváděny v Kč a bez DPH.
9.2 Společnost Berendsen je oprávněna cenu za dodávané zboží a/nebo služby změnit.

Zdroj: BERENDSEN TEXTIL SERVIS, a. s. *Všeobecné smluvní podmínky*. 2010.

Tabulka č. 11: Dodavatelé společnosti BERENDSEN Textil Service

DODAVATELÉ	Rohože	Oděvy
	Miliken	Berendsen Sourcing
	Mountville	Clinitex
		RexHolm
		Kříž
	Hotscreen	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 12: Kompletní seznam dodavatelů společnosti BERENDSEN (řazeno dle podílu)

Kumul. počet dodavatelů	Dodavatel	Částka 1-12/2011	Procento	Akumul. procento
1	Berendsen Sourcine AB	10 090 359	18,19%	18,19%
2	CL INITEX CZ s.r.o.	5 492 794	9,90%	28,09%
3	Sophus Berendsen A/S	4 297 111	7,74%	35,83%
4	CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o.	3 867 236	6,97%	42,80%
5	LeasePlan CR s.r.o.	3 512 131	6,33%	49,13%
6	Milliken Industriais LTD	1 953 606	3,52%	52,65%
7	CHRISTOF, spol. s r.o.	1 506 912	2,72%	55,37%
8	Ecolab Hygiene s.r.o.	1 405 940	2,53%	57,90%
9	P.W. TECHMARK Sp.J.	1 153 676	2,08%	59,98%
10	MOUNTVILLE MILLS BYBA.	1 139 204	2,05%	62,04%
11	SCANIA CV AB	1 082 966	1,95%	63,99%
12	Kovoprojekta Brno a.s.	1 047 000	1,89%	65,87%
13	REX HOLM a. s	1 016 046	1,83%	67,71%
14	Jihomoravská plynárenská, a.s.	822 759	1,48%	69,19%
15	AUTO IN s.r.o.	773 145	1,39%	70,58%
16	Berendsen Textil Service AB	755 964	1,36%	71,94%
17	AKS Giza Asnieszka	655 244	1,18%	73,13%
18	JE.ON Energie, a.s.	635 188	1,14%	74,27%
19	Vodovody a kanalizace Břeclav, a.s.	598 744	1,08%	75,35%
20	SALTO spol. s r.o.	567 584	1,02%	76,37%
21	CARent, a.s.	563 281	1,02%	77,39%
22	Telefónica 02 Czech Republic, a.s.	546 950	0,99%	78,37%
23	BEXIM PALETTEN s.r.o.	529 945	0,96%	79,33%
24	PWC Audit, s.r.o.	476 130	0,86%	80,19%
236	Ostatní	10 992 877	19,81%	100,00%
	Celkový součet	55 482 789		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 13: Seznam klíčových zákazníků v segmentu rohoží

Pozice	Zákazník	Tržby za období 1-12/2011	Procento	Akumulovaně
1	ZDRAVOTNÍ ÚSTAV SE SÍDLEM V OSTRAVĚ	212 661	0.42%	0.42%
2	LEGO PRODUCTION S.R.O.	148 149	0.29%	0.71%
3	CALIBRA PLUS S.R.O.	114 301	0.23%	0.94%
4	NEMOCNICE NOVÉ MĚSTO NA MORAVĚ,	100 381	0.20%	1.14%
5	RPM SERVICE,S.R.O.	95 939	0.19%	1.33%
6	KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S.	95 453	0.19%	1.51%
7	MATEŘSKÁ ŠKOLA MOZAIKA JIHLAVA	90 940	0.18%	1.69%
8	SLÁMOVO UZENÁŘSTVÍ	82 694	0.16%	1.86%
9	VINAŘSTVÍ U KAPLIČKY	53 857	0.11%	1.96%
10	NEMOCNICE VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ A.S.	51 522	0.10%	2.07%
	Celkem	1 045 897		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 14: Seznam klíčových zákazníků v oblasti oděvy

Pozice	Zákazník	1-12/2011	Procento	Akumulovaně
1	PENAM, A.S.	5 414 627	10.70%	10.70%
2	Phoenix-Zeppelin, spol. s r.o.	1 733 294	3.42%	14.12%
3	VODŇANSKÁ DRŮBEŽ, A.S.	1 639 275	3.24%	17.36%
4	FORD MOTOR COMPANY, S.R.O.	1 621 850	3.20%	20.56%
5	SANAPLASMA S.R.O.	1 608 741	3.18%	23.74%
6	ACO INDUSTRIES K.S.	1 581 876	3.12%	26.86%
7	NESTLÉ ČESKO S.R.O.	1 292 697	2.55%	29.42%
8	PBS INDUSTRY, A.S.	1 132 200	2.24%	31.65%
9	VOLVO TRUCK CZECH S.R.O.	1 103 733	2.18%	33.83%
10	HUHTAMAKI ČESKÁ REPUBLIKA, A.S.	1 084 264	2.14%	35.98%
	Celkem	18 212 556		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 15: Počet kusů rohoží a oděvů v oběhu u zákazníků

Rok	CZ (ks)	
	Rohože	Oděvy
2009	435	3 860
2010	1 620	55 040
2011	3 390	132 700

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 16: Výsledky Kralickova Quicktestu

SHRNUTÍ QUICKTESTU											
Rok	Hodnoty				Bodové hodnocení				FS	VS	SH
	R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	R ₁	R ₂	R ₃	R ₄			
2008	-320,86	5,99	7734,23	-322,46	0	2	4	0	1	2	1,5
2009	83,20	1,19	-1142,01	-37,74	4	4	0	0	4	0	2
2010	80,71	0,22	-344,15	-23,48	4	4	0	0	4	0	2
2011	82,54	-2,41	-400,87	-20,90	4	4	0	0	4	0	2

Zdroj: Vlastní výpočty.

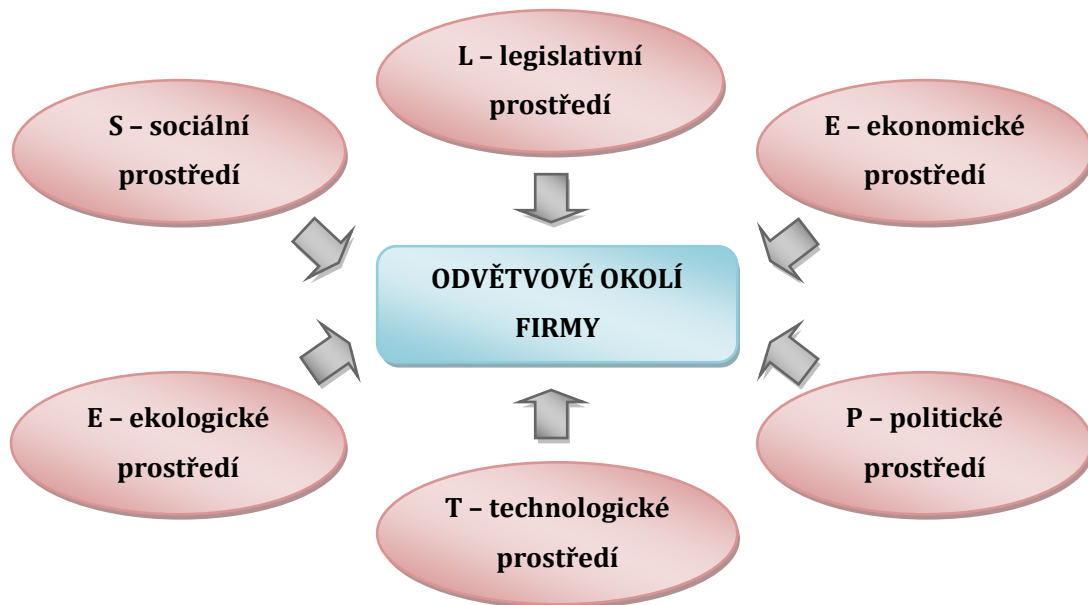
Tabulka č. 17: Shrnutí SWOT analýzy

Silné stránky společnosti	Slabé stránky společnosti	Příležitosti	Hrozby
1) Silné zázemí nadnárodní společnosti	1) Závislost na vybraných dodavatelích	1) Expanze ve vazbě na rozšiřování prádelny	1) Hrozba substitutů v podobě prodeje výrobků (rohože a oděvy) namísto firmou poskytovaných služeb
2) Dlouhodobé smluvní vztahy	2) Slabá pozice personálního oddělení ve vazbě na výběr kvalitních obchodníků	2) Vstup společnosti na trh západních Čech a severní Moravy - úspora logistických nákladů	2) Využití firemního know-how menšími lokálními konkurenty
3) Vysoce kvalifikovaný a zkušený management společnosti	3) Velká fluktuace zaměstnanců v týmech	3) Vytvoření meziskladů (depa)	3) Vstup nových konkurentů na daný trh
4) Velké portfolio nabízených produktů jak v segmentu oděvy, tak i v segmentu rohoží	4) Cenová politika společnosti - vyšší ceny než u konkurenčních společností	4) Získání již outsourcovaných zákazníků konkurenčních firem v Západních Čechách ve fázi končících smluvních vztahů	4) Síla konkurenčních firem v regionech
5) Motivační nástroje pro obchodní týmy	5) Prodlužování délky dodávky služeb zákazníkům (oděvy)	5) Oslovování velkých řetězců nadnárodních firem	5) Cenová politika již existujících firem
6) Smluvní vztahy s velkými zákazníky	6) Velký počet produktů - delší čas dodání statků a služeb	6) Příležitost snížení DPH, spotřební daně či pozitivní vývoj směnného kurzu	6) Hrozba zvýšení DPH, spotřební daně či negativní vývoj směnného kurzu
7) Kvalitní servis dodávaných statků a služeb	7) Jednostranná motivace směřovaná obchodníkům	7) Diferencovaná strategie	7) Sezónnost využívání služeb (hlavně v zimním období v segmentu rohože)
8) Využívání moderních technologií čipování a CL2000	8) Minimální propojení prodejce s distributorem	8) Množstevní slevy i u „malých zákazníků“	8) Nedostatečné využití výnosů z rozsahu (množstevní slevy)
9) Bonusový systém pro obchodníky v závislosti na výsledcích	9) Pozdní příchod společnosti na český trh	9) Možnost vybudovat vlastní čerpací stanice	
10) Moderní ekologické technologie prádelny	10) Nedostatečné zohledňování specifik českého trhu	10) Akvizice Slovensko	

Zdroj: Vlastní zpracování.

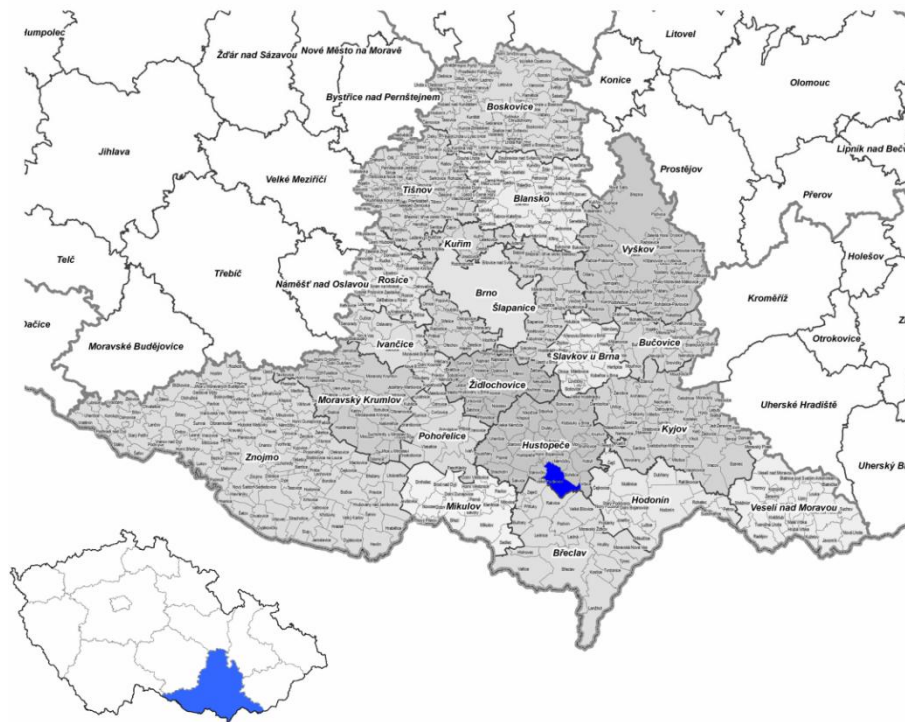
Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schematické znázornění SLEPTE analýzy.



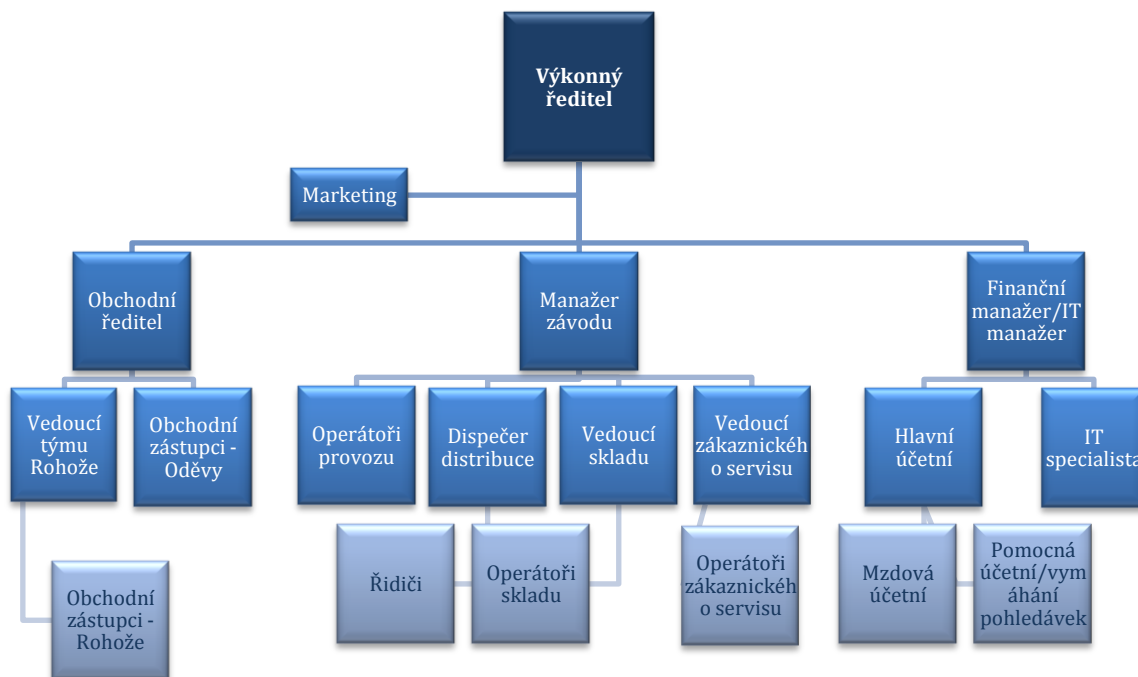
Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

Obrázek č. 2: Umístění provozovny firmy Berendsen v rámci České republiky, resp. Jihomoravského kraje – ve Velkých Pavlovicích.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek č. 3: Organizační schéma firmy Berendsen Textil Service.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek č. 4: Ukázka oděvů firmy BERENDSEN Textil Service.



Zdroj: <http://www.berendsen.cz>.

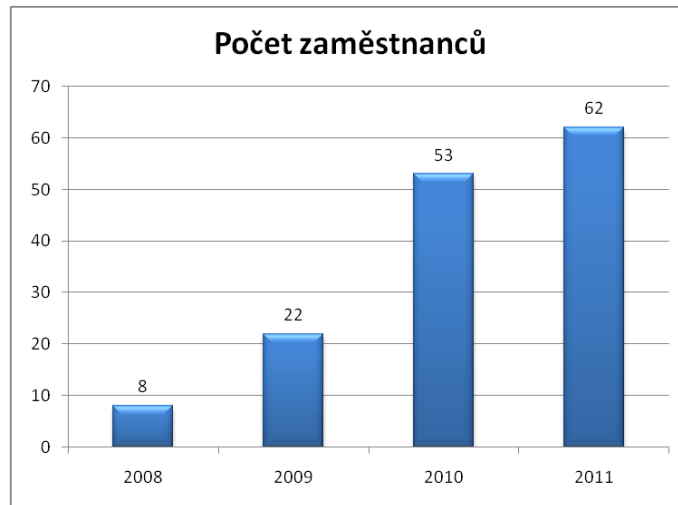
Obrázek č. 5: Ukázka rohoží firmy BERENDSEN Textile Service.



Zdroj: <http://www.berendsen.cz>.

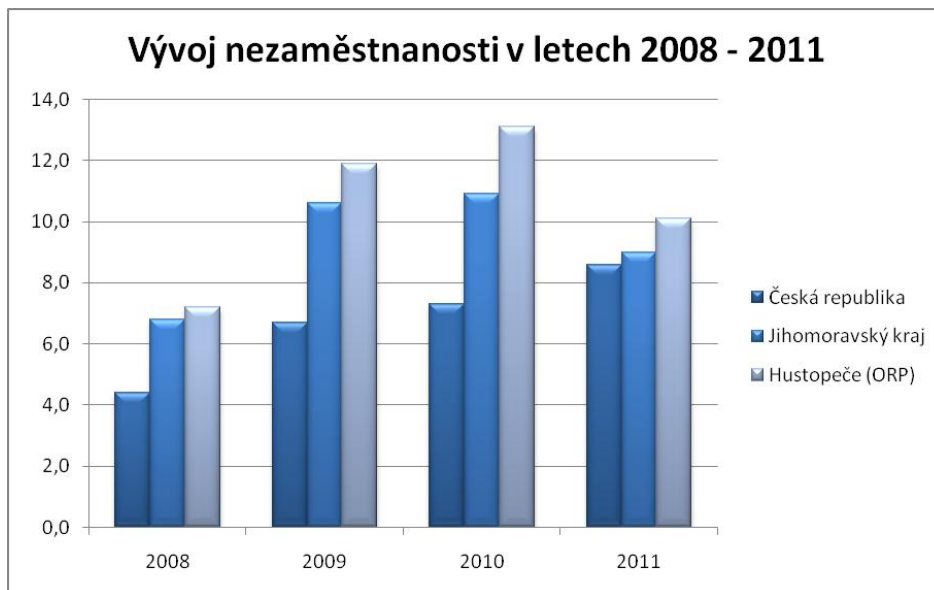
Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců firmy Berendsen Textil Service.



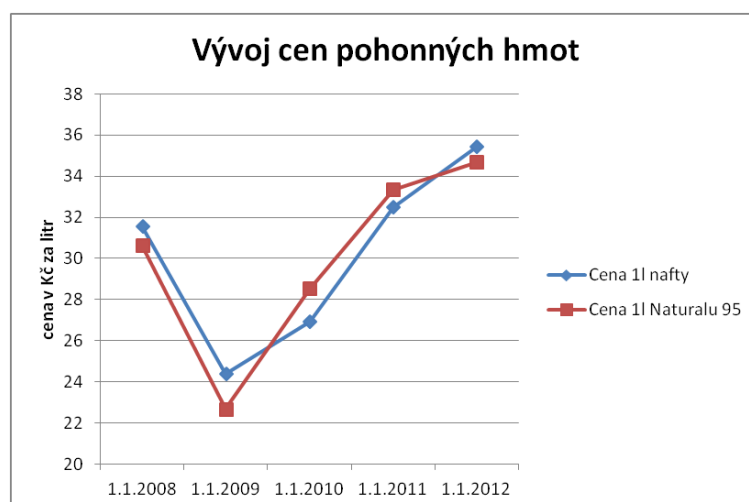
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf č. 2: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2008 – 2011



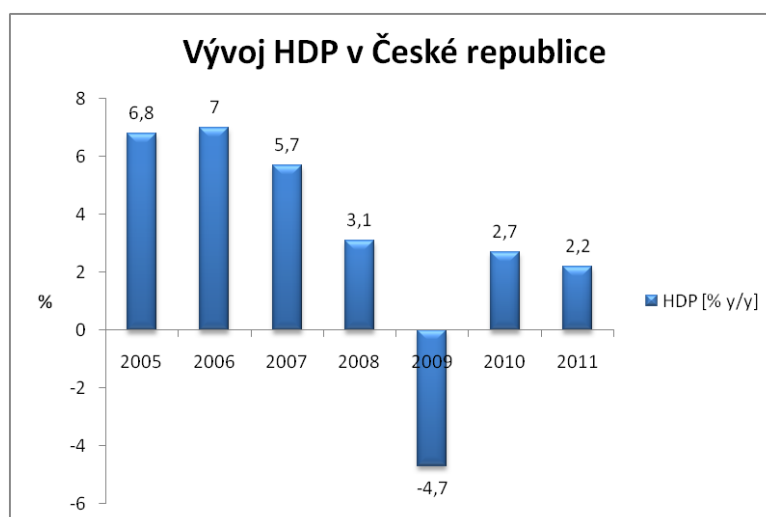
Zdroj: <http://www.czso.cz>.

Graf č. 3: Vývoj cen pohonných hmot v letech 2008 - 2012



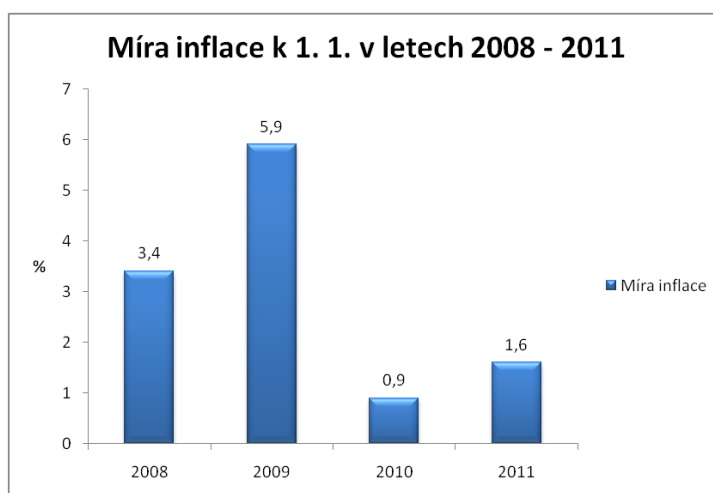
Zdroj: <http://www.czso.cz>.

Graf č. 4: Vývoj HDP České republiky v letech 2005 až 2011



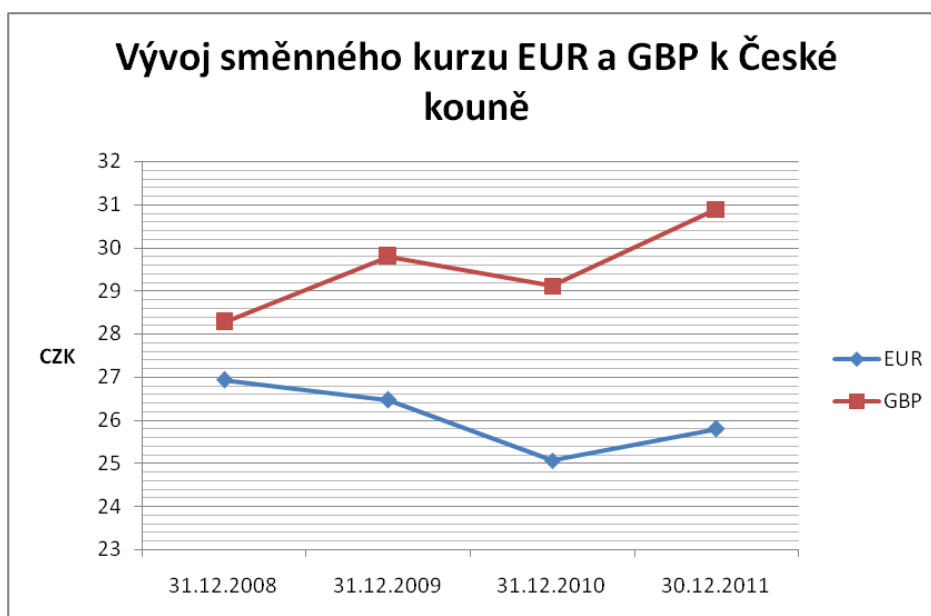
Zdroj: <http://www.czso.cz>.

Graf č. 5: Vývoj inflace v letech 2008 - 2011



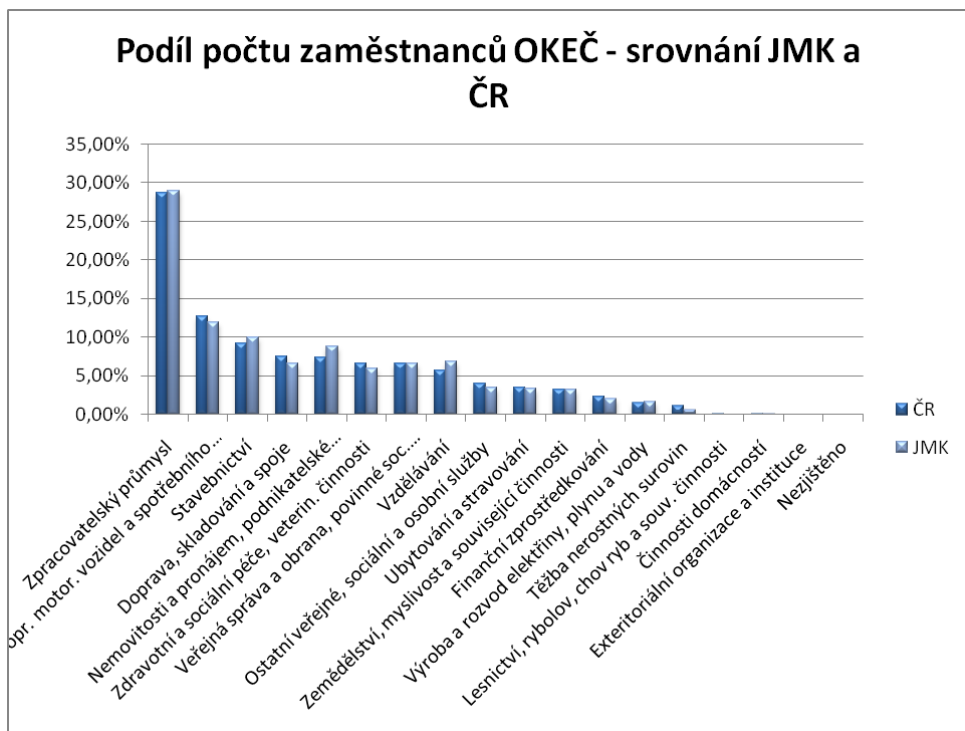
Zdroj: <http://www.czso.cz>.

Graf č. 6: Vývoj směnného kurzu Eura a Britské libry k České koruně



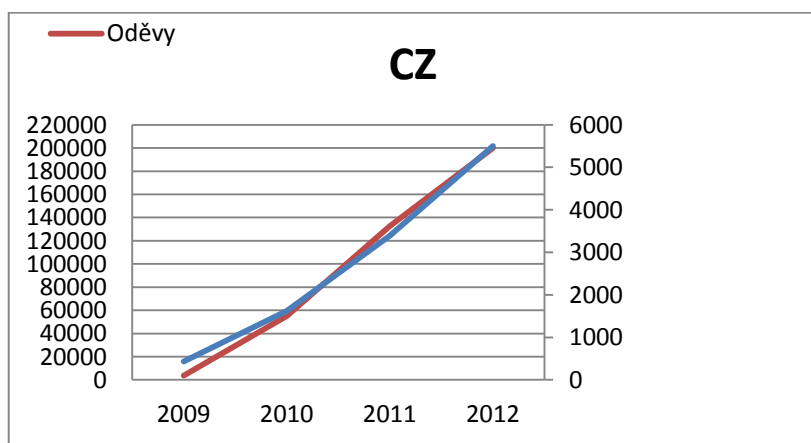
Zdroj: <http://www.czso.cz>.

Graf č. 7: Srovnání podílů počtu zaměstnaných jednotlivých OKEČ za Českou republiku a Jihomoravský kraj



Zdroj: <http://www.czso.cz>.

Graf č. 8: Graf vývoje počtu oděvů a rohoží v oběhu a plán do budoucna



Zdroj: Vlastní zpracování.

Přílohy

Obrázek: Provozovna ve Velkých Pavlovicích



Zdroj: <http://www.berendsen.cz>.

Obrázek: Vnitřní prostory prádelny



Zdroj: <http://www.berendsen.cz>.

Zaměstnanost podle odvětví činnosti OKEČ (ČR a JMK)

ZAMĚSTNANÍ V NH - OKEČ / SEKTOR	ČR	JMK
Zpracovatelský průmysl	1432,9	155,7
Obchod, opr. motor. vozidel a spotřebního zboží	633,4	64,0
Stavebnictví	461,9	53,8
Doprava, skladování a spoje	374,8	35,5
Nemovitosti a pronájem, podnikatelské činnosti	370,1	47,0
Zdravotní a sociální péče, veterin. činnosti	327,6	32,0
Veřejná správa a obrana, povinné soc. zabezp.	326,8	35,5
Vzdělávání	281,7	36,6
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	198,9	18,6
Ubytování a stravování	176,9	18,2
Zemědělství, myslivost a související činnosti	163,1	17,3
Finanční zprostředkování	115,0	10,8
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	78,0	8,6
Těžba nerostných surovin	55,6	3,0
Lesnictví, rybolov, chov ryb a souv. činnosti	2,6	0,0
Činnosti domácností	2,5	0,2
Exteritoriální organizace a instituce	0,3	0,0
Nezjištěno	0,2	0,0
Celkem	5002,3	536,8

Zdroj: <http://www.czso.cz>.