Masarykova univerzita
Fakulta sportovních studií
Studijní obor: Management cestovního ruchu

STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU

Strategic Analysis of an Enterprise

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Peter Marinič

Autor:
Jan Darmovzal

Brno, únor 2013
Masarykova univerzita
Fakulta sportovních studií

Katedra společenských věd ve sportu

Akademický rok 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pro: **DARMOVZAL Jan**

Obor: **Management sportu**

Název tématu: **STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU**

Strategic Analysis of an Enterprise

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je provést strategickou analýzu zvoleného podniku a navrhnout strategii jeho dalšího rozvoje, včetně vyhodnocení všech příslušných dat s tím souvisejících, ale především ekonomického vyhodnocení dané strategie.

Postup práce a použité metody:

V teoretické části práce budou uvedeny technické parametry strategické analýzy, jako jsou rozbory efektivního strategického plánování, rozbory okolí podniku nebo analýzy jeho silných a slabých stránek (např. SMART, PESTE, SWOT, Porterova analýza). V teoretické části autor aplikuje zmíněné analýzy na příslušný podnik, zhodnotí jeho aktuální situaci a na základě toho uvede doporučení pro budoucí strategický rozvoj podniku, včetně jejich ekonomického dopadu. V práci budou použity následující metody: deskripce, analýza, rozhovor, literární rešerše, dedukce, syntéza.

Rozsah grafických prací: *(Předpoklad 30 grafů, tabulek a obrázků)*

Rozsah práce bez příloh: 65 – 70 stran

Seznam odborné literatury:

- GRASSEOVÁ, M; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 9788025126219.
- KEŘKOVSKÝ, M; VYKYPĚL, O. Strategické řízení : teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794538.
- KOURDI, J. Podniková strategie : průvodce rozvojem vašeho byznysu. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 9788025127254.
- MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 9788024719115.
- PORTER, M.; KVAPIL, K. Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [1. vyd.]. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 8085605112.
- VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 9788072612000.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Peter Marinič**

Datum zadání bakalářské práce: **29. 11. 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku

…….. ……..

vedoucí katedry **děkan**

V Brně dne 6. 1. 2013

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Strategická analýza konkrétního podniku“ je provedení strategické analýzy, následné vyhodnocení a formulace možných řešení problému. Práce je systematicky rozdělena do dvou částí. V první části, teoretické, jsou vymezeny jednotlivé pojmy, jež věcně se strategickou analýzou souvisejí, dále jsou zde popsány metody a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Jedná se zejména o analýzy SMART, PESTLE, Porterův model pěti sil, finanční analýzu a SWOT analýzu, která předcházející poznatky a návrhy strategií formuluje do jednotného rámce. V praktické části je věnována pozornost deskripci společnosti RACIO, s. r. o. V úvodu je krátce zmíněna historie a vznik společnosti, vlastnická struktura a předmět podnikání. Následně je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí výše uvedených metod. Tyto poznatky jsou poté integrovány pomocí SWOT analýzy, z níž jsou na závěr vyvozeny návrhy strategických řešení, jakožto prostředku dosažení zamýšleného cíle.

Annotation

The subject of the thesis "Strategic analysis of the enterprise" is to undertake a strategic analysis and subsequent evaluation and formulation of possible solutions of the problem. The thesis is systematically divided into two parts. In the first part, theoretical, are determined the particular terms that are materially related to strategic analysis, further describes the methods and analysis of the external and internal environment. Particularly, SMART analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces model, financial analysis and SWOT analysis that previous findings and proposals of strategies formulates into a single framework. The practical part is focused on the description of the company RACIO, Ltd. In the introduction is briefly mentioned the history and establishment of the company, ownership structure and business activities. Following is an analysis of the internal and external environment using the above analysis. These findings are then integrated with SWOT analysis of which are in the end drawn strategic solutions as a means of achieving the objective.

Klíčová slova

Strategie, analýza SMART, strategické řízení, strategická analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, mikrookolí, makrookolí, SWOT analýza

Keywords

Strategy, SMART analysis, strategic management, strategic analysis, PESTLE analysis, Porter´s five forces model, financial analysis, microenvironment, macroenvironment, SWOT analysis

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *„Strategická analýza podniku“* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Petera Mariniče a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 26. 4. 2013

Vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Peterovi Mariničovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále vřele děkuji společnosti RACIO, s. r. o., jmenovitě finanční ředitelce Mgr. Pavlíně Heincové, ředitelce oddělení marketingu Ing. Michaele Klisákové a v neposlední řadě také jednateli společnosti a zároveň svému otci Ing. Oldřichu Darmovzalovi, za poskytnuté konzultace a veškeré materiály, které byly klíčové k úspěšnému dokončení této práce.

Obsah

Úvod 11
1 Teoretická část 13
1.1 Strategické řízení 13
1.2 Strategické myšlení 13
1.3 Strategie podniku 14
2 Strategická analýza 15
2.1 Analýza makrookolí 16
2.1.1 Analýza PESTLE 17
2.1.1.1 Politické faktory 18
2.1.1.2 Ekonomické faktory 19
2.1.1.3 Sociální a demografické faktory 20
2.1.1.4 Technické a technologické faktory 20
2.1.1.5 Legislativní faktory 20
2.1.1.6 Ekologické a klimatické faktory 21
2.2 Analýza mikrookolí 21
2.2.1 Porterova analýza pěti sil 22
2.2.1.1 Rivalita mezi konkurenčními firmami 23
2.2.1.2 Hrozba substitučních výrobků 24
2.2.1.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů 24
2.2.1.4 Vyjednávací síla odběratelů 25
2.2.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů 26
2.2.2 Další metody vnější analýzy 26
2.3. Interní analýza podniku 28
2.3.1 Vědecko-technické faktory 29
2.3.2 Marketingové a distribuční faktory 29
2.3.3 Faktory výroby a řízení výroby 30
2.3.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů 30
2.3.5 Faktory finanční a rozpočtové 31
2.4 Finanční analýza 32
2.4.1 Účetní výkazy 32

2.4.1.1 Rozvaha ... 32
2.4.1.2 Výkaz zisků a ztrát ... 33
2.4.1.3 Cash flow ... 33
2.4.1.4 Přehled o změnách vlastního kapitálu ... 33
2.4.2 Horizontální a vertikální analýza ... 33
2.4.3 Analýza poměrovými ukazateli ... 34
2.4.3.1 Ukazatele likvidity ... 35
2.4.3.2 Ukazatele rentability ... 36
2.4.3.3 Ukazatele zadluženosti ... 37
2.4.3.4 Ukazatele aktivity ... 38
2.4.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA) ... 39
2.5 SWOT analýza ... 40
2.5.1 Hrozby a příležitosti budoucího okolí ... 41
2.5.2 Silné a slabé stránky organizace ... 42
2.5.3 Matice SWOT ... 43
3 Praktická část ... 44
3.1 Představení společnosti ... 44
3.1.1 Logo společnosti ... 45
3.1.2 Základní údaje o společnosti ... 45
3.1.3 Předmět podnikání ... 46
3.1.4 Statutární orgán a vlastnická struktura ... 46
3.1.5 Historie společnosti ... 47
3.2 Cíle společnosti ... 48
3.3 Analýza makrookolí ... 49
3.3.1 Analýza PESTLE ... 49
3.3.1.1 Politické faktory ... 49
3.3.1.2 Ekonomické faktory ... 51
3.3.1.3 Sociodemografické faktory ... 54
3.3.1.4 Technické a technologické faktory ... 56
3.3.1.5 Legislativní faktory ... 57
3.3.1.6 Ekologické a klimatické faktory ... 58
3.4 Analýza mikrookolí ... 61
3.4.1 Porterova analýza pěti sil ... 61
3.4.1.1 Rivalita mezi konkurenčními firmami ... 61
3.4.1.2 Hrozba substitučních výrobků ... 65

3.4.1.3 Riziko vstupu potenciálních konkurentů 66
3.4.1.4. Vyjednávací síla odběratelů 67
3.4.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů 69
3.5 Interní analýza 69
3.5.1 Vědecko-technické faktory 70
3.5.2 Marketingové a distribuční faktory 71
3.5.3 Faktory výrobní a řízení výroby 72
3.5.4 Faktory pracovních zdrojů 73
3.5.5 Faktory finanční a rozpočtové 74
3.6 Finanční analýza 74
3.6.1 Ukazatel EVA 78
3.7 SWOT analýza 80
Závěr 83
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ
SEZNAM TABULEK
SEZNAM SCHÉMAT
SEZNAM GRAFŮ
SEZNAM OBRÁZKŮ
SEZNAM PŘÍLOH

Úvod

Každá doba s sebou nese určité průvodní znaky a hodnoty, díky nimž se stává specifickou a unikátní. V 21. století, kdy neustálý vývoj jde ruku v ruce s celosvětovou globalizací můžeme tržní prostředí, ve kterém firmy dnes fungují označit jako velmi turbulentní a jeho vývoj lze dopředu jen velmi obtížně predikovat. Firmy, které mají ambice v tomto prostředí obstát musejí prokázat schopnost inovace a přizpůsobení se globálním tržním podmínkám a trendům. Schopnost přizpůsobení se nelze definovat pouze jako soubor doporučení, která by měla být dodržována, nýbrž by měla být chápána jako komplexní vytvoření dlouhodobé podnikové strategie, kterou si podnik definuje reálné cíle, jichž se bude v průběhu času snažit dosáhnout.

Tématem této bakalářské práce je strategická analýza konkrétního podniku. Její podrobný rozbor umožňuje podnikům vidět externí i interní faktory v souvislostech a srozumitelných formulacích, které se dále zpracovávají a které v konečném důsledku vedou k vypracování strategického plánu, jež se stává integrujícím faktorem mezi podnikem a jeho mikro a makro okolím. Takový plán podniku umožňuje velmi flexibilně reagovat na probíhající změny, předvídat je a efektivně je modifikovat jako svou vlastní konkurenční výhodu.

Práce se zaměřuje na vytvoření strategické analýzy pro podnik Racio, s. r. o., jež si za svou poměrně krátkou dobu existence dokázal vybudovat velmi respektovanou pozici na evropském trhu pufovaných výrobků a dal jméno celé kategorii pufovaných rýžových výrobků tzv. Racio výrobky. Společnost byla prvním producentem těchto výrobků v České republice a i v současné době markantně ovlivňuje toto odvětví, přičemž zdravý životní styl se stává v posledních letech velmi moderním a žádaným a společnost Racio si je této příležitosti velmi dobře vědoma.

Strategická analýza bude představovat komplexní a objektivní zhodnocení firemního postavení na světových trzích. V souvislosti s tím je práce systematicky členěna na dvě části. V první teoretické části jsou vymezeny technické postupy strategické analýzy, které vysvětlují základní metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Integrujícím elementem bude analýza SWOT, která ukončí teoreticko-metodologickou část. V navazující části praktické bude nejprve provedena deskripce společnoti Racio a poté budou uplatňovány teoretické postupy, které budou implementovány přímo na podnik Racio. Závěr analýzy bude patřit evaluaci

získaných poznatků a doporučení. Po důkladném přezkoumání všech získaných aspektů bude přistoupeno k formulaci strategie, jež by měla určit budoucí směřování podniku.

1 Teoretická část

1.1 Strategické řízení

V dnešním hospodářském prostředí, které se vyznačuje značnou nejistotou a turbulentností, je strategickému řízení přikládána mnohem větší důležitost, než tomu bylo v minulosti. Podnikatelský úspěch dnes již dávno nezáleží pouze na vnějším prostředí resp. na odběratelích, nýbrž je nutno pozornost obrátit směrem ke strategickým aspektům řízení (lidský kapitál, technologie), které jsou v podmínkách tržního hospodářství nedílnou součástí každé firemní strategie. Podle Keřkovského a Vykypěla se dá strategické řízení definovat jako: *„Aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje.“*[1]

Hron uvádí, že strategické řízení je reprezentováno jako multidisciplinární přístup – je v něm obsažena teorie organizace, mikroekonomika (teorie firmy) a teorie industriální organizace. Teorie organizace propojuje role jednotlivců a cíle organizace na podnikové úrovni, zatímco teorie firmy uvádí cílově orientované podniky do tržního kontextu.[2] Strategické řízení fakticky analyzuje chování organizace jak ve vnějším prostředí, tak ve vnitřním prostředí, což podmiňuje organizaci, aby v rámci daného prostředí fungovala co nejefektivněji.

1.2 Strategické myšlení

Dokázat myslet strategicky je jednou z hlavních dovedností, jež by měli manažeři ovládat, protože neustále se měnící podmínky konzervují staré a odzkoušené metody a přístupy.

---

[1] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi 1. vydání. Praha :* C.H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 4.

[2] HRON, J. *Strategické řízení.* Praha : 1995, 221 s. ISBN 80-213-0255-0.

Podle Košťana s Šuleřem myslet strategicky znamená: *„Perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.“*[3]

Jelikož strategické řízení je většinou velmi obsáhlou záležitostí, která se pohybuje napříč všemi sférami podniku, může občas působit trochu chaotickým dojmem, který způsobí, že hlavní cíl nemusí být vždy jasně viditelný. V takové situaci může posloužit stručně a dobře formulované poslání podniku, které nám cíl připomíná jednoduchým a výstižným heslem. Podle Bowmana je účelem vyhlášení poslání sdělit těm, kdo jsou zapojeni do strategických rozhodnutí, široká „základní pravidla“, která pro sebe organizace vydala pro vedení svého byznysu.[4]

1.3 Strategie podniku

Pojem strategie je nedílně spjat s cíli, které firma primárně sleduje a o jejichž naplnění usiluje blíže definovanými prostředky a v určeném čase. Keřkovský říká, že: „*Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.“* [5]

V anglické literatuře se doporučuje, aby cíle byly definovány dle akronymu **SMART**,[6] ve kterém jednotlivá počáteční písmena znamenají požadované vlastnosti podnikových cílů.

---

[3] KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace 1. vydání Praha:* Computer press, 2002, 121 s. ISBN 80-7226-657-8, s. 6.

[4] BOWMANN, C. *Strategický management.* Praha : Grada Publishin,g 1996, 152 s ISBN. 80-7169-230-1, s. 103.

[5] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení teorie pro praxi.* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 7.

[6] GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Vydání 2. Brno: Albatros media, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2, s. 64–65.

S – *stimulating* – cíle by měly stimulovat aktivitu podniku k dosažení co nejlepších výsledků,
M – *measurable* – dosažení, či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
A – *accetable* – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny (tj. i pro ty, kteří je budou plnit),
R – *realistic* – měly by být reálně dosažitelné,
T – *timed* – a měly by být nějak časově ohraničené.

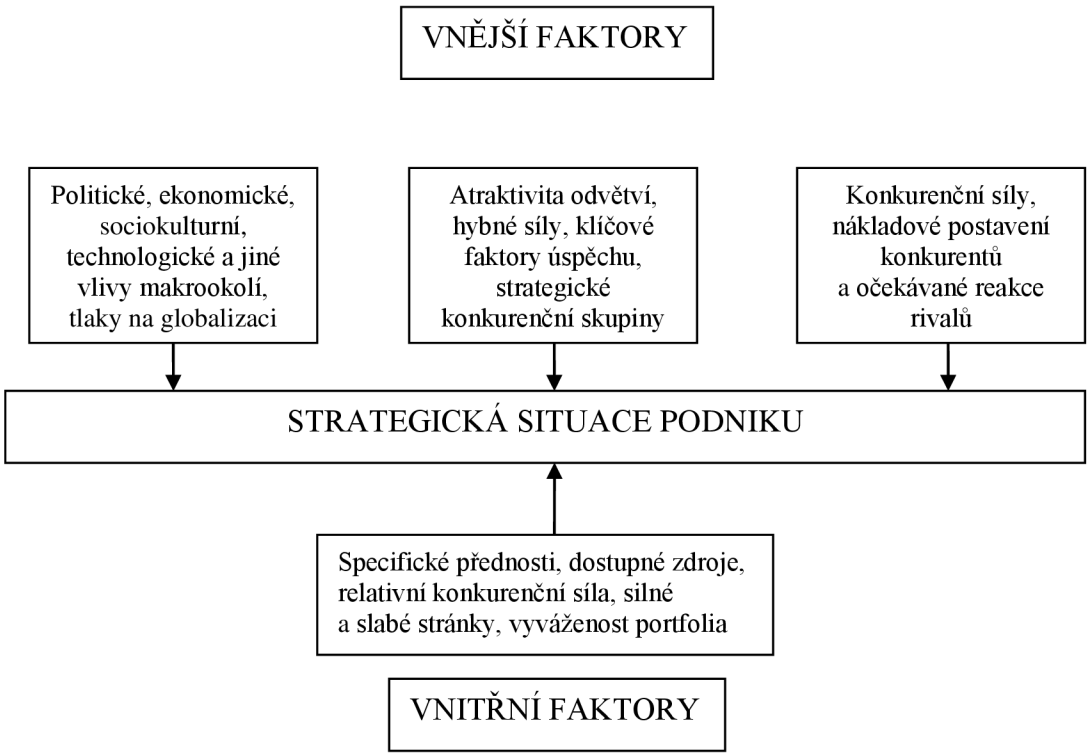
2 Strategická analýza

Základem pro formulování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi vnitřními zdroji podniku a jeho vnějším okolím.[7] Primárním cílem strategické analýzy je identifikovat a analyzovat veškeré relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. V konečném důsledku nejde však jen o jednotlivé faktory, nýbrž je zapotřebí se aktivně zapojit do vytváření budoucnosti, budoucích vývojových trendů a v neposlední řadě také do podrobné analýzy okolí, která podniku umožní získat konkurenční výhodu, již je potřeba si udržovat, vždy být takříkajíc „krok před ostatními“. Neexistuje žádná strategie, která by byla univerzálním konceptem pro získání konkurenční výhody, proto je nezbytné zabývat se tvorbou strategie v každém podniku individuálně.Pro rozbor a identifikaci okolí podniku můžeme použít analýzu okolí, která se zabývá jeho strategickým postavením na trhu. Strategie podniku by měla maximálně využívat příležitosti a na základě těch nalézt cestu, jak se vyhnout nebo alespoň optimalizovat ohrožení podniku.[8] Obecně okolí podniku dělíme na makrookolí a mikrookolí.

[7] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8, s. 1.

[8] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4, s. 16.

Schéma č. 1 – Strategická situace podniku, upraveno autorem



2.1 Analýza makrookolí

Makrookolí podniku můžeme vymezit jako určitý rámec jednotlivých vlivů, které na podnik působí. Zpravidla se jedná o vlivy, které leží mimo aktivní pole působnosti podniku a které vznikají bez ohledu na jeho bezprostřední chování.[99] Podnik sice nemá k dispozici mnoho nástrojů, jak toto okolí přímo ovlivňovat, může se však svou připraveností efektivně angažovat v měnících se podmínkách makrookolí. Do tohoto „makro“ rámce patří následující elementy, které mají výjimečnou důležitost: vlivy politické, ekonomické, sociální nebo technologické, legislativní a ekologické. Košťan s Šuleřem vidí možnost zobrazení jednotlivých vlivů prostředí v tzv. externí doméně (zobrazeny jsou jak faktory makrookolí, tak také mikrookolí). Tento graf do jisté míry odpovídá na otázku *„do jaké míry ovlivní*

[9] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8, s. 10.

závažné změny v tomto sektoru daný subjekt bez toho, aby se změnilo působení ostatních sektorů?" [10]

2.1.1 Analýza PESTLE

Již v 60. letech Francis J. Aguilar vytvořil první analytickou metodu, která se zabývala monitoringem a rozborem obchodního prostředí. Tato metoda nesla označení ETPS, což bylo označení počátečních písmen čtyř klíčových faktorů vnějšího prostředí. V průběhu mnoha let přeměn a vývoje se nakonec jako nejznámější ujalo akronymní označení PESTLE analýza. Tato analýza může být označována také jako SLEPTE nebo PEST, kde ovšem písmena značí víceméně to samé. Tato analýza informuje podnik o situaci z vnějšího prostředí, poskytuje cenné informace ohledně faktorů, které na podnik působí, a pomáhá formulovat budoucí strategii, která bude pro podnik nejefektivnější. Jak píše Grasseová: *„Metoda PESTLE slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci."*[11]

[10] KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace.* 1. vydání. Praha: Computer press, 2002, 121 s. ISBN 80-7226-657-8, s. 35.

[11] GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Vydání 2. Brno: Albatros media, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2, s. 178.

Schéma č. 2 – Analýza PESTLE, upraveno autorem

2.1.1.1 Politické faktory

Jak víme, síla vlády je velká, a tudíž má tendence ovlivňovat mnohé významné orgány a instituce, které mají zásadní vliv na politicko-ekonomické dění v zemi (centrální banka, burzy, media, soudy, antimonopolní úřad).[12] Nemůže zůstat bez povšimnutí, že mnohdy má vláda zásadní vliv na konstrukci legislativního rámce, což není vždy žádoucí situace. Špatná tvorba zákonů, v mnoha případech inspirovaná zahraničími vzory, často neodpovídá českému podnikatelskému prostředí, a je proto nevhodná pro aplikaci v České republice.

[12] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi.* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 40–41.

Nedostatečná komunikace na vládní úrovni a obstrukce opozičních stran mají za následek množství polovičatých a nesmyslně přijatých vládních nařízení a vyhlášek týkajících se zejména novelizace právních norem pracovního práva, daňových zákonů, cenové politiky, mezinárodního obchodu nebo dotační politiky. Přitom právě tyto elementy mohou být klíčovými indikátory pro potenciální podnikatele či zahraniční investory. To, zda a v jaké míře se stát hodlá angažovat v podpoře, či nepodpoře podnikatelské aktivity, totiž často určuje, zda se firmy vůbec rozhodnou k zahájení podnikatelské nebo investiční činnosti na území České republiky.

2.1.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory můžeme rozumět základní makroekonomická data, na základě kterých jsou určeny makroekonomické trendy, na něž musí být podnik schopen adekvátně reagovat, aby byl schopen dosáhnout svých základních cílů. Tato makroekonomická data bývají předurčena ekonomickou úrovní dané země. Velmi důležitými aspekty, na které vláda musí brát zřetel, jsou: hospodářská politika, monetární a fiskální politika, stav a vývoj platební bilance, vývoj HDP, změny devizových kurzů, měnová stabilita, rozpočtový deficit nebo přebytek či míra inflace.[13] Důležitou roli mohou hrát také daňové faktory, jako jsou výše a vývoj daňových sazeb, cla nebo dovozní kvóty. Všeobecně je velmi těžké detailně predikovat vývoj budoucích ekonomických ukazatelů, a tak by jejich důležitost neměla být podceňována a management firmy by vždy měl být schopen pružně reagovat na měnící se tržní podmínky. Jako příklad můžeme uvést malé, exportně orientované ekonomiky, jež mají bohaté zahraniční aktivity a pro které může být životně důležitým faktorem vývoj devizového kurzu, který přímo ovlivňuje jejich konkurenceschopnost na zahraničních trzích.[14]

---

[13] GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* 1. vydání. Brno: Computer press, a.s., 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9; s. 324.

[14] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza 1. vydání. Praha:* C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8, s. 11.

2.1.1.3 Sociální a demografické faktory

Oblast sociálně-demografická odráží mnoho hledisek. Mezi nejvýznamnější můžeme zařadit etická, kulturní, společenská, národnostní, náboženská nebo demografická hlediska, která jakýmsi způsobem „polarizují“ společnost a každé společenské třídě přisuzují určitá specifika, což umožňuje, že ji můžeme členit dle kritérií, která si sami zvolíme. Lidé vlastní jeden ze tří klíčových výrobních faktorů, a to faktor práce. V dnešní době firmy najímají pouze pro ně perspektivní zaměstnance, kteří disponují určitými požadovanými osobnostními charakteristikami a znalostmi, tudíž zaměstnance, kteří budou schopni tvořit ve firmě přidanou hodnotu. Je tedy důležité, aby firmy ve snaze najmout perspektivní zaměstnance braly na zřetel i výše uvedená hlediska, jež má každý národ, ba dokonce každý jedinec unikátní. Dalším velmi důležitým aspektem je to, jak bude firma nahlížet na konečného spotřebitele. Je potřeba vzít v úvahu několik hledisek a pragmaticky je zhodnotit. Mezi taková hlediska bychom mohli zařadit například tendence a preference spotřebitelů, kulturní zvyky, životní styl, životní úroveň, věkovou skladbu spotřebitelů nebo otázku, kam (geograficky vzato) bude firma produkci směřovat.

2.1.1.4 Technické a technologické faktory

Rozvoj technologií a technologického sektoru obecně je jedním ze stěžejních směrů, kterým by firmy měly přikládat velkou důležitost. Je v zájmu společnosti, aby držela krok s nejnovějšími technologickými trendy, neboť využití lepších technologických prostředků může markantním způsobem ovlivňovat úspěšnost podniku v konkurenčním boji. Můžeme zmínit také důležitost vlastní iniciativy ve vývoji inovací, protože investice směřované do vlastního výzkumu mohou značným způsobem zefektivnit proces výroby.

2.1.1.5 Legislativní faktory

Legislativními faktory myslíme konkrétní vymezení právního rámce, jimiž každý stát definuje svá legislativní specifika (obchodní právo, deregulační nařízení, daňové zákony). Jde převážně o existenci a funkčnost příslušných právních norem, jakožto i o jejich průběžnou novelizaci. Vedle již fungujících právních norem firmy musejí brát v potaz také připravované změny zákonů či jejich tvorbu mocí zákonodárnou. Velmi podstatným aspektem je také

vymahatelnost práva a s tím související funkčnost soudů (doba trvání soudních sporů, úspěšnost soudů atd.).

2.1.1.6 Ekologické a klimatické faktory

Ekologický faktor se začal jakožto podstatná komponenta podnikové strategie vehementněji propagovat na konci 20. a hlavně na začátku 21. století, kdy si firmy začaly uvědomovat nezbytnost určité ohleduplnosti vůči životnímu prostředí. Dá se říct, že se jedná o fenomén, do kterého jsou firmy ochotny investovat nemalé finanční prostředky. Rizika vyplývající z klimatických změn jsou složitá a jsou přímo ovlivněna dopady na kapitál, zisky, emisní limity, či dokonce mohou zaznamenat poškození jména značky nebo poklesy prodejů, v případě, že bude podnik shledán veřejností za „nezodpovědný k životnímu prostředí".[15] Již nyní má spoustu firem tendence se odlišit od své konkurence zaváděním ekologičtějších výrob s šetrnějším dopadem na okolí, což přispívá k lepšímu životnímu prostředí, ale zároveň jsou firmy vystaveny vyšším nákladům, které mohou ovlivňovat jejich budoucí rozhodnutí. Na státní úrovni by zde mělo jít zejména o přijímání přísnějších ekologických norem.

2.2 Analýza mikrookolí

Pro formování jakékoliv podnikové strategie je klíčové uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí.[16] Mikrookolí, jakožto velmi důležitou součást oborového prostředí podniku, můžeme určit jako soubor faktorů, ve kterých podnik přímo působí a které jeho činnost bezprostředně ovlivňují. Prakticky se jedná o vymezení relevantního odvětví podniku, jehož nejdůležitější částí je odvětví, na němž podnik participuje. Struktura odvětví podniku má značný vliv na formulaci strategie a definování konkurenčních pravidel hry.[17]

---

[15] KOURDI, J. *Podniková strategie – průvodce rozvojem vašeho byznysu.* Vydání první. Brno: Computer press, a. s., 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4, s. 56.

[16] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Victoria publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2, s. 3.

[17] Ibidem.

Do tohoto odvětví pak patří všichni účastníci z podnikového okolí, kteří jakýmkoliv způsobem ovlivňují schopnost podniku obsluhovat vlastní trhy. Dobře zvolená strategie klade důraz na včasné rozpoznání stále se měnících tržních požadavků a schopnost uspokojit své zákazníky lépe a efektivněji než konkurence. Nedílnou součástí je také kvalitní komunikační mix se všemi strukturami, s nimiž je podnik ve styku.

2.2.1 Porterova analýza pěti sil

Silou konkurence jsou v dnešním světě ovlivňovány téměř všechny subjekty pohybující se v konkurenčním prostředí, a to v mnoha aspektech, které přímo určují jejich úspěšnost. Proto by každý podnikatelský subjekt měl dokonale znát své konkurenty a vždy být schopen adekvátně reagovat na změny konkurenčních rozhodnutí. Byl to právě Michal E. Porter, narozený v roce 1947, kdo vytvořil model 5ti sil, jenž umožňuje detailně analyzovat oborové prostředí, abychom mohli formulovat konkurenční strategii, jejímž cílem je *„nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj vlastní prospěch.“*[18]

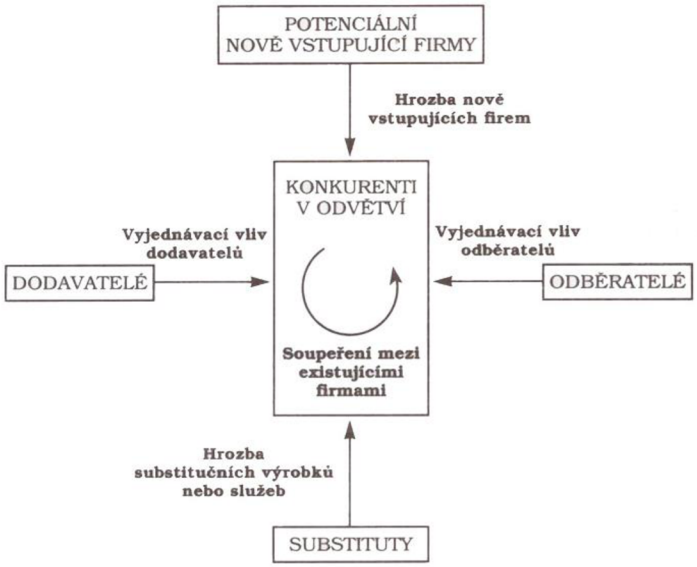
Tato analýza je postavena na základě působení pěti základních determinant, kterými jsou:[19]

- Vyjednávací síla kupujících
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu potenciálních nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Vliv působení stávajících firem v odvětví

[18] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Victoria publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2, s. 4.

[19] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Victoria publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2, s. 7–34.

Schéma č. 3 – Porterův model pěti sil



Pramen: PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1994. 403 s. ISBN 80-95605-11-2, s. 4.

2.2.1.1 Rivalita mezi konkurenčními firmami

Dle Sedláčkové je nejzásadnější z konkurenčních sil determinována konkurenčním bojem mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí.[20] Tento boj je neustále určován a v mnoha případech i podněcován množstvím prostředků, které jsou podniky ochotny do boje vkládat za účelem získání konkurenční výhody nebo lepší tržní pozice. Je třeba si uvědomit, že úspěšnost podnikové strategie nemůže být odvozována pouze od výše vložených investic či nákladovostí projektů, nýbrž je třeba přihlížet i k reakcím konkurentů, analyzovat jejich protiopatření a reakce a následně patřičným způsobem reagovat na změněné tržní podmínky. Bylo by dobré zmínit, že ne všechna odvětví spadají do takto tvrdě vymezeného rivalitního prostoru. Existuje i tzv. „gentlemanská rivalita“, jejímž cílem je minimalizovat škody způsobené tvrdým konkurenčním bojem.[21] Těmito škodami mám na mysli náklady vynaložené na reklamu nebo nadměrné snižování cen.

[20] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8, s. 36.

[21] BOWMANN, C. *Strategický management.* Praha: Grada Publishing, 1996, 152 s. ISBN. 80-7169-230-1, s. 32.

2.2.1.2 Hrozba substitučních výrobků

Trh, jak ho známe dnes, překypuje nabídkou nejrůznějších typů zboží a služeb, z nichž je velmi těžké si vybrat ten správný produkt, neboť se nám všechny zdají identické. Jinými slovy, jedná se o substituty. Mankiw říká, že „substituty jsou dva statky, pro které platí, že zvýšení ceny jednoho statku má za následek zvýšení poptávky po statku druhém.“[22] Srozumitelnější ukazatel nám skýtá cena, která spotřebitelům indikuje, který z výrobků je cenově dostupnější. Ovšem ne všichni spotřebitelé se rozhodují podle parametru ceny. Do hry vstupují další možná hlediska, která spotřebitelé čím dál častěji sledují koupí dražšího výrobku. Může se jednat např. o vymezení se vůči ostatním spotřebitelům (móda, životní styl, společenský status).[23] Substituční hrozba zde pak má velmi široké pole působnosti, a proto by si managementy podniků měly položit otázku, které potřeby právě jejich obor uspokojuje, neboť správná analýza a vyhodnocení této otázky může velmi výrazně eliminovat případné konkurenční vztahy s podniky v jiném oboru.

2.2.1.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Jako hrozbu vstupu potenciálních konkurentů můžeme chápat firmy, u kterých je předpoklad, že vstoupí na trh ve stejném odvětví, v jakém již působí naše firma. Klíčovým faktorem je pro ně předpokládaný zisk. Ten určuje, zda vstup do odvětví bude vyhodnocen jako lukrativní krok, nebo ne. V případě, že poptávka po produktech daného odvětví bude mít klesající tendence či špatnou perspektivitu do budoucna, firmy nebudou motivovány akceptovat nákladová znevýhodnění, která jsou s takovým vstupem spojena. Jedná se zejména o technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálovou náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům, legislativní opatření, předpokládanou reakci konkurentů nebo úspory z objemu a zkušenostní efekt.[24] Logickým výstupem je, že podniky již působící v odvětví budou usilovat o zamezení vstupu nových firem, čímž si zajistí kontrolu nad odvětvím a jistou cenotvornou flexibilitu.

---

[22] MANKIW, N. G. *Zásady ekonomie.* Grada publishing, 2000, 763 s. ISBN 978-80-7169-891-3, s. 87.

[23] BOWMANN, C. *Strategický management.* Praha : Grada Publishing 1996, 152 s ISBN. 80-7169-230-1, s. 33.

[24] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8, s. 39–40.

2.2.1.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé jsou pro podniky životně důležitými cílovými subjekty, díky kterým mohou firmy generovat své zisky a tvořit tak svou tržní pozici. Ovšem na jistých trzích a za jistých okolností mohou silné odběratelské konglomeráty získávat velmi silnou vyjednávací pozici a působit tak značné konkurenční tlaky, které mohou přerůstat až ve ztrátu potenciálních zisků v odvětví.[25]

Silná odběratelská skupina podle Portera vzniká, když jsou splněny následující okolnosti:[26]

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupu,
- Produkty, které nakupuje v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- Jestliže jí nehrozí velké přechodové náklady,
- Jestliže dociluje nízkého zisku,
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace,
- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb,
- Odběratel je plně informován.

Ziskový motiv také vyostří vztahy mezi výrobci, kteří mezi sebou budou bojovat o získávání zakázek. Silní odběratelé také můžou způsobovat tlak na podnik samotný formou vynucování výhodnějších cenových, garančních či platebních podmínek.[27] Podniky mohou nebezpečí spojené s přílišnou vyjednávací sílou odběratelů optimalizovat například vyhledáváním zákaznických skupin s podstatně menším vlivem.

---

[25] BOWMANN, C. *Strategický management.* Praha : Grada Publishing, 1996, 152 s ISBN. 80-7169-230-1 s. 34.

[26] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Victoria publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s. 25–27.

[27] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8, s. 41.

2.2.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Obdobně jako u odběratelů, také dodavatelské vyjednávací síly, zejména v odvětví surovin, energií, technologií či kvalifikované pracovní síly, mohou za jistých okolností působit podnikům značné nepříjemnosti. Za zmínku stojí například dodávky nezbytných vstupů do výroby, jejichž cenové nárůsty mohou výrazným způsobem snižovat zisky odběratelů.[28] Vzácných zdrojů je málokdy nadbytek, a firmy by tudíž měly usilovat o maximální možnou míru externí nezávislosti a v co možná největší míře využívat své vlastní zdroje.

Sedláčková uvádí, že stěžejními faktory pro vznik takové situace jsou:[29]

- Důležitost vstupu pro odběratele,
- Je-li odvětví dodavatelů ovládáno malou skupinou podniků či utvořeným kartelem,
- Jedinečnost vstupu,
- Nejsou-li odběratelé důležitými zákazníky pro dodavatele.

2.2.2 Další metody vnější analýzy

Metoda BCG (Boston consulting group) je metodou, která se zabývá situační analýzou s důrazem na prodejní úspěch jednotlivých výrobků. Slouží k hodnocení produktového portfolia a k jeho současnému i budoucímu řízení, přičemž se zaměřuje na dva klíčové parametry:[30]

- Míra růstu trhu
- Podíl na trhu

---

[28] BOWMANN, C. *Strategický management.* Praha : Grada Publishing, 1996, 152 s. ISBN. 80-7169-230-1, s. 34.

[29] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8, s. 22.

[30] BCG matice: Matice, která určí směr vašeho businessu. [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu

Tabulka č. 1 – Tabulka BCG analýzy[31]

		Relativní podíl na trhu	
		vysoký	nízký
Růst trhu	Vysoký	**HVĚZDY**	**OTAZNÍKY**
	Nízký	**DOJNÉ KRÁVY**	**PSI**

Pramen: KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi.* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 54, *upraveno autorem.*

Matice obsahuje čtyři kvadranty, do jednoho z nichž produkt spadá. Kvadrant označovaný jako HVĚZDY představuje vysoce potenciální produkty, jež by se podnik měl snažit všestranně rozvíjet. Kvadrant vymezený označením DOJNÉ KRÁVY je specifický tím, že je ideální příležitostí pro sklízení zisků, ale přestává být perspektivní investicí do budoucna. Část označená jako OTAZNÍKY se vyznačuje relativně vysokým tržním růstem, ale nízkým tržním podílem; zde by měl podnik racionálně zhodnotit, zda se vyplatí do produktu dále investovat, či raději odejít z trhu. Pole nazvané PSI obsahuje produkty, jejichž pozice je všeobecně slabá; zde zcela jistě nemá smysl dále investovat.

Matice přežití je metodou, která bere v úvahu jednak prodejní pozici podniku a jednak nákladovou pozici podniku.[32]

Metoda MAP – tuto metodu můžeme definovat jako podrobněji rozdělenou metodu SLEPTE, přičemž zohledňuje identifikaci faktorů a jejich relevantnost z hlediska návrhu strategie, analýzu jejich dosavadního působení a predikci budoucího vývoje.[33] Za její výhodu můžeme považovat důslednější kategorizaci a přehled.

[31] Zpracováno dle: KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení teorie pro praxi.* 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 54.

[32] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení teorie pro praxi.* 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 59–60.

[33] Ibidem.

Metoda scénářů – účelem této metody je vytvoření několika scénářů, podle kterých by se situace mohla v budoucnu vyvíjet. Poté se zkoumají a interpretují jednotlivé výsledky, podle kterých se tvoří systematická opatření pro budoucí strategie.

2.3. Interní analýza podniku

Interní analýza neboli analýza vnitřních zdrojů podniku je považována za nedílnou součást kompletní strategické analýzy. V průběhu 70. a 80. let byla v literatuře spíše zdůrazňována úloha a vliv analýzy vnějšího prostředí jako potenciálního zdroje příležitostí, ovšem s nimi také pevně spjatých hrozeb. Dle Sedláčkové: *„Úspěšná strategie podniku musí umět na tyto příležitosti a hrozby adekvátně reagovat, ve smyslu správně reagovat na podmínky dané odvětvím, přičemž firma vychází ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury.*“[34] Firma, jejíž vnitřní schopnosti jsou určeny právě interními zdroji a která si přeje na trhu disponovat určitou flexibilitou a pohotovostí, musí najít jistou harmonii mezi zdroji, jež vlastní. Mezi tyto zdroje se řadí:[35] 1) **hmotné zdroje** (zařízení, pozemky, budovy); 2) **lidské zdroje** (zaměstnanci, jejich rozvoj, investice do lidského kapitálu); 3) **finanční zdroje** (velikost kapitálu, řízení kapitálu, náklady na kapitál atd.); 4) **nehmotné zdroje** (patenty, licence, obchodní tajemství). V další části rozdělíme zdroje neboli firemní faktory do subkategorií, které budeme dále zkoumat. Dělí se na[36]:

- Faktory vědecko-technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Faktory finanční a rozpočtové

---

[34] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8, s. 60

[35] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi.* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 74–80.

[36] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi.* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 59–60.

2.3.1 Vědecko-technické faktory

Inovační politika firmy je v současné době velmi podstatnou součástí firemní strategie a firmy do ní jsou ochotny investovat nemalé finanční prostředky.

Důvodem takového počínání je získání konkurenční výhody před ostatními subjekty působícími v odvětví. Za konkurenční výhodu v tomto slova smyslu můžeme považovat zlepšování technických parametrů u stávajících výrobků, vývoj zcela nových produktů či například snižování výrobních nákladů nebo vstupů do výroby, což umožňuje efektivnější výrobní proces. Keřkovský s Vykypělem rozdělují firmy dle inovační aktivity na:[37] 1) **Ofenzivní inovátory** (což většinou bývají menší podniky, které spolu se svým vstupem do odvětví přinášejí jistý inovační boom); 2) **Defenzivní následníky** (povětšinou jde o podniky již působící v odvětví, které se snaží udržet si svou pozici); 3) **Defenzivní imitátory** (jde o subjekty působící v technologicky jednodušším prostředí, kde jsou méně časté tendence ke změnám).

2.3.2 Marketingové a distribuční faktory

V dřívějších dobách výrobci pociťovali nedostatek kvantitativních a kvalitativních zdrojů potřebných ke své výrobě. Dnes se karta poněkud obrátila. Výrobci si mohou jen ukázat, do kterého odvětví vstoupí, co a jak budou vyrábět nebo jakého pracovníka si najmou. Hlavní otázkou jsou zde finanční zdroje, nikoliv vstupy do výroby v podobě materiálu, strojů nebo lidského kapitálu. To, co se stává problémem, je proces odbytu. Firmy vyrábějí čím dál méně diferencované výrobky, ceny jsou transparentnější a zákazníci nestálejší než kdykoliv předtím.[38] Samozřejmě ne všechny firmy se potýkají s těmito problémy, neboť například firmy s vysokou specifikací výrobků vyráběných pro relativně úzký okruh zákazníků nemusí marketingovému mixu přikládat příliš vysokou důležitost. Naproti tomu firmy produkující zboží pro masovou spotřebu musí mít vybudované velmi silné marketingové zázemí, které bude dokonale monitorovat dění na trhu.

---

[37] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi.* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 75.

[38] KOURDI, J. *Podniková strategie – průvodce rozvojem vašeho byznysu.* Vydání první. Brno: Computer press, a. s., 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4, s. 213.

To znamená zkoumat konkurenční strukturu trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu, účinnost cenové strategie pro výrobky a služby, vztahy s klíčovými zákazníky, fáze životního cyklu hlavních výrobků, kvalitu výrobků a služeb, účinnost reklamy, pocity zákazníků z podniku a z jeho výrobků a služeb nebo také hospodárnost jednotlivých činností a geografické pokrytí distribučních kanálů.[39] Firma se v tomto ohledu může stát úspěšnou pouze tehdy, když její zákazníci budou spokojeni, což je podmíněno jistou adaptací firmy na měnící se trendy a preference jejích zákazníků.

2.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Zde se zabýváme již samotným procesem výroby, kdy primárním cílem podniku je co nejefektivněji využívat své výrobní kapacity, potažmo maximalizovat svůj zisk. Proto je nutné porovnávat náklady s konkurencí, sledovat hospodárnost výrobních zařízení a systémů, dosahovat optimálních výrobních kapacit a flexibility výroby. Velká pozornost by měla být věnována právě výrobní flexibilitě, což je pružnost podniku vyrobit zcela nový výrobek poptávaný zákazníkem měřená v čase,[40] protože právě široké a dobře sladěné portfolio navzájem si nekonkurujících výrobků, které firma dokáže vyrobit v adekvátním časovém horizontu, může oslovit početnou škálu potenciálních kupujících.

2.3.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Slogan „Naši lidé jsou naším největším zdrojem“[41] je jistě pravdivý. Lidský kapitál, investice do něj a jeho optimální řízení se dají shrnout pod obratem řízení lidských zdrojů.

---

[39] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 77.

[40] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4, s. 37.

[41] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4, s. 45.

Podle Armstronga je řízení lidských zdrojů *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů.“* [42]

Naproti tomu podnikovými zdroji rozumíme základní výrobní faktory a vstupy, vstupující do výrobního procesu v každé organizaci. V poslední době se velká důležitost přikládá také firemní kultuře, která má zásadní vliv na úspěšnost a prosperitu podniku. Firemní kultura by se dala definovat jako soubor všeobecně přijímaných a sdílených představ a hodnot, které jsou ve firmě udržované po čas delšího časového období a všemi zaměstnanci jsou uznané za platné.

2.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Finančních a rozpočtových faktorů se užívá pro celkovou analýzu finančního zdraví podniku. V tomto smyslu je třeba se zaměřit na okamžitou finanční kondici firmy, ale také na budoucí strategický rozvoj a jeho finanční náročnost, kterou je třeba objektivně zhodnotit. Finanční faktor interní analýzy by měl zásadně brát v potaz dlouhodobý horizont, jelikož se potýká s oblastmi řízení, jako jsou kapitálová struktura podniku, pohyb finančních zdrojů nebo pohyb peněz, tedy s oblastmi životně důležitými pro efektivní řízení podniku.[43] Hodnocení základních finančních ukazatelů dělí Keřkovský s Vykypělem na:[44]

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele síly
- Ukazatele efektivnosti
- Ukazatele ziskovosti
- Ukazatele zadluženosti

---

[42] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada publishing, a. s., 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4, s. 26

[43] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi.* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X, s. 80.

[44] Ibidem.

2.4 Finanční analýza

Finanční analýza zprostředkovává podniku jedny z nejdůležitějších dat, kterými se strategická analýza zabývá, neboť tato data jsou klíčová jak pro vyhodnocení minulého vývoje finanční pozice firmy (ex post), tak také pro formulaci strategie pro její další směřování (ex ante).

Knápková říká, že:[45] *„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku a je nedílnou součástí finančního řízení“*. Data a informace získané provedením finanční analýzy jsou významným zdrojem informací nejen pro samotný management firmy, ale také pro externí či interní uživatele, jimiž jsou subjekty, které přicházejí do kontaktu s podnikem, jako například investoři, obchodní partneři, státní instituce, auditoři, konkurenti nebo vlastní zaměstnanci.[46] Zpracování finanční analýzy si vyžaduje přístup ke klíčovým zdrojům dat, tedy např. k výročním zprávám či vnitropodnikovým účetním výkazům. Vnitropodnikové účetní výkazy budou podrobněji popsány v další kapitole.

2.4.1 Účetní výkazy

Účetními výkazy podniku rozumíme dokumenty, jež by měly objektivně hodnotit finanční situaci podniku. Mezi takové dokumenty řadíme rozvahu (bilance), výkaz zisků a ztrát (výsledovka), přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu.

2.4.1.1 Rozvaha

Rozvaha představuje základní účetní výkaz, který obsahuje přehled o struktuře podnikového majetku (aktivech) a zdrojích jeho financování (pasivech). Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu a na principu bilanční rovnosti platí, že aktiva se rovnají pasivům.

---

[45] KNÁPKOVÁ, A. PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada publishing, a. s., 2011, s. 205 ISBN 978-80-247-3349-4, s. 15.

[46] KOTULIČ, R. KIRÁLY, P. RAJČÁNIOVÁ, M. *Finančná analýza podniku.* 1. Vydání, Bratislava: Iura Edition, spol. s. r. o., 2007, s. 206 ISBN 978-80-8078-117-0, s. 15.

2.4.1.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát neboli výsledovku používáme pro zjištění ziskovosti firmy v daném časovém období. Tento výkaz podává informaci o tom, jaké výnosy byla firma schopna vygenerovat za použití účelně vynaložených nákladů za daný časový interval.

Platí, že: **Výnosy – náklady = výsledek hospodaření** (zisk, ztráta)

2.4.1.3 Cash flow

Podle Knápkové:[47] *„Podstatou sledování ve výkazu peněžních toků (cash flow) je změna stavu peněžních prostředků.“* Tento výkaz se neřadí mezi výkazy povinně sestavované, ale vzhledem k plnohodnotnosti dynamičnosti získávaných údajů začíná nabývat na důležitosti.

2.4.1.4 Přehled o změnách vlastního kapitálu

Podstatou tohoto přehledu je podat podrobnější informace o veškerých změnách, které ovlivnily strukturu vlastního kapitálu za dané časové období.

2.4.2 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza (též analýza vývojových trendů) zkoumá vývoj jednotlivých absolutních ukazatelů v čase. Tato analýza může pracovat na dvou principech hodnocení, a to buď na absolutní změně – tj. o kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase, nebo na procentní změně – tj. o kolik procent se změnila příslušná položka v čase. V obou těchto případech je však nutná tvorba dostatečně dlouhých časových řad.

[47] KNÁPKOVÁ, A. PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada publishing, a. s., 2011, s. 205 ISBN 978-80-247-3349-4, s. 15.

Naproti tomu vertikální analýza (analýza komponent) funguje v relaci k nějaké veličině, kde zjišťuje procentní podíl jednotlivých položek ve výkazu vztaženém k nějakému základu (např. k bilanční sumě).[48]

2.4.3 Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele se staly nejčastěji využívaným rozborovým postupem k účetním výkazům, patrně i z toho důvodu, že zdrojová data využívaná při jejich zpracování jsou základními účetními informacemi, tedy veřejně dostupnými daty.

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli, nejčastěji vycházejícími z účetních dat, pomocí jejich podílu.[49]

Růčková poměrové ukazatele člení na[50]:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele cash flow

[48] Horizontální a vertikální analýza: Techniky a metody finanční analýzy. [online]. 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html

[49] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku.* 2. aktualizované vydání, Brno: Computer press, a. s., 2011, s. 152 ISBN 978-80-251-3386-6, s. 55.

[50] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi.* 4. rozšířené vydání, Praha: Grada publishing, a. s., 2011, s. 143 ISBN 978-80-247-3916-8, s. 48.

2.4.3.1 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita znační schopnost podniku hradit včas své závazky. Pro zajištění solventnosti podniku se ukazateli likvidity poměřují majetková kritéria (čím je možno platit) s tím, co je nutno zaplatit.[51]

Tato majetková kritéria hodnotíme mírou likvidnosti (přeměnitelností na peníze). Kalouda likviditu dělí na[52]:

1) **Likvidita I. stupně (hotovostní) = Pohotové peněžní prostředky (+ pohledávky) / Krátkodobé závazky**

Okamžitá likvidita, označovaná též jako likvidita 1. stupně, definuje to nejužší vymezení likvidity. Pohotovými platebními prostředky se myslí suma peněz na účtu či v pokladně či ostatní ekvivalenty hotovosti. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5.

2) **Likvidita II. stupně (pohotová) = (Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky**

Literatura říká, že doporučovaný poměr mezi čitatelem a jmenovatelem by měl být 1:1, což by znamenalo, že podnik by byl schopen se vypořádat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota bude příznivější pro věřitele, méně však pro management podniku.

3) **Likvidita III. stupně (běžná) = Oběžný majetek celkem / Krátkodobé závazky**

Hodnoty by se u běžné likvidity měly pohybovat okolo 1, ovšem to jsou pouze standardizované odhady a vždy záleží na likvidnosti jednotlivých druhů aktiv.

---

[51] KNÁPKOVÁ, A. PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada publishing, a. s., 2011, s. 205 ISBN 978-80-247-3349-4 s. 89.

[52] KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku.* 2. rozšířené vydání, Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5, s. 142.

2.4.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilitou měříme schopnost podniku vytvářet nové zdroje, respektive zhodnocovat vložený kapitál. Ukazatele rentability jsou zcela jistě mírou zhodnocení efektivnosti dané činnosti, což je velmi důležité pro budoucí investory či akcionáře.

1) **ROA (rentabilita celkového kapitálu) = (EBIT + Nákladové úroky) / Aktiva**

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost firmy (její výdělečnou činnost).

2) **ROCE (rentabilita investovaného kapitálu) = (EBIT + Nákladové úroky) / Dlouhodobý kapitál**

Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti.[53] Do dlouhodobých dluhů vstupují emitované obligace, dlouhodobé bankovní úvěry nebo vlastní kapitál.

3) **ROE (rentabilita vlastního kapitálu) = EAT / Vlastní kapitál**

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

Výsledek by se měl pohybovat o několik procentních bodů nad úročením dlouhodobých vkladů.

4) **ROS (rentabilita tržeb) = EAT / Tržby**

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč celkových tržeb podniku. Jde o velmi důležitý ukazatel, který pomocí ziskové marže odráží úspěšnost podniku.

---

[53] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi.* 4. rozšířené vydání, Praha: Grada publishing, a. s., 2011, s. 143 ISBN 978-80-247-3916-8, s. 50.

2.4.3.3 Ukazatele zadluženosti

V dnešní době je téměř nemyslitelné, aby podnik financoval svou činnost jenom z vlastních zdrojů, nebo naopak pouze z cizích zdrojů. Každý podnik se snaží najít optimální kapitálovou strukturu, která by mu umožnila dosáhnout co nejvyšší výnosnosti. Pojmem zadluženost tudíž rozumíme použití cizích zdrojů financování čili dluh. Je ovšem nezbytné, aby podnik optimalizoval své zdroje financování, neboť přílišné zastoupení cizího kapitálu, a tedy neustálé navyšování dluhů, posiluje nebezpečí nenaplnění závazků. S rostoucími dluhy se také akcie stávají rizikovější, čímž se na riziku podílejí také akcionáři. Na druhou stranu, při vyváženém zastoupení vlastního i cizího kapitálu je podnik schopen dosahovat nadprůměrné výnosnosti. Je tomu tak, protože cizí kapitál je levnější než vlastní, díky tomu, že úroky z cizího kapitálu jsou daňově odečitatelnou položkou, tím pádem tyto úroky snižují zisk, ze kterého se platí daně (daňový efekt).[54]

1) **Celková zadluženost = Cizí zdroje / Aktiva celkem**

Jde o základní ukazatel zadluženosti. V literatuře se doporučovaná hodnota zadluženosti uvádí mezi 30–60 %.

2) **Míra zadluženosti = Cizí zdroje / Vlastní kapitál**

Ukazatel klíčový pro banky v případě, že podnik žádá o úvěr, indikuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů.

V optimálním případě by hodnota cizích zdrojů neměla být vyšší než hodnota vlastního jmění.[55]

---

[54] KNÁPKOVÁ, A. PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada publishing, a. s., 2011, s. 205 ISBN 978-80-247-3349-4, s. 83.

[55] FINANČNÍ ANALÝZA: Ukazatelé zadluženosti. [online]. 2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/

3) **Úrokové krytí = EBIT / Nákladové úroky**

Tento ukazatel nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Pro věřitele je to velmi důležitý ukazatel, jehož hodnota by měla být minimálně 3. To znamená, že zisk by měl být minimálně třikrát vyšší než placené úroky.

2.4.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám uvádějí, zda je přiměřenost a velikost jednotlivých aktiv v rozvaze v poměru k budoucím aktivitám optimální. Respektive lze říci, že měří, jak je podnik schopen využívat aktiv nebo jejich jednotlivých složek.

1) **Obrat aktiv = (Tržby za zboží + Tržby za výrobky a služby) / Aktiva**

Obecně lze říci, že čím větší hodnoty ukazatel nabývá, tím lépe. Hodnota, která se pohybuje kolem 1, znamená optimální kapitálovou vybavenost a její optimální využívání.[56]

2) **Obrat zásob = (Tržby za zboží + Tržby za výrobky a služby) / Zásoby**

Ukazatel udává, jak dlouho trvá jeden cyklus. Cyklem se zde míní, jaká doba je potřebná k tomu, aby hotovostní peníze přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní podoby.

3) **Doba splatnosti pohledávek = Pohledávky z obch. vztahů / (Tržby za zboží + Tržby za výrobky a služby) x 360**

Zde se jedná o ukazatel, který indikuje dobu, po kterou je kapitál fixován ve formě pohledávky. Jedná se o období od prodeje výrobku až do doby inkasa pohledávky od odběratele.

---

[56] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. Vydání Praha: C. H. Beck, 2010 s. 811 ISBN 8074001946, s. 108.

4) **Doba splatnosti závazků = Závazky z obch. vztahů / (Tržby za zboží + Tržby za výrobky a služby) x 360**

Doba obratu závazků vyjadřuje časové období od vzniku závazku až do jeho uhrazení.
Tato doba by se měla rovnat minimálně době obratu pohledávek, aby nedocházelo ke zbytečnému časovému nesouladu, který by mohl mít přímý dopad na likviditu podniku.

2.4.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)[57]

Ukazatel EVA (economic value added) je ukazatel měřící finanční výkonnost podniku – jejíž smysl spočívá v tom, že očekávaná výnosnost investice přesáhne její kapitálovou nákladovost. Růčková říká, že *„firma vytváří hodnotu tehdy, je-li čistý provozní výsledek hospodaření (NOPAT) vyšší než náklady použitého kapitálu (tedy součet úroků placených a vyplacených dividend).“*

EVA = EBIT x (1 - daňová sazba v %) – WACC x C
EVA = NOPAT – WACC x C

kde EBIT provozní výsledek hospodaření
WACC vážené průměrné náklady kapitálu
C firmou použitý kapitál (peníze investované věřiteli a vlastníky firmy)

Situace firmy:[58]

- EVA >, = 0 – firma vytváří hodnotu
- EVA < 0 – firma ničí hodnotu

Použití ukazatele EVA je zatím velmi omezené, neboť je velmi složité vyčíslit náklady vlastního kapitálu. Na druhou stranu je tento ukazatel velmi komplexní a zahrnuje v sobě

[57] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi.* 4. rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, a. s., 2011, s. 143 ISBN 978-80-247-3916-8, s. 66.

[58] KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku.* 2. rozšířené vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5, s. 142.

celou řadu běžně počítaných ukazatelů (ROA, vnitřní výnosové procento nebo EPS – Earnings per share).

2.5 SWOT analýza

Když se v 60. a 70. letech podílel Albert Humphrey na projektu, který měl u 500 největších firem odhalit a analyzovat nedostatky v plánování a následně vytvořit nový systém řízení, nejspíše netušil, že výstupem bude jedna z dnes nejvyužívanějších analytických metod. Akronym SWOT uvádí čtyři význačné oblasti, na něž by se měl podnik zaměřit.

Strengths – silné stránky
Weaknesses – slabé stránky
Opportunities – příležitosti
Threats – hrozby

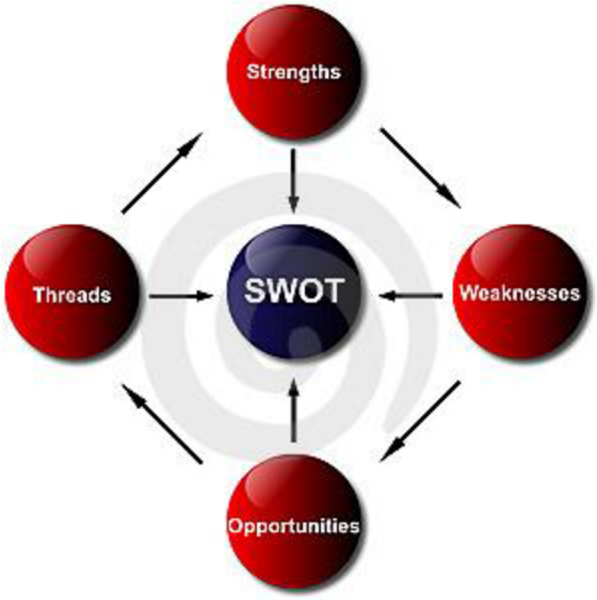
Grasseová definuje SWOT analýzu[59] *„jako jednu z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“*

Košťan s Šuleřem vytyčují její cíl jako[60] *„jistou identifikaci rozsahu, kterým současná strategie organizace (hlavně její silné a slabé stránky) podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.*“

[59] GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9, s. 296.

[60] KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace.* 1. vydání Praha: Computer press, 2002, 121 s. ISBN 80-7226-657-8, s. 55.

Schéma č. 4 – Diagram analýzy SWOT



Pramen: http://www.google.cz/search?q=schéma+swot+analýzy&hl

2.5.1 Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Je zřejmé, že pro určování budoucích hrozeb a příležitostí musí firma vycházet z hrozeb jak makrookolí, tak také mikrookolí.[61] Situace ve stále více globalizovaném světě, kdy se tahouny hospodářského růstu stávají silné nadnárodní společnosti využívající globální finanční a kapitálové zdroje, rozhodně nepodporuje konkurenceschopnost a rozvoj malých a středních podniků.[62] Relevantní trh neustále roste a je nutné potenciální hrozby brát na zřetel. Podle Webera se mezi ty nejtypičtější řadí[63]:

---

[61] VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 533.

[62] DVOŘÁČEK, J. SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3, s. 132.

[63] VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 533.

- Vysoká diferenciace v odvětví
- Státní regulac
- Know-how, které se v odvětví používá
- Velký počet konkurujících si firem
- Pomalý růst odvětví
- Hrozba substitučních výrobků
- Hrozba vstupu nového výrobce.

Naopak příležitostmi můžeme rozumět nástroje umožňující nám jistou eliminaci hrozeb.

2.5.2 Silné a slabé stránky organizace

Silné a slabé stránky determinují vnitřní faktory efektivnosti, tudíž faktory, které jsou přímo ovlivnitelné firmou. Dosti podstatně se tedy liší od vnějších faktorů, jež není firma schopna nijak ovlivňovat. Vnitřní faktory mohou být měněny poměrně lehce. Weber mezi ně řadí:[64]

- Finanční sílu organizace
- Výzkum a vývoj
- Výrobkovou politiku
- Úroveň managementu
- Organizaci firmy
- Napojení na infrastrukturu
- Image firmy či výrobku

[64] VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 534.

2.5.3 Matice SWOT

SWOT analýza, která by byla rozčleněna pouze do čtyř základních kategorií bez další interpretace, by postrádala smyslu, proto by jejím výstupem měla být například zde uvedená matice. Jejím smyslem je vykreslení provázanosti jednotlivých komponent analýzy (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby), na jejímž základě lze formovat strategie, které budou pro firmu do budoucna užitečné a přínosné.

Schéma č. 5 – Matice SWOT

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	**Slabé stránky**
Externí analýza	**Příležitosti**	*S-O-Strategie*: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	*W-O-Strategie*: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	*S-T-Strategie*: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	*W-T-Strategie*: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Pramen: http://kisk.phil.muni.cz/w/images/6/69/Swot-1234976860668 63.jpeg

3 Praktická část

3.1 Představení společnosti

Firma RACIO patří mezi nejznámější a největší české výrobce výrobků zdravé (racionální) výživy. Dominantním výrobním artiklem jsou pufované (expandované) cereální chlebíčky, u nichž se u spotřebitelů právě díky výrobci vžil obecný název „RACIO chlebíčky“. Výrobní sortiment sestává vedle základních pufovaných druhů (rýže, pšenice, kukuřice, špalda či směsné) také z druhů potahovaných čokoládou a jinými druhy polev či ochucovaných slanými či sladkými příchutěmi. Co do objemu výroby patří firmě 3. místo v pomyslném žebříčku evropských výrobců tohoto sortimentu a co do počtu druhů dokonce místo první.

Sortiment výrobků značky RACIO zahrnuje rovněž tradiční skandinávské a německé knäckebroty, holandské tousty, křehké extrudované plátky, křehké bagetky a rýžové vločky. Tyto výrobky dodávají firmě RACIO zahraniční i tuzemští výrobci. Ve svém výrobkovém portfoliu nabízí RACIO svým obchodním partnerům rovněž světově originální výrobky, které v posledních letech vyvinula (např. rýžoví medvídci, piráti, free style snack).

Výrobky značky RACIO jsou dnes zastoupeny ve všech českých a slovenských velkoobchodech, maloobchodních řetězcích (výjimkou je Lidl), ale i ve specializovaných prodejnách zdravé výživy nebo běžných obchodech s potravinami. Tržní podíl značky RACIO v segmentu pufovaných chlebů činil v České republice za období 1–5/2010 60 %. Dalších cca 24 % tržního podílu dodává firma na český trh formou privátních značek svých obchodních partnerů (pozn. zdroj Nielsen 2010).

Úspěšná je firma RACIO i při vývozu svých výrobků, zejména privátních značek (PL). Své výrobky RACIO dodává do 20 zemí tří kontinentů, kde mezi nejvýznamnější trhy patří Velká Británie, Německo, USA, Litva, Francie, Maďarsko, Rakousko, Švédsko a samozřejmě Slovensko. Česká republika a Velká Británie jsou největšími spotřebiteli pufovaných chlebíčků na jednoho obyvatele (cca 0,17 kg za rok). Zdánlivě jde o malé číslo, ale je třeba si uvědomit, že pravidelnými spotřebiteli těchto výrobků je méně než 10 % populace, a také, že spotřeba stále roste, z čehož vyplývá velký potenciál do budoucna.

Společnost RACIO, s.r.o., je vlastníkem následujících certifikátů a norem: ISO 9001:2008, NOP (americký BIO standard), BRC, IFS, BIO-organic, Klasa a Metrologická kontrola a Kosher.[65]

3.1.1 Logo společnosti[66]

Obrázek č. 1 – Logo společnosti

Pramen: http://denprovasezdravi.blogspot.cz/2012_04_01_archive.html

3.1.2 Základní údaje o společnosti [67]

- Jméno: Racio, s.r.o.
- Sídlo: Břeclav, Národních hrdinů 22, PSČ 690 02
- Rok založení: 1. září 1992
- Základní kapitál: 20 000 000 (splaceno 100%)
- Počet zaměstnanců: 170–180
- Roční obrat: 300 mil. Kč (v roce 2010)
- IČ: 469 70 860

---

[65] Oficiální stránky firmy Racio: Historie firmy. [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://www.racio.cz/cs/profil-firmy-informace-o-firme/historie-firmy

[66] Webový portál Den pro zdraví [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: *http://denprovasezdravi.blogspot.cz/2012_04_01_archive.html*

[67] Oficiální server českého soudnictví: Obchodní rejstřík. [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a185218&typ=full&klic=hlpsf6

3.1.3 Předmět podnikání[68]

- Výroba trvanlivého pečiva
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Výroba krmiv
- Silniční motorová doprava
- Hostinská činnost
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení sloužících regeneraci a rekondici

3.1.4 Statutární orgán a vlastnická struktura[69]

Níže uvedená jména jsou statutárním orgánem a společníky v jedné osobě. Jménem společnosti má právo jednat a podepisovat se za ni kterýkoliv z jednatelů.

Statutární orgán:

Jednatel:
Ing. Oldřich Darmovzal, datum narození 25. března 1957
Břeclav, Denisova 26, PSČ 690 02
Den vzniku funkce: 1. září 1992

Vklad: 10 000 000,– Kč
Splaceno: 10 000 000,– Kč
Obchodní podíl: 50%

Jednatel:
Ing. Tomáš Nepraš, datum narození 14. července 1956
Břeclav, Žerotínova 16, PSČ 690 02
Den vzniku funkce: 1. září 1992
Vklad: 10 000 000,- Kč

---

[68] Oficiální server českého soudnictví: Obchodní rejstřík. [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a185218&typ=full&klic=hlpsf6

[69] Ibidem.

Splaceno: 10 000 000,- Kč

Obchodní podíl: 50%

3.1.5 Historie společnosti[70]

Společnost Racio, s.r.o., začala svůj životní příběh psát v roce 1990, kdy bylo v Břeclavi založeno družstvo RACIO vyrábějící rýžové chlebíčky v malé domácí pekárně. Tomu předcházela poměrně šťastná náhoda, kdy původně zemědělské družstvo v Moravské Nové Vsi poblíž Břeclavi, kde tehdy můj otec pracoval, mělo v úmyslu stornovat kontrakt na dodávku pufovacích strojů z Holandska (mělo se jednat o nový výrobní program, jenž byl kvůli vysokým nákladům shledán rizikovým), ale jelikož náklady na stornování kontraktu by byly příliš vysoké, rozhodl se, ještě s několika společníky, tuto příležitost využít a kontrakt na vlastní pěst uskutečnit.

Již o rok později (1991) se firma zúčastnila soutěže „ZLATÁ SALIMA“, kde nečekaně triumfovala se svou vítěznou kolekcí 8 celozrnných chlebíčků, kterou tentýž rok uvedla na trh. Jelikož výroba rýžových chlebů procesem „pufování“ byla v Česku novinkou, firma si velmi rychle vybudovala silnou tržní pozici, kterou již nepustila.

Po několika vyexpedovaných dodávkách čerstvě vypufovaných rýžových chlebů poptávka po nich rostla tak rychle, že tehdejší prostory pekárny, kde se vyrábělo, začaly být nedostatečné, a tak bylo třeba uvažovat o stěhování do větších výrobních prostor. Do hledáčku se dostal i objekt tehdy zdevastovaného břeclavského cukrovaru, který firma velmi nákladně rekonstruovala a kam se v roce 1994 přestěhovala. Zde sídlí dodnes.

Po rozpadu ČSR začala firma pociťovat problémy s dodávkami na Slovensko, což vedlo k založení dceřiné společnosti RACIO SLOVAKIA, s. r. o., se sídlem v Kútech (1994), jež ovšem se vstupem České republiky a Slovenska pozbyla na významu a dnes již nefunguje. V roce 1998 firma získala členství v prestižní americké asociaci výrobců privátních značek PLMA, o rok později získává certifikát pro BIO výrobu.

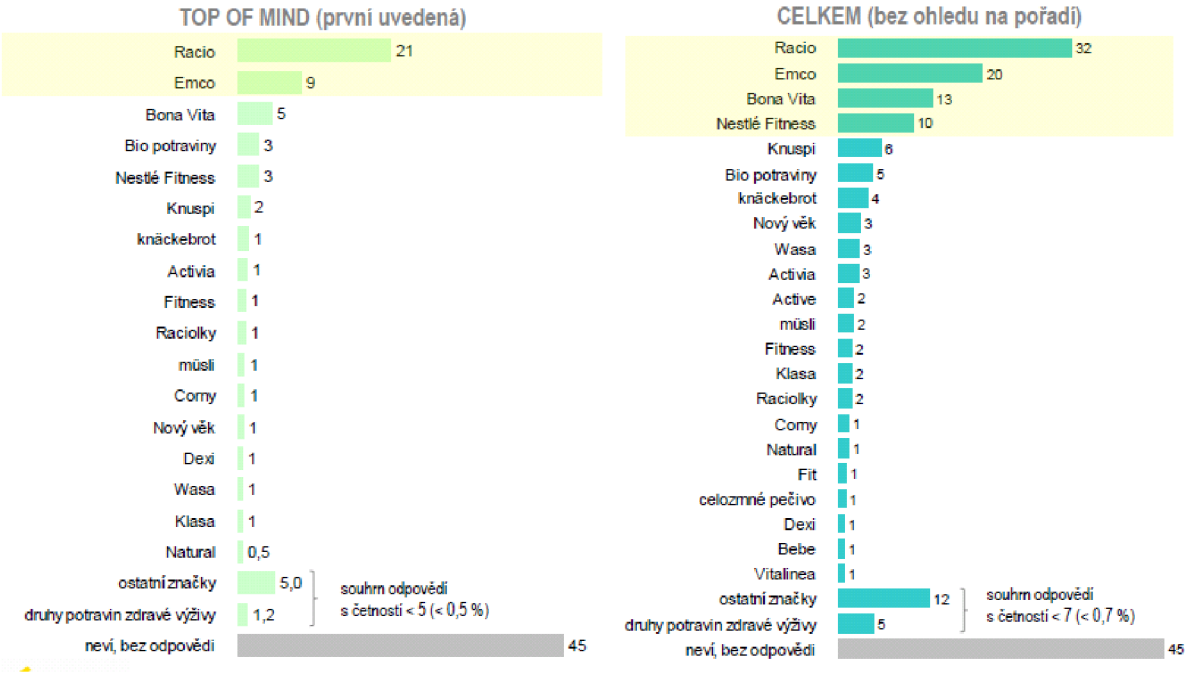
[70] Oficiální server deníku E15: Oldřich Darmovzal – Životyí o napuchlém chlebíčku. [online]. 2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://euro.e15.cz/profit/oldrich-darmovzal-zivobyti-o-napuchlem-chlebicku-898526

3.2 Cíle společnosti

Pro RACIO, tak jako pro každou jinou firmu fungující na trhu, je životně důležitým předpokladem vytvoření zisku. K tomu, aby firma dokázala tuto hypotézu naplnit, je zapotřebí, aby měla rámcově vytyčené cíle, jež bude schopna v daném časovém horizontu zvládnout. V současnosti si firma RACIO stanovila na následující pětileté období následující cíle:

- Efektivně vyrábět a dodávat kvalitní a bezpečné potravinářské výrobky o celkovém objemu 6 000 tun
- Dlouhodobě působit na světovém trhu „crisp breads" jako spolehlivý dodavatel
- Být lídrem na trhu pufovaných chlebíčků ve střední a východní Evropě a patřit mezi největší výrobce na světě
- Udržet podíl značky v ČR nad 60 %
- Udržet celkový podíl značky v ČR (včetně privátních značek) nad 80 %
- Udržet prvenství ve známosti značky v ČR a SR a dále rozšiřovat její působení v dalších komoditních segmentech
- Obsazovat trh privátních značek (private label) v západní Evropě
- Penetrovat na východní trhy, především do postsovětských republik
- Akvizice značky či kapacity v postsovětských republikách, příp. v Rusku či Bělorusku

Graf č. 1 – Znalost značky RACIO v České republice



Pramen: Interní marketingový průzkum společnosti

3.3 Analýza makrookolí

3.3.1 Analýza PESTLE

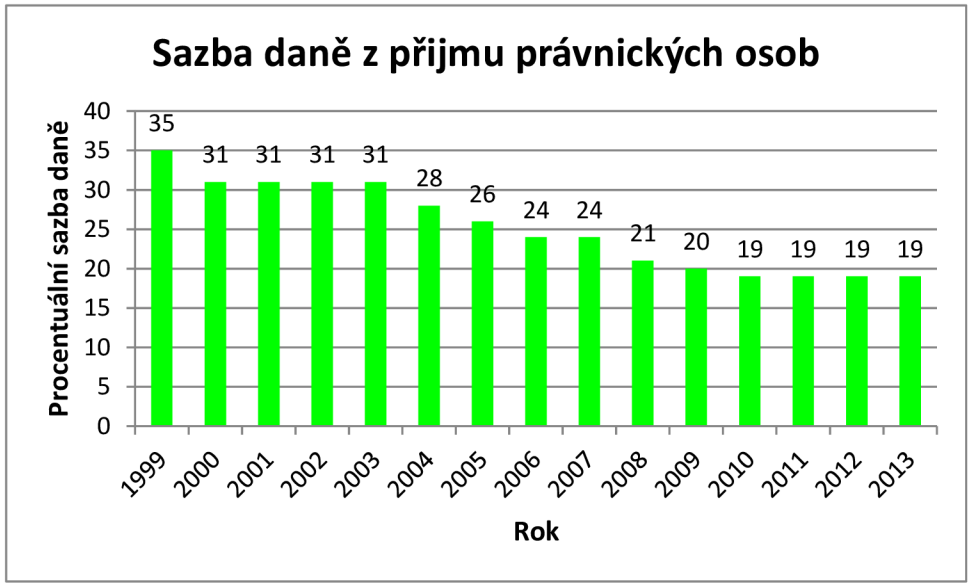
V následující části budeme pomocí analýzy PESTLE rozebírat jednotlivé faktory makrookolí, které přímo ovlivňují firmu a její činnosti. Firma Racio, s.r.o., se řadí mezi střední podniky, tudíž nedisponuje patřičnou silou, aby sama ovlivňovala své okolí. A proto musí svou strategii nastavit tak, aby ze současně nastavených podmínek co nejvíce profitovala.

3.3.1.1 Politické faktory

Politické prostředí v České republice můžeme charakterizovat jako relativně stabilní. Za nejvýznamnější krok České republiky za dobu její samostatné existence můžeme pokládat její vstup do Evropské unie v roce 2004, který odstranil mnoho obchodních bariér mezi státy, a mluvíme-li o malé, exportně zaměřené ekonomice, významně pomohl všem exportujícím subjektům. Své benefity z toho měla také firma Racio, neboť mohla plně rozvinout své

exportně orientované aktivity, které se pro ni po vstupu do EU staly o mnoho dostupnějšími. Získala mnoho obchodních partnerů nejen napříč Evropou, ale také například na americkém kontinentu. Od rozpadu Československa, tedy od roku 1993 do roku 2012, se u kormidla moci vystřídalo 11 vlád,[71] což je číslo indikující poměrně častou obměnu politických garnitur. Je třeba říci, že téměř žádná z těchto vlád neměla v poslanecké sněmovně silný mandát, který by jí zajistil pohodlné prosazování nutných reforem či legislativních změn. Z tohoto úhlu pohledu naopak můžeme říci, že politické prostředí je v mnoha ohledech velmi turbulentní. Potenciální nebezpečí pro firmu Racio může představovat poměrně aktuální návrh levicové ČSSD, která po svém případném vítězství ve volbách navrhuje zvýšení daně z příjmu právnických osob z 19 % na 21 % a zavedení progrese ve výši 38 % pro všechny lidi s měsíčními příjmy přesahujícími 100 000 Kč, přičemž větší subjekty, jako jsou banky, energetické či telekomunikační společnosti by měly být daněny sazbou až 30%.[72]

Graf č. 2 – Sazba daně z příjmu právnických osob v letech 1999–2013



Pramen: www.czso.cz

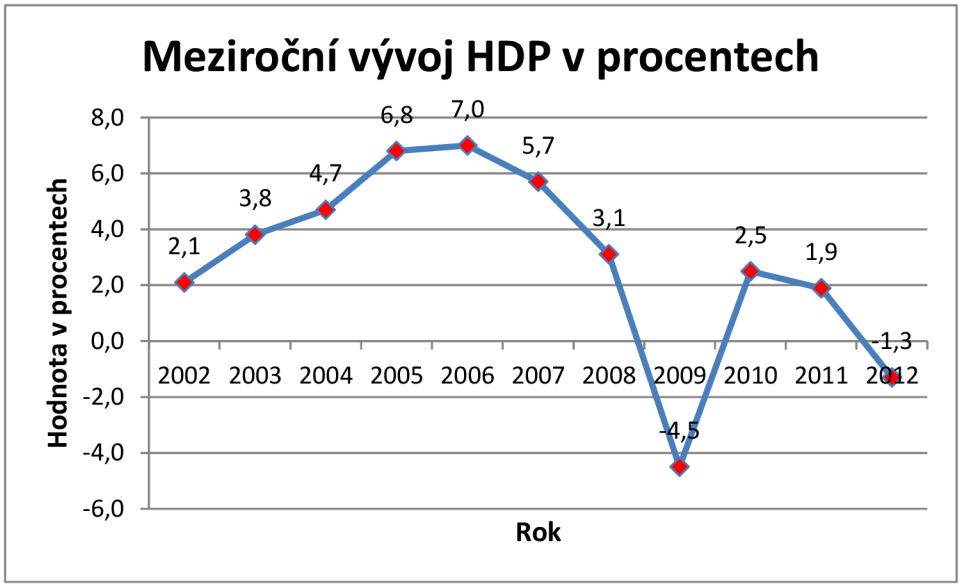
[71] Oficiální server vlády ČR: Přehled vlád ČR. [online]. 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/

[72] Zpravodajský server ihned.cz: ČSSD chce zvýšit daně firmám, bankám, drobným živnostníkům i bohatým zaměstnancům. [online]. 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-59519690-cssd-chce-zvysit-dane-firmam-bankam-drobnym-zivnostnikum-i-bohatym-zamestnancum

3.3.1.2 Ekonomické faktory

Zřejmě nejsledovanějším ukazatelem a také nejpoužívanějším argumentem politiků ohledně vývoje a stavu ekonomiky je HDP. Tento ukazatel ve skutečnosti měří výkon ekonomiky. Z pohledu České republiky je klíčovou determinantou tohoto ukazatele export, který tvoří zhruba 80 % na celkovém HDP (proto též přívlastek exportně orientovaná ekonomika). Klíčovým obchodním partnerem České republiky a také firmy RACIO je Německo, na jehož trh směřuje největší podíl českého exportu. V roce 2010 to bylo 28,8 % z celkového objemu.[73] V krizovém roce 2008 objemy exportu na německý trh poklesly, viz graf č. 3, ovšem německý spotřebitel považuje BIO výrobky (jež jsou na tamějším trhu velmi oblíbeným artiklem) za zboží denní spotřeby, tudíž se nejedná o žádné zboží luxusního charakteru, jež zmíněný pokles postihl zejména. I proto pokles dodávek na německý trh nebyl nijak dramatický a pro firmu RACIO to neznamenalo žádný výrazný útlum.

Graf č. 3 – Meziroční vývoj HDP v letech 2002–2012



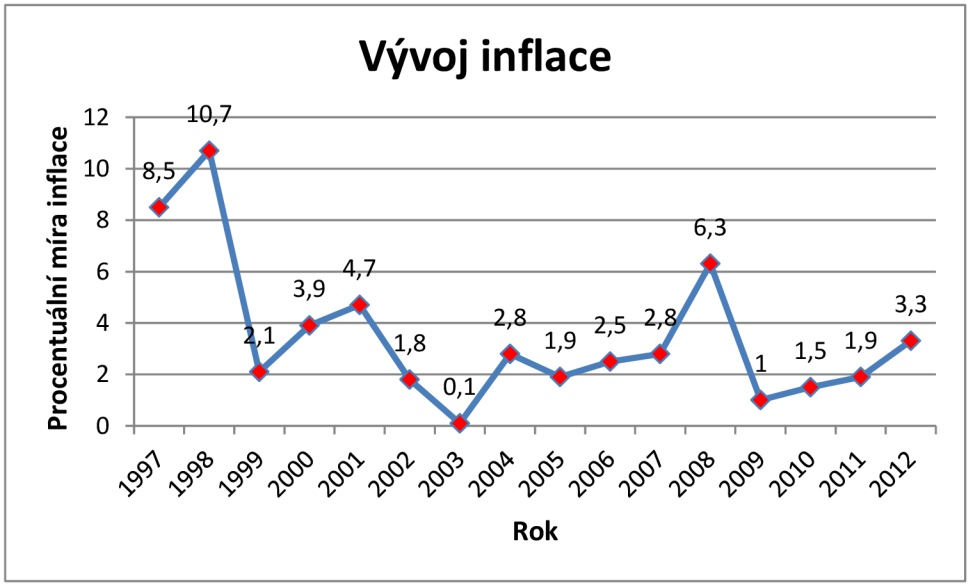
Pramen: www.czso.cz

Velmi důležitým ekonomickým faktorem je také inflace, která v ekonomice působí problémy takřka všem subjektům, to znamená firmám, spotřebitelům i finančním institucím.

[73] Oficiální stránky Czech trade: Zahraniční obchod za rok 2010. [online]. 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.czechtrade.cz/d/documents/01/7-infoservis/analyzy-zo-cr/Zahranini_obchod_za_rok_2010.pdf

Inflaci můžeme chápat jako opakované nárůsty cen, které ohrožují kupní sílu obyvatelstva a v krajních případech mohou ohrožovat či snižovat životní úroveň nízkopříjmových tříd obyvatelstva. Například v roce 2011 byla míra inflace způsobena hlavně prudkým nárůstem cen potravin, jež v některých případech dosahovaly i dvouciferných nárůstů. Ovšem zároveň s tímto je třeba si uvědomit, že Česká národní banka držela inflaci v roce 2011 na tak nízkých hodnotách, že nižší hodnoty byly zaznamenány pouze v Irsku. Dle analytiků sílící evropská poptávka po českém exportu indikuje jisté ekonomické oživení, jež je pro Českou republiku životně důležité, neboť domácí poptávka je velmi slabá a v posledních letech to byl právě jeden z aspektů, který táhl českou ekonomiku do recese. Pro podporu podnikatelské aktivity a celkové ekonomické konjunktury drží ČNB základní sazbu na hodnotě 0,25 %,[74] v čemž podniky mohou spatřovat jistou výhodnost při realizaci svých investičních záměrů.

Graf č. 4 – Vývoj inflace v letech 1997–2012



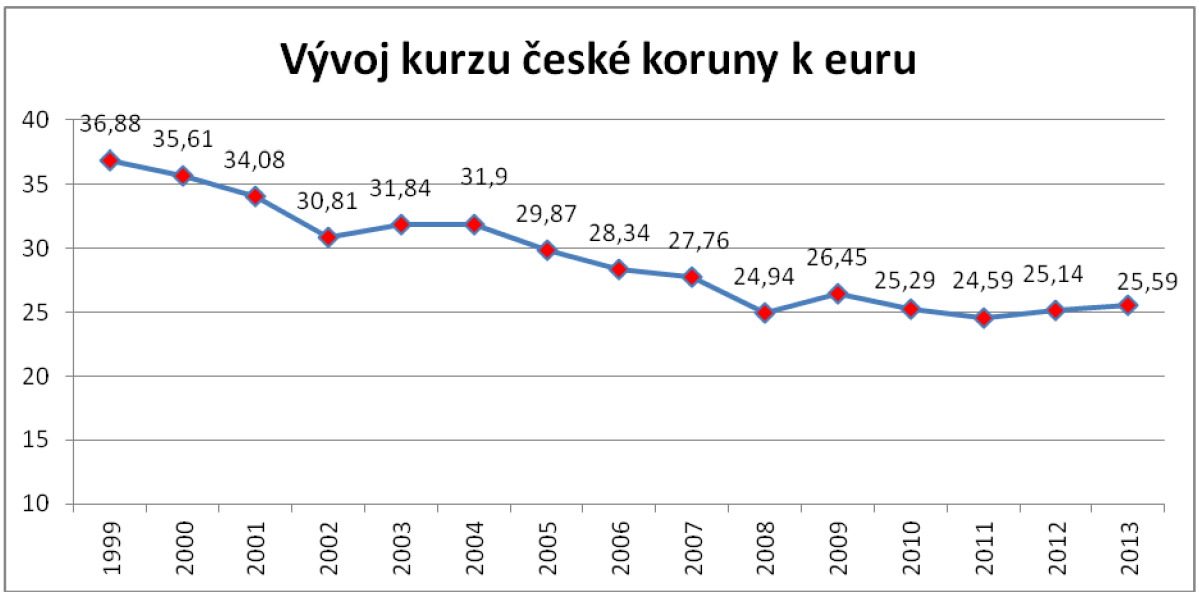
Pramen: www.czso.cz

Aspekt, který nesmí být v žádném případě opomenut, se týká vývoje měnových kurzů, jež hrají markantní roli v obchodně-zahraničních aktivitách firmy RACIO. Vývoj kurzu eura se

[74] Oficiální server české národní banky: Měnověpolitické nástroje. [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/

stal pro firmu zásadním v roce 2004, kdy se Česká republika stala členem evropské unie. Od tohoto roku většina produkce míří na zahraniční trhy, kde dominuje euro.

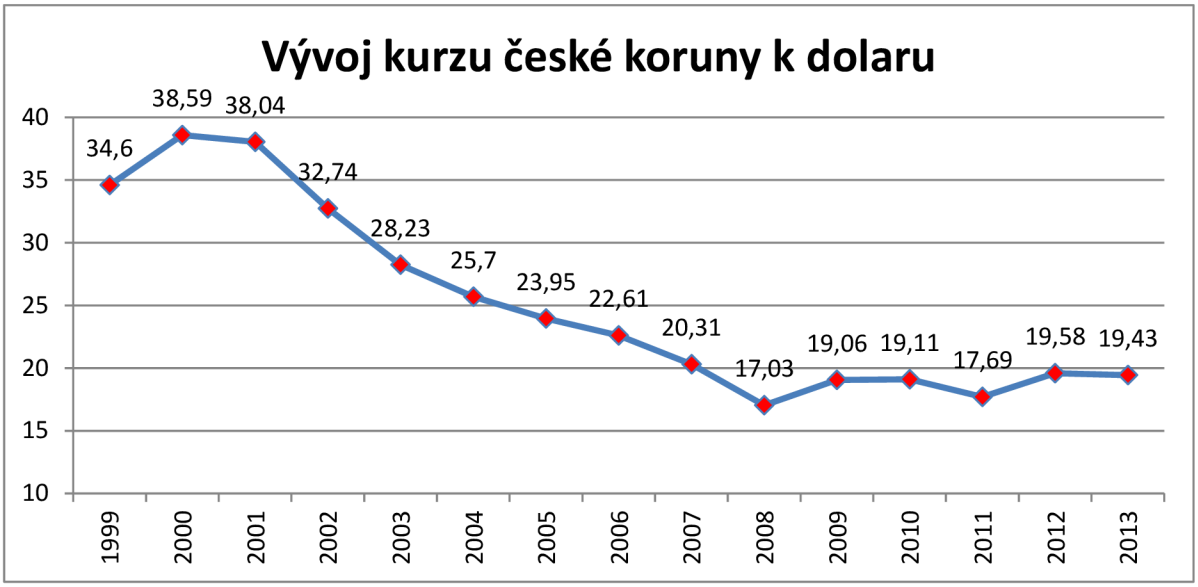
Graf č. 5 – Vývoj kurzu české koruny k euru v letech 1999–2013



Pramen: www.kurzymen247.cz

Všeobecně se dá konstatovat, že kurzový vývoj eura firmě výrazně pomohl, jelikož realizuje nákupy surovin a výrobků převážně ze zemí platících eurem či americkými dolary. Silná koruna tudíž tyto obchody výrazně zlevnila a z hlediska nákladů zefektivnila. Opačným případem jsou dodávky zboží obchodním partnerům, které jsou nyní dražší, a pro firmu představují nepříjemnou komplikaci a nutnost hledání alternativních řešení v jiných oblastech, které by tyto kurzové rozdíly eliminovaly.

Graf č. 6 – Vývoj kurzu české koruny k dolaru v letech 1999–2013



Pramen: www.kurzymen247.cz

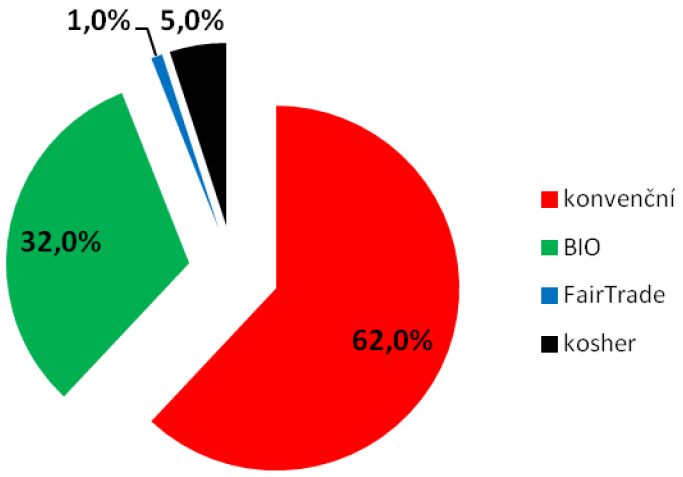
3.3.1.3 Sociodemografické faktory

Pro firmu RACIO jsou sociodemografické faktory klíčovou determinantou analýzy vnějšího prostředí. Obor potravinářství je víc než kterýkoliv jiný obor závislý na trendu a stále se měnícím životním stylu. V dnešní době spoustu lidí konvertuje ke zdravému životnímu stylu, do jehož realizace jsou ochotni investovat nemalé částky. Je to dáno především tím, že dle statistik Státního zdravotního ústavu se s obezitou potýká téměř 25 % žen a 22 % mužů a s nadváhou má potíže téměř 50 % české populace.[75] Kvalitní potraviny jsou základním stavebním kamenem pro budování zdravého jídelníčku, a tudíž i pro boj s neustále silněji se projevujícími civilizačními chorobami, jako jsou právě obezita nebo deprese. Celosvětovými potravinářskými trendy v dnešní době myslíme zejména potraviny označené certifikáty BIO, FAIR TRADE, KOSHER nebo HALAL. Každý z těchto certifikátů představuje jistou záruku při výrobním procesu, která garantuje splnění kritérií, jako je u BIO výrobků například nepoužití či velmi omezené použití pesticidů či jiných geneticky modifikovaných organismů (GMO)[76] (po nedávné novelizaci evropská legislativa nově připouští obsah 0,9 % GMO v Bio potravinách).

[75] Oficiální server Státního zdravotního ústavu: Nadváha a obezita. [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.szu.cz/tema/podpora-zdravi/nadvaha-a-obezita-1

[76] Oficiální server Bio spotřebitel: Chceme GMO v (Bio)potravinách. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://biospotrebitel.cz/clanek/chceme-gmo-v-biopotravinach

Graf č. 7 – Diferencovanost produkce dle výrobního procesu



Pramen: Interní výzkum objednaný firmou RACIO(Nielsen)

V grafu uvádím procentuální skladbu produkce výrobků firmy RACIO kategorizovaných dle výrobního procesu. Je zřejmé, že téměř třetina veškeré produkce je vyráběna v BIO kvalitě, což značí zvýšenou poptávku po takto certifikovaných výrobcích.

Průkopníky tohoto trendu se staly země západní Evropy, zejména Velká Británie, Německo a Francie, jež jsou i největšími obchodními partnery pro firmu. Samotná Česká republika má sice největší obrat na trhu BIO potravin ze všech postkomunistických zemí, téměř 70 milionů euro, ale i přesto se řadí mezi země s nízkou konzumací potravin v BIO kvalitě. Pro srovnání, obrat na polském BIO trhu je odhadován na 30 až 35 milionů euro.

Tabulka č. 2 – Obrat a spotřeba BIO-potravin na obyvatele ve vybraných evropských státech v roce 2008

Země	Obrat v mld. eur	Spotřeba na obyvatele v eurech
Německo	5,80	70,50
Francie	2,60	43,20
Velká Británie	2,30	38,30
Švýcarsko	0,94	118,70
Rakousko	0,85	102,90
Česká republika	0,07	6,50

Pramen: www.bioinstitut.cz/AnalyzatrhusbiopotravinamivCR_2010.rtf

3.3.1.4 Technické a technologické faktory

Technologie pufování byla v České republice poprvé využita na počátku 90. let, firmou RACIO. V té době ještě neexistoval žádný český ekvivalent pro anglické slovo „puffed“, tak jej firma převedla do češtiny jako pufovaný.[77]

Vstupními surovinami, jež firma při výrobě používá, jsou buď pšenice, nebo rýže. Pufování je proces suché expanze sacharidů – škrobů přítomných ve zpracovávaném zrnu (rýže, pšenice, špalda, kukuřice, kamut, pohanka a další).

Jde o podobný proces jako extruze, rozdíl je v tom, že u pufování se zpracovává celé zrno, zatímco u extruze hrubá mouka nebo krupice. Zpracováním celého zrna a rychlým ohřevem dochází k zachování většiny nutričně významných živin v zrnu obsažených, a navíc obsahují tyto celozrnné výrobky významné množství vlákniny. Jsou proto vyhledávány spotřebiteli stále více. Varianty máčené v čokoládě či jogurtové polevě jsou vnímány jako alternativní (zdravé) mlsání. (Obsah energie obsažené ve 100 g polomáčeného rýžového chlebíčku je kolem 2000 kJ, zatímco u samotné čokolády je to podle typu kolem 2350 kJ / 100 g). Po vytřídění poškozených korpusů se chlebíčky dochucují ve sprejovacím nebo máčecím stroji a následně se urychluje jejich schnutí v sušicím nebo chladicím tunelu.

Velmi přísnými kritérii musí projít zrniny, z nichž se chlebíčky vyrábějí, jelikož ne všechny druhy jsou schopné projít pufovacím procesem. Jako příklad se dá uvést rýže, kterou

[77] Oficiální stránky firmy Racio: Historie firmy. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.racio.cz/cs/profil-firmy-informace-o-firme/historie-firmy

firma odebírá výhradě od italských producentů a která v porovnání s dlouhozrnnou rýží asijskou je při tomto procesu vhodnější alternativou. Dalším příkladem může být, původně staroegyptská, surovina kamut, již firma RACIO také při výrobě používá. Tato plodina je dovážena výhradně ze státu Montana ve Spojených státech amerických. Kamut se pěstuje pouze v podmínkách ekologického zemědělství, a to v těch oblastech světa, kde půda a klimatické podmínky zaručují optimální kvalitu zrna. (Nedaří se mu ve vlhkých podmínkách, např. pokusy s jeho pěstováním v různých oblastech Evropy byly zatím spíše neúspěšné.) Další podmínkou pěstování kamutu je zachování jeho genetické integrity.[78]

3.3.1.5 Legislativní faktory

Z hlediska působení legislativních faktorů na firmu RACIO se stal klíčovým datem 1. květen 2004, kdy se Česká republika stala novým členským státem EU. Tím pádem docházelo a stále dochází k postupné harmonizaci českých národních předpisů s předpisy evropskými. Jelikož neustále probíhá proces novelizace, rušení či vydávání předpisů nových, je firma nucena sledovat tyto změny a řídit se jimi. Stěžejním zákonem, jímž se musí řídit všechny potravinářské výroby, je zákon o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/1997 Sb. v platném znění.[79]

Protože firma RACIO na trh dodává také bezlepkové výrobky, musí se řídit vyhláškami č. 54/2004 Sb., o potravinách určených pro zvláštní výživu a způsobu jejich použití,[80] a č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků,[81] a nařízením (ES) č. 41/2009, které vešlo v platnost 1. 1. 2012, týká se složení a označování potravin vhodných pro osoby s nesnášenlivostí lepku[82] a stanovuje jednotná evropská

---

[78] Magazín zdraví: Kamut – prapůvodní obilí [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.magazinzdravi.cz/kamut-prapuvodni-obili

[79] Webový portál eAgri Potraviny: Zákon o potravinách č. 110/1997 Sb. [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/legislativa/zakon-o-potravinach/

[80] Webový portál eAgri Potraviny: Právní předpisy Mze vyhláška č. 54/2004 Sb. [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-ostatni_uplna-zneni_vyhlaska-2004-54.html

[81] Ibidem.

[82] Oficiální server státní zemědělské a potravinářské inspekce: Aplikace právních předpisů vyhláška (ES) č. 41/2009 [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1035480&docType=ART&nid=11431

pravidla na složení a označování potravin z hlediska obsahu lepku. Hodnota lepku v potravinách označených jako „BEZLEPKOVÉ“ může být maximálně 20 mg/kg. Významným segmentem, jímž se RACIO zabývá, je produkce biopotravin, jež je v České republice upravena zákonem o ekologickém zemědělství č. 242/2000 Sb. resp. nařízením rady (ES) č. 834/2007, o ekologické produkci a označování ekologických produktů,[83] nebo také nařízením komise (ES) č. 889/2008,[84] kterým jsou určena pravidla ekologické produkce. Žadatel, který chce produkovat v bio kvalitě, je povinen zaslat registraci na ministerstvo zemědělství a splnit tak podmínky uvedené v tomto zákoně. Po splnění zákonných a registračních podmínek je subjekt oprávněn zahájit tuto výrobu dnem doručení žádosti o registraci na ministerstvo zemědělství.

Jako další kategorii by bylo dobré zmínit zákony, jež se netýkají přímo samotného výrobku či procesu výroby, ale jedná se o další komponenty výrobku, jež jsou specifikovány v zákonech, jako je například zákon o obalech č. 477/2001 Sb.[85]

Též můžeme zmínit zákon o označování potravin[86] č. 113/2005 Sb. nebo jednotlivé potravinářské komoditní vyhlášky, jež mohou stanovovat různé kvalitativní nebo jakostní normy.

3.3.1.6 Ekologické a klimatické faktory

Na ekologické a klimatické faktory bylo vždy v průběhu minulých let nahlíženo jako na druhořadý faktor, který nemá s byznysem co dočinění. V posledních letech však v této oblasti nastal poměrně významný obrat a ustanovil se zde jistý trend, se kterým se čím dál více firem ztotožňuje, a sílící propagace ekologické odpovědnosti se začíná promítat do strategických plánů všech významných firem. Firma RACIO diferencuje svou výrobu, kromě

---

[83] Úřední věstník Evropské unie: Nařízení rady (ES) č. 834/2007. [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:189:0001:0023:CS:PDF

[84] Ibidem.

[85] Webový portál ministerstva životního prostředí ČR: Platná právní norma – Zákon č. 477/2001 Sb. [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/2E3A627D45671704C1257563004137A8/$file/Zakon_477_2001.pdf

[86] Oficiální server státní zemědělské a potravinářské inspekce: Aplikace právních předpisů vyhláška č. 113/2005 Sb. [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1005853&doctype=ART

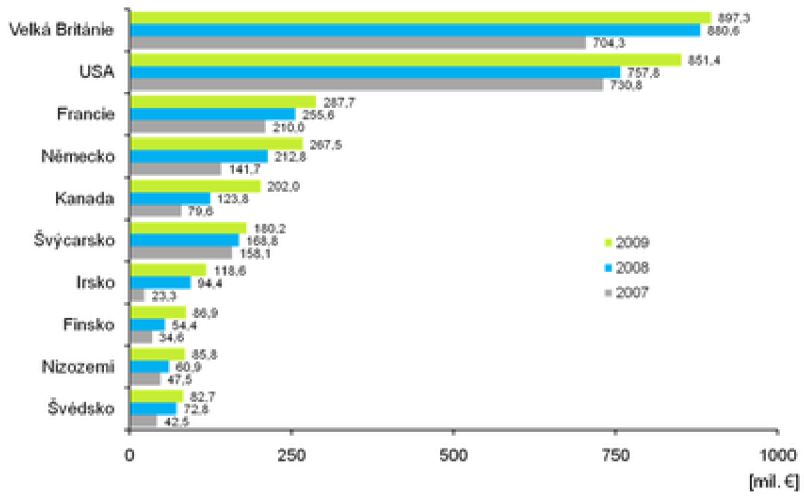
klasických konvenčních výrobků, do čtyř subkategorií vynikajících vysokou specifičností a ekologičností výroby i spotřeby. Těmito kategoriemi jsou:

- **BIO** – Pod pojmem BIO produkt se rozumí surovina nebo výrobek ze suroviny rostlinného nebo živočišného původu získané v ekologickém zemědělství, ve kterém se hospodaří způsobem šetrným ke zvířatům, půdě, rostlinám a přírodě vůbec. V posledních letech zažívá trh s BIO produkty excelentní růst, jenž dokazuje skutečnost, že spotřebitelé si jsou ochotni připlatit za kvalitní nekonvenční výrobek. Celkový obrat BIO trhu v roce 2010 činil přes 50 mld. USD. Hlavním těžištěm je Evropa, kde meziroční přírůstek byl 10 % oproti roku 2009 a obratu asi 18 mld. EUR. Tradičně jsou zeměmi s největším BIO trhem Německo, Francie, Velká Británie nebo Rakousko, ve kterých má společnost RACIO strategické obchodní partnery a kam směřuje největší část exportovaného zboží.
- **FAIR TRADE** – jedná se o etický celosvětový koncept, při němž jde o dodržování základních norem pracovního práva (nesmí být zneužita dětská pracovní síla), ekologických norem (zákaz užívání škodlivých pesticidů) a hygienických zásad (užívání ochranných pomůcek při výrobě).[87]

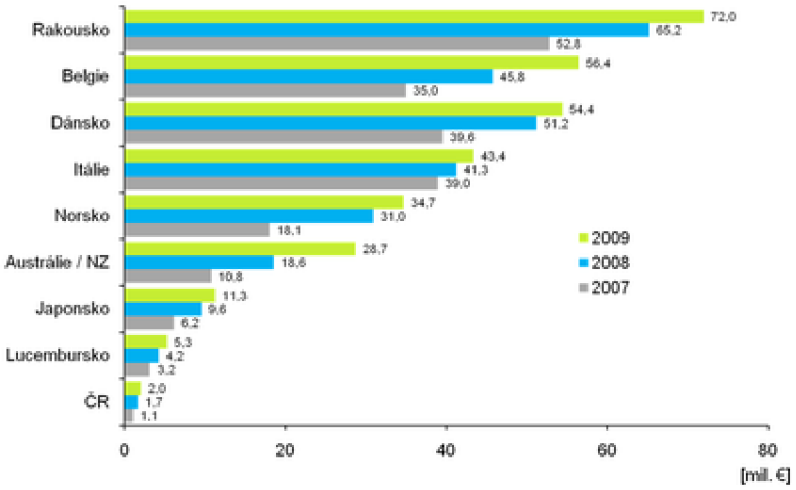
  Jde o způsob obchodu, který dává příležitost pěstitelům, řemeslníkům a zaměstnancům v rozvojových zemích uživit se vlastní prací za důstojných podmínek. Toto partnerství je založeno na spolupráci mezi těmi, kdo zboží vyrábějí a těmi, kdo jej spotřebovávají. V současné době existuje ve světě 827 producentských organizací s certifikací Fair trade, které reprezentují 1,2 milionu producentů z 58 zemí. Na grafech je vidět, že mezi největší spotřebitele FAIR TRADE výrobků se řadí Velká Británie (893,3 mil. EUR), USA (851,4 mil. EUR) nebo Francie (287,7 mil. EUR).

[87] Oficiální server organizace FAIR TRADE: Co je FAIR TRADE? [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://www.fairtrade.cz/32-nejcasteji-kladene-dotazy/8-co-je-fair-frade-co-je-cilem-fair-trade/

Graf č. 8 – Obraty FAIR TRADE výrobků ve vybraných zemích



Graf č. 9 – Obraty FAIR TRADE výrobků ve vybraných zemích, pokračování



Pramen: http://www.fairtrade.cz/38-fair-trade-v-cislech/

- **KOSHER** – slovo „kosher“ znamená řádný, čistý nebo akceptovatelný.[88] Tyto zákony mají svůj prapůvod v bibli, talmudu či jiných židovských tradicích a jsou židovskou komunitou všeobecně přijímány a dodržovány. Výroba KOSHER produktů je technicky a finančně velmi náročná a musí splňovat řadu přísných kritérií (příkladem může být to, že při každém zahájení KOSHER výroby musí být

[88] Oficiální server KOSHER organizace: Co je KOSHER? [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://www.omkosher.com/cz/zaklady-koser/co-je-to-koser/

přítomen ortodoxní židovský rabín). Tento trh je pro firmu RACIO velmi perspektivní, protože odběrateli těchto produktů jsou především židé, kteří jsou i přes značné požadavky a nároky velmi férovými a loajálními obchodními partnery.

- **HALAL** – tato kategorie výrobků je určitou islámskou obměnou židovských KOSHER výrobků. Každá firma, která chce produkovat HALAL výrobky, musí mít požadované oprávnění od islámského certifikačního orgánu. Nyní v Evropě žije cca 20 milionů muslimů, na celém světě potom asi 1,3 mld., proto se tento segment stává velmi zajímavým potenciálním odbytištěm. Firma RACIO se tento rok chystá vystavovat své výrobky na veletrzích v Dubaji a Abu Dhabi, kde bude hledat potenciální obchodní partnery pro penetraci na blízký východ či do ortodoxnějších částí arabského poloostrova nebo do Asie.

3.4 Analýza mikrookolí

3.4.1 Porterova analýza pěti sil

Segment zdravých potravin a celkově zdravého životního stylu prožívá v poslední dekádě obrovský boom. Mnoho firem tento trend vycítilo ještě před jeho začátkem a mnoho let si budovaly silnou tržní pozici, ze které dnes těží. Firma Racio, jak již bylo zmíněno, je absolutní jedničkou na českém a slovenském trhu, i přesto je ale třeba, aby management bral v potaz potenciální hrozby.

3.4.1.1 Rivalita mezi konkurenčními firmami

1) Rivalita mezi konkurenčními firmami v České republice a na Slovensku

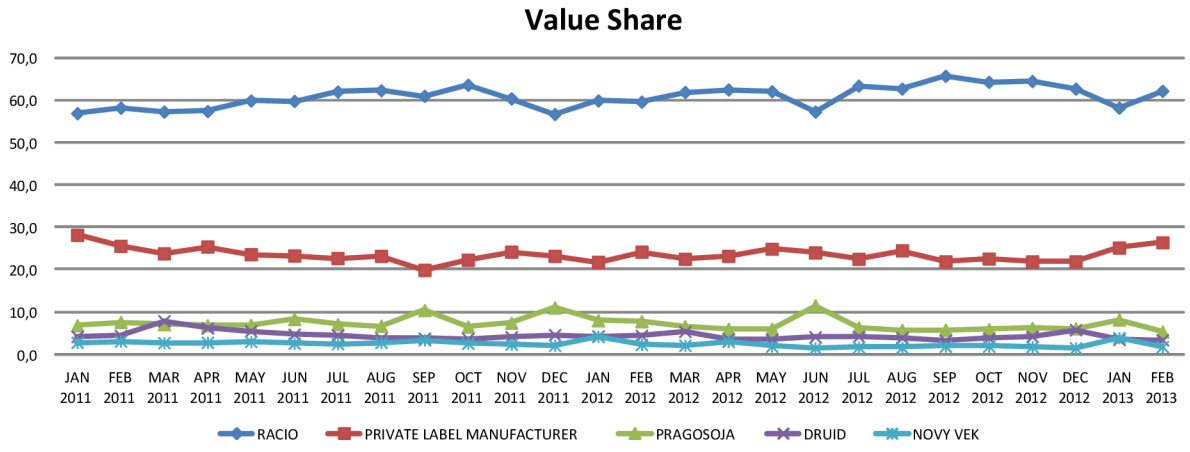
- **Pragosoja** – jedná se o hlavního konkurenta firmy RACIO na domácím trhu, který na trh dodává pod značkou Bonavita. Pufované chlebíčky si vyrábí částečně sám a zčásti mu je dodává zlínská firma Mogador. Hlavním oborem činnosti Pragosoji je ovšem výroba sojového masa, snídaňových cereálií a corn flakes. V tomto segmentu se střetávají s těžkou konkurencí Nestlé, Emco, Dr. Oetker a tam také směřují jejich

výrobní i obchodní investice. V segmentu pufovaných chlebíčků za poslední rok snížili počet položek na trhu a tržní podíl se poslední tři roky trvale snižuje (Nielsen).

- **VOS Žilina** – jde o menšího slovenského výrobce, který v minulosti příliš neinvestoval do systému kvality, a proto v současnosti téměř nedodává své výrobky do maloobchodních řetězců a dodává hlavně na nezávislý trh, který se dlouhodobě zmenšuje ve prospěch právě řetězců. Vyráběné produkty nejsou příliš kvalitní.

- **Celpo Zvolen** – středně velký výrobce se sídlem v Horehroní s odhadnutou výrobní kapacitou do 1000 tun ročně, který se zaměřuje především na výrobu pro privátní značky. Privátní značky vyrábí pro obchodní řetězec COOP SR, zčásti i ČR a také dodává pufované chlebíčky české firmě Druid, které patří do 3 % českého tržního podílu (Nielsen). Výrobky jsou standardní kvality, sortiment je však omezený, pravděpodobně nezpracovávají pravou čokoládu pro polomáčení chlebíčků. Na Slovensku však drží tržní podíl kolem 25–30 %.

Graf č. 10 – Tržní podíl v České republice



Pramen: Interní výzkum objednaný firmou Racio

2) Rivalita mezi konkurenčními firmami v Evropě

- **SanoRice** (Holandsko) – jedná se o největšího výrobce pufovaných chlebíčků v Evropě (pravděpodobně i na světě), vlastnícího tři výrobny v Holandsku, Belgii a Itálii. Celková roční výrobní kapacita je kolem 20 tis. tun, což je 6 krát více než má v současnosti Racio. Firma nevlastní žádnou obchodní značku chlebíčků a veškerou svoji produkci dodává pod privátními značkami svých zákazníků. Mají velmi kvalitní výrobky a díky třem výrobnám také slušně široký sortiment výrobků. Na českém trhu se vyskytují jejich výrobky například v řetězci Lidl a drogeriích DM pod značkou Alnatura.

- **Continental Bakeries** (Belgie) – druhý největší výrobce pufovaných chlebíčků v Evropě. Je v majetku finanční skupiny, která vlastní další výrobny různých výrobků trvanlivého pečiva v Holandsku, Německu, Rakousku a Maďarsku. Mají tedy konkurenční výhodu nabídky celé sortimentní škály. Chlebíčky vyrábí pod vlastními značkami HIG, Haust a Brink a značnou část produkce vyrábí také pod privátními značkami. Nevýhodou tohoto výrobce je extrémně úzký výrobní sortiment. Naopak výhodou jsou velmi nízké výrobní náklady. Výrobní kapacita je kolem 10 tis. tun ročně.
- **Granco** (Belgie) – Menší výrobce než Racio. Výrobní kapacita kolem 2 tis. tun ročně. Jedná se v současnosti o jediného konkurenta vyrábějícího KOSHER chlebíčky (konkuruje Raciu v USA, Belgii a Izraeli).

- **Fiorentini** (Itálie) – Objemem výroby menší výrobce než Racio (cca 2,5 tis. tun ročně), má však velmi široký sortiment chlebíčků a je velmi aktivní v exportní činnosti. Na italský trh i do jiných zemí dodává svoji vlastní značku, ale vyrábí i značné množství zejména objemově menších privátních značek po celé Evropě. Je specialistou na kukuřičné chlebíčky, jichž vyrábí velké množství. Firma konkuruje Raciu na rakouském a německém trhu.

- **Minderleismuehle** (Německo) – Menší výrobce (cca 1000 tun ročně), který je geograficky nejblíže českým hranicím ze všech výrobců v západní Evropě. Konkuruje Raciu v Rakousku a Německu.

- **Riso Scotti** (Itálie, Rumunsko) – Jedná se o velkou skupinu rýžových mlýnů z Itálie, jejichž rýže a risota se objevují v celé Evropě včetně ČR (Ahold). Provozují dvě menší výrobny pufovaných chlebíčků v Itálii a v Rumunsku. Racio má s firmou smlouvu o výpomoci ve špičkách prodejů a každoročně jsou výrobky Riso Scotti vyráběny ve výrobně Racio, což lze vyčíst i z obalu výrobků, dodávaných do Itálie, Španělska, Portugalska i jinam. Kapacita výroby je kolem 700 tun ročně.

- **Katjang** (Holandsko) – Menší výrobce s roční kapacitou do 1000 tun ročně. Konkuruje Raciu na Rakouském a Německém trhu. Sortiment výrobků je omezený. Vyrábí výhradně pod privátními značkami.

- **Good Food** (Polsko) – Polský výrobce rýžových chlebíčků, jehož obchodní aktivity sahají mimo Polska do Skandinávie a také do Holandska a Německa. V minulosti byl znám výrobou netradičních obdélníkových rýžových chlebíčků, jejichž výrobu ovšem ukončil. Podnik má silnou vlastní značku Good Food, ale vyrábí také množství výrobků pod privátními značkami. Výrobní kapacita je kolem 3 tis. tun ročně – stejně jako u firmy Racio.

- **HFP** (Polsko) – Polský výrobce, který je se svojí značkou Sonko jedničkou na polském trhu. Vyrábí ročně kolem 2 tis. tun pufovaných chlebíčků. Výrobky dodávají do Pobaltí, Skandinávie a opakovaně byly zaznamenány i pokusy o zahájení expanze do ČR.

- **Kupiec** (Polsko) – Další z menších výrobců v Polsku, s výrobní kapacitou do 1000 tun ročně. Má vlastní značku Kupiec, ale vyrábí také výrobky pro polské řetězce.

- **La Gallinella** (Itálie) – Další italský rýžový mlýn, který si před lety pořídil výrobní kapacitu pro výrobu pufovaných chlebíčků. Jedinou konkurenční výhodou je však patrně levný zdroj rýže pro výrobu chlebíčků.

3) Rivalita mezi konkurenčními firmami ve světě

- **Lundberg** (USA) – Jedná se o kalifornskou rodinnou rýžovou farmu s výrobou rýžových chlebíčků velkého průměru (120 mm). Své výrobky v nedávné minulosti dováželi také do Evropy (Holandsko), cenově však neměli příliš šanci na větší úspěch. Ve Spojených státech však mají významné postavení vedle americké jedničky Uncle Bens. Výrobní kapacita je neznámá.

- **Real Foods** (Austrálie) – Jeden z Australských výrobců rýžových a zejména kukuřičných chlebíčků, které dováží také do USA a Velké Británie, kde konkuruje Raciu v tomto segmentu. Vzdálenost přepravy však limituje jejich konkurenceschopnost. Výrobní kapacita je též nedostupným údajem.

3.4.1.2 Hrozba substitučních výrobků

Díky unikátní technologii pufování, kterou firma RACIO používá, se dá objektivně říct, že na trhu nejsou žádné relevantní substituty, s nimiž by musely Racio výrobky svádět konkurenční boj. Snad jedinými myslitelnými výrobky, jež by se daly označit ve vztahu k racio výrobkům za substituční, mohou být knäckebroty, holandské toasty či finské finn crispy[89] (finn crispy se i přes své výborné chuťové, skladovací a nutriční hodnoty na trhu bohužel neuchytily). Tyto výrobky vykazují obdobné parametry z hlediska výrobního procesu či výživových hodnot (velmi vysoký podíl vlákniny a podobné chuťové vlastnosti). Technologie pufování je sofistikovaný výrobní proces (postavený na bázi např. popcornu), jehož výstupem je křupavý chlebíček s vysokými nutričními hodnotami a vysokým obsahem vlákniny. Tímto způsobem je možné zpracovávat většinu druhů obilovin.

[89] Oficiální server FINN CRISP: FINN CRISP ORIGINAL. [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.finncrisp.com/crispbreads/thin-crisps/finn-crisp-original/

Od roku 1990, kdy firma RACIO začala s výrobou tzv. Racio výrobků, si tyto výrobky postupně našly cestu do nákupních košů spotřebitelů, kteří je pokládají za zdravější a chutnější alternativu klasického pečiva. Další velkou výhodou oproti klasickému pečivu je doba trvanlivosti, jež je neporovnatelně delší. Kromě toho se vyrábějí v nejrůznějších tvarech a příchuťových variacích, takže spotřebiteli nabízejí poměrně širokou škálu výběru. Tato hlediska motivují spotřebitele ke koupi.

Doslova „denním chlebem" jsou tato pečiva pro lidi trpící celiakií, kteří jsou při dodržování bezlepkové diety na Racio produktech přímo závislí. Jelikož tyto výrobky neobsahují žádné moučné přísady, jsou jedinou přípustnou a zároveň nenahraditelnou alternativou pro takto postižené lidi. Těm se firma snaží vycházet maximálně vstříc, jak co do šíře nabízeného sortimentu, tak také co do distribuce.

3.4.1.3 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů do odvětví se nedá považovat za faktor, který by firmu nějak bezprostředně ohrožoval, neboť zde hraje roli několik důležitých determinant, které vytvářejí přirozenou bariéru na trhu, jejíž překonání by si vyžádalo enormní kapitálové zatížení. Firma RACIO působí na trhu s celozrnnými pufovanými chleby již více než 20 let a za tuto dobu si vybudovala silné tržní postavení jak na českém, tak na zahraničním trhu. Vyvinula zcela novou kategorii zdravé výživy, tzv. „Racio výrobky", které se staly velmi populární a zároveň perspektivní budoucností zdravé výživy. Díky svým bohatým zkušenostem s výrobou a dobrým odběratelsko-dodavatelským vztahům firma produkuje výrobky špičkové kvality z těch nejlepších ingrediencí, které jsou na trhu dostupné. Jedná se například o čokoládové polevy, které RACIO odebírá od prestižního belgického výrobce **Barry Callebaut**, jež má ve výrobě čokoládových produktů 150letou tradici.

V době globalizace jsou silné potravinářské koncerny motivovány zvyšovat svůj tržní podíl akvizicemi menších podniků, tudíž není potřeba se obávat vstupu velkého počtu nových firem, ale spíše sledovat chování nadnárodních konglomerátů.

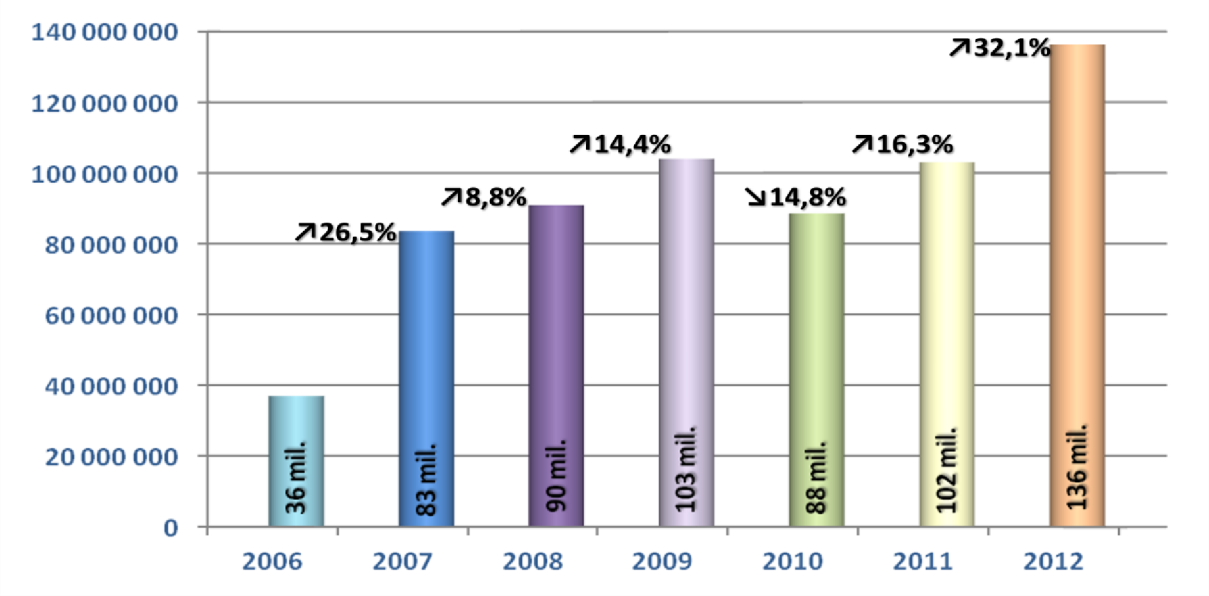
Z technologického a energetického hlediska je pořízení, proces a zajištění výroby finančně dosti náročné, což je velmi limitující faktor pro potenciálně začínající firmy, které nemají odbyt diverzifikován mezi několik významných tržních segmentů a u kterých absentují rozvinuté distribuční kanály. Firma RACIO figuruje také v roli tržního inovátora, jelikož před několika lety technické oddělení modifikovalo výrobní expandéry tím způsobem, že byly

vymyšleny speciální dávkovače výrobní směsi, které zefektivnily celý proces a tím snížily variabilní náklady na jednotku.

Významnou bariérou vstupu jsou také stále se zvyšující požadavky na kvalitu a rozsah produktového portfolia ze strany spotřebitelů. Firma každoročně uvádí na trh nové výrobní řady či inovuje výrobky již na trhu zavedené, čímž se snaží uspokojit veškerá spotřebitelská přání. Nezanedbatelným faktorem jsou normy a nařízení týkající se hygieničnosti celého výrobního provozu ze strany zákonodárců a jiných specializovaných institucí (Bio institut, Fair tradová organizace). Zde je nutné zmínit, že firma disponuje prestižními certifikacemi, které ji opravňují produkovat výrobky té nejvyšší kvality, což je know-how, které jí dává obrovskou konkurenční výhodu před ostatními producenty.

3.4.1.4. Vyjednávací síla odběratelů

Graf č. 11 – Export – vývoj tržeb



Pramen: Interní zdroje firmy RACIO

Odběratelský sektor je pro firmu klíčovou oblastí, která ve značné míře ovlivňuje chování firmy, a tudíž je potřeba jí přikládat velkou pozornost. Sektor zákazníků v dnešní době vykazuje stále se zvyšující požadavky na kvalitu výrobků, jejich rozmanitost či rychlost výroby. Ekonomická recese, se kterou se většina evropských zemí potýká, přinesla neblahé účinky, které se promítly ve snížené spotřebě, a tudíž nižších ziscích firem. Jeden pozitivní aspekt ovšem nesmí být přehlédnut. Firmy, jež v tomto těžkém období chtěly pomýšlet na úspěch, musely vyvinout velkého úsilí pro získání dané zakázky, neboť nezískání zakázky

může zejména v dobách recese znamenat velké existenční problémy. Je zřejmé, že také firma RACIO byla nucena přistoupit na podmínky svých „majoritních“ odběratelů (tzn. uvedení nových výrobků na trh či uzpůsobení výrobních linek pro specifické druhy a objemy výrobků nebo také akceptaci nových platebních podmínek).

Tabulka č. 3 – Přehled nejvýznamnějších odběratelů v ČR

Pramen: Interní zdroje firmy RACIO

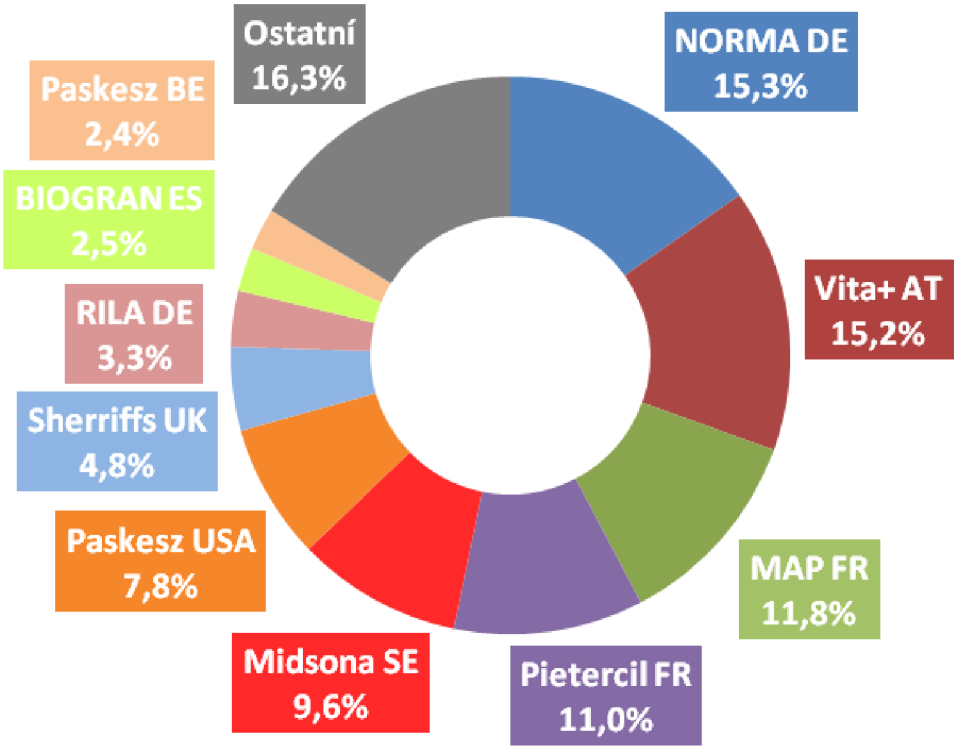
Tabulka č. 4 – Přehled nejvýznamnějších odběratelů v SR

Pramen: Interní zdroje firmy RACIO

Tabulka č. 5 – Přehled nejvýznamnějších odběratelů ve světě

Pramen: Interní zdroje firmy RACIO

Graf č. 12 - TOP 10 zákazníků a jejich podíl na exportu



Pramen: Interní zdroje firmy RACIO

3.4.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Smluvní síla mezi firmou RACIO a jejími obchodními partnery je determinována dodávkou určitého výrobku či komodity. Jednoznačně nejdůležitější komoditou, jíž firma dováží, je rýže, ze které se produkuje většina výrobků, a která tudíž musí splňovat spoustu velmi přísných kritérií. Výhradními dodavateli této komodity jsou italské firmy sídlící v úrodné pádské nížině a Lombardii, jelikož právě zde se pěstuje kvalitativně nejlepší rýže schopná pufovacího procesu. Například asijská dlouhozrnná rýže je pro tento výrobní proces naprosto nevhodnou alternativou. Nejvýznamnějšími dodavateli rýže pro firmu RACIO jsou **Euricom**[90] (největší světový producent rýže)**, WBT, Riso Scotti** a **Riso Mittino**. Tyto firmy jsou schopny dodat rýži v požadované kvalitě (konvenční i BIO) i kvantitě. Diverzifikací dodávek mezi čtyři velké subjekty se firma chrání proti přílišné vyjednávací síle jednoho majoritního dodavatele a nutí dodavatele svádět mezi sebou konkurenční boj jak z pohledu kvalitativního, tak cenového.

Obdobná situace panuje také v druhé nejdůležitější importní činnosti, a to v dovozu čokolády a čokoládových polev. V této oblasti firma spolupracuje s nejprestižnějším světovým výrobcem čokolády, belgickou firmou **Barry Callebaut**[91] (portfolio druhů obsahuje 6000 produktů z čokolády a čokoládových polev), která dodává tuto komoditu jak v konvenční, tak v BIO kvalitě, a českým výrobcem čokolády, firmou **Carla.**

3.5 Interní analýza

Až do tohoto okamžiku byly zkoumány především faktory externí. Neméně důležitou součástí strategické analýzy je také analýza interní, která umožní náhled do vnitřní struktury podniku, a která poskytuje další klíčové informace pro konečnou formulaci firemní strategie.

[90] Oficiální stránky společnosti EURICOM [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.euricom.it/pagine/home-it.aspx

[91] Oficiální stránky společnosti BARRY CELLEBAUT [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.barry-callebaut.com/

3.5.1 Vědecko-technické faktory

Při výrobě celozrnných pufovaných chlebů se jako vstupní suroviny využívají zejména pšenice a rýže, jež jsou na počátku výrobního procesu uloženy v tzv. „big bags“ v materiálových skladech.

Po následném zvlhčení pšenice či rýže se tyto suroviny dávkují do expanzní formy pečícího stroje, kde pod vlivem vysoké teploty (300 °C) a tlaku dochází v krátkém čase (10 s) k pufovacímu procesu,[92] jehož výstupem je tvarovaný celozrnný korpus. Po vytřídění poškozených kusů se chlebíčky dochucují v máčecích či sprejovacích strojích. Následně jsou na balicích linkách baleny a poté expedovány jednotlivým odběratelům.

Tento osvědčený výrobní postup se ve firmě praktikuje od jejího vzniku a zatím nebyl nijak výrazně modifikován. Výrobu a také technické modifikace expandérů si firma provádí sama, jelikož vlastní know-how na výrobu těchto pečících strojů. Stroje s lepšími technickými parametry pak vynikají zejména výraznou úsporou energií, rychlostí pufovacího procesu a také teplotou vydávanou do okolí (která při původní výrobě v letních měsících dosahovala ve výrobních prostorech mnohdy i k 55 °C).

Firma, resp. její vývojové oddělení, se velmi aktivně angažuje také v pravidelném každoročním uvádění nových výrobkových kolekcí na trh. Dlouhodobým firemním cílem v této oblasti je vyrábět a prodávat výrobky špičkové kvality, které budou schopny uspokojit i ty nejnáročnější klienty a splňovat ta nejpřísnější kritéria. O vývoj nových výrobků se stará oddělení technologické, potažmo vývojový specialista, který ovšem ve své činnosti spolupracuje se všemi složkami výrobního i přidruženého ekonomického úseku tak, aby byla zajištěna celková kooperace jednotlivých oddělení a v konečném důsledku správná alokace výrobku na trhu.

[92] Oficiální stránky firmy Racio: Jak se vyrábí. [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.racio.cz/cs/profil-firmy-informace-o-firme/jak-se-vyrabi

3.5.2 Marketingové a distribuční faktory

Tabulka č. 6 – Podíl výdajů na marketing z celkových tržeb

	Obrat ČR + SR	MKT náklady	% z obratu
2005	173 402 000	5 563 039	3,21 %
2006	191 903 000	7 899 000	4,12 %
2007	222 370 000	3 556 000	1,60 %
2008	199 418 000	6 174 000	3,10 %
2009	174 327 000	6 141 000	3,52 %
2010	159 882 000	6 377 000	3,99 %
2011	169 679 000	6 249 000	3,68 %

Pramen: Interní zdroje firmy RACIO

Klíčovou roli v marketingové strategii firmy RACIO hraje znalost značky. Český a slovenský trh jsou pro firmu velmi důležitá odbytiště, jelikož zde dlouhodobě figuruje v pozici tržní jedničky a Racio výrobky zde vstoupily do podvědomí lidí jako symbol zdravé výživy a moderního životního stylu. Vybudování této pozice firma věnovala během své existence enormní úsilí a jejím hlavním cílem je obsazení velkých tržních hráčů jako: Kaufland, Tesco, Ahold, Billa, Penny a Makro. Exportní aktivity firmy jsou rozděleny na podporu vlastní značky pomocí distributorů a PL (privátních značek). Převládajícím trendem v Evropě začínají být právě privátní značky, jež s oblibou využívají obchodní řetězce pro svou vlastní podporu v tvrdém konkurenčním boji.

Díky velmi vysoké znalosti značky Racio na českém a slovenském trhu, se firma zaměřuje na budování rozmanitosti portfolia a novinek a také na oslovení nových zákaznických segmentů (především kampaněmi cíleného marketingu), které by potenciálně mohly o tyto výrobky stát. Mezi specifické komunikační kanály sloužící k propagaci výrobků patří:

- **Tisková a internetová inzerce** – jako hlavní nástroje v této oblasti jsou zvoleny články v ženských časopisech (články vypadají jako redakční materiál, a jsou tak spotřebitelkami vnímány jako doporučení redakce) a na webech upozorňujících na novinky.
- **TV sponzoring** – jde o reklamní úvody k seriálům vysílaným v současnosti televizními stanicemi Nova a Prima.

- **Ochutnávky** – jedná se o akce, při nichž je možné ochutnat výrobky přímo v obchodních řetězcích.
- **City lighty** – jsou to reklamní nasvětlené panely, umísťované na rušných místech (centra měst, autobusové a vlakové zastávky).
- **Letákové akce** – v současnosti firmou nejsou příliš využívány, protože cílem firmy s tak vysokým tržním podílem není oslovení širokého spektra zákazníků, nýbrž specifických zákaznických segmentů, k nimž je nutno přistupovat individuálně (např. formou dodatečných vystavení, která mohou přivést nové zákazníky).
- **Věrnostní klub RACIO** – jeho fungování bylo zahájeno v roce 2006 a nyní čítá přes 2 500 členů. Princip spočívá ve sbírání EAN kódů z obalů, které se následně mění za dárky z nabídky. Se členy je komunikováno o novinkách a aktuálních trendech formou e-mailu.
- **Prezentace pomocí hostesky** – jedná se především o akce, na kterých se velkou měrou účastní právě cílová skupina zákazníků (cvičení pro ženy, wellness pobyty, relaxační víkendy), akce pořádané komunitou celiaků, diabetiků či bio trhy. Úkolem hostesky je seznamovat klienty s benefity Racio výrobků, dávat ochutnávat a současně prodávat za promoční ceny a v neposlední řadě také zodpovídat případné dotazy. V roce 2011 bylo touto metodou oslovenou 54 840 lidí.
- **Licenční grafika** – v letošním roce firma realizuje spolupráci s hollywoodskou firmou 20th Century Fox Home Entertainment.[93] Výrobky pro děti byly opatřeny líbivými obaly, na nichž jsou postavičky z filmu Doba ledová 4. Tuto licenci firma může využívat do konce února 2014, přičemž plánuje grafiku použít i na stojany v obchodech, dárky a jiné věrnostní bonusy.

3.5.3 Faktory výrobní a řízení výroby

Prvotním zájmem a cílem majitelů firmy je budování silného a prosperujícího podniku, který bude schopný obstát v celosvětové konkurenci a jehož produkty se stanou symbolem zdravého a moderního životního stylu.

Firma RACIO pravidelně investuje do modernizace výrobních zařízení, zejména pak do automatizovaných linek či expandérů. Technologie expandérů (tj. pufovacích zařízení)

[93] Oficiální stránky společnosti 20th Centry Fox Home Enternteinment [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.foxconnect.com/

nezaznamenala za poslední léta žádné výrazné technologické zlepšení, tudíž veškeré nutné úpravy či modifikace firma provádí na svém technologickém oddělení ve vlastní režii.

Velmi důležitou součástí efektivního rozvoje výrobních kapacit jsou dotace, kterých firma využívá v rámci několika programů. Firma RACIO je žadatelem dotace z OPPI (operační program podnikání a inovace) – program ROZVOJ – Výzva III.[94] V rámci programu realizuje projekt „Linka na výrobu kukuřičných chlebíčků". Program je určen pro nákup výrobní linky, zařízení pro pečení, ochucování a balení určené pro zpracování zejména kukuřice, případě jiných specifických zrnin zpracovatelných procesem expanze. Dalším programem, jenž firma realizovala v rámci dotace z OPPI je program ICT v podnicích – Výzva III.[95] Tento program je primárně určen pro efektivní práci ve výrobě, ve skladech a v logistice. Financování tohoto programu proběhlo ze strukturálních fondů ES a státního rozpočtu ČR prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu.

3.5.4 Faktory pracovních zdrojů

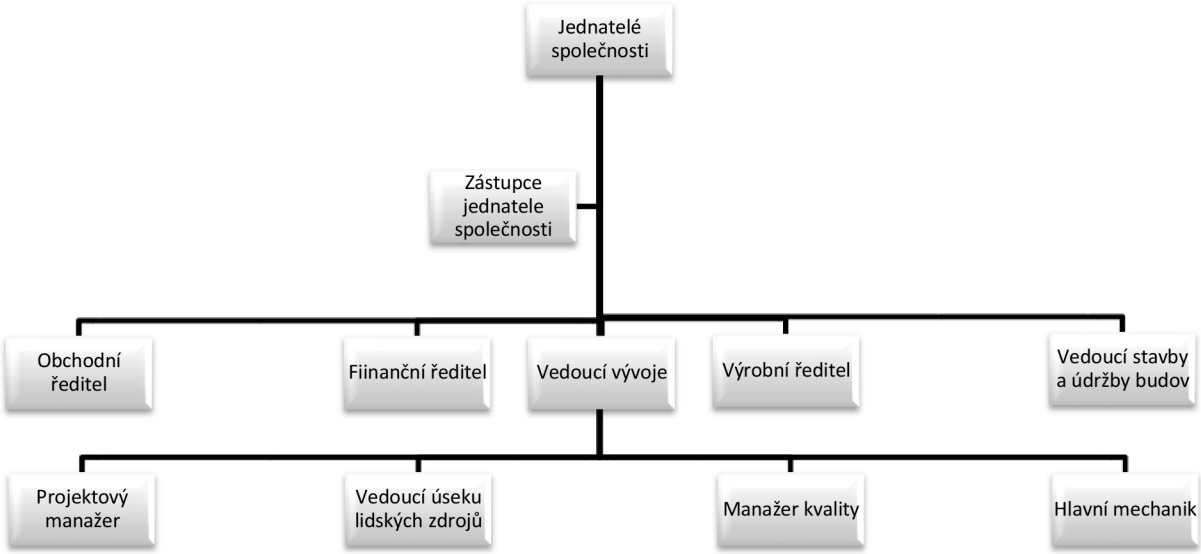
Struktura pracovních zdrojů se v současnosti dělí na dvě hlavní skupiny. Tou první jsou pracovníci v technickém úseku, tou druhou pak pracovníci v ekonomickém úseku. V současnosti ve firmě pracuje asi 170 zaměstnanců členěných do osmi oddělení (obchodní, logistické, ekonomické, technologické, oddělení kvality, výrobní, projektové a technické). Na samém vrcholu organizační struktury potom figurují dva jednatelé, Ing. Oldřich Darmovzal, pod jehož sféru spadají ekonomické a obchodní činnosti ve firmě, a Ing. Tomáš Nepraš, který má na starosti technické záležitosti ve firmě. Každé oddělení má svého vedoucího, který nese zodpovědnost za celé oddělení. Ve firmě panuje velmi uvolněná a přátelská atmosféra, což je jistě pozitivním indikátorem dobře fungujícího kolektivu. Firma každoročně pořádá team buildingové akce, které napomáhají nově příchozím pracovníkům k začlenění se do kolektivu, velmi blahodárně revitalizují vztahy ve stávajícím kolektivu a dodávají zaměstnancům elánu v každodenním pracovním nasazení.Dalším důležitým aspektem rozvoje a investic do lidského kapitálu jsou dotace, jichž firma využívá pro zvyšování kvalifikace a odborných znalostí svých zaměstnanců. V současnosti firma pobírá dotace z Operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost, oblasti podpory zvýšení adaptability zaměstnanců a

[94] Oficiální stránky firmy Racio: Dotace. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.racio.cz/cs/profil-firmy-informace-o-firme/dotace

[95] Ibidem.

konkurenceschopnost podniků.“[96] Tento vzdělávací modul je určen pro nižší management ve výrobě a údržbě. Koncem roku 2010 firma uskutečnila též program zaměřený na zvýšení konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím odborných znalostí a schopností zaměstnanců a jejich efektivnější spolupráce. Cílovou skupinou se stali zaměstnanci na pozicích vyššího a středního managementu.

Schéma č. 6 – Organizační struktura RACIO, s.r.o.



Pramen: Interní zdroje firmy RACIO

3.5.5 Faktory finanční a rozpočtové

V rámci finanční analýzy, která je podrobně rozebrána v následující kapitole, uvádím ukazatele, které považuji vzhledem k velikosti a tržnímu postavení firmy za klíčové. Veškeré výpočty byly provedeny na základě výročních zpráv firmy od roku 2007 do roku 2011, respektive účetních výkazů (tj. výkaz zisku a ztráty a rozvaha).

Použity budou ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatel EVA. Na základě těchto výpočtů je následně provedeno celkové zhodnocení finančního zdraví firmy

[96] Oficiální stránky firmy Racio: Dotace. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.racio.cz/cs/profil-firmy-informace-o-firme/dotace

3.6 Finanční analýza

Následující část práce bude věnována finanční analýze firmy Racio.

Prvním z velmi důležitých poměrových ukazatelů jsou ukazatele rentability, které indikují, jak je firma schopna generovat výnosy na základě vložených prostředků. V průběhu času hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability nabývaly velmi zajímavých hodnot. Patrně nejzřetelněji to lze pozorovat v průběhu roku 2008, kdy hodnoty prudce rostly a dosáhly svého maxima. Bylo to způsobeno mimořádným prodejem cenných papírů a podílů, což přímo ovlivnilo finanční výsledek hospodaření, potažmo výsledek hospodaření za účetní období. V rámci ukazatele rentability aktiv je patrné, že do konce roku 2008 firma vykazovala enormně vysoké hodnoty u pohledávek z obchodních vztahů, jež v tomto roce tvořily přes 40 % z celkového objemu aktiv. Od roku 2009 firma přistoupila k všeobecnému snižování hodnoty aktiv, aby docílila zvýšení hodnot rentability. Dalším velmi důležitým pojítkem s pozitivně se vyvíjejícími ukazateli rentability je mimo růstu objemu tržeb také to, že se firmě podařilo snížit náklady vynaložené na prodané zboží, což mělo pozitivní vliv na vývoj obchodní marže. Ačkoliv je rok 2008 z hlediska trendu vývoje rentability zcela výjimečný, můžeme konstatovat, že i přes nízké absolutní hodnoty je zde i nadále pozitivní trend vývoje.

Tabulka č. 7 – Ukazatele rentability v období 2007 – 2011

Ukazatele rentability	2007	2008	2009	2010	2011
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	5,61 %	27,53 %	5,06 %	4,20 %	5,58 %
ROA (rentabilita aktiv)	1,93 %	10,19 %	2,42 %	3,01 %	3,41 %
ROS (rentabilita tržeb)	0,96 %	6,66 %	1,30 %	1,24 %	1,57 %
ROCE (rentabilita investovaného kapitálu)	4,72 %	21,06 %	3,92 %	5,48 %	6,09 %

Pramen: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočet

Dle docentky Scholleové je *„Likvidita vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.“*[97] Firma RACIO vykazuje poměrně stabilní hodnoty běžné likvidity. Hodnoty pohybující se okolo 1 se považují za hraniční, protože firma veškeré své krátkodobé závazky financuje z oběžných aktiv. RACIO má své exportní aktivity diverzifikovány mezi široké spektrum odběratelů, čímž by měla být zajištěna stálost

[97] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 1. vydání : Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2424-9, s. 256.

a rovnoměrnost příjmů. Potom platí, že firma může zvolit agresivnější strategii, přičemž potenciální hodnoty mohou atakovat onu diskutabilní hranici 1. Co je ovšem třeba zmínit, je to, že hodnoty vykazující hotovostní likviditu jsou dlouhodobě poddimenzovány a ani v jednom ze sledovaných hodnot nedosahují optima, což je hodnota na úrovni 0,2. Je třeba si uvědomit, že v případě nutnosti okamžitého hotovostního výdaje či úhrady závazku by se firma mohla dostat do nesnází.

Tabulka č. 8 – Ukazatele likvidity v období 2007 – 2011

Ukazatele likvidity	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	0,99	1,29	1,43	1,01	0,99
Pohotová likvidita	0,68	0,95	1,00	0,63	0,58
Hotovostní likvidita	0,15	0,11	0,11	0,03	0,03

Pramen: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočet

Obrat aktiv vykazuje velmi stabilní a příznivé hodnoty, jelikož od roku 2007 konstantně rostl. V literatuře je jako minimální hodnota uváděna 1,[98] tudíž toto kritérium firma beze zbytku splňuje. Tento ukazatel se interpretuje tak, že vztáhneme-li jej kupříkladu na rok 2011, tak v tomto roce na 1,71 Kč čistých tržeb připadala 1 Kč aktiv. Obrat zásob indikuje, kolikrát je v průběhu roku firma schopna přeměnit zásoby na tržby. Skutečnost, že hodnoty vývoje čistých tržeb konvergují k hodnotám vývoje zásob, je dána jejich provázaností.

Ve sledovaném období pěti let jsou hodnoty doby splatnosti pohledávek a závazků poměrně různorodé, ale i přesto je zde jasně čitelný trend, který se dá považovat za velmi kladný aspekt. A to ten, že průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků je vyšší než doba splatnosti pohledávek. Dá se říct, že firmě je takto dovoleno čerpat bezplatný dodavatelský úvěr, který mimo jiné značí sílu jejího postavení mezi jejími dodavateli.

[98] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance.* 3. vydání Praha: C. H. Beck, 2010 s. 811. ISBN 8074001946, s. 108.

Tabulka č. 9 – Ukazatele aktivity v období 2007 – 2011

Ukazatele aktivity	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv	1,84	1,52	1,43	1,58	1,71
Obrat zásob	10,60	8,63	8,72	9,44	9,41
Doba splatnosti pohledávek	50,71	100,48	47,35	54,26	46,71
Doba splatnosti krátkodobých závazků	57,38	68,66	51,83	59,97	55,03

Pramen: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočet

Jak ukazatel věřitelského rizika napovídá, aktiva firmy byla vždy od roku 2007 z větší části financována cizími zdroji. Teorie říká, že cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní, proto je také z větší části zastoupen ve finanční struktuře firmy. To, že je cizí kapitál levnější než vlastní, je dáno tím, že nákladové úroky placené z cizího kapitálu mohou být započítány do daňově uznatelných nákladů a tak mohou snižovat daňový základ, z něhož se následně vypočítává daň. Procentuální zastoupení cizího kapitálu ve finanční struktuře firmy se každoročně snižovalo. Motivem k takovému jednání může být například optimalizace kapitálové struktury firmy. Ukazatel úrokového krytí reflektuje schopnost podniku splácet úvěry. Vývoj tohoto ukazatele lze označit za více méně pozitivní, jelikož se hodnoty nikdy nepřiblížily k hraniční hodnotě 6 (kromě roku 2010, kdy došlo k poměrně značnému růstu nákladových úroků přes 50 %). Naopak na příznivém vývoji se v roce 2008 podepsaly zvýšené tržby a také odprodej cenných papírů a ostatních majetkových účastí, které vytáhly EBIT nahoru.

Ukazatel míry zadluženosti indikuje, že firma je z převážné většiny financována cizími zdroji, jež jsou, jak bylo již uvedeno, levnější alternativou než samofinancování z vlastních zdrojů. Kritérium uváděné v literatuře, že hodnota cizích zdrojů by neměla být vyšší než hodnota vlastního jmění, tudíž splněno není, ale od roku 2007 můžeme zaznamenat postupně se měnící tendenci, z níž je zřejmé, že firma se snaží optimalizovat svou kapitálovou strukturu a financování cizími zdroji se poměrně zmenšuje.

Ukazatel úrokového krytí ani v jednom ze sledovaných let nepřekračuje „kritickou“ hranici 40 %. Jediným excesem byl rok 2010, kdy nákladové úroky dosáhly téměř dvojnásobku průměrných hodnot, což se projevilo tím, že v tomto roce placené úroky odčerpávaly 15,48 % ze zisku firmy (EBITu).

Tabulka č. 10 – Ukazatele zadluženosti v období 2007 – 2011

Ukazatele zadluženosti	2007	2008	2009	2010	2011
Ukazatel věřitelského rizika	65 %	63 %	63 %	53 %	51 %
Ukazatel úrokového krytí	17,61	54,20	13,70	6,46	17,59
Ukazatel míry zadluženosti	2,07	1,72	1,71	1,13	1,06
Ukazatel úrokového zatížení	5,67 %	1,84 %	7,29 %	15,48 %	5,68 %

Pramen: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočet

3.6.1 Ukazatel EVA

Tabulka č. 11 – Ukazatel EVA (Economic value added)

Ukazatel EVA	2007	2008	2009	2010	2011
EVA	**-4 846**	**-9 494**	**-9 574**	**-10 339**	**-10 653**
NOPAT	2 690	3 148	3 824	3 866	4 449
WACC	12,01 %	14,09 %	11,99 %	15,89 %	11,35 %
C	62 760	89 749	111 717	89 408	98 306
E	53 770	71 931	74 419	77 641	82 237
D	8 990	17 818	37 298	11 767	16 069
r_e*	13,75 %	17,17 %	17,62 %	17,49 %	13,24 %
r_d	2,08 %	2,07 %	0,96 %	6,57 %	2,06 %

*r_e – odhad alternativního nákladu na vlastní kapitál. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument105732.html

Použití ukazatele EVA v České republice je poměrně dosti limitované, neboť je poměrně značně ovlivňována americkými účetními standardy GAAP. Nejedná se o žádný další ukazatel rentability za což je často mylně považován, nýbrž o ukazatel ekonomického zisku (tj. zisku, který firma vygenerovala po odečtení účetních nákladů, daní i nákladů na vlastní kapitál. Jako problematickou složku můžeme chápat zejména nákladovost vlastního kapitálu, což v mikroekonomické terminologii můžeme přirovnat k nákladům obětované příležitosti. V této souvislosti nám tedy ukazatel EVA říká, kolik peněz firma vygenerovala, oproti minimálním požadavkům jež na ni vlastníci měli. Za nelichotivými výsledky firmy RACIO, s. r. o. stojí především NOPAT jež vykazoval velmi nízké hodnoty a spolu se zvyšujícími se hodnotami vlastního a cizího kapitálu a vysokou nákladovostí vlastního kapitálu se od roku

2007 se EVA konstantně propadá. Firma Racio, s. r. o. by v této oblasti měla hledat zajisté nějaká alternativní řešení, jež by pomohly optimalizovat kapitálovou strukturu či zvýšit efektivitu využití stávajícího kapitálu. Poměr D/E respektive finanční páky by bylo dobré využívat v přiměřené míře, ale její výhody jsou nesporné, kdy náklady placené na cizí kapitál jsou odčitatelnou položkou od základu daně, tudíž cizí zdroje financování jsou pro fimu levnější. D/E by proto měl nabývat co nejvyšších hodnot, ovšem v souladu s tím, aby kapitálová vyváženost nebyla nijak narušena (tj. aby podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu nebyl až příliš velký, což by enormně zvyšovalo riziko pro věřitele).

3.7 SWOT analýza

Tabulka č. 12 – Tabulka SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
- Dlouhodobé investice do kvalifikace zaměstnanců	- Pomalá realizace projektů nových produktů a inovací
- Rychlá adaptabilita managementu na implementaci	- Komplikovanost některých vnitřních procesů
Změn	- Nevyváženost výrobkového portfolia
- Velmi silná pozice značky na trzích v ČR a SR	- Nízké zkušenosti s outplacementem lidských zdrojů
- Dobrá image u obchodních partnerů	- Vysoké fixní náklady na výrobek
- Rozsáhlá certifikace kvality	- Poddimenzovaný exportní tým
- Světově unikátní a originální pufované výrobky	- Absence efektivního kontrolingu
- Dlouhodobé investice do sofistikovaných technologií	
Příležitosti	**Hrozby**
- Rostoucí segment zdravé – racionální výživy	- Nemožnost snížení fixních nákladů na jednotku
- Využití známosti značky RACIO pro rozšíření zbožového portfolia	- Cena rýže zůstane na příliš vysoké úrovni
- Realizace jedinečných novinek na evropském trhu	- Vývoj kurzu CZK/EUR
- Využití nadbytku kvalifikovaných pracovníků na trhu	- Ztráta několika velkých zákazníků PL v krátkém čase
Práce	- Příliš rychlá a mohutná expanze konkurentů
-Velký potenciál penetrace na nové trhy	

Na základě provedené SWOT analýzy a následného vyhodnocení SWOT matice můžeme predikovat významné faktory, které mohou firmu ovlivnit a kterými bude zčásti determinována její úspěšnost na trhu.

Ve vyhodnocení SWOT matice převážily silné stránky nad slabými, což je důsledkem hlavně velmi silného postavení firmy RACIO na českém a slovenském trhu, kde s velkým přehledem dominuje. Za další obrovské plus můžeme pokládat velmi zkušený a obratně jednající management, který spolu s kvalitně proškoleným týmem zaměstnanců tvoří dobře fungující kolektiv, jenž pravidelnými zaměstnaneckými školeními či participací na prestižních světových výstavách zdravých potravin čerpá drahocenné zkušenosti, významnou měrou přispívající k utváření konkurenční výhody. Firma RACIO se snaží být velmi inovativním a moderním producentem zdravé výživy. Disponuje množstvím unikátních certifikací, které ji opravňují vyrábět i ty technologicky nejnáročnější výrobky, čímž samozřejmě oslovuje široké spektrum klientů (především těch západoevropských), kde BIO či FAIR TRADE výrobky jsou velkým hitem a jednoznačně mají velký potenciál pro budoucí rozvoj.

Velkou slabinou RACIO je dlouhodobě poddimenzovaný exportní tým, který by vzhledem k exportním aktivitám firmy měl být na velmi kvalitní úrovni, tím nemyslím jen dostatečné personální zastoupení, ale také prokázané osobní kvality každého zaměstnance, kdy na exportním oddělení se jedná především o výbornou jazykovou vybavenost a perfektní komunikační schopnosti.

Faktorem velmi zásadním, ale také velmi těžko ovlivnitelným, se jeví vysoké fixní náklady na výrobek, což může korelovat s jistou nevyvážeností portfolia, jelikož firma musí před zahájením výroby nového výrobku či spuštěním nové výrobní linky mít dokonale zmapovanou situaci na trhu, aby se nepustila do projektu, který by kvůli vysokým fixním nákladům nedosahoval požadované výnosnosti, či byl dokonce ztrátový.

Příležitosti, jimiž firma RACIO disponuje, jsou z části determinovány oborem, v němž podniká. Segment zdravé (racionální) výživy je rozhodně perspektivní oblastí pro budoucí rozvoj a v součinnosti s firemními inovacemi, které jsou jedinečné nejen na „Starém kontinentě“, ale také ve světě, se jeví jako velmi lukrativní záležitost. V současnosti firma vstupuje na ruský trh, kde nedávno podepsala kontrakt s největším ruským a třetím největším východoevropským a středoevropským maloobchodním řetězcem X5 Retail Group a dalšími, menšími řetězci. Zásadním faktem ovšem je, že firma na ruský trh bude dodávat pod vlastní značkou, což pozitivně ovlivní i význam pro další trhy. Na podzim 2013 se konají výstavy ve Spojených arabských emirátech, kde firma bude prezentovat svou produkci v Dubaji a Abu Dhabi a kde se bude snažit navázat obchodní kontrakt pro penetraci do muslimského světa a zahájit tak výrobu v kvalitě HALAL.

Zřejmě největší hrozbou pro firmu Racio je vysoká cena strategické suroviny pro výrobu – rýže. Tato surovina, dovážená ve velkých objemech z Itálie, tvoří nedílnou součást takřka všech Racio výrobků a zvýšení její ceny by pro firmu mělo nepříznivý vliv, což by se patrně projevilo ve snížené marži.

Zásadní vliv by na firmu mohla mít i ztráta významných zákazníků, ale to je v nynější situaci spíše jen spekulací, protože trh s pufovanými výrobky je i v období nynější globální krize na vzestupu a firma eviduje téměř u všech zákazníků zvýšené objemy dodávek a navazování nových kontraktů, což jenom potvrzuje nastartovaný trend. Domnívám se, že v budoucnosti se toto odvětví stane velmi silným a respektovaným hráčem na celosvětovém trhu potravin a klasické konvenční pečivo bude postupem času nahrazováno pufovanými výrobky či knäckebroty.

Tabulka č. 13 – Vyhodnocení matice SWOT

Silné stránky	Váha (A)	Hodnocení (B)	A x B
Dlouhodobé investice do kvalifikace zaměstnanců	0,05	4	0,2
Rychlá adaptabilita managementu na implementaci změn	0	5	0
Velmi silná pozice značky na trzích v ČR a SR	0,3	5	**1,5**
Dobrá image u obchodních partnerů	0,05	5	0,25
Rozsáhlá certifikace kvality	0,1	5	**0,5**
Světově unikátní a originální pufované výrobky	0,05	4	0,2
Dlouhodobé investice do sofistikovaných technologií	0,05	3	0,15
Schopný management	0,4	5	**2**
Součet			**4,8**
Slabé stránky			
Pomalá realizace projektů nových produktů a inovací	0,1	-2	-0,2
Komplikovanost některých vnitřních procesů	0,01	-2	-0,02
Nevyváženost výrobkového portfolia	0,09	-3	**-0,27**
Nízké zkušenosti s outplacementem lidských zdrojů	0,05	-3	-0,15
Vysoké fixní náklady na výrobek	0,3	-5	**-1,5**
Poddimenzovaný exportní tým	0,4	-5	**-2**
Absence efektivního kontrolingu	0,05	-4	-0,2
Součet			**-4,34**
Příležitosti			
Rostoucí segment zdravé – racionální výživy	0,4	5	**2**
Využití známosti značky RACIO pro rozšíření zbožového portfolia	0,1	3	0,3
Realizace jedinečných novinek na evropském trhu	0,2	4	**0,8**
Využití nadbytku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	0	2	0
Velký potenciál penetrace na nové trhy	0,3	5	**1,5**
Součet			**4,6**
Hrozby			
Nemožnost snížení fixních nákladů na jednotku	0,33	-5	**-1,65**
Cena rýže zůstane na příliš vysoké úrovni	0,33	-5	**-1,65**
Vývoj kurzu CZK/EUR	0,1	-3	-0,3
Ztráta několika velkých zákazníků PL v krátkém čase	0,2	-2	**-0,4**
Příliš rychlá a mohutná expanze konkurentů	0,04	-2	-0,08
Součet			**-4,08**
Interní (Silné a slabé stránky)			**0,46**
Externí (Příležitosti a hrozby)			**0,52**
Celkem			**0,98**

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést strategickou analýzu firmy Racio, s. r. o. Práce se sestávala ze dvou hlavních tematických celků. V prvním teoretickém konceptu byly rozebírány jednotlivé analýzy a metodiky klíčové pro následnou formulaci stragického doporučení. V části praktické byla tato deskripce teoretických východisek strategické analýzy použita při samotné analýze společnosti Racio, s. r. o. V samotném závěru práce byla vypracována analýza SWOT, která svým integrujícím charakterem syntetizovala výstupy externí a interní analýzy. Na základě toho výstupu můžeme objektivně zhodnotit firemní postavení a doporučit tak oblasti jimž by měla být věnována zvýšená pozornost při budoucím strategickém směřování.

Zřejmě nejvlivnějším faktorem a také unikátní příležitostí do budoucna, která má zcela zásadní podíl na úspěšnosti firmy je neustále se rozšiřující trh se zdravými potravinami. V současné době, kdy většina průmyslových odvětví musí čelit stále přetrvávající recesi a snížené poptávce po svých výrobcích, trh pufovaných chlebíčků je naopak na vzestupu a nezdá se, že by spotřebitelé aktivně vyhledávali levnější alternativy jejich substituce. Proto doporučuji, aby byl kladen větší důraz na jejich propagaci formou televizní reklamy, ochutnávek, promo akcí či city lightů, které by přilákaly širší zákaznické spektrum (to například znamená i segment dětí a mladistvých, což jsou zákazníci, kterým by firma měla věnovat větší pozornost a uzpůsobit jim větší část svého portfolia.

Penetrace do muslimského světa a HALAL, jsou aspekty stratgického rozvoje, které už jsou firemním managementem zvažovány, ovšem zatím nerealizovány. V mnohém se proces výroby v HALAL kvalitě podobá výrobního procesu KOSHER a v mnohém jsou si také podobní zákazníci těchto netradičních značek. V oblasti certifikačních inovací a obsluze netradičních odběratelských skupin na trhu zatím nefiguruje příliš mnoho hráčů, kteří by byly schopní realizovat tak technologicky i logisticky náročnou výrobu. Proto se domnívám, že v této oblasti by firma měla markantněji prosazovat své zájmy i za cenu vysokých nákladů, protože kromě toho, že jde o velmi prestižní zakázku jsou židovští a muslimští odběratelé velmi loajální což z dlouhodobého strategického hlediska může být pro firmu klíčové.

V předešlém textu bylo zmíněno, že firma Racio, s. r. o. dohodla poměrně velké množství kontraktů s velkými obchodními řetězci v Rusku, což je podle mého mínění segment s největším potenciálem do budoucna. Ze strategického hlediska mi přijde zajímavou myšlenkou uvažovat o tom, zda-li v případě vysokých objemů dodávek by nebylo lepší

uvažovat o vybudování výrobního závodu v Rusku. Myslím, že náklady spojené s vybudováním nového výrobního závodu by v horizontu několika let mohly být pokryty. Rozhodně by taková investice stála z hlediska efektivnosti budoucího logistického procesu za zvážení.

Co se týče hodnoty lidských zdrojů a hodnot ve firmě, tak je můžeme rozhodně považovat za velmi kvalitní a v kooperaci s vysoce kvalifikovaným managementem se jedná o dobře fungující tým, který je schopný dosahovat výborných výsledků, a který se v posledních 20 letech zasadil o to, aby se Racio výrobky staly symbolem nekonvenčního a zdravého životního stylu. Zmiňuji ovšem fakt, který se mi jeví jako problematický a na který by firma měla brát zřetel. Spolu s mohutnou penetrací na zahraniční trhy se zvyšuje potřeba kvalifikovaných pracovníků zejména v oddělení exportu. Kvalitní komunikace se zákazníkem a minimalizace jazykových bariér jsou podstatnou ingrediencí úspěchu. Nejedná se pouze o vytvoření dokonalého zbožového portfolia, ale je potřeba mít na paměti také porozumění, sdílení vzájemných hodnot, toleranci a férovost. Tyto hodnoty by neustále měly být budovány a zdůrazňovány, neboť jsou to právě ony, jež se zásadním významem podílí na důvěře a dobře fungujících obchodních vztazích mezi oběma partnery.

Závěrem bych rád poznamenal, že firma Racio, s. r. o. je zcela jistě významným světovým hráčem. Své postavení podtrhuje dominancí na několika evropských trzích a mezi evropskými producenty se řadí do TOP 3. V posledních 20 letech dokázala firma s přičiněním každého pracovníka ovládnout segment zdravých potravin a pravidelně vyhrávat tendry na dodavatele jak privátních značek tak také své značky Racio (viz. nedávný úspěch v Rusku). Strategická důležitost prováděných změn je zcela jistě relevantním faktorem pro uskutečňování a dosahování firemních cílů. Poslední a podle mého soudu neméně důležitý faktor však zmíněn nebyl. Dnešní byznys stojí a padá na faktorech určujících tržby, zisky a dosažené tržní podíly jakožto měřítku úspěšnosti. Morální hodnoty a mezilidské vztahy jsou zanedbávány ve prospěch bohatství a chuti po úspěchu. Tolerance, porozumění a čestnost jsou jen ctnosti, které bychom dnes jen marně hledaly u většiny úspěšných. Od počátku své existence firma Racio, s. r. o. tyto hodnoty vyznávala a nikdy nezapochybovala o jejich pravdivosti a smyslnosti. I proto si je dnešní management firmy zajisté vědom, a já to chci jen podtrhnout, že úspěch a prosperita firmy nestojí pouze na schopnosti generovat peníze resp. finanční zdroje, být na titulních stranách deníků či mít dokonalý strategický plán, ale také na hodnotách hlubších, zvýrazňujících charakter, pokoru a poctivost, která je dnes nedocenitelná.

Seznam použitých zdrojů

Monografie

[1] GRASSEOVÁ, M; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 9788025126219.

[2] KEŘKOVSKÝ, M; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794538.

[3] KOURDI, J. *Podniková strategie : průvodce rozvojem vašeho byznysu*. vyd. 1. Brno : Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 9788025127254.

[4] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 9788024719115.

[5] PORTER, M.; KVAPIL, K. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 8085605112.

[6] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 9788072612000.

[7] SCHOELLOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 256 str. ISBN: 978-80-247-2424-9.

[8] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 120 str. ISBN 978-80-247-2481-2.

[9] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance* 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010 s. 811 ISBN 8074001946.

[10] KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace* 1.vyd. Praha: Computer press, 2002, 121 s. ISBN 80-7226-657-8.

[11] HRON, J. *Strategické řízení.* Praha: 1995, 221 s. ISBN 80-213-0255-0.

[12] BOWMANN, C. *Strategický management.* Praha: Grada Publishin,g 1996, 152 s ISBN. 80-7169-230-1.

[13] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

[14] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

[15] MANKIW, N. G. *Zásady ekonomie.* Grada Publishing, 2000, 763 s. ISBN 978-80-7169-891-3.

[16] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada publishing, a. s., 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

[17] KNÁPKOVÁ, A. PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada publishing, a. s., 2011, s. 205. ISBN 978-80-247-3349-4.

[18] KOTULIČ, R. KIRÁLY, P. RAJČÁNIOVÁ, M. *Finančná analýza podniku.* 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s. r. o., 2007, s. 206. ISBN 978-80-8078-117-0.

[19] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku.* 2. aktualizované vyd. Brno: Computer press, a. s., 2011, s. 152. ISBN 978-80-251-3386-6.

[20] KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku.* 2. rozšířené vyd. Plzeň*:* Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

[21] DVOŘÁČEK, J. SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

Internetové zdroje a články

[22] Oficiální stránky firmy Racio *Historie firmy*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://www.racio.cz/cs/profil-firmy-informace-o-firme/historie-firmy

[23] Webový portál Den pro zdraví [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://denprovasezdravi.blogspot.cz/2012_04_01_archive.html

[24] Oficiální server českého soudnictví *Obchodní rejstřík*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a185218&typ=full&klic=hlpsf6

[25] Oficiální server deníku E15 *Oldřich Darmovzal – Živobytí o napuchlém chlebíčku*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://euro.e15.cz/profit/oldrich-darmovzal-zivobyti-o-napuchlem-chlebicku-898526

[26] Oficiální server vlády ČR *Přehled vlád ČR*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/

[27] Zpravodajský server ihned.cz *ČSSD chce zvýšit daně firmám, bankám, drobným živnostníkům i bohatým zaměstnancům.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-59519690-cssd-chce-zvysit-dane-firmam-bankam-drobnym-zivnostnikum-i-bohatym-zamestnancum

[28] Oficiální stránky Czech trade *Zahraniční obchod za rok 2010*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.czechtrade.cz/d/documents/01/7-infoservis/analyzy-zo-cr/Zahranini_obchod_za_rok_2010.pdf

[29] Oficiální server české národní banky *Měnověpolitické nástroje*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/

[30] Oficiální server Státního zdravotního ústavu *Nadváha a obezita*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z:
http://www.szu.cz/tema/podpora-zdravi/nadvaha-a-obezita-1

[31] Oficiální server Bio spotřebitel *Chceme GMO v (Bio)potravinách*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z:
http://biospotrebitel.cz/clanek/chceme-gmo-v-biopotravinach

[32] Magazín zdraví *Kamut – prapůvodní obilí* [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z:
http://www.magazinzdravi.cz/kamut-prapuvodni-obili

[33] Webový portál eAgri Potraviny *Zákon o potravinách č. 110/1997 Sb.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z:
http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/legislativa/zakon-o-potravinach/

[34] Oficiální server státní zemědělské a potravinářské inspekce *Aplikace právních předpisů vyhláška (ES) č. 41/2009* [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z:
http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1035480&docType=ART&nid=11431

[35] Úřední věstník Evropské unie *Nařízení rady (ES) č. 834/2007*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z:
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:189:0001:0023:CS:PDF

[36] Webový portál ministerstva životního prostředí ČR *Platná právní norma – Zákon č. 477/2001 Sb.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z:
http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/2E3A627D45671704C1257563004137A8/$file/Zakon_477_2001.pdf

[37] Oficiální server organizace FAIR TRADE *Co je FAIR TRADE?* [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z:
http://www.fairtrade.cz/32-nejcasteji-kladene-dotazy/8-co-je-fair-frade-co-je-cilem-fair-trade/

[38] Oficiální server KOSHER organizace *Co je KOSHER?* [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z:
http://www.omkosher.com/cz/zaklady-koser/co-je-to-koser/

[39] Oficiální server FINN CRISP *FINN CRISP ORIGINAL.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z:
http://www.finncrisp.com/crispbreads/thin-crisps/finn-crisp-original/

[40] Oficiální stránky společnosti EURICOM [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z:
http://www.euricom.it/pagine/home-it.aspx

[41] Oficiální stránky společnosti BARRY CELLEBAUT [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z:
http://www.barry-callebaut.com/

[42] Oficiální stránky společnosti 20th Centry Fox Home Enternteinment [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z:
http://www.foxconnect.com/

[43] Oficiální stránky ministerstva průmyslua obchodu [online]. 2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z:
http://www.mpo.cz/dokument105732.html

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Tabulka BCG analýzy.....22
Tabulka 2 – Obrat a spotřeba BIO potravin na obyvatele ve vybraných státech Evropy.....50
Tabulka 3 – Přehled nejvýznamnějších odběratelů v ČR.....63
Tabulka 4 – Přehled nejvýznamnějších odběratelů v SR.....63
Tabulka 5 – Přehled nejvýznamnějších odběratelů ve světě.....64
Tabulka 6 – Podíl výdajů na marketing z celkových tržeb.....67
Tabulka 7 – Ukazatele rentability v období 2007 – 2011.....71
Tabulka 8 – Ukazatele likvidity v období 2007 – 2011.....72
Tabulka 9 – Ukazatele aktivity v období 2007 – 2011.....73
Tabulka 10 – Ukazatele zadluženosti v období 2007 – 2011.....74
Tabulka 11 – Ukazatel EVA (Economic value added).....74
Tabulka 12 – Tabulka SWOT analýzy.....75
Tabulka 13 – Vyhodnocení matice SWOT.....77

Seznam schémat

Schéma 1 – Strategická analýza podniku.....11
Schéma 2 – Analýza PESTLE.....13
Schéma 3 – Porterův model pěti sil.....18
Schéma 4 – Diagram analýzy SWOT.....36
Schéma 5 – Matice SWOT.....38
Schéma 6 – Organizační struktura Racio, s. r. o.....70

Seznam grafů

Graf 1 – Znalost značky Racio v ČR.....44
Graf 2 – Sazba daně z příjmů právnických osob v letech 1999 – 2013.....45
Graf 3 – Meziroční vývoj HDP v letech 2002 – 2012.....46
Graf 4 – Vývoj inflace v letech 1997 – 2012.....47
Graf 5 – Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 1999 – 2013.....48
Graf 6 – Vývoj kurzu CZK/USD v letech 1999 – 2013.....48
Graf 7 – Diferencovanost produkce podle výrobního procesu.....49
Graf 8 – Obraty FAIR TRADE výrobků ve vybraných zemích.....54
Graf 9 – Obraty FAIR TRADE výrobků ve vybraných zemích pokračování.....54

Graf 10 – Tržní podíl v ČR……..57
Graf 11 – Export – vývoj tržeb……62
Graf 12 – TOP 10 zahraničních zákazníků a jejich podíl na exportu……..64

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Logo společnosti……..40

Seznam příloh

Příloha 1 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Racio, s. r. o.

Příloha 2 – Rozvaha společnosti Racio, s. r. o. AKTIVA

Příloha 3 – Příloha č. 3 – Rozvaha společnosti Racio, s. r. o. PASIVA

Příloha 4 – Certifikace FAIR TRADE

Příloha 5 – Certifikace BIO

Příloha 6 – Certifikace KOSHER

Příloha 7 – Certifikace členství v asociaci výrobců privátních značek

Příloha č. 1 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Racio, s. r. o.

Položka		č. ř.	2006	2007	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	01	65 667	84 066	66 192	52 397	52 051	63 069
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	47 754	60 304	44 505	34 393	34 314	38 057
+	**OBCHODNÍ MARŽE**	**03**	**17 913**	**23 762**	**21 687**	**18 004**	**17 737**	**25 012**
II.	**Výkony**	**04**	**173 197**	**236 662**	**242 565**	**245 735**	**211 785**	**240 262**
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	167 904	230 048	231 315	237 230	210 308	229 473
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	-178	4 860	2 525	2 290	-4 157	1 315
3.	Aktivace	07	5 471	1 754	8 725	6 215	5 634	9 474
B.	**Výkonová spotřeba**	**08**	**132 974**	**175 714**	**174 268**	**176 800**	**157 650**	**185 687**
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	85 389	121 553	127 615	125 971	103 582	126 679
2.	Služby	10	47 585	54 161	46 653	50 829	54 068	59 008
+	**PŘIDANÁ HODNOTA**	**11**	**58 136**	**84 710**	**89 984**	**86 939**	**71 872**	**79 587**
C.	**Osobní náklady**	**12**	**40 314**	**49 082**	**53 763**	**57 608**	**55 243**	**56 477**
1.	Mzdové náklady	13	28 577	34 962	38 588	41 719	39 302	40 560
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 990	12 198	13 580	13 776	13 402	14 048
4.	Sociální náklady	16	1 747	1 922	1 595	2 113	2 539	1 869
D.	Daně a poplatky	17	157	122	105	178	100	117
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	10 967	12 078	10 450	9 348	7 778	8 582
III.	**Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu**	**19**	**5 036**	**7 699**	**14 628**	**5 523**	**6 116**	**7 524**
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	226	805	8 851	109	766	114
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	4 810	6 894	5 777	5 414	5 350	7 410
F.	**Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu**	**22**	**4 400**	**6 779**	**13 734**	**4 775**	**4 923**	**5 363**
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	73	93	8 888	0	207	0
2.	Prodaný materiál	24	4 327	6 686	4 846	4 775	4 716	5 363
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	25	-4 268	5 381	8 228	-540	-10 150	-2 798
	oblasti a komplexních nákladů příštích období	26						
1.	Změna stavu rezerv v provozní oblasti	27	-4 330	5 511	7 100	-95	-11 484	-6 621
2.	Změna stavu opravných položek v provozní oblasti	28	62	-130	1 128	-445	1 334	3 823
3.	Změna stavu komplexních nákladů příštích období	29	0	0	0	0	0	0
IV.	**Ostatní provozní výnosy**	**30**	**1 104**	**2 486**	**2 074**	**344**	**3 041**	**3 314**
H.	**Ostatní provozní náklady**	**31**	**11 437**	**17 389**	**16 827**	**16 905**	**18 576**	**15 914**
V.	Převod provozních výnosů	32	0	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	33	0	0	0	0	0	0
*	**PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**34**	**1 269**	**4 064**	**3 579**	**4 532**	**4 559**	**6 770**
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	35	0	0	25 000	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	36	0	0	5 846	0	0	0
VII.	**Výnosy z dl. finančního majetku**	**37**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních	38	0	0	0	0	0	0
	jednotkách pod podstatným vlivem		0	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	40	0	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	41	0	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	42	0	0	0	0	0	0

K.	Náklady z finančního majetku	43	0	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	44	0	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	45	0	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	46	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	47	36	99	157	17	16	15
N.	Nákladové úroky	48	255	187	369	357	773	331
XI.	Ostatní finanční výnosy	49	1 500	1 772	4 144	5 060	2 843	1 578
O.	Ostatní finanční náklady	50	1 343	2 641	7 034	4 718	2 424	2 540
XII.	Převod finančních výnosů	51	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	52	0	0	0	0	0	0
*	**FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**53**	**-62**	**-957**	**16 052**	**2**	**-338**	**-1 278**
Q.	**Daň z příjmů za běžnou činnost**	**54**	**288**	**88**	**-173**	**769**	**963**	**896**
1.	Splatná	55	0	0	0	0	0	0
2.	Odložená	56	288	88	-173	769	963	896
**	**VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST**	**57**	**919**	**3 019**	**19 804**	**3 765**	**3 258**	**4 596**
XIII.	Mimořádné výnosy	58	0	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	59	0	0	0	0	0	0
S.	**Daň z příjmů z mimořádné činnosti**	**60**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0
1.	Splatná	61	0	0	0	0	0	0
2.	Odložená	62	0	0	0	0	0	0
*	**MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**63**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	64	0	0	0	0	0	0
***	**Výsledek hospodaření za účetní období**	**65**	**919**	**3 019**	**19 804**	**3 765**	**3 258**	**4 596**
	Výsledek hospodaření před zdaněním	**66**	**1 207**	**3 107**	**19 631**	**4 534**	**4 221**	**5 492**

Příloha č. 2 – Rozvaha společnosti Racio, s. r. o. AKTIVA

	Rozvaha – RACIO, s r.o. – AKTIVA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	**137 443**	**170 952**	**196 179**	**201 882**	**166 010**	**170 359**
A.	**POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL**	0	0	0	0	0	0
B.	**DLOUHODOBÝ MAJETEK**	**65 776**	**76 668**	**65 991**	**91 176**	**91 026**	**91 155**
B.I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**263**	**142**	**133**	**148**	**87**	**36**
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0
3.	Software	173	72	83	119	78	36
4.	Ocenitelná práva	90	70	50	29	9	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**65 333**	**76 346**	**64 506**	**89 676**	**89 587**	**89 767**
1.	Pozemky	619	619	0	0	0	0
2.	Stavby	30 792	30 477	22 945	22 004	21 064	20 560
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	32 744	42 468	35 033	55 411	51 739	60 989
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 178	2 120	6 467	12 261	16 784	8 218
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	662	61	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0
B.III.	**Dlouhodobý finanční majetek**	**180**	**180**	**1 352**	**1 352**	**1 352**	**1 352**
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	180	180	180	180	180	180
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	1 172	1 172	1 172	1 172
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0	0
	a účetním jednotkám pod podstatným vlivem						0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.	**OBĚŽNÁ AKTIVA**	**71 044**	**94 076**	**129 915**	**110 314**	**74 719**	**78 869**
C.I.	**Zásoby**	**22 847**	**29 647**	**34 472**	**33 204**	**27 802**	**31 100**
1.	Materiál	15 951	16 795	18 954	15 126	15 011	17 142
2.	Nedokončená výroba a polotovary	32	24	39	51	1 181	590
3.	Výrobky	4 170	9 055	11 565	13 909	8 617	10 523
4.	Zvířata	0	0	0	0	0	0
5.	Zboží	2 694	3 773	3 914	4 118	2 993	2 845
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0

C.II.	**Dlouhodobé pohledávky**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdruž.	0	0	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0
C.III.	**Krátkodobé pohledávky**	**45 096**	**50 002**	**84 766**	**68 824**	**44 326**	**44 962**
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	42 303	44 246	83 035	38 091	39 542	37 958
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdruž.	0	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	1 059	1 885	944	28 604	2 899	5 575
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	1 734	3 871	786	2 127	1 496	1 388
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	41
9.	Jiné pohledávky	0	0	1	2	389	0
C.IV.	**Finanční majetek**	**3 101**	**14 427**	**10 677**	**8 286**	**2 591**	**2 807**
1.	Peníze	166	395	530	222	290	213
2.	Účty v bankách	2 935	14 032	10 147	8 064	2 301	2 594
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek	0	0	0	0	0	0
D.	**OSTATNÍ AKTIVA – přechodné účty aktiv**	**623**	**208**	**273**	**392**	**265**	**335**
D.I.	**Časové rozlišení**	**623**	**208**	**273**	**392**	**265**	**335**
1.	Náklady příštích období	420	182	273	392	265	322
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	203	26	0	0	0	13

Příloha č. 3 – Rozvaha společnosti Racio, s. r. o. PASIVA

	Rozvaha – RACIO, s.r.o. – PASIVA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	**137 443**	**170 952**	**196 179**	**201 882**	**165603**	**170 359**
A.	**VLASTNÍ KAPITÁL**	**50 938**	**53 770**	**71 931**	**74 419**	**77 641**	**82 237**
A.I.	**Základní kapitál**	**20 000**	**20 000**	**20 000**	**20 000**	**20 000**	**20 000**
1.	Základní kapitál	20 000	20 000	20 000	20000	20000	20 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	0	0
A.II.	**Kapitálové fondy**	**12 471**	**12 471**	**11 021**	**9 771**	**9 771**	**9 771**
1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	12 471	12 471	11 021	9 771	9 771	9 771
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0	0
A.III.	**Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku**	**3 065**	**3 627**	**4 954**	**4 927**	**4 892**	**4 892**
1.	Zákonný rezervní fond	1 230	1 230	2 000	2 000	2 000	2 000
2.	Statutární a ostatní fondy	1 835	2 397	2 954	2 927	2 892	2 892
A.IV.	**Hospodářský výsledek minulých let**	**14 483**	**14 653**	**16 152**	**35 956**	**39 720**	**42 978**
1.	Nerozdělený zisk minulých let	14 483	14 653	16 152	35 956	39 720	42 978
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	919	3 019	19 804	3 765	3 258	4 596
B.	**CIZÍ ZDROJE**	**80 713**	**111 278**	**123 885**	**127 427**	**87 459**	**87 379**
B.I.	**Rezervy**	**5 589**	**11 100**	**18 200**	**18 105**	**6 621**	**0**
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	5 589	11 100	18 200	18 105	6 621	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	0
B.II.	**Dlouhodobé závazky**	**4 902**	**4 990**	**4 818**	**32 009**	**6 550**	**7 446**
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Závazky. ke společníkům, člen. družstva a k účastníkům sdruž.	0	0	0	0	0	0
5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	26 423	0	0
10.	Odložený daňový závazek	4 902	4 990	4 818	5 586	6 550	7 446
B.III.	**Krátkodobé závazky**	**61 722**	**91 188**	**87 867**	**72 024**	**69 071**	**71 310**
1.	Závazky z obchodních vztahů	23 702	50 068	56 743	41 697	43 702	44 723
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0

4.	Závazky ke společníkům, člen. družstva a k účastníkům sdruž.	34 805	35 285	23 476	22 368	18 514	20 705
5.	Závazky k zaměstnancům	1 830	2 285	2 684	2 562	2 268	2 545
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	879	1 005	1 257	1 365	1 254	1 393
7.	Stát – daňové závazky a dotace	154	202	212	262	236	263
8.	Přijaté zálohy	109	72	72	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	232	2 260	3 421	3 770	3 097	1 681
11.	Jiné závazky	11	11	2	0	0	0
B.IV.	**Bankovní úvěry a výpomoci**	**8 500**	**4 000**	**13 000**	**5 289**	**5 217**	**8 623**
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	217	123	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	8 500	4 000	13 000	5 072	5 094	8 623
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
C.	**OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv**	**5 792**	**5 904**	**363**	**36**	**503**	**743**
C.I.	**Časové rozlišení**	**5 792**	**5 904**	**363**	**36**	**503**	**743**
1.	Výdaje příštích období	5 792	5 874	363	36	503	743
2.	Výnosy příštích období	0	30	0	0	0	0

Příloha č. 4 – Certifikace FAIR TRADE

FAIRTRADE FOUNDATION

RACIO s.r.o
Narodnich hrdinu 22
690 02 Breclav
Czech Republic

3rd Floor, Ibex House
42-47 Minories
London EC3N 1DY
T: +44 (0)20 7405 5942
F: +44 (0)20 7977 0101
mail@fairtrade.org.uk
www.fairtrade.org.uk

Patron: George Alagiah

22 February 2010

To Whom It May Concern:

I confirm that **RACIO s.r.o** is permitted to import, process and trade in the following Fairtrade Ingredients:

Rice

This product may be sold to other Fairtrade registered companies to be incorporated in finished products exclusively for the U.K. and Irish markets.

RACIO s.r.o has agreed to abide by all Fairtrade Standards and relevant policies, and to provide necessary information about this product to the Foundation when required.

RACIO s.r.o FLO ID: 24234

Kind regards,

Huw Prior
Product Certification Officer
Fairtrade Foundation

A company limited by guarantee, registered in England and Wales No. 2733136 Registered Office: As above Vat Reg No. 672 5453 23 Registered Charity No. 1043886

Příloha č. 5 – Certifikace BIO

CZ-BIO-001

KEZ®

KONTROLA
EKOLOGICKÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ

KEZ o.p.s., Poděbradova 909, CZ 537 01 Chrudim
Tel: 469 622 249, Fax: 469 625 027, email: certifikace@kez.cz, www.kez.cz, kód organizace: CZ-BIO-001
Certifikační orgán KEZ o.p.s.

vydává

CERTIFIKÁT

NA POTRAVINY

číslo certifikátu 011060
pro výrobce biopotravin

RACIO, s.r.o., se sídlem Národních hrdinů 22, Břeclav, 690 02.

RACIO, s.r.o., číslo subjektu 00213.

Tento doklad byl vydán na základě čl. 29 odst. 1 nařízení Rady (ES) č. 834/2007 a nařízení Komise (ES) č. 889/2008 v souladu s certifikačním schématem 4 pokynu ISO/IEC 67, na základě inspekce provedené dne 20.01.2012 a Zprávy o hodnocení ze dne 2.2.2012. Uvedený hospodářský subjekt podrobil své činnosti kontrole a splňuje požadavky stanovené uvedenými nařízeními a zákonem č. 242/2000 Sb., v platných zněních.

Seznam produktů/výrobků včetně skupin a specifikace normy pro osvědčování jsou uvedeny na příloze k certifikátu.

Tento certifikát platí od 2.2.2012 do 2.5.2013.

KONTROLA EKOLOGICKÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ
KEZ o.p.s.
PODĚBRADOVA 909, 537 01 CHRUDIM
IČ: 259 16 076 DIČ: CZ25916076
-4-

V Chrudimi dne 2.2.2012

Pecka

Ing. Kamil Pecka
vedoucí certifikačního orgánu
KEZ o.p.s.

V 3096

Poučení: Certifikát zůstává majetkem KEZ o.p.s. a pozbývá platnost uplynutím doby na kterou byl vystaven. Dále pozbývá platnost při ukončení smlouvy o kontrole některou ze smluvních stran, při jakémkoliv zjištění porušení ustanovení nařízení (ES) č. 834/2007 a nařízení (ES) č. 889/2008 nebo zákona č. 242/2000 Sb., v platných zněních. Po skončení platnosti certifikátu je nutné ho nahradit novým certifikátem, vystaveným KEZ o.p.s. na základě nepřerušeného inspekčního a certifikačního procesu.

Příloha č. 6 Certifikace – KOSHER

בס"ד

BADATZ IGUD RABBONIM

בד"ץ איגוד רבנים

www.badatz.org

Head office
15 Broom Lane
Salford M74EQ
United Kingdom
Email:leitner@badatz.org

הרב אשר יעקב ווסטהיים-אב"ד

ז' תשרי ה' תשע"ב
5th October '11

KOSHER CERTIFICATE

I hereby confirm that the following products produced for Paskesz at Racio - Czech Republic only when bearing my Kosher seal, are under our השגחה.

Rice Cake Squares
Wheat Cake Squares
Multigrain Squares
Spelt Squares
Mini Round Rice Cakes
Corn Cake Squares
Corn Cake Round
Mini Round Corn Cakes
Any of the above products - Chocolate Coated

These products are **Kosher** - **Parve** suitable for all year use excluding for Passover.

This certificate is valid until 31st December '11 and is then subject to renewal.

בראשות הרב אשר יעקב ווסטהיים
מנשסתר
בד"צ איגוד רבנים

Rabbi O.Y.Westheim

Příloha č. 7 – Certifikace členství v asociaci výrobců privátních značek

PLMA

PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION

THE BOARD OF DIRECTORS
HEREBY CERTIFIES THAT

Racio SRO

HAS BEEN ELECTED A

MEMBER

OF THE
INTERNATIONAL COUNCIL
PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION

PRESIDENT

CHAIRMAN, BOARD OF DIRECTORS