

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

## **Návrh obchodní strategie společnosti Rašelina a.s.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Eva BŘÍZOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

**Znojmo, 2012**

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „*Návrh obchodní strategie společnosti Rašelina a.s.*“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a odborné zdroje v souladu s právními předpisy Soukromé vysoké školy ekonomické ve Znojmě.

V Soběslavi 5. listopadu 2012

---

vlastnoruční podpis autora

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, které přispěly k dokončení této bakalářské práce. Dále děkuji kolegům společnosti Rašelina a.s. za poskytnuté rady a informace.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Eva LÍKAŘOVÁ**  
Bakalářský studijní program Ekonomika a management  
Obor Marketing a management

Název: **Návrh obchodní strategie společnosti Rašelina a.s.**  
Název (v angličtině): Draft bussiness strategy companies Rašelina a.s.

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši na dané téma.
2. Seznamte se s danou společností Rašelina a.s. a její konkurencí na tuzemském trhu.
3. Proveďte analýzu dle Porterova modelu konkurenčních sil a analýzu portfolia výrobků společnosti.
4. Návrhněte novou obchodní strategie pro společnost Rašelina a.s..

Rozsah práce: 50

Seznam odborné literatury:

1. DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání, Praha : Management Press, 2009. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
2. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd., Praha : Grada Publishing, 2003. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
3. SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav, aj. *Základy podnikání*. 1. vydání, Praha : Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
4. SYNEK, Miloslav, aj. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání, Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
5. SYNEK, Miloslav, aj. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšíř. vyd., Praha : Grada Publishing, 2009. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011

L. S.



Eva LÍKAŘOVÁ  
autor



Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce



Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo

## **Abstrakt**

Bakalářské práce se zabývá návrh obchodní strategie společnosti Rašelina a.s. Analyzuje dodavatele, odběratele a potenciální konkurenty společnosti Rašelina a.s. Zjištěné poznatky slouží ke zhodnocení současné situace na trhu České republiky dle jednotlivých oblastí, konkurenčních firem, produktů, podílu na trhu a k návrhu nového obchodního modelu společnosti Rašelina a.s., který by vedl k udržení a posílení současné pozice firmy na trhu. Závěr práce představuje výstupy analýz spolu s konkrétními doporučeními pro společnost. Doporučení mají vyústit zlepšení konkurenceschopnosti a navýšení tržní hodnoty společnosti.

## **Klíčová slova:**

Obchodní strategie, Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýza, strategie, PESTLE analýza, strategické řízení, vnitřní a vnější faktory

## **Abstract**

The subject of the bachelor thesis concerns suggestion of business strategy in company Rašelina. The thesis analyses the suppliers, customers and potential competitors of this company. Bachelor thesis results serve as a evaluation of the current situation in the Czech market according to individual regions, competitors, products, market share and to design a new business model in company Rašelina, which would lead to the maintenance and strengthening of current market position. The work's applied part refers solely to a practical usage of such principles on company analysis, while closing chapters present the analysis outcomes and also come up with specific recommendations for the enterprise. These named suggestions are intended to enhance and improve the company's competitiveness and increase its market value.

## **Keywords:**

Business strategy, Porter's model of competitive environment, SWOT analysis, strategic, PESTLE analysis, strategic management, internal and external factors

## Obsah

1	ÚVOD.....	1
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	2
3	TEORETICKÁ ČÁST .....	3
3.1	Malé a střední podniky .....	3
3.1.1	Podnik .....	3
3.2	Rozdělení podniků dle velikosti .....	3
3.3	Výhody a nevýhody malých a středních podniků .....	3
3.4	Strategické řízení podniku.....	5
3.4.1	Principy úspěšného strategického myšlení.....	5
3.4.2	Analýza prostředí .....	6
3.4.3	Budování vizí .....	6
3.4.4	Orientace na zákazníka .....	6
3.4.5	Koncentrace zdrojů .....	7
3.5	Cíle, vize a strategie .....	7
3.6	Hierarchie firemních strategií.....	7
3.6.1	Corporate strategie .....	8
3.6.2	Business strategie .....	9
3.6.3	Horizontální strategie .....	10
3.6.4	Funkční strategie .....	11
3.7	Porterův model konkurenčních sil.....	11
3.7.1	Porterův model.....	11
3.8	SWOT analýza.....	13
3.8.1	SWOT matice.....	13
3.8.2	Analýza S-W .....	14
3.8.3	Analýza O-T.....	14
3.9	PESTLE analýza.....	15
4	PRAKTICKÁ ČÁST .....	17
4.1	Představení podniku .....	17
4.1.1	Základní informace .....	17

4.2	Organizační struktura .....	18
4.3	Charakteristika produktů .....	20
4.4	Analýza oborového okolí podniku .....	22
4.4.1	Zákazníci .....	22
4.4.1.1	Obchodní řetězce .....	22
4.4.1.2	Velkoobchody .....	22
4.4.1.3	Zahradnictví .....	23
4.4.1.4	Prodejny .....	23
4.4.1.5	Zahradní centra .....	23
4.4.1.6	Ostatní .....	23
4.4.2	Dodavatelé .....	24
4.5	SWOT analýza .....	25
4.5.1	Závěry SWOT analýzy .....	25
4.6	PESTLE analýza .....	27
4.6.1	Politicko-legislativní vlivy .....	27
4.6.1.1	Ochrana spotřebitele .....	27
4.6.1.2	Ochrana životního prostředí .....	28
4.6.2	Ekonomické faktory .....	29
4.6.2.1	Zaměstnanost a mzdy .....	29
4.6.2.2	Kupní síla .....	30
4.6.3	Sociálně-kulturní vlivy .....	31
4.6.3.1	Demografický vývoj populace .....	31
4.6.4	Technologické vlivy .....	32
4.6.4.1	Vývoj a výzkum .....	32
4.7	Strategická analýza vnitřního prostředí podniku .....	33
4.7.1	Finanční a rozpočtové faktory .....	33
4.8	Návrh obchodní strategie .....	38
4.8.1	Poslání a vize společnosti .....	38



4.8.2	Marketingové a distribuční faktory .....	38
4.8.3	Růst na domácím trhu .....	39
4.8.4	Návrh periodik pro inzerci .....	40
4.8.5	Návrh marketingového rozpočtu .....	41
5	Závěr .....	45
6	Seznam použité literatury .....	47
7	Seznam internetových zdrojů .....	49
8	Seznam tabulek .....	50
9	Seznam příloh .....	51

# 1 ÚVOD

Většina společností definuje své poslání a vize, kterými se snaží prosadit na trhu a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost. Z poslání se odvíjí cíle společnosti, kterých chce firma dosáhnout v určitém časovém horizontu. Zpracování obchodní strategie znamená zpracovat širší zásady a souvislosti, které určí, jak se podnik bude chovat a konkurovat na tuzemském trhu, jaké budou jeho dlouhodobé cíle a jaké opatření budou nutná k jejich dosažení.

Pokud chce firma udržet svoji současnou pozici na tuzemském trhu, musí věnovat velkou pozornost nejen svým přímým konkurentům, ale též nově vstupujícím zahraničním konkurentům a především stávajícím a potenciálním odběratelům. K tomu, aby podnik uspěl, musí být lepší než jeho konkurenční soupeři. Konkurenční výhoda je prostředkem, jak toho dosáhnout.

Každá firma se snaží v konkurenčním boji obstát co nejlépe a získat co největší podíl na trhu. O úspěchu firmy dříve rozhodovala cena, produkt, místo a cena (4P). V dnešní době však je toto již nedostačující a je třeba zajistit i další faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost moderního podniku. Nejvíce jsou zmiňovány například doplňkové služby pro zákazníka, platební podmínky, zjištění servisu, schopnost pružně reagovat na změny požadavků zákazníků atd.

Za hlavní cíl práce jsem si vytýčila nalezení a pojmenování konkrétní konkurenční výhody zkoumaného podniku. Smysl cíle spatřuji v možnosti navrhnout podniku formulaci strategie, jež by měla být základem dlouhodobého a udržitelného růstu jeho hodnoty. Z dostupných metod pro dosažení cílů jsem přistoupila k aplikaci strategické analýzy a k empirickému výzkumu. Předpokladem pro získání validních výstupů pro formulaci návrhu obchodní strategie je ze strany zkoumaného podniku umožnění, abych analyzovala odpovídající interní materiály společnosti za několik sledovaných období, poskytnutí databáze stávajících zákazníků k oslovení v rámci empirického výzkumu.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout obchodní strategii společnosti Rašelina a.s. pro určitý segment trhu.

Dalším cílem je zjistit vhodným způsobem konkurenční prostředí a analyzovat konkurenční společnosti.

Dále bude nutné vytipovat silné a slabé stránky společnosti, taktéž příležitosti i hrozby, které mohou společnost ovlivnit z vnějšího prostředí. Na základě těchto údajů bude vymezena pozice společnosti na trhu.

Návrh obchodní strategie společnosti Rašelina a.s. bude vycházet ze zpracovaných analýz a empirického výzkumu, které byly provedeny.

V bakalářské práci budou nejprve stanoveny základní znaky, kterými se vyznačují úspěšné podniky, další část je věnována charakteristice společnosti Rašelina a.s., její historii a současnosti.

K hodnocení společnosti bude použit Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza, PESTLE analýza a finanční analýzy, které jsou aplikovány pro společnost Rašelina a.s.

Po analýze bude navržena obchodní strategie pro následující roky.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Malé a střední podniky

#### 3.1.1 Podnik

Podle právní definice podniku uvedené v Obchodním zákoníku, je podnik souborem hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku. (Obchodní zákoník, § 5)

### 3.2 Rozdělení podniků dle velikosti

Přestože je v praxi pojem malé a střední podniky velmi rozšířen, neexistuje jednotná horní hranice, která tyto podniky vymezuje. Následující přehled vychází z platné české legislativy, resp. i legislativy Evropské unie, která je legislativně české nadřazená a ukazuje, jak je jednotlivými právními normami či ministerstvy velikostní kategorie malých a středních podniků odlišně vnímána. Z hlediska systému státní podpory malých a středních podniků je od roku 2005 v rámci EU uplatňována jejich následující kategorizace. (Synek a kol., 2006, s. 347)

**Tab. 1 Kritéria pro vymezení malých a středních podniků**

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
<b>Střední</b>	□ 250	≤ € 50 milionů	≤ € 43 milionů
<b>Malé</b>	□ 50	≤ € 10 milionů	≤ € 10 milionů
<b>Mikro</b>	□ 10	≤ € 2 milionů	≤ € 2 milionů

Zdroj: Doporučení komise EU 2003/61/ES ze dne 6. května 2003

### 3.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Přednosti malých a středních podniků spočívají zejména v následujících skutečnostech:

- jednodušší řídicí struktura,
- větší pružnost,
- větší citlivost na požadavky trhu,
- aktivní účast na inovačním procesu,
- vytváření nových pracovních příležitostí (při nízkých kapitálových nákladech) a tím podněcování ekonomického růstu,
- zmírňování negativních důsledků strukturálních změn,
- schopnost působit jako dodavatelé velkých podniků,
- vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu větších podniků,
- napomáhání rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí,
- podpora rozvoje strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů,
- podněcování podnikatelského ducha členů společnosti k podstoupení rizika podnikání.

**K nevýhodám**, resp. slabým stránkám MSP patří:

- nízký tržní podíl, který znamená nižší docilovanou rentabilitu,
- nedostatek kapitálového vybavení
- špatná orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách,
- snížený přístup k veřejným dražbám,
- problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů,
- ztížené možnosti pro samostatné podnikání na zahraniční trhy,
- respektování technických přístupů je u nich spojeno s vyššími náklady.

Tyto faktory se promítají i do dosahované produktivity práce, která je v malých a středních podnicích nižší než v podnicích velkých. (Synek a kol., 2006, s. 348-349)

Dnešní postavení středního podniku v české ekonomice je silně determinováno naším členstvím v evropských strukturách. Na jedné straně jsou české podniky konfrontovány s drtivou globální konkurencí, na straně druhé se jim otevřela možnost čerpání prostředků ze strukturálních fondů EU a využívání dostupnosti jednotného evropského trhu. Všechny tyto skutečnosti mají společného jmenovatele: jsou prostředkem pro neustálé zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků na světovém trhu.

Silná proexportní povaha české ekonomiky koresponduje s omezenou velikostí domácí poptávky, ve které významnou roli hraje hospodářská politika vlády v míře konkurenceschopnosti MSP. Mezi nejčastěji vyslovované požadavky a očekávání českých podniků pro udržení si konkurenceschopnosti patří:

- Novelizace zákoníku práce
- Snížení daňové zátěže mezd
- Růst investic do vědy, výzkumu, vzdělání a infrastruktury
- Stanovení termínu přijetí jednotné evropské měny

S podporou Ministerstva průmyslu a obchodu mohou MSP využívat prostředků ze strukturálních fondů EU v programovacím období 2007 – 2013 také prostřednictvím Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI), který byl dne 3. prosince 2007 schválen Evropskou komisí. Globálním cílem OPPI je zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy ([www.bussinessinfo.cz](http://www.bussinessinfo.cz)).

## **3.4 Strategické řízení podniku**

### **3.4.1 Principy úspěšného strategického myšlení**

Některé naše podniky se již dokázaly principy strategického myšlení osvojit a díky tomu úspěšně zvládají řízení v podmínkách nejistoty. V mnoha firmách však doposud činí manažerům značné potíže. Zvládnutí aplikace principů strategického myšlení do podnikové praxe je však podmínkou strategického úspěchu firmy.

Podnik ovlivňuje a je zpětně ovlivňován jak vnějším okolím, tak jeho vlastním vnitřním prostředím. K oběma těmto sférám musí strategické řízení zaujímat vyvážený postoj.

Tradičně bývá strategické řízení spojováno s těmito atributy:

- Dlouhodobost: vycházejí z dlouhodobých předpovědí vývoje odvětví adekvátně projektuje trajektorii podniku v horizontu let
- Obecnost: je formulováno a aplikováno rámcově, nezachází do hloubky a podrobností
- Nadřazenost: je výlučně v kompetenci vlastníků a nejvyšších složek managementu

Kromě neopakovaných vnitropodnikových charakteristik brání univerzálnímu přístupu i mnohé lokální specifika vnějšího podnikatelského prostředí, jako jsou např. dostupnost kvalifikované pracovní síly, dostupnost vstupů pro výrobu, aktuální politická situace, legislativní podmínky, přetrvávající zvyky, existence tržních monopolů, tradice zákazníků apod.

Metody řízení včetně strategického podléhají dynamickému vývoji a musejí reagovat na tempo, kterým se mění místní i globální podnikatelské prostředí. S tím samozřejmě úzce souvisí nezbytnost okamžité zpětné vazby, pokud jde o monitoring průběžných ukazatelů plnění vytýčených cílů. (Horáková, 2003, s. 71)

### **3.4.2 Analýza prostředí**

Analyzovat prostředí nelze bez nepřetržitého sledování vývoje v okolním prostředí v globálním měřítku a snahy porozumět příčinám událostí v něm nemůžeme v předstihu identifikovat nadcházející změny, včas naplánovat naše kroky a pružně reagovat na změny, které se nedaly předvídat. Za tímto účelem by firmy měly mít vybudován strategický informační systém, který jim bude poskytovat včasné, přesné, obsažné, relevantní a použitelné informace o všech faktorech ovlivňujících strategii firmy. Schopnost řídit a využívat informace patří k důležitým strategickým zbraním každé úspěšné firmy. (Šuleř, 1997, s. 23)

### **3.4.3 Budování vizi**

Skutečně úspěšné vědí, za čím jdou a o co usilují. Vize je sjednocujícím prvkem, který je všem členům firmy výzvou a inspirací, oporou i zdrojem pocitu smysluplnosti jejich úsilí. Aby opravdu naplňovala své poslání, musí být vedením trpělivě ošetřována, vysvětlována a šířena ke všem členům firmy. Společně sdílený cíl je mocným prostředkem mobilizace lidského potenciálu firmy, soustředění energie lidí stejným směrem. Vizi musí stát v podtextu všech našich strategických úvah. (Šuleř, 1997, s. 23)

### **3.4.4 Orientace na zákazníka**

Veškerá činnost firmy musí směřovat k uspokojování potřeb zákazníka. Úsilí o poznání jeho skutečných potřeb, vyvinutí výrobků nebo služeb, které je uspokojují, a umístění našich výrobků tam, kde je zákazník koupí, je dobrou investicí. Pokud navíc dokážeme stanovit dobrou cenu a dát zákazníkovi o našich výrobcích nebo službách vědět, promítne se naše úsilí do opakovaných koupí a větší konkurenceschopnosti. (Šuleř, 1997, s. 24)

### 3.4.5 Koncentrace zdrojů

Úspěšné strategické myšlení vyžaduje nejen určit jasně směr, vytyčit cíle a strategii jejich dosažení. Zahrnuje to rovněž pochopení požadavků strategie na zdroje a zajištění jejich přístupnosti a optimálního využití. Porovnání mezi existujícím a požadovanými zdroje musí být součástí už přípravy strategie. Správná koncentrace zdrojů pak závisí na schopnosti managementu stanovit strategicky správné priority. (Šuleř, 1997, s. 25)

## 3.5 Cíle, vize a strategie

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. (Keřkovský, 2006, s. 10-11)

V anglické odborné literatuře se doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- S = „*stimulating*“, což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- M = „*measurable*“, tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- A = „*acceptable*“, tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit,
- R = „*realistic*“, tj. reálné a dosažitelné,
- T = „*timed*“, tj. určené v čase.

Vize znamená „vytváření budoucnosti“. Říkáme si, jak bychom chtěli svoji firmu vidět. V těchto souvislostech je vhodné si uvědomit, že vytváření vizí nespočívá v tvorbě plánů a rozpočtů. Nesmíme zaměňovat poslání firmy a vizi firmy. Vize představuje budoucí chování organizace. (Charvát, 2006, s. 29)

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. (Keřkovský, 2006, s. 8)

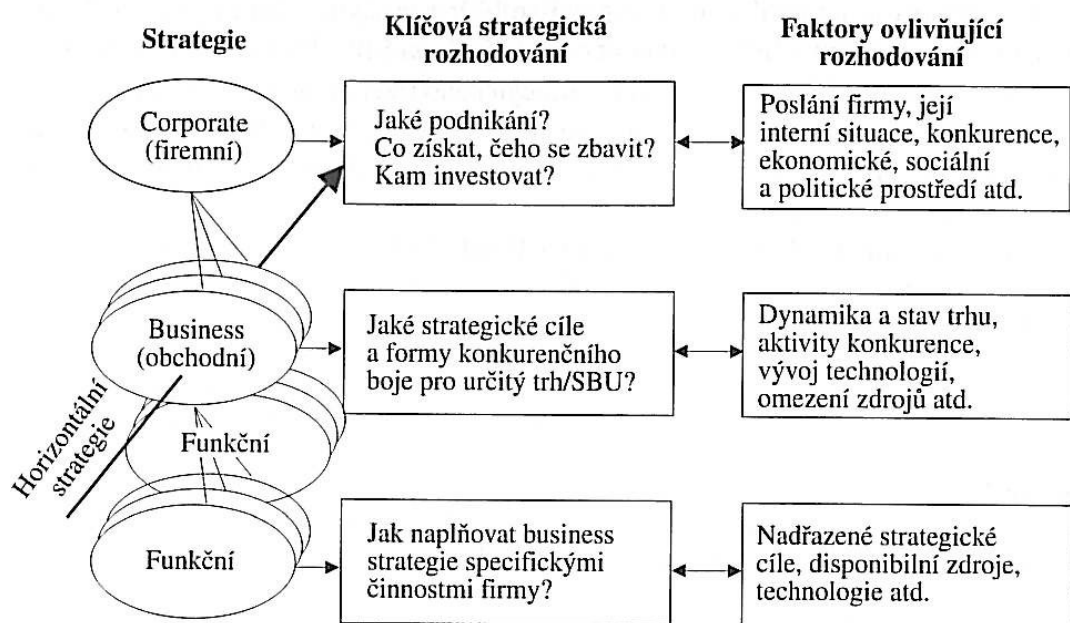
## 3.6 Hierarchie firemních strategií

Proces strategického řízení vychází z předpokladu, že strategie je na všech úrovních strategického řízení formulována/tvořena množinou dlouhodobých (strategických) cílů



a způsobů jejich realizace. Předpokládá se, že existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená firemní (*corporate*), obchodní (*business*) a funkční (*functional*) úrovní. Při jejich formulaci by mělo být postupováno směrem „*top-down*“ (shora dolů), přičemž postupným rozpracováním nadřazených strategických cílů na úrovních nižších se zároveň uplatňuje zpětná vazba, postup „*bottom-up*“. (Keřkovský, 2006, s. 25).

**Obr. 1 Hierarchie firemních strategií**



Zdroj: KEŘKOVSKÝ/VYKYPĚL, 2006, s. 26

Corporate strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí. Na formulaci corporate strategie by měly navazovat formulace obchodních strategií (pro každou vymezenou strategickou obchodní jednotku je definována jedna business strategie). Ty by měly být nakonec pro každou strategickou obchodní jednotku rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení. (Keřkovský, 2006, s. 25)

### 3.6.1 Corporate strategie

Corporate strategie (firemní či podnikatelská) vymezuje strategický rámec pro navazující business strategii jednotlivých strategických obchodních jednotek. Na corporate strategii je možné na jedné straně pohlížet jako na rozpracování mise společnosti, na druhé

straně ji lze považovat za svým způsobem zadání (výchozí bod) pro formulaci odpovídajících business strategií. Corporate strategie většinou patří k nejvíce utajovaným strategickým dokumentům firmy. (Keřkovský, 2006, s. 26)

Obsahově by corporate strategie měla definovat zejména následující aspekty:

- Vyčlenění strategických obchodních jednotek.
- Určení jejich základních strategických cílů.
- Vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé strategické obchodní jednotky.

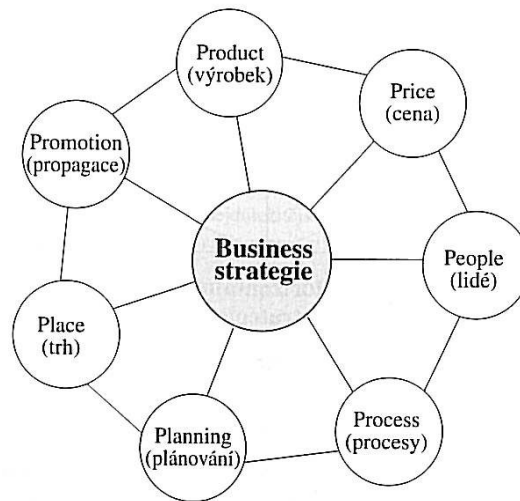
### **3.6.2 Business strategie**

Business strategie (obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie dává určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní strategickou obchodní jednotku v nadřazené corporate strategii. (Keřkovský, 2006, s. 30)

Obsahově by měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, tj.:

- product (soubor výrobků/služeb),
- price (cenová politika),
- place (vymezení trhu),
- promotion (distribuční kanály),
- people (lidské zdroje, pracovníci),
- process (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, popř. další procesy nezbytné pro uspokojování potřeb zákazníků)
- planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura).

**Obr. 2 Rozšířený marketingový mix jakožto východisko pro obsahové vymezení obchodní strategie**



Zdroj: KEŘKOVSKÝ/VYKYPĚL, 2006, s. 31

### 3.6.3 Horizontální strategie

Horizontální strategie definuje strategické cíle společné pro více strategických obchodních jednotek. Smyslem její definice je řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, které, pokud by nebyly řešeny, by mohly vést k oslabování strategického úsilí firmy jako celku, k její desintegraci. (Keřkovský, 2006, s. 32)

**Obr. 3 Možný obsah horizontální strategie**



Zdroj: KEŘKOVSKÝ/VYKYPĚL, 2006, s. 33

### 3.6.4 Funkční strategie

Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech. Na rozdíl od úrovně business strategie, kde musí být strategie formulována pro každou strategickou obchodní jednotku, mohou být funkční strategie v případě potřeby definovány i jako průsekové – společné pro více strategických obchodních jednotek. (Keřkovský, 2006, s. 33)

## 3.7 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model nabízí „obecná pravidla“ pro firemní strategii. Je zřejmé, že firmy, které se řídí těmito pravidly, dosahují konkurenční výhody a podávají lepší výkony než firmy, které tak nečiní. Výhodou použití dobře strukturovaného modelu pro analýzu konkurenčních výhod firem je, že poskytují některá kritéria nebo měřítka, vůči nimž můžeme snadno analyzovat a porovnávat situaci ex post. Toto úzce souvisí s další výhodou, kterou je proveditelnost modelových soustav pro empirickou analýzu. Další výhodou je přehlednost. (Business Economics, 2008, s. 8)

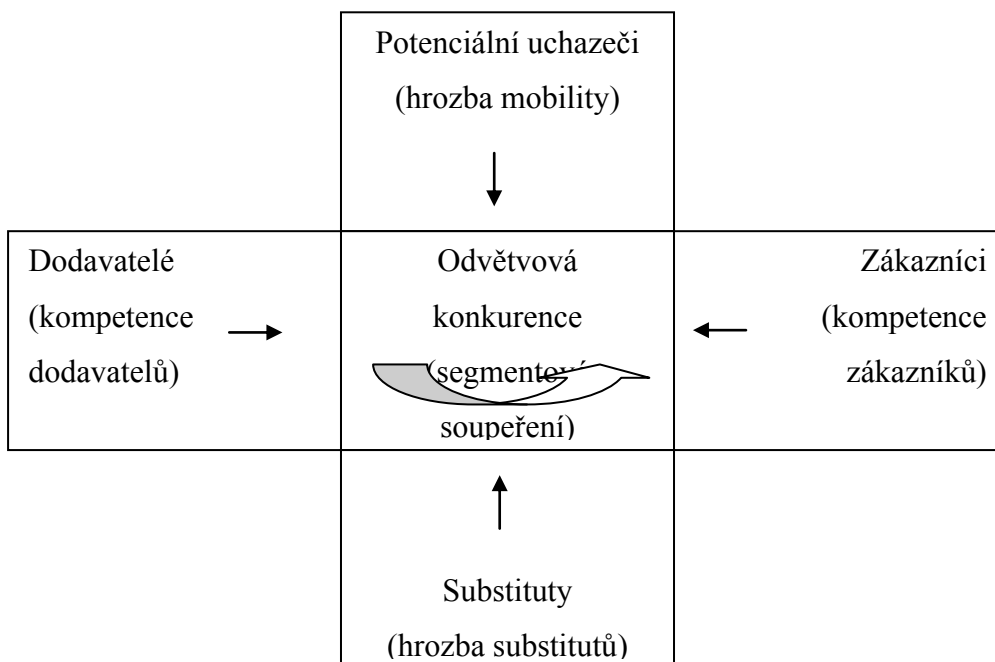
### 3.7.1 Porterův model

Michael Porter identifikoval pět sil, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu. Mezi tyto síly patří:

- 1) **Hrozba intenzivního odvětvového soupeření.** Tržní segment není přitažlivý, působí-li v něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů. Jeho přitažlivost je dále oslabována, jestliže tempo růstu prodeje na trhu stagnuje nebo dokonce klesá, neboť pak nelze plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, vstupní bariéry příliš velké a konkurence má na trhu silné postavení. Takovéto podmínky vedou k častým cenovým válkám a propagačním soubojům, k rychlému tempu zavádění nových výrobků, a tím i k vysokým nákladům na získání dobrého konkurenčního postavení. (Kotler, 2001, s. 219)
- 2) **Hrozba nových uchazečů.** Přitažlivost trhu závisí i na velikosti vstupních a výstupních bariér. Mezi nepřitažlivější segmenty patří ty, jejich vstupní bariéry jsou vysoké a vstupní bariéry nízké. V takovém případě může do odvětví vstoupit pouze málo firem, na druhé straně ty firmy, kterým se v odvětví nedaří, je mnohou snadno opustit. (Kotler, 2001, s. 219)

- 3) **Hrozba substitučních produktů.** Segment je nepřitažlivý, je-li v něm více skutečných nebo potenciálních substitučních produktů. Substituční výrobky limitují ceny, a tím i zisky firmy. Firma proto musí pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků. (Kotler, 2001, s. 219)
- 4) **Hrozba rostoucí kompetence zákazníků.** Segment je nepřitažlivý, jsou-li v něm zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí. Snaží se stlačovat ceny, vyžadují kvalitnější výrobky a služby, „popichují“ konkurenty k vzájemným střetům, a tím vším snižují efektivitu podnikání. Kompetence zákazníků je tím větší, čím více jsou koncentrovaní a organizováni, představuje-li cena produktů značnou část jejich výdajů, mohou-li snadno použít substituční výrobky, jsou-li citliví na ceny a mohou-li výrazněji ovlivnit podnikání dodavatelů. (Kotler, 2001, s. 219)
- 5) **Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů.** Segment je nepřitažlivý, pokud dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo redukovat objem dodávek. Kompetence dodavatelů je tím větší, čím jsou koncentrovanější nebo organizovanější, existuje-li málo substitutů, jsou-li dodávky pro odběratele velmi důležité, je-li změna dodavatelů finančně nákladná a mohou-li dodavatelé snadno získat jiné odběratele. (Kotler, 2001, s. 220)

**Obr. 4 Pět sil určujících přitažlivost trhu**



Zdroj: KOTLER, 2001, s. 220

## 3.8 SWOT analýza

SWOT analýza patří k jednomu z nejvíce využívaných analytických metod. Její název je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

- S = strengths = silné stránky,
- W = weaknesses = slabé stránky,
- O = opportunities = příležitosti,
- T = threats = hrozby.

SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Zjišťujeme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. (Blažková, 2007, s. 155)

Uváděné čtyři charakteristiky jsou pak dále členěny ze dvou hledisek na interní (kam řadíme slabé a silné stránky) či externí (příležitosti a hrozby) a kladné (silné stránky a příležitosti) či záporné (slabé stránky a hrozby).

### 3.8.1 SWOT matice

Při SWOT analýze se analyzují interní, tedy silné i slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice. (Blažková, 2007, s. 155)

- Silné stránky jsou představovány interními faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Jedná se o oblasti, ve kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.
- Slabé stránky jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.
- Příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.

**Obr. 5 SWOT matice**

Vnitřní faktory Vnější faktory	Silné stránky (W) 1. .... 2. .... 3. ....atd.	Silné stránky (S) 1. .... 2. .... 3. .... atd.
	Příležitosti (O) 1. .... 2. .... 3. .... atd.	<b>WO strategie</b> <b>„hledání“</b> Překonání slabé stránky využitím příležitostí
Hrozby (T) 1. .... 2. .... 3. .... atd.	<b>WT strategie</b> <b>„vyhýbání“</b> Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	<b>ST strategie</b> <b>„konfrontace“</b> Využití silné stránky a odvrácení ohrožení

Zdroj: GRASSEOVÁ a kol., 2010, s. 299

- Hrozby vytvářejí nepříznivé situace či změny v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval. (Blažková, 2007, s. 156)

### 3.8.2 Analýza S-W

Lze provést pouze analýzy silných a slabých stránek, kdy hodnotíme jednotlivé faktory z hlediska vlivu na podnik. Faktory mohou být tříděny podle určitých kritérií nebo budou následovat v pořadí bez třídění. Při posazování vlivu faktorů můžeme použít stupnici třístupňovou nebo vícešupňovou, slovní či číselnou. (Blažková, 2007, s. 159)

### 3.8.3 Analýza O-T

Lze také provést pouze analýzu příležitostí a ohrožení. Postup je podobný jako při analýze silných a slabých stránek. V případě příležitostí posuzujeme jejich pravděpodobnost úspěchu a přitažlivost, v případě hrozeb jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost. Na závěr je třeba vypracovat plán aktivit, které je třeba provést v případě využití příležitosti a v případě, že hrozba skutečně nastane.

Největšími hrozbami pro firmy bývá:

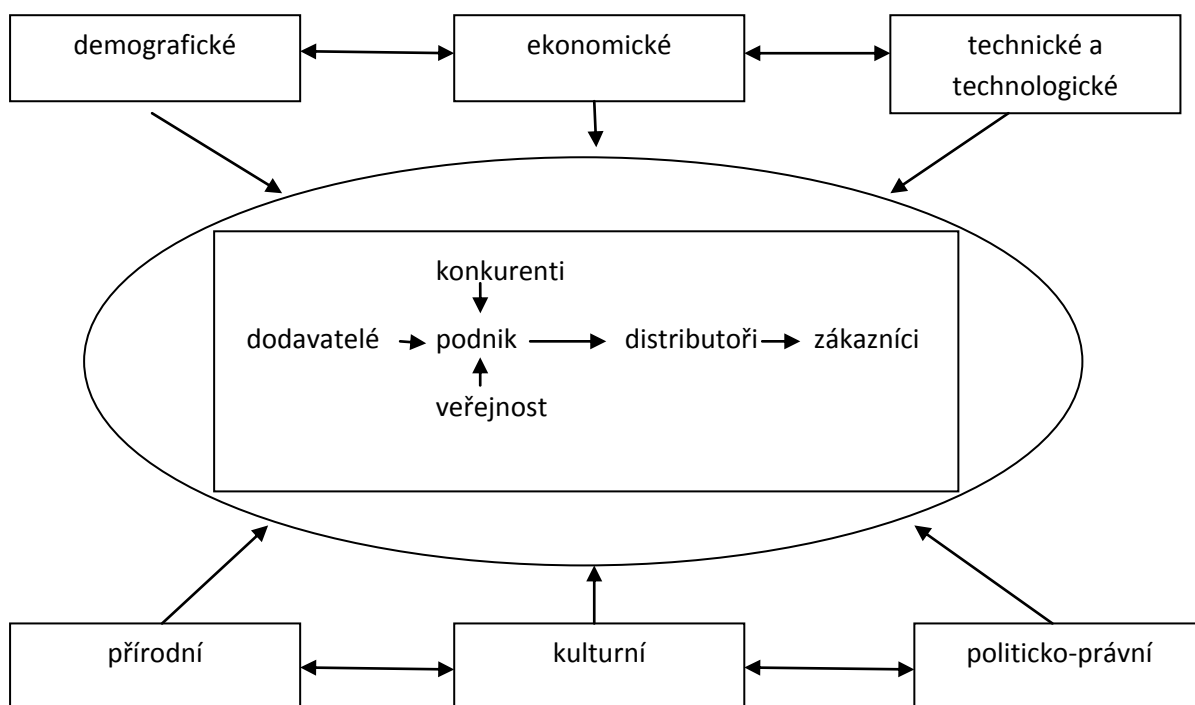
- najde se konkurent, který začne zavedený postup dělat lépe než ostatní
- najde se konkurent, který najde cestu, jak zavedený postup realizovat levněji,
- konkurent vezme zavedený postup, rozdělí ho na části a vytvoří nový standard,
- firma nevyužije příležitost.

Při tvorbě strategie je potřeba posoudit bezprostřední významnější vliv externích faktorů na interní faktory firmy. (Blažková, 2007, s. 161)

### 3.9 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. (Grasseová, 2010, s. 178)

Obr. 6 Marketingové prostředí podniku



Zdroj: Horáková, 2001, s. 41

**Makroprostředí** tvoří širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existující mikroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěch či neúspěch a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Každá organizace je vnímá na základě konkrétních podmínek a okolností, nejsou chápány všemi podniky shodně. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové



trendy a snažit se jejich klady účelně „využít“ pro další rozvoj (reagovat tak, aby si udržel konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby cílových zákazníků. A proto se musí „svým“ makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat. Jedná se zejména o:

- ekonomické činitele (hospodářské změny země a její vývoj, tempa růstu, informační tendence, nezaměstnanost, struktura výdajů, celní podmínky ...)
  - demografické činitele (počet obyvatel, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení ...)
  - politickou situaci a její předpokládaný vývoj a o legislativní podmínky (prokonkurenční a antimonopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy ...)
  - kulturní a sociální podmínky (základní a kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí ...)
  - technologické činitele (technologický vývoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn ...)
  - i přírodní faktory (klíma, přírodní zdroje, výše jejich exploatace ...)
- (Horáková, 2001, s. 42)

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Představení podniku

Rašelina akciová společnost vznikla 1. ledna 1994 transformací ze státního podniku, způsobem odstátnění, formou kupónové privatizace. Původní společnosti založené v roce 1948, kdy do jednoho celku se sloučily organizace, zabývající se těžbou a zpracováním rašeliny na území tehdejšího Československa. Majoritním vlastníkem firmy Rašelina a.s. je společnost CiMS, a.s..

#### 4.1.1 Základní informace

Obchodní jméno:	Rašelina a.s.		
Sídlo:	Na Pískách 488, 392 01 Soběslav		
IČ:	60071214		
Právní forma:	akciová společnost		
Rok založení:	1994		
Certifikát kvality:	ISO 9001:2001		
Základní kapitál:	197 277 000,-- Kč		
Předmět činnosti:	Po svém založení se podnik soustředil na zemědělskou výrobu, těžbu rašeliny, pronájem bytových i nebytových prostor a silniční a motorovou dopravu. Od roku 1993 se podnik soustředí na poskytování služeb, dodávky rostlin, zahradní architekturu včetně poradenství, úprava nerostů a dobývání rašeliny a bahna a jejich úprava. Pronájmy bytových i nebytových prostor již tvoří jen zanedbatelnou část příjmu podniku (cca 1%).		
Struktura akcionářů:	197 277 ks kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč		
Počet zaměstnanců:	102 z toho 35 THP (stav k 31. 8. 2012)		
Statutární orgán:	představenstvo		
Složení:	<i>jméno</i>	<i>funkce</i>	<i>datum zvolení</i>
	Ing. Rostislav Staněk	předseda	27. 6. 2008
	Ing. Vladimír Novák	místopředseda	27. 6. 2008
	Ing. Jiří Černý	člen	27. 6. 2008

**Tab. 2 Ekonomické údaje za rok 2009 – 2010**

<i>Ekonomické údaje</i>	<i>v tis. Kč</i>	
	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Hospodářský výsledek	25 283	20 405
Výkony	175 353	182 800
Vlastní kapitál	242 969	242 103
Cizí zdroje	98 017	90 260
Základní kapitál	197 277	197 277

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2010, Rozvaha 2010

V roce 2010 vykázala společnost Rašelina a.s. tržby a celkové výkony ve výši zhruba 190 mil. Kč a jedná se o 5 % pokles vlastních výkonů oproti roku 2009. Hospodářský výsledek před zdaněním byl v roce 2010 vykázán ve výši 20,5 mil. Kč.

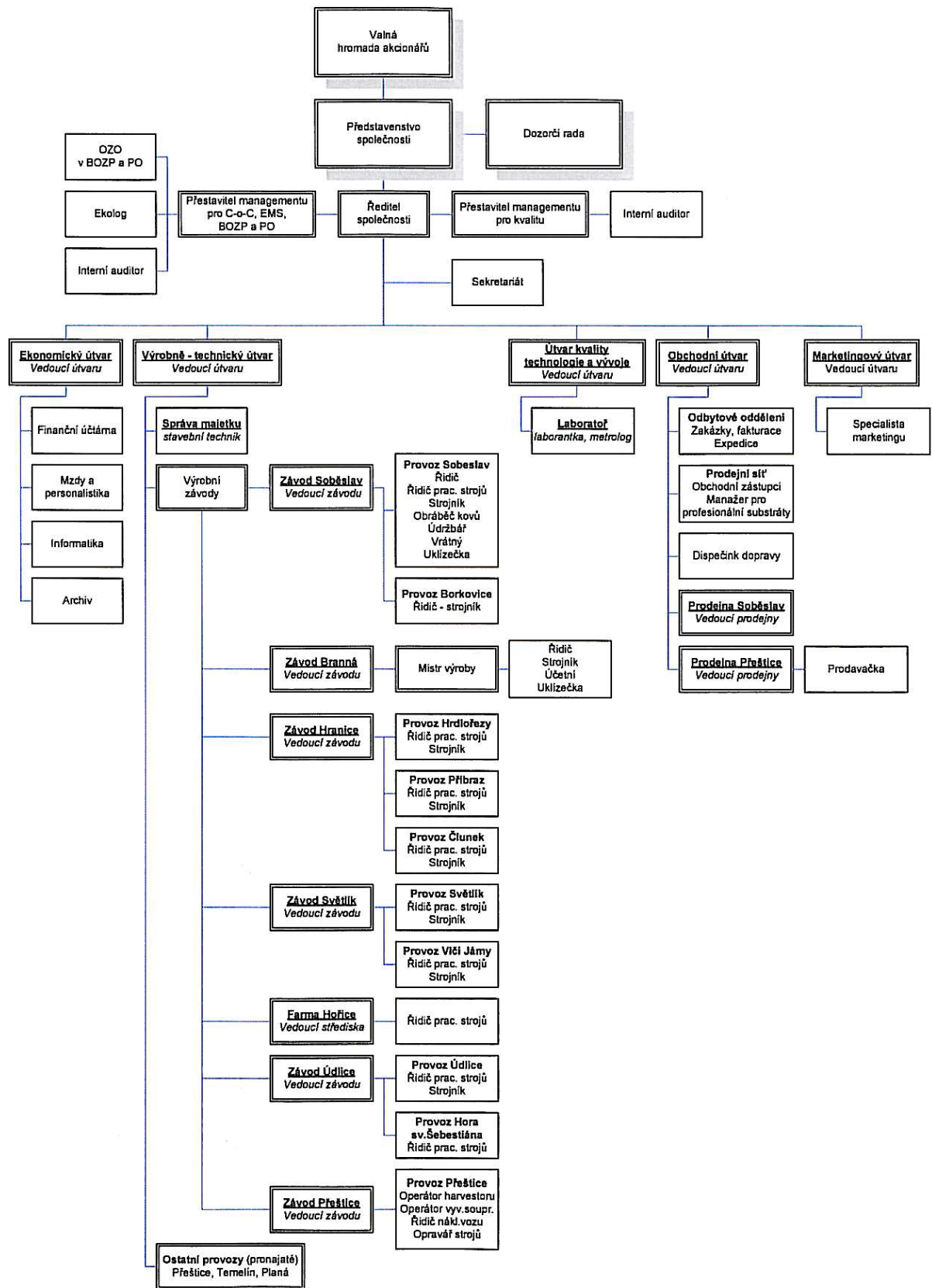
Společnost vykazuje produktivitu srovnatelnou pro země Evropské unie. V roce 2009 zahájila kroky k certifikaci ISO 14001 a 18001 (BOZP). Do budoucna je předpoklad dalšího růstu společnosti s dosahováním zisku, který vede k vytvoření zdrojů pro další investice do různých projektů.

## **4.2 Organizační struktura**

Organizační struktura společnosti Rašelina a.s. se vyznačuje několika stupni řízení. Nejvyšším orgánem společnosti je statutární orgán – členové představenstva. Dozorčím orgánem ve smyslu příslušných ustanovení obchodního zákoníku a stanov společnosti – dozorčí rada. Valnou hromadou je jmenován výkonný ředitel společnosti, který má pod sebou jednotlivé útvary. Jednotlivé útvary mají pod sebou další úseky (schéma řízení společnosti je názorně uvedeno ve schématu organizační struktury společnosti).

Společnost se neustále snaží přizpůsobovat své produkty potřebám zákazníka a plnit tak jeho očekávání. Klade se přitom velký důraz na fungující ekonomické, obchodní i výrobní úseky. Společnost musí být funkční ve všech směrech, aby co nejlépe byly naplněny požadavky jejích zákazníků.

Obr. 7 Organizační struktura podniku



Zdroj: Interní směrnice společnosti Rašelina a.s.

### 4.3 Charakteristika produktů

Společnost se i přes poměrně široký rozsah činností uvedených v předmětu podnikání v dnešní době specializuje na výrobu zemin a substrátů, hnojiv, travních směsí a doplňkového sortimentu pod obchodními značkami Rašelina, Hortus, Hortilon, Vita Natura a Premium.

Vzhledem k velkoobjemovému sortimentu substrátů a široké nabídce hnojiv, je jedním z prvních kroků pro větší konkurenceschopnost a přizpůsobení zákazníků rozbor jednotlivých velikostí nabízeného sortimentu a jejich poměr na celkových tržbách společnosti.

Níže uvedené tabulky obsahují velikosti balení, které společnost dodává a jejich roční procento podílu na celkových tržbách. Z tabulek jasně vyplývá, které z výrobků nejsou pro společnost rentabilní, a proto by měla vyřadit tyto nelukrativní výrobky ze svého nabídkového portfolia.

**Tab. 3 Podíl objemu v % na celkových tržbách u baleného zboží**

Velikost balení	Rok							
	2008		2009		2010		2011	
	<i>počet druhů</i>	<i>%</i>	<i>počet druhů</i>	<i>%</i>	<i>počet druhů</i>	<i>%</i>	<i>počet druhů</i>	<i>%</i>
<b>7</b>	10	<b>11,30</b>	10	<b>10,35</b>	10	<b>6,00</b>	7	<b>3,36</b>
<b>10</b>	5	<b>7,08</b>	5	<b>7,64</b>	8	<b>11,49</b>	5	<b>12,31</b>
<b>20</b>	16	<b>33,92</b>	16	<b>31,08</b>	21	<b>30,61</b>	18	<b>30,86</b>
<b>40</b>	0	<b>0,00</b>	1	<b>5,88</b>	6	<b>10,45</b>	6	<b>12,41</b>
<b>50</b>	17	<b>20,85</b>	16	<b>20,19</b>	16	<b>12,89</b>	9	<b>9,07</b>
<b>60</b>	0	<b>0,00</b>	1	<b>2,96</b>	1	<b>3,98</b>	1	<b>11,34</b>
<b>70</b>	13	<b>26,85</b>	8	<b>21,89</b>	9	<b>24,56</b>	11	<b>20,39</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4 Podíl objemu v % na celkových tržbách u ostatních výrobků**

	Velikost balení	Rok		Rok		Rok		Rok					
		2008		2009		2010		2011					
		počet druhů	%	počet druhů	%	počet druhů	%	počet druhů	%				
<b>vodorozpustná</b>	<b>0,5 kg</b>	6	7,28	<b>7,28</b>	6	3,82	<b>3,82</b>	6	4,77	<b>4,77</b>	6	7,51	<b>7,51</b>
<b>minerální + organika + drt'</b>	<b>1 kg</b>	5	9,82		5	20,15		7	14,67		4	10,56	
	<b>2,5 kg</b>	2	7,99		2	7,40		2	5,97		2	6,23	
	<b>3 kg</b>	7	15,49		6	20,48		10	22,41		9	18,02	
	<b>5 kg</b>	4	9,96		4	12,33		5	15,60		5	10,40	
	<b>10 kg</b>	3	5,41		3	6,14		4	8,91		6	7,40	
	<b>25 kg</b>	0	0,00	<b>48,67</b>	0	0,00	<b>66,51</b>	0	0,00	<b>67,56</b>	10	0,81	<b>53,42</b>
<b>Kapalná</b>	<b>0,5 l</b>	2	2,72		0	0,00		4	1,53		5	10,31	
	<b>1 l</b>	6	25,72	<b>28,44</b>	6	17,25	<b>17,25</b>	6	8,44	<b>9,97</b>	7	10,75	<b>21,06</b>
<b>Keramzit</b>	<b>5 l</b>	0	0,00		0	0,00		1	0,74		1	2,56	
	<b>20 l</b>	0	0,00	<b>0,00</b>	0	0,00	<b>0,00</b>	1	0,92	<b>1,66</b>	1	1,13	<b>3,69</b>
<b>travní směsi</b>	<b>0,25 kg</b>	0	0,00		0	0,00		3	1,17		3	1,53	
	<b>0,4 kg</b>	3	14,18		3	11,58		3	4,39		0	0,00	
	<b>0,5 kg</b>	2	1,43		2	0,84		8	8,10		8	8,23	
	<b>1 kg</b>	0	0,00		0	0,00		3	1,13		3	1,66	
	<b>2 kg</b>	0	0,00		0	0,00		8	0,83		8	1,71	
	<b>4 kg</b>	0	0,00		0	0,00		3	0,32		3	0,65	
	<b>25 kg</b>	0	0,00	<b>15,61</b>	0	0,00	<b>12,42</b>	3	0,10	<b>16,05</b>	3	0,17	<b>13,96</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **4.4 Analýza oborového okolí podniku**

### **4.4.1 Zákazníci**

Společnost Rašelina a.s. má zákazníky rozděleny do skupin dle charakteristiky jejich zaměření. Pro různé skupiny zákazníků jsou stanoveny zvláštní obchodní podmínky a cenové nabídky. Jedná se o tyto skupiny:

- obchodní řetězce,
- velkoobchody,
- zahradnická centra,
- prodejny,
- zahradnictví,
- ostatní.

#### **4.4.1.1 Obchodní řetězce**

Obchodní řetězce mají při pro většinu výrobců zásadní význam, protože jsou schopny prodat velký objem dodávaného sortimentu a disponují velkými skladovacími i prodejními prostory. Na dodavatele, kteří dodávají do řetězců, je však vyvíjen tlak na cenu, kterou upřednostňují před kvalitou. V podstatě diktují cenu dodavatelským firmám i celkové ceny na trhu. Preferují privátní a levné výrobky. K dodavatelským firmám mají však velmi malou věrnost. Obchodní řetězce staví obchodní politiku na tlak na zákazníka – letáky do schránek, billboardy, masivní televizní reklama.

Společnost Rašelina a.s. dodává do vybraných řetězců část výrobků v obchodních řadách společnosti a část výrobků v privátních řadách daného řetězce. Logistiku na jednotlivé markety zajišťuje přímo společnost Rašelina a.s. dle stanovených obchodních podmínek.

#### **4.4.1.2 Velkoobchody**

Velkoobchody disponují velkými skladovacími prostory a vozovým parkem. Logistiku si zajišťují sami na vlastní náklady k maloodběratelům. Konkurenceschopnost zvyšují různorodostí sortimentu, kompletní nabídkou, pravidelnými rozvozovými trasami a výši minimální objednávky. Velkoobchody mají silnou vazbu na vybraného dodavatele, se kterým mají podepsanou smlouvu, ve které je systém slev postaven na finančních objemech.

Společnost Rašelina a.s. se snaží minimalizovat dodávky přes tento distribuční kanál z důvodu „zbytečného“ mezičlánku mezi výrobcem a prodejcem.

#### **4.4.1.3 Zahradnictví**

Zahradnictví jsou specializované maloobchodní prodejny, které používají sortiment zemin a substrátů nejen pro další prodej, ale též pro vlastní potřebu. V mnoha případech nemají jen prodejny, ale nabízí též služby ve formě realizací. Zahradnictví preferují vybraného dodavatele, u kterého znají kvalitu sortimentu. Tato skupina zákazníků je poměrně stálá, ač čelí velkému cenovému tlaku řetězců. Těžiště prodeje je v živém sortimentu, který si buď sami pěstují, nebo jej odebírají ze zahraničí a odbornému poradenství pro koncového zákazníka.

Společnost Rašelina a.s. dodává do jednotlivých zahradnictví volně ložený a balený sortiment. Obchodní podmínky jsou však postaveny na finančních objemech, což značně tuto skupinu odběratelů znevýhodňuje.

#### **4.4.1.4 Prodejny**

Tato prodejní místa se snaží o co nejširší sortiment, který mají v omezeném množství díky nedostatečnému skladovacímu prostoru. Ve většině případů je pro tuto skupinu zákazníků rozhodující cena, aby byly schopny konkurovat velkému cenovému tlaku řetězců. Z tohoto důvodu je malá věrnost dodavatelům. Mají většinou sortiment „neživého“ materiálu, ve kterém je velká konkurence. Vzhledem k malým skladovacím prostorům jsou jednotlivé objednávky malé, takže pro výrobce rostou náklady na dopravu.

Rašelina a.s. k těmto odběratelům dodává jen sortiment, který není náročný na logistiku, tzn. sortiment, který je dražší a lehčí než zeminy a substráty.

#### **4.4.1.5 Zahradní centra**

Zahradní centra mají široký sortiment zaměřený výhradně na zahradu a volný čas strávený na zahradě. Většinou disponují velkými skladovacími prostory. S vybraným dodavatelem spolupracují na marketingových aktivitách, snaží se podpořit vzájemný obchod a zaujmout koncového zákazníka. Prodej je postaven na široké nabídce kvalitního „živého“ materiálu a odborném poradenství. Při změně dodavatele jsou většinou konzervativní.

Společnost Rašelina a.s. dodává této skupině odběratelů kompletní sortiment jak hobby balení, tak „profí“ balení pro vlastní výpěstky či realizace.

#### **4.4.1.6 Ostatní**

Do této skupiny odběratelů jsou řazeny např. stavebniny a jiné nesespecializované prodejny na zahrádkářské potřeby. Sortiment zemin, substrátů je pro ně doplňkový, protože



s jejich zaměřením nemá nic společného. Většinou však disponují skladovacími prostory, takže prodávají jen vybrané univerzální výrobky. Velkou nevýhodou pro dodavatele (výrobce) je zájem pouze o omezený vybraný sortiment.

Společnost Rašelina a.s. dodává i těmto odběratelům, jak je zpracováno v níže uvedených tabulkách.

**Tab. 5 Tržby dle skupin odběratelů 2007 - 2010**

<i>Odběratel</i>	<i>Tržba 2007 v tis. Kč</i>	<i>Tržba 2008 v tis. Kč</i>	<i>Tržba 2009 v tis. Kč</i>	<i>Tržba 2010 v tis. Kč</i>
OSTATNÍ	3 500	5 640	4 560	3 110
ZAHRADNÍ CENTRA	6 900	7 890	8 820	7 190
PRODEJNY	3 500	2 450	3 320	2 210
ZAHRADNICTVÍ	2 650	3 670	4 550	3 090
ŘETĚZCE	15 320	21 660	19 810	20 650
VELKOOBCHODY	13 790	11 730	12 990	10 880
<b>CELKEM</b>	<b>45 660</b>	<b>53 040</b>	<b>54 050</b>	<b>47 130</b>

Zdroj: Interní data společnosti Rašelina a.s.

#### **4.4.2 Dodavatelé**

Společnost Rašelina a.s., jak již bylo výše zmíněno, nenabízí jen výrobky z rašelin, ale též doplňkový sortiment. Vstupní suroviny pro tento doplňkový sortiment dodávají tuzemští i zahraniční dodavatelé. Dodavatele si firma Rašelina a.s. volí dle požadovaných parametrů na konečný výrobek a též dle výhodnosti z hlediska kalkulace. Výrobek, který se firma rozhodne uvést na trh, musí být cenově konkurenceschopný v silném konkurenčním boji. Mezi dodavatele firmy Rašelina a.s. patří nejen dodavatelé surovin, ale též dodavatelé obalových materiálů, etiket, obchodního zboží a palet.

Mezi nejdůležitější dodavatele patří:

- dodavatelé folií – Chemosvit, Tapa
- dodavatelé vstupních surovin do výroby
- dodavatelé surovin pro výrobu doplňkového sortimentu – Forestina, Lovochemie, Linzer Agro Trade, Amagro
- dodavatelé obchodního zboží – Planta, Oseva Uni
- dodavatelé etiket – Label design, Lokart

Vzhledem k tomu, že některé firmy nemají v české republice zastoupení a náklady na dopravu jsou jednou z nejvyšších položek kalkulací, je závislost na dodavatelích poměrně značná. Některé výrobky, které společnost Rašelina a.s. uvádí na trh, jsou specifické požadavky složení a zdlouhavý registrační proces, že je prakticky nemožné najít alternativního dodavatele vstupních surovin.

## **4.5 SWOT analýza**

Pro úspěšné rozhodování potřebuje vedení společnosti znát co nejlépe pozici svého podniku v okolním prostředí a stav jeho vnitřních organizačních prvků. Ustáleným ukazatelem pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů se v mé bakalářské práci stala tzv. SWOT analýza. Jejím účelem je posoudit vnitřní předpoklady společnosti a současně podrobit analýze i vnější příležitosti a omezení diktované trhem. Výsledky SWOT analýzy jsou znázorněny v přehledné tabulce č. 6.

### **4.5.1 Závěry SWOT analýzy**

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že jednou z největších hrozeb je platební morálka jednotlivých odběratelů společnosti. Legislativa může znemožnit uvedení nového výrobku na trh před sezónou, tzn. dlouhé termíny registrací. Zaregistrováním výrobku však uvedení novinky nekončí, protože výroba obalového materiálu může být zadána do výroby, až po přidělení registračního čísla. Výroby obalových materiálů trvá přibližně tři až čtyři měsíce. Pokud není výrobek uveden před jarní sezónou, prodejnost nového výrobku v následujících měsících je značně ovlivněna.

Jednou z největších silných stránek je vlastní rašeliniště, na kterých společnost nyní těží „černou“ rašelinu, která představuje základ pro její stěžejní výrobky. Tuto silnou stránku musí společnost maximálně využít při komunikaci s koncovým zákazníkem. Svým odběratelům poskytuje veškeré potřebné informace kvalifikovaný prodejní personál.

Nejslabší stránkou společnosti Rašelina a.s. je umístění výrobního podniku, ze kterého vyplývá dlouhá přepravní vzdálenost k odběratelům společnosti. Vzhledem k tomu že výrobky zemin a substrátů jsou těžké a nákladné na skladování, představují náklady na přepravu k odběrateli jednu z největších položek v kalkulacích. Při nedostatečné komunikaci jak s odběrateli, tak s koncovými zákazníky může docházet k záměně výrobků s konkurenční nabídkou, protože diferenciací je někdy velmi obtížná.

**Tab. 6 SWOT analýza**

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
<b>Vnitřní</b>	<p><u>Silné stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní výrobky,</li> <li>• tradice značky,</li> <li>• kvalifikovaná pracovní síla,</li> <li>• řádně vyškolený prodejní personál,</li> <li>• přehledné a aktivní internetové stránky,</li> <li>• nízká fluktuace zaměstnanců,</li> <li>• vlastní zdroje „černé“ rašeliny,</li> <li>• pružná organizační struktura,</li> <li>• dobrá finanční situace</li> </ul>	<p><u>Slabé stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• příliš dlouhá doba pro vývoj a výzkum,</li> <li>• umístění výrobních kapacit – dlouhá dopravní vzdálenost k zákazníkovi,</li> <li>• obtížná diferenciacie od některých konkurenčních výrobků,</li> <li>• zdroj „černé“ rašeliny patří mezi vyčerpatelné zdroje,</li> <li>• výrobky náročné na skladovací prostory</li> </ul>
<b>Vnější</b>	<p><u>Příležitosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vznik nových rašeliníšť v zahraničí,</li> <li>• zjednodušení podmínek při exportu „bílé“ rašeliny,</li> <li>• založení vlastní kompostárny,</li> <li>• trend využívání volného času na vlastních užitkových a okrasných zahrádkách,</li> <li>• rozšíření spolupráce s neziskovými organizacemi,</li> <li>• rozšíření spolupráce s výrobcí, se kterými si společnost nekonkuruje, ale vzájemně sortiment doplňuje</li> </ul>	<p><u>Hrozby:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• příchod zahraniční konkurence na domácí trhy,</li> <li>• silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků,</li> <li>• nepříznivé legislativní normy,</li> <li>• pomalu rostoucí ceny substitutů</li> <li>• platební morálka odběratelů</li> <li>• legislativa při uvádění nového výrobku na trh</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti, které vyplývají ze zpracované SWOT analýzy jsou pro podnik klíčové a měly by být v následujících letech využity. V současné době společnost o těchto příležitostech je informována, ale bohužel s nimi dál nepracuje.

Silné stránky lze chápat jako relevantní konkurenční výhody. Obchodní strategie by měla uvedené faktory zohledňovat. Maximálně využít silných stránek při zvýšení tržeb do budoucna a maximalizaci zisku. Naopak podnik musí eliminovat slabé stránky a hrozby, které vyplývají ze SWOT analýzy.

## **4.6 PESTLE analýza**

### **4.6.1 Politicko-legislativní vlivy**

#### **4.6.1.1 Ochrana spotřebitele**

Společnost Rašelina a.s. musí dodržovat při uvádění svých výrobků na trh Zákon č.156/1998 Sb. Tento zákon stanovuje v souladu s právem Evropských společenství podmínky uvádění do oběhu, skladování a používání hnojiv, pomocných půdních látek, pomocných rostlinných přípravků a substrátů. Na základě tohoto zákona musí být všechny výrobky společnosti registrovány. Registrace provádí Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský v Praze. Výrobky musí splňovat požadované fyzikální a chemické vlastnosti, které je společnost povinna uvádět na obalu konkrétního výrobku.

Registrační proces se skládá:

- vypracování etikety výrobku,
- příprava laboratorního vzorku,
- doložení podnikové normy či technologického postupu,
- doklad o obchodním jménu a oprávnění žadatele k podnikání,
- specifikace balení včetně určení velikosti a materiálu použitého obalu,
- návod na použití,
- popis výrobního postupu,
- rozbor v akreditované laboratoři,
- přidělení registračního čísla.

Registrační proces jednoho výrobku může trvat až 4 měsíce, což je pro firmu časově i finančně náročné při uvádění nových výrobků. Vzhledem ke skutečnosti, že

společnost Rašelina a.s. je sezónní firmou, musí brát v úvahu časovou náročnost při přípravě novinek na následující jarní sezónu. Pokud nejsou novinky uvedeny před jarní sezónou, nedá se adekvátně vyhodnotit, zda byly či nebyly úspěšné a pro firmu mohou představovat finanční ztrátu.

Uvedený zákon udává přesně stanovená pravidla společnosti a tím zaručuje veškeré potřebné informace o výrobku pro spotřebitele. Zároveň Ústřední kontrolní a zkušební ústav provádí pravidelné odběry vzorků z trhu a jejich následnou kontrolu, zda jsou splněny všechny podmínky registrace.

#### **4.6.1.2 Ochrana životního prostředí**

Vzrůstající potřeba rašelin jako důležité suroviny pro naše hospodářství a vliv pozemků s ložisky rašelin zejména na vodohospodářské poměry vyžadují, aby těžba rašelin byla prováděna plánovitě a intenzivně a přitom co nejhospodárněji a aby rašeliniště byla po skončení těžby nejúčelnějším způsobem asanována, a to především rekultivací. Těžbu rašelina a následné podmínky rekultivací upravuje Zákon č. 61/1956 Sb.

Ve srovnání s obdobím před 10 lety klesla těžba rašeliny téměř o 40%. Významně roste dovoz vrchovištních rašelin z pobaltských republik. Během celého procesu těžby jsou přísně dodržovány podmínky ochrany životního prostředí a váží se na ni automaticky i povinné rekultivace vytěžených ploch.

Odtěžené plochy jsou po provedení technických rekultivací předány převážně k zalesnění. Jedním z rekultivačních způsobů blízkých přírodě, je vytváření podmínek pro jejich revitalizaci. Ta spočívá ve snaze o vytvoření podobných podmínek, jaké byly při vzniku konkrétního rašeliniště. Při tomto způsobu využití mají i odtěžená rašeliniště šanci stát se soustavou vyhraněných biotopů s četnými rostlinnými a živočišnými druhy a vytvářet tak specifický prvek v krajině.

Těžbu rašelin plánovitě řídí ministerstvo zemědělství a lesního hospodářství, které k tomu cíli zejména organizuje výzkum a průzkum rašelinišť a stanoví na základě výsledků průzkumu směrný plán využití rašelinišť. Těžbu rašelin provádějí výhradně organizace, kterým těžbu povolil výkonný orgán krajského výboru, přitom se těžební podnik řídí schváleným projektem a plánem. Projekt a plán musí být vypracován tak, aby těžební postup usnadňoval nejrychlejší a nejhospodárnější asanaci rekultivací.

V současné době společnost Rašelina a.s. vlastní svá rašeliniště (lokalita Branná a Hora Svatého Šebestiána) a rašeliniště dlouhodobě pronajatá od Lesů České republiky

(lokality Světlík, Příbraz, Hranice a Čluněk). Jednotlivá rašeliniště jsou vyobrazena na mapce uvedené v příloze.

## 4.6.2 Ekonomické faktory

### 4.6.2.1 Zaměstnanost a mzdy

Současný stav transformace české ekonomiky a společnosti vyžaduje novou koncepci politiky zaměstnanosti odpovídající změněným podmínkám trhu práce. Strategie politiky zaměstnanosti se nutně dotýká i oblasti sociální politiky, vyžadující nové pojetí principu solidarity ve vztahu k motivaci pro přijetí zaměstnání. Kromě zvýšení aktivní politiky zaměstnanosti bude řešení nezaměstnanosti vyžadovat nová opatření hospodářské politiky zaměřené na restrukturalizaci stávající zaměstnanosti.

**Tab. 7 Zaměstnanost a mzdy**

					Relativní změna v %		
	2007	2008	2009	2010	07/08	08/09	09/10
<b>Zaměstnaní v NH (v tis. osob)</b>	4 922,0	5 002,5	4 934,3	4 885,2	1,6	-1,4	-1,0
<b>Nezaměstnaní celkem (v tis. osob)</b>	276,3	229,8	352,2	383,7	-16,8	53,3	8,9
<i>podle dosaženého vzdělání:</i>							
Základní	73,8	68,1	82,9	79,5	-7,7	21,7	-4,1
střední bez maturity	126,6	93,2	155,4	174,0	-26,4	66,7	12,0
střední s maturitou	63,6	55,3	92,8	104,5	-13,1	67,8	12,6
Vysokoškolské	12,4	13,2	20,9	25,6	6,5	58,3	22,5
<i>podle věku:</i>							
do 19 let	12,4	11,5	17,0	16,1	-7,3	47,8	-5,3
20-29 let	67,2	55,4	104,3	113,9	-17,6	88,3	9,2
30-39 let	71,1	61,4	87,9	88,9	-13,6	43,2	1,1
40-49 let	56,6	46,6	64,7	74,4	-17,7	38,8	15,0
50-59 let	63,9	49,9	70,0	81,4	-21,9	40,3	16,3
60 a více let	5,1	5,0	7,9	8,8	-2,0	58,0	11,4
<b>Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců v NH (Kč)</b>	20 927	22 653	23 425	23 797	8,2	3,4	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných statistických údajů

Z uvedených zpracovaných údajů vyplývá, že celková úroveň zaměstnanosti od roku 2008 klesá přibližně o 1% meziročně. Česká republika má v podstatě srovnatelné podmínky se zeměmi Evropské unie v objemu roční i týdenní délky pracovní doby.

Ve srovnání s těmito zeměmi má však nižší flexibilitu forem pracovní doby. Pružné pracovní režimy se používají zcela výjimečně.

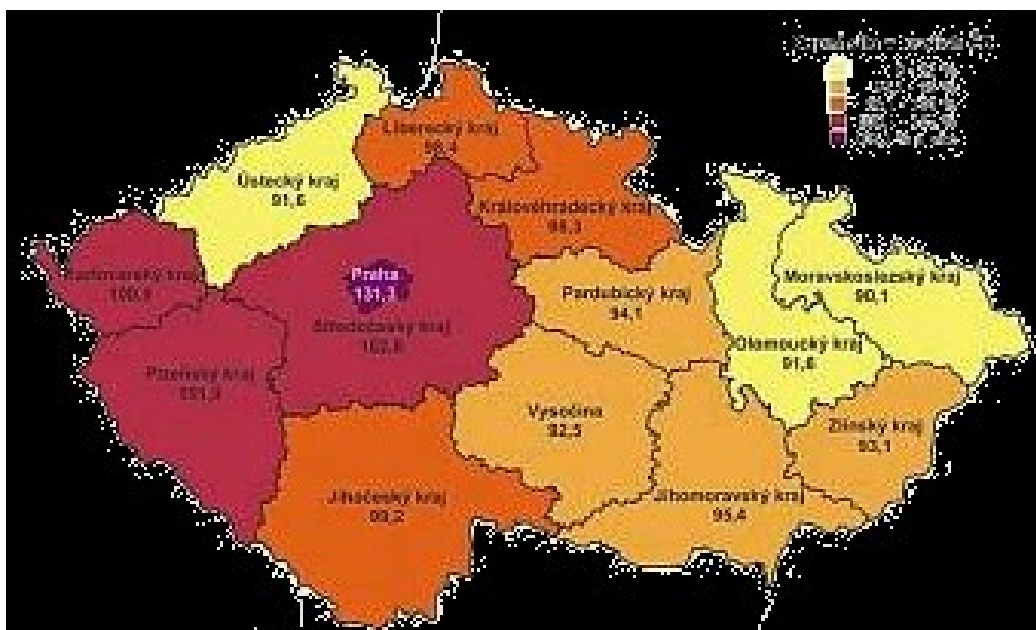
Nezaměstnanost rychle vzrostla v roce 2009 (z 229,8 tis. nezaměstnaných koncem roku 2008 na 352,2 tis. osob v roce 2009, což představovalo míru nezaměstnanosti 53,3%). Převážnou část nezaměstnaných tvořili lidé s nízkou kvalifikací (středoškolské vzdělání bez maturity) ve věkové hranici 20-29 let.

Ze zpracovaných údajů jasně vyplývá, že by se společnost Rašelina a.s. měla zaměřit na obyvatele se středoškolským vzděláním s maturitou ve věkové hranici 30-39 let, kde je nezaměstnanost v letech 2009/2010 nejnižší. Marketingové aktivity by proto měly být zacíleny na tuto cílovou skupinu.

#### 4.6.2.2 Kupní síla

Situace ve východoevropských zemích včetně České republiky se sice postupně zlepšuje, ale životní úroveň západu je pro většinu lidí u nás v nedohlednu. Dle německých analytiků ze společnosti GfK GeoMarketing, která každoročně zpracovává geomarketingovou mapu Evropy, je kupní síla u nás zhruba na úrovni 60% průměrné kupní síly v Evropě. Kupní síla vyjadřuje nominální disponibilní důchod jedince včetně transferových plateb od státu po odečtení daní. Jde tedy v podstatě o příjem jednotlivce po zdanění, který se následně dělí na spotřebu a úspory.

Obr. 8 Průměrná úroveň kupní síly v regionech v ČR 2009



Zdroj: INCOMA, GfK

**Obr. 9 „Nejbohatší“ a „nejchudší“ okresy ČR 2009**

<b>„NEJBOHATŠÍ“ OKRESY</b>		<b>(ČR=100,0)</b>
1.	Hlavní město Praha	131,3
2.	Praha-východ	118,2
3.	Praha-západ	118,1
4.	Plzeň-město	111,7
5.	Mladá Boleslav	107,9
<b>„NEJCHUDŠÍ“ OKRESY</b>		<b>(ČR=100,0)</b>
73.	Znojmo	87,6
74.	Frýdek-Místek	87,2
75.	Hodonín	87,1
76.	Karviná	86,2
77.	Bruntál	85,5

Zdroj: INCOMA GfK

Z mapky průměrné úrovně kupní síly v regionech v České republice v roce 2009 jasně vyplývají regiony, na které by se společnost Rašelina a.s. měla zaměřit s největší mediální podporou. Tyto regiony při správném zacílení marketingové podpory zaručují největší návratnost a obraty při prodeji nabízeného sortimentu. Jedná se hlavně o regiony Praha, Středočeský kraj, Plzeňský kraj, Karlovarský kraj, Jihočeský kraj, Královéhradecký kraj a Liberecký kraj. Nejjednodušší zacílení a nabídka bude pro firmu představovat Jihočeský kraj, ve kterém má společnost ústředí se skladovacími prostory. V tomto kraji může společnost využít nízké náklady na přepravu, vzhledem ke krátké vzdálenosti dopravy nabízeného sortimentu. U tohoto regionu bych analyzované společnosti navrhla pravidelné závozní trasy, které budou dodržovány. Odběratel společnosti tak přesně ví, kdy mu objednané zboží bude doručeno, přičemž může doobjednávat do 24 hodin před vyexpedováním sortimentu.

### **4.6.3 Sociálně-kulturní vlivy**

#### **4.6.3.1 Demografický vývoj populace**

Sociální rozvoj, lepší životní a pracovní podmínky, pokroky v medicíně vedou k tomu, že méně lidí dnes umírá v dětství nebo během pracovního života. Většina lidí má možnost prožít delší život než v minulosti a starší lidé tak tvoří významnější část populace než kdykoliv v minulosti. Současně však máme méně dětí než v minulosti. Stárnutí populace je nejcharakterističtější rysem demografického vývoje České republiky. Tento demografický vývoj bude v dalších letech pokračovat.



**Tab. 8 Demografický přehled obyvatelstva**

					Relativní změna v %		
	2007	2008	2009	2010	07/08	08/09	09/10
Střední stav obyvatelstva (v tis.osob)	10 323	10 430	10 491	10 517	1,0	0,6	0,2
Narození celkem	114 947	119 842	118 667	117 446	4,3	-1,0	-1,0
Zemřelí	104 636	104 948	107 421	106 844	0,3	2,4	-0,5
<i>Naděje dožití (roky)</i>							
Muži	73,7	74	74,2	74,4	0,4	0,3	0,3
Ženy	79,9	80,1	80,1	80,6	0,3	0,0	0,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných statistických údajů

Přibývající počet starších lidí představuje v důsledku zvyšujícího se vzdělání a zlepšujícího se zdraví populace potenciál pro sociální a ekonomický rozvoj. Důležité je přizpůsobit politiku zaměstnanosti, důchodovou politiku a služby probíhajícím sociálním a demografickým změnám.

#### 4.6.4 Technologické vlivy

##### 4.6.4.1 Vývoj a výzkum

Rada pro výzkum, vývoj a inovace je odborným orgánem vlády České republiky. Rada zabezpečuje zejména:

- přípravu Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací,
- návrhy na členy předsednictva a předsedu Technologické agentury České republiky a Grantové agentury České republiky,
- zpracování priorit aplikovaného výzkumu,
- zpracování ročních analýz a hodnocení stavu výzkumu,
- zpracování návrhu střednědobého výhledu podpory výzkumu, vývoje a inovací,
- návrh výše celkových výdajů na výzkum, vývoj a inovace jednotlivých rozpočtových kapitol a jejich rozdělení

Při plnění úkolů Rada spolupracuje s ústředními správními úřady a institucemi zabývajícími se výzkumem a vývojem. Rada předkládá jednou za rok vládě zprávu o své činnosti a podle potřeby informace o situaci v oblasti vývoje a výzkumu.

Česká republika je zemí, která poskytuje značnou část veřejné podpory výzkumu a vývoji, nicméně díky svému regulatornímu prostředí patří z hlediska podnikání k méně snadným zemím. Většina společností v České republice bohužel neví, že daňové úlevy

v oblasti výzkumu a vývoje umožňují odečíst 200% vynaložených nákladů od základu daně. V případě správného vykazování těchto činností a nárokování daňových výhod je toto důležitý pilíř ke zvýšení konkurenceschopnosti jednotlivých podniků.

V současné době společnost Rašelina a.s. vynakládá finanční prostředky na výzkum a vývoj meziročně zhruba 1 mil. Kč. Bohužel tyto vynaložené náklady si společnost daňově neuplatňuje. Proto je velmi důležité, aby společnost veškeré finanční náklady, které vynaloží na vývoj a výzkum zahrnula do daňových úlev a získala tak možnost vyšší konkurenceschopnosti oproti ostatním společnostem.

## 4.7 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku

### 4.7.1 Finanční a rozpočtové faktory

Z velké škály možných dostupných nástrojů finanční analýzy jsem pro zmapování společnosti Rašelina a.s. zvolila horizontální analýzu rozvahy, horizontální analýzu výkazu zisků a ztráty a poměrovou analýzu. Analýzy jsou zpracovány za 4 navazující účetní období, jak pro co nejvěrnější zobrazení aktuální finanční situace, tak pro zachycení dlouhodobějších trendů.

**Tab. 9 Horizontální analýza rozvahy (v tis. Kč)**

	2008	2009	2010	2011
<b>Σ AKTIVA</b>	324 912	341 363	333 303	336 314
<b>Dl.majetek</b>	229 732	236 479	223 851	218 541
Dl.nehm.majetek	193	211	2 249	1 707
Dl.hmot.majetek	164 894	167 074	169 212	164 606
<b>Oběžná aktiva</b>	90 231	101 326	107 623	115 358
Zásoby	63 948	60 664	60 370	64 320
Kr.pohledávky	24 993	22 229	31 258	33 401
Peníze	198	185	259	215
Účty v bankách	5 659	10 467	8 412	10 143

	2008	2009	2010	2011
<b>Σ PASIVA</b>	324 912	341 363	333 303	336 314
<b>Vlastní kapitál</b>	230 592	242 969	242 103	234 533
Zákl.kapitál	189 848	189 848	189 848	1 898 484
Fondy ze zisku	32 927	30 741	37 594	44 061
VH BUO	7 702	22 265	14 601	564
<b>Cizí zdroje</b>	93 522	98 017	90 260	101 114
Rezervy	29 212	14 121	14 192	9 579
Kr.závazky	28 368	40 955	18 729	26 781

Zdroj: Vlastní zpracování

Na straně aktiv je zřetelně vidět, že nevykazují známky dramatického vývoje. Společnost Rašelina a.s. klade velký důraz na pečlivou správu pohledávek, což je rok od roku náročnější. Po celé sledované období společnost nepřipustila úvěrování odběratelů. Opravné položky k majetku společnost tvoří v rámci zákonných norem.

Na straně pasiv pozorujeme, že společnost dlouhodobě hospodaří v kladných číslech, tzn., vytváří zisk. Tvoří rezervy, které od roku 2008 postupně snižuje. V letech 2010 a 2011 čerpala dotace na zhodnocení ústřední budovy v Soběslavi, ale bohužel vykazuje nulové výdaje na výzkum a vývoj.

**Tab. 10 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)**

Položka	2008	2009	2010	2011	Relativní změna v %		
					08/09	09/10	10/11
Výkony	148 563	175 353	182 800	175 719	18,0	4,2	-3,9
Výkonová spotřeba	127 721	109 902	186 569	116 982	-14,0	69,8	-37,3
Přidaná hodnota	60 996	68 058	68 577	62 035	11,6	0,8	-9,5
Osobní náklady	36 277	36 550	38 263	44 126	0,8	4,7	15,3
Provozní VH	15 154	26 043	19 360	2 139	71,9	-25,7	-89,0
Finanční VH	-3 650	-63	1 046	-752	-98,3	-1 760,3	-171,9
VH před zdaněním	21 504	25 283	20 405	564	17,6	-19,3	-97,2

Zdroj: Vlastní zpracování

V uvedené analýze můžeme sledovat kladný hospodářský výsledek před zdaněním, což odráží shodný trend v objemu výkonů. Dramatický posun registrujeme za rok 2010 u položky výkonová spotřeba, která oproti roku 2009 vykazuje obrovský růst ve výši 69,8 %. Osobní náklady zaznamenaly největší nárůst v roce 2011, kdy oproti roku 2010 vzrostly o 15,3 %. Osobní náklady bohužel rostou rychleji než přidaná hodnota, která zaznamenala v roce 2011 pokles o 9,5 %. Tento negativní pokles musí společnost

v následujících letech sledovat. Právě srovnání osobních nákladů a přidané hodnoty má důležitou vypovídající hodnotu při sledování. Tento ukazatel totiž poukazuje na optimální využití lidských zdrojů, které v roce 2011 nebylo dosaženo.

**Tab. 11 Poměrová analýza osobních nákladů a přidané hodnoty (v tis. Kč)**

Položka	2008	2009	2010	2011	Relativní změna v %		
					08/09	09/10	10/11
Osobní náklady (ON)	36 277	36 550	38 263	44 126	0,8	4,7	15,3
Přidaná hodnota (PH)	60 996	68 058	68 577	62 035	11,6	0,8	-9,5
<b>Poměr ON a PH v %</b>	<b>59,5</b>	<b>53,7</b>	<b>55,8</b>	<b>71,1</b>	<b>6,5</b>	<b>614,6</b>	<b>-160,6</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené analýzy lze vyvozovat neadekvátně vysokou míru osobních nákladů, která má vzrůstající tendenci v poměru přidané hodnoty, která se bohužel v roce 2011 snížila v porovnání s rokem 2010. Jinak řečeno tyto čísla poukazují na příliš nízkou produktivitu práce, na kterou se musí společnost Rašelina a.s. v následujících letech zaměřit.

Analýza rentability jsem zpracovala standardními poměrovými ukazateli Rentabilita celkových aktiv - ROA (Return on assets), Rentabilita vloženého kapitálu – ROCE (Return on capital employed) a Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on equity).

**Tab. 12 Poměrová analýza ukazatelů rentability (v tis. Kč)**

#### Rentabilita celkových aktiv

$$ROA = \text{zisk před zdaněním} - \text{EBIT} / \sum \text{AKTIVA}$$

Sledované období	2008	2009	2010	2011
EBIT	12 448	27 019	21 590	1 803
$\sum$ AKTIVA	324 912	341 363	333 303	336 314
<b>ROA</b>	<b>3,8</b>	<b>7,9</b>	<b>6,5</b>	<b>0,5</b>

#### Rentabilita vloženého kapitálu

$$ROCE = \text{EBIT} / \sum \text{VLASTNÍ} + \text{DLOUHODOBÝ KAPITÁL}$$

Sledované období	2008	2009	2010	2011
EBIT	12 448	27 019	21 590	1 803
$\sum$ VLASTNÍ + DLOUHODOBÝ KAPITÁL (A. + B.I. + B.II. + B.IV.1.)	165 087	167 939	171 460	166 313
<b>ROCE</b>	<b>7,5</b>	<b>16,1</b>	<b>12,6</b>	<b>1,1</b>

### Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} - \text{EAT} / \Sigma \text{VLASTNÍ KAPITÁL}$$

Sledované období	2008	2009	2010	2011
EAT	7 702	25 994	14 601	564
VLASTNÍ KAPITÁL	230 592	242 969	242 103	234 533
<b>ROE</b>	<b>3,3</b>	<b>10,7</b>	<b>6,0</b>	<b>0,2</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Od roku 2009 všechny hodnoty analyzovaných ukazatelů výnosnosti bohužel nepřetržitě klesají. Jednou z hlavních příčin lze spatřovat v růstu nákladovosti výkonů, vzhledem k tomu že společnost Rašelin a.s. nevyužívá cizích zdrojů pro zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu.

Analýzu likvidity jsem zpracovala pro zjištění, nakolik je schopna společnost dostát svým závazkům. Pro zpracování jsem si z nabízených nástrojů zvolila ukazatel kapitalizace a celkové likvidity.

**Tab. 13 Poměrová analýza ukazatelů likvidity (v tis. Kč)**

$$\text{Ukazatel KAPITALIZACE} = \Sigma \text{DLOUHODOBÝ MAJETEK} / \Sigma \text{DLOUHODOBÉ ZDROJE}$$

Sledované období	2008	2009	2010	2011
$\Sigma$ DLOUHODOBÝ MAJETEK	229 732	236 494	223 850	218 541
$\Sigma$ DLOUHODOBÉ ZDROJE	28 368	38 631	18 729	26 781
<b>UKAZATEL KAPITALIZACE</b>	<b>8,1</b>	<b>6,1</b>	<b>12,0</b>	<b>8,2</b>

$$\text{Ukazatel CELKOVÉ LIKVIDITY} = \Sigma \text{OBĚŽNÁ AKTIVA} / \Sigma \text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}$$

Sledované období	2008	2009	2010	2011
$\Sigma$ OBĚŽNÁ AKTIVA	90 231	104 866	107 624	115 358
$\Sigma$ KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	28 368	38 631	18 729	26 781
<b>UKAZATEL CELKOVÉ LIKVIDITY</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>	<b>5,7</b>	<b>4,3</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel kapitalizace poměruje celkový dlouhodobý majetek k celkovým dlouhodobým zdrojům. Hodnota v roce 2011 vykazuje pokles oproti roku 2010. Hodnota

však vykazuje, že společnost Rašelina a.s. je dostatečně vybavena kapitálem, který má k dispozici.

U ukazatele celkové likvidity je poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky splatnými do jednoho roku. Tento ukazatel vyjadřuje kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele, v případě že by se veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku proměnila na hotovost. Za dostatečné krytí je považován jakýkoliv výstup přesahující hodnotu 1,5 %. Dle zpracované analýzy je společnost Rašelina a.s. schopna v případě potřeby uspokojit všechny své věřitele.

Krátkodobé finanční „zdraví“ společnosti lze měřit pomocí analýzy pracovního kapitálu. Čistý pracovní kapitál vyjadřuje, jakou část oběžných aktiv pokrývá společnost z dlouhodobých zdrojů.

**Tab. 14 Analýza pracovního kapitálu (v tis. Kč)**

**Ukazatel NWC =  $\Sigma$ OBĚŽNÁ AKTIVA -  $\Sigma$ KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY**

Sledované období	2008	2009	2010	2011
$\Sigma$ OBĚŽNÁ AKTIVA	90 231	104 866	107 624	115 358
$\Sigma$ KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	28 368	38 631	18 729	26 781
<b>NWC</b>	<b>61 863</b>	<b>66 235</b>	<b>88 895</b>	<b>88 577</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve sledovaném období se NWC neocitl v záporných hodnotách, tzn., že společnost je schopna finančně pokrýt provozní výdaje a dostát také krátkodobým závazkům.

Provedené finanční analýzy společnosti Rašelina a.s. ukazuje na dlouhodobý trend v poklesu rentability aktiv. Hodnoty vytvářené přidané hodnoty se pro neúměrné osobní náklady neodráží v provozním výsledku hospodaření. Vzhledem k nastavení politice odměňování zaměstnanců, kterou má společnost nastavenou, nezbyvá managementu příliš velký manipulační prostor pro dostatečnou motivaci. V případě že společnost bude chtít nastavit vyšší ekonomickou výkonnost, musí nalézt efektivnější model pro plánování a organizování počtu zaměstnanců na jednotlivých odděleních společnosti.

## 4.8 Návrh obchodní strategie

Na základě provedených strategických analýz společnosti, bude navržena v této kapitole obchodní strategie pro společnost Rašelina a.s., která může zajistit konkurenční výhody do budoucna, a tím i růst zisku a tržeb společnosti. Toto zároveň zajistí růst hodnoty společnosti, jež je vedením považována dnes za nejpodstatnější cíl podniku.

Přesněji půjde o návrh podnikové vize a návrh obchodní strategie pro následujících 5 let ve formě konkrétních návrhů, které jsou v souladu s provedenými strategickými analýzami.

### 4.8.1 Poslání a vize společnosti

K vytvoření, implementaci a realizaci obchodní koncepce společnosti je důležité, aby společnost měla jasnou podnikovou vizi, která bude sdílena v rámci celé organizace. Vize musí navazovat na základní poslání společnosti a vyjadřovat jasnou představu o směřování dané firmy. Vize musí nést jasnou formu nejen pro zaměstnance, ale též pro ostatní stakeholdery společnosti. Vzhledem k této skutečnosti je důležité, aby byla vize jednoduchá, jasná a výstižná. K charakteru společnosti navrhuji tuto formulaci podnikové vize:

*„S využitím našich dlouholetých zkušeností chceme poskytnout našemu zákazníkovi tu nejvyšší kvalitu výrobků a přizpůsobit se tak jeho specifickým přáním. Naším cílem je zajistit dlouholetou spokojenost našich odběratelů a stát se jedničkou v našem oboru.“*

Navržená vize byla konzultována s vedením společnosti Rašelina a.s, kterým byla akceptována a podpořena. S touto vizí by měli být seznámeni všichni zaměstnanci společnosti, přičemž všem musí být objasněno, na čem vize stojí a jak toho společnost může dosáhnout. Vize by měla být součástí většiny propagačních materiálů společnosti.

### 4.8.2 Marketingové a distribuční faktory

V otázce marketingové strategie je zacílení společnosti Rašelina a.s. značně roztržštěné. V portfoliu zákazníků dominují řetězce, velkoobchody, maloobchody ale i specializovaná zahradnictví, takže zacílení marketingových aktivit musí být na jednotlivé odběratele rozděleno. Společnost nyní marketingové aktivity nerozděluje a využívá plošné nabídky, která není koncepčně zpracována pro podporu jednotlivých skupin odběratelů. Zacílení na koncového zákazníka a seznámení jej s nabídkou společnosti chybí úplně. Oproti konkurenčním nabídkám v tomto společnost Rašelina a.s.

velice zaostává a do budoucnosti musí marketingovou činnost podpořit a věnovat více finančních prostředků do jednotlivých marketingových aktivit.

Ziskovost u jednotlivých skupin odběratelů se musí značně lišit. Proto by marketingové aktivity společnosti měly být cíleny dle zpracování ziskovosti skupin odběratelů a hlavně jejich potřeb pro přikládání většího počtu koncových zákazníků, a tím navýšení prodeje výrobků společnosti Rašelina a.s. U sortimentu, který společnost nabízí se velmi důležitá komunikace a první nákup, kdy koncový zákazník výrobek vyzkoušení a je s ním spokojen. Pokud budou posíleny marketingové aktivity a distribuční faktory u odběratelů společnosti, bude přínosem v následujících letech navýšení obratu v meziročním porovnání 10%. Toto navýšení obratu je úměrně závislé na marketingovém rozpočtu a cílené marketingové podpoře.

Klíčovým rozhodnutím je nejen propagace jednotlivých výrobků společnosti, ale též vysvětlení jména společnosti RAŠELINA a.s., které u zákazníků může vzbudit domněnku, že společnost nabízí jen výrobky z rašeliny a žádný další doplňkový sortiment.

#### **4.8.3 Růst na domácím trhu**

Vzhledem k výrobním kapacitám, které má společnost Rašelina a.s. k dispozici, navrhuji pro následující rok 2013 až 2015 aktivní oslovení a získání konkurenčních odběratelů s potenciálem pro nákup zemin a substrátů. Cílem této expanze je větší vytížení výrobních kapacit a diverzifikace odběratelů, tím dojde ke snížení závislosti na třech největších odběratelích, což v budoucnu může znamenat značná rizika. Dosažení tohoto cíle bude znamenat v meziročním porovnání 10% nárůst tržeb, což je lze pokládat za reálný dosažitelný cíl.

Pro tuto expanzi je důležité kvalitní marketingové oddělení, které bude schopno zajistit dostatečnou marketingovou komunikaci a propagaci vyráběných a nabízených výrobků společnosti Rašelina a.s. Marketingové oddělení musí mít alespoň dva pracovníky, z nichž minimálně jeden musí mít zkušenosti s vedením marketingového oddělení v oboru zahradnictví. Cílená marketingová kampaň bude jednou z klíčových změn ve společnosti Rašelina a.s.



**Tab. 15 Mzdové náklady na zaměstnance marketingového oddělení**

	<b>Hrubá mzda/měs.</b>	<b>Zdravotní pojištění/měs.</b>	<b>Sociální pojištění/měs.</b>	<b>Mzdové náklady ročně</b>
Referent marketingu	12 000	1 080	3 000	192 960
Vedoucí marketingu	19 000	1 710	4 750	305 520
<b>Celkem mzdové náklady</b>				<b>498 480</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším důležitým krokem pro rozvoj společnosti je zlepšení informačního toku mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Je tedy třeba upravit koncepci lidských zdrojů ve smyslu celopodnikové strategie, motivaci a rozvoj zaměstnanců a na tvorbu podnikové kultury.

#### **4.8.4 Návrh periodik pro inzerci**

Vzhledem k tomu, že společnost Rašelina a.s. je specializovaný podnik na výrobu zemin, substrátů, mulčů a doplňkového sortimentu hnojiv, travních směsí atd. vybrala jsem pro jako jednu z možných marketingových aktivit tištěnou inzerci v celorepublikových časopisech. Tato inzerce bude zaměřena na výrobky, které společnost nabízí a jejich sezónní použití. V současné době společnost neupřednostňuje tištěnou inzerci, tzn., že koncový zákazníci nejsou s nabízenými výrobky seznámeni celoplošně, ale pouze v místě jejich prodeje.

Periodika byla vybrána dle obsahového zaměření. Všechny časopisy jsou zaměřeny na zahradu a v nabídce časopisů jsou považovány za specializovaná periodika v tomto prostředí. Vzhledem k omezenému rozpočtu jsem do inzerce nezahrnovala ženské časopisy, které mají mnohem vyšší náklady na stránkovou inzerci než specializované časopisy.

V níže uvedené tabulce jsou vybrané časopisy, celková roční cena za inzerci, měsíce, ve kterém bude inzerce uvedena a velikost inzerce (1 = celostránková inzerce, 1/2 = půlstránková inzerce, 1/3 = třetinová inzerce). Celkový roční rozpočet na tištěnou inzerci pak představuje 549 500 Kč.

**Tab. 16 Návrh periodika pro tištěnou inzerci**

<i>ČASOPISY</i>		<i>CENA</i>	<i>Březen</i>	<i>Duben</i>	<i>Květen</i>	<i>Červen</i>	<i>Srpen</i>	<i>Září</i>
Bonsai magazín (frekvence 4x)	čtvrtletník	35 000	1	1		1		1
Flora na zahradě	14ti deník	83 500	½	½	½		½	
Naše krásná zahrada (frekvence 20x)	Měsíčník	105 000	5x ½	5x ½	5x ½		3x ½	2x 1
Receptář (internet), PR+banner		55 000	1	1	1	1	1	1
Recepty prima nápadů (frekvence 10x)	Týdeník	120 000	2x ½	3x 1	2x 1		2x ½	1
Fajn život	Týdeník	55 000	1	1	1			
Chatař a chalupář	Měsíčník	28 000				½		
Zahradnictví	Měsíčník	68 000	2x 1/3	2x 1/3		1/3		
<b>CELKEM</b>		<b>549 500</b>						

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.8.5 Návrh marketingového rozpočtu

Při zpracování návrhu marketingového rozpočtu jsem vycházela z informací, které byly poskytnuty marketingovým oddělení společnosti a obchodními zástupci, kteří se denně setkávají s odběrateli společnosti. Na základě získaných informací o potřebách odběratelů a aktivitách konkurenčních firem, jsem vypracovala návrh marketingového rozpočtu na rok 2013. V tomto návrhu jsou zahrnuty marketingové aktivity jak pro stávající odběratele společnosti Rašelina a.s., tak pro koncového zákazníka nejen v místě prodeje, ale též celoplošně pro získání většího povědomí o společnosti Rašelina a.s. a její nabídky výrobků.

Návrh je rozdělen do jednotlivých bodů, které jsou ve stručnosti charakterizovány. Zároveň je uveden termín, kdy bude daná marketingová aktivita realizována, v jakém počtu a celkový náklad.

**Tab. 17 Návrh marketingového rozpočtu**

		<b>Termín</b>	<b>Počet</b>	<b>Cena</b>
<b>1.</b>	PR články k různým ročním obdobím práce na zahrádkách	Celoročně	30 x	50 000
<b>2.</b>	Regionální rádia (nebo plošná, ale regionální vysílání) (kraje SČ,JČ,JM,PLZ,PHA,Moravskosl.,Pardubice) zvolit vhodný formát, jednoduché sdělení na podporu image	únor-květen září-říjen		600 000 400 000
<b>3.</b>	Billboardy  Dálnice: 1. PHA směr Plzeň 2. PHA směr Jihlava 3. Jihlava směr Brno 4. Olomouc směr Brno	podpora prodeje silná kampaň  Celoročně únor-květen		800 000
<b>4.</b>	Stolní kalendáře na rok 2013 s nákupními poukázkami na slevy v prodejně, kde byl kalendář zakoupený	distribuce srpen 2013	3.000 ks	155 000
<b>5.</b>	Minibillboardy v zahrádkářských koloniích v celé ČR (spolupráce s obchodními zástupci Rašeliny)	Celoročně		250 000
<b>6.</b>	Rolovací stojánky s prezentací Rašelina a.s.	jaro 2013	5ks	15 000
<b>7.</b>	Taška HDP s novým produktovým logem Rašelina Soběslav distribuce na všechna prodejní místa	Celoročně	200.000 ks	120 000
<b>8.</b>	Samolepky s tvarovým ořezem loga RS, formát cca A5 text: ZDE V PRODEJI	Celoročně	2.000 ks	20 000
<b>9.</b>	Provozní doby s logem a grafikou Rašelina a.s., form. A5	Celoročně	1.000 ks	5 000
<b>10.</b>	Samolepky SEM - TAM s logem Rašelina Soběslav, 8x8xcm	Celoročně	1.000 ks	3 000
<b>11.</b>	Celoplošná inzerce ve specializovaných časopisech			549 500
<b>12.</b>	Podpora prodeje (nové cedule)	nové cedule	400 ks	400 000
<b>13.</b>	Mzdové náklady mkt.oddělení			498 480
<b>Celkem návrh kampaně 2013</b>				<b>3 710 980</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Navrhovaná marketingová kampaň je zpracována pro období 2013. Představení kampaně proběhne u stávajících odběratelů společnosti Rašelina a.s. před hlavní jarní sezónou, tak aby byly na sezónní prodej předem připraveny a maximálně jej podpořili. Navržená marketingová kampaň představuje 1,2% z obrátu společnosti, což je dle mého názoru adekvátní finanční náklad vzhledem k předpokládanému navýšení obrátu společnosti pro nadcházející roky.

Marketingová kampaň je zpracována tak, aby nejvíce podpořila segment zákazníků v zahradních centrech a zahradnictvích. Toto jsou segmenty, které zaznamenávají v posledních letech nárůst obrátů a pro společnost Rašelina a.s. jsou velmi důležité. Tyto specializované segmenty budou v následujících letech společností nejvíce podporovány, protože představují velký potenciál pro navýšení obrátů a získání důležitých informací pro rozvoj nových výrobků doplňujících stávající sortiment.

Segment řetězců představuje pro společnost Rašelina a.s. velké obraty, ale malou ziskovost. Tento segment bude v následujících letech společností marketingově méně podporovat. Jedná se o to, že segment řetězců je velmi nestálá skupina odběratelů, kteří kladou důraz na nejnižší možnou nákupní cenu, což může být pro dodávající společnost likvidační.

Samozřejmě je velmi důležité, aby po uplynutí jarní sezóny 2013 byla provedena analýza a zhodnocení podpory prodeje, že jsou finanční prostředky efektivně vynakládány. Zhodnocení marketingové podpory bude ve dvou úrovních. První úroveň bude zjišťována u odběratelů společnosti, na které bude zaměřena nová podpora prodeje. Pro společnost je důležité, aby do zhodnocení nové marketingové podpory zahrnula ziskovost u jednotlivých obchodních partnerů, a tak mohla adekvátně vyhodnotit přínos nového marketingového přístupu.

Druhá úroveň bude zjišťována u koncových zákazníků. Na průzkum u koncových zákazníků může společnost Rašelina a.s. využít spolupráce se studenty, která nebude tak finančně náročná jako průzkum zajištěný externí společností. Tazatelé budou u koncových zákazníků zjišťovat reakce na konkrétní marketingové aktivity dle připravených otázek z marketingového oddělení. Dotazník musí být správně sestaven tak, aby jasně odpověděl, jestli vynaložené finanční náklady přinesly vyšší povědomí o výrobcích společnosti Rašelina a.s. u koncových zákazníků, a tak přispěly k prvním či opakovaným nákupům nabízených výrobků.

Na základě analýzy po jarní sezóně 2013 musí být vyhodnoceny jednotlivé marketingové aktivity a jejich maximální účinnost na odběratele a následně i koncové zákazníky. Pro následující roky musí být vyvíjen silný tlak v podobě marketingových aktivit tak, aby zákazníci získali zkušenosti s výrobky Rašelina a.s. a následně je sami vyhledávali na svých nákupních místech.

Strategické řízení je neustálý a dlouhodobý proces a jako takový by měl být ve společnosti integrován. Znamená to hlavně seznámit vedení podniku s principy strategického myšlení, tvorby podnikové strategie a sdílení podnikové vize. Jednotlivé

úseky společnosti musí vytvářet vlastní strategické plány, které navazují na celopodnikovou strategii. Nejdůležitější je, zajistit realizaci celopodnikové strategie, což zahrnuje hlavně rozdělení taktických a operativních úkolů. Výsledky realizace a poznatky získané v průběhu implementace musí být opět zahrnuty v následujících letech do tvorby nebo případné úpravy nové podnikové strategie.

## 5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo navržení obchodní strategie pro následující roky společnosti Rašelina a.s., která nyní zaujímá druhé místo na trhu dodávek zemin, substrátů a hnojiv v České a Slovenské republice. V bakalářské práci jsem provedla řadu analýz, které jsou zpracovány v přehledných tabulkách a grafech.

Z analýzy SWOT, která byla provedena je patrné, že společnost má řadu příležitostí, které v současné době ani částečně nevyužívá. Hrozby, které společnost ohrožují, jsou v menším podílu, ale mohou mít pro společnost Rašelina a.s. fatální význam. Z tohoto důvodu jsem v navržené obchodní strategii pro následující roky navrhla větší zaměření na dvě nejdůležitější a perspektivní skupiny zákazníků (zahradní centra a zahradnictví).

Dlouhodobější spolupráci s řetězci, které od společnosti odebírají privátní a levné výrobky z důvodu toho, že společnost na těchto odběratelích má minimální marže, ale „rozpouští“ si fixní náklady, které následně zlevňují sortiment pro ostatní odběratele.

Společnost má za cíl rozvíjet obchodní značky svých výrobků a komunikovat se zákazníky o tom, že je 1. český výrobce zemin a substrátů v České republice. Všechny výše uvedené kroky budou mít za následek prohloubení věrnosti u konzervativních zákazníků, větší obraty dodávaného sortimentu a následně širší povědomí u koncových zákazníků o sortimentu, který společnost Rašelina a.s. uvádí na trh. Na základě této skutečnosti jsem vypracovala návrh marketingové podpory pro rok 2013, která se bude v následujících letech rozšiřovat dle dalších potřeb odběratelů společnosti.

**Tab. 18 Sumarizace opatření s náklady a přínosy**

Opatření	Náklad	Přínos
1. výběr vhodné cílové skupiny (středoškolské vzdělání s maturitou, věková hranice 30-39 let)	<ul style="list-style-type: none"><li>pro detailnější zpracování nutný marketingový výzkum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>zvýšení obratu společnosti</li><li>opakované nákupy</li></ul>
2. výběr regionů na zacílení marketingové podpory (regiony s vyšší kupní silou)	<ul style="list-style-type: none"><li>menší pokrytí zbývajících částí republiky</li><li>nižší znalost výrobků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>nabídka i dražších a luxusnějších výrobků</li><li>navýšení obratu</li></ul>
3. vyšší podpora Jihočeského kraje (lukrativní umístění díky ústředí společnosti)	<ul style="list-style-type: none"><li>individuální přístup a oddělení od ostatních aktivit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>pravidelné závozy</li><li>možnost umístit v krátkém čase větší množství výrobků</li></ul>
4. další rozvoj a výzkum	<ul style="list-style-type: none"><li>navýšení finančních prostředků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>zahrnutí do daňových úlev</li></ul>

5. zvýšení produktivity práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokles mzdových nákladů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení přidané hodnoty</li> </ul>
6. jasně definovaná vize společnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umístění na většinu marketingových podpor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snadnější a lepší identifikace od zaměstnanců i stakeholderů</li> </ul>
7. cílený marketing na skupiny odběratelů (zahradní centra a zahradnictví)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyšší finanční náročnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zjištění jasné ziskovosti skupin</li> <li>• navýšení obratu</li> </ul>
8. obsáhlejší a cílenější marketingové aktivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• navýšení marketingového rozpočtu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• navýšení celkového obratu společnosti</li> </ul>
9. oslovení a získání konkurenčních odběratelů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení nákladů na osobní kontakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• navýšení výrobních kapacit</li> <li>• zvýšení obratu</li> </ul>
10. marketingové oddělení s dvěma zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• větší mzdové náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• větší marketingová aktivita</li> <li>• více marketingových podpor</li> </ul>
11. návrh marketingového rozpočtu na rok 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení finančních prostředků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cílená marketingová podpora</li> <li>• zvýšení informovanosti o výrobcích</li> <li>• snadnější uvádění nových výrobků</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době společnost Rašelina a.s. nevyužívá zásad strategického řízení, přitom vedení oprávněně očekává a požaduje kontinuální zvyšování hodnoty společnosti. Analýza poukazuje na nutnost přistoupit k pojmenování jednotlivých strategických cílů a sestavení podrobného strategického plánu, na jehož základě se zpracují kroky v taktické a operativní úrovni. Je důležité uvědomit si, že společnost ignorující systém strategického řízení a plánování podvazuje svůj ekonomický růst a další možnost zvyšování hodnoty společnosti. Strategické řízení je nezbytné pro získání a udržení si konkurenční výhody.

Věřím, že popsané návrhy, které vycházejí z provedených analýz, budou mít pro společnost přínos a povedou tak ke konkrétním opatřením při rozvoji a prosperitě společnosti Rašelina a.s.

## 6 Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DRUCKER, Peter, F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
- GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. Praha: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HAMMER, Michael. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2002. 263 s. ISBN 80-7261-074-0.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*. 2. Praha: Computer Press, a.s., 2005. 103 s. ISBN 80-251-1013-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- PRAHALAD, C. K. a RAMASWAMY, V. *Budoucnost konkurence: Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
- QUINN, J. B. *Leveraging Intellect. Academy of Management Executive*. 1996, Vol. 10, No 3, s. 7-25. ISSN 1079-5545.
- SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel; ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.



SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1997. 220 s. ISBN 80-85839-19-9.

VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

## **7 Seznam internetových zdrojů**

<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/oppi/1001605/>

[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/konvergen\\_programy\\_53218.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/konvergen_programy_53218.html)

<http://www.ukzuz.cz/Folders/1541-1-Registrace+hnojiv.aspx>

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1956-61>

[http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/narodni\\_akcni\\_plan/narodniplan1999/narodniplanzamest](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/narodni_akcni_plan/narodniplan1999/narodniplanzamest)

<http://finexpert.e15.cz/kupni-sila-obyvatel-cr-je-v-ramci-evropy-zalostna>

<http://www.mpsv.cz/cs/2856>

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/hledej.jsp?&vo=graf&q\\_rezim=3&q\\_text=ra%C5%A1elina&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/hledej.jsp?&vo=graf&q_rezim=3&q_text=ra%C5%A1elina&)

[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/5A004C24C1/\\$File/14091109.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/5A004C24C1/$File/14091109.pdf)

[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1409-11-r\\_2011](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1409-11-r_2011)

## 8 Seznam tabulek

Tab. 1 Kritéria pro vymezení malých a středních podniků .....	3
Tab. 2 Ekonomické údaje za rok 2009 – 2010 .....	18
Tab. 3 Podíl objemu v % na celkových tržbách u baleného zboží .....	20
Tab. 4 Podíl objemu v % na celkových tržbách u ostatních výrobků .....	21
Tab. 5 Tržby dle skupin odběratelů 2007 – 2010 .....	24
Tab. 6 SWOT analýza .....	25
Tab. 7 Zaměstnanost a mzdy .....	29
Tab. 8 Demografický přehled obyvatelstva .....	32
Tab. 9 Horizontální analýza rozvahy (v tis. Kč) .....	33
Tab. 10 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč) .....	34
Tab. 11 Poměrová analýza osobních nákladů a přidané hodnoty (v tis. Kč) .....	35
Tab. 12 Poměrová analýza ukazatelů rentability (v tis. Kč) .....	35
Tab. 13 Poměrová analýza ukazatelů likvidity (v tis. Kč) .....	36
Tab. 14 Analýza pracovního kapitálu (v tis. Kč) .....	37
Tab. 15 Mzdové náklady na zaměstnance marketingového oddělení .....	40
Tab. 16 Návrh periodika pro tištěnou inzerci .....	41
Tab. 17 Návrh marketingového rozpočtu .....	42
Tab. 18 Sumarizace opatření s náklady a přínosy .....	45

## **9 Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Certifikát ISO 9001:2009

Příloha č. 2 – Výkaz zisků a ztrát 2010

Příloha č. 3 – Rozvaha společnosti za rok 2010

Příloha č. 4 – Výkaz zisků a ztrát 2011

Příloha č. 5 – Rozvaha společnosti za rok 2011

Příloha č. 6 – Obchodní podmínky 2011

Příloha č. 7 – Zaměstnanost a mzdy

Příloha č. 8 – Obyvatelstvo

Příloha č. 9 – Krajské srovnání 2010

Příloha č. 10 – Mapka rašelinišť



Czech

# CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053  
TÜV SÜD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost

**Rašelina a.s.**  
Na Pískách 488/II  
CZ – 392 18 Soběslav  
IČ: 60071214

zavedla a používá  
systém managementu kvality v oboru

- využívání rašeliníšť včetně následné rekultivace
- průmyslová výroba kompostů, rašelinových substrátů, rašelinových výrobků a výrobků ze stromové kůry, včetně jejich vývoje
- využívání rašeliny pro balneologické účely
- balení a dodávka minerálních a organických hnojiv, travních směsí a stimulatorů včetně příslušenství
- chov masného skotu, plemenných a zástavových zvířat
- nákup, těžba, manipulace, zpracování a prodej dřeva
- pěstební činnost

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. 0680/90/10/QM/AZ/C

bylo prokázáno splnění  
požadavků normy

**ČSN EN ISO 9001:2009**

Tento certifikát je platný do **09.12.2013**

Registrační číslo certifikátu **02.517.648**



Praha, 09.12.2010



## Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty za rok 2010

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**Rašelina a.s.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště  
**Na Pískách 488**  
**Soběslav II**

392 18  
**Česká republika**

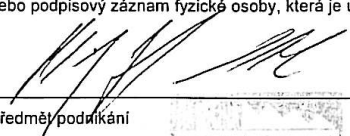

Č.j.:  
ke dni ..... **31.12.2010** .....  
Osobně převzato dne: **30. 06. 2011** .....  
(v celých tisících Kč)  
**5 10**

Přílohy:  
IČ  
**60071214**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	14 680	8 474
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	12 334	5 867
+	Obchodní marže	03	2 346	2 607
II.	Výkony	04	182 800	175 353
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	181 208	178 625
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 759	-4 923
3.	Aktivace	07	-167	1 651
B.	Výkonová spotřeba	08	116 569	109 902
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	71 983	64 840
B. 2.	Služby	10	44 586	45 062
+	Přidaná hodnota	11	68 577	68 058
C.	Osobní náklady	12	38 263	36 550
C. 1.	Mzdové náklady	13	26 803	25 765
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	645	620
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 060	8 449
C. 4.	Sociální náklady	16	1 755	1 716
D.	Daně a poplatky	17	1 552	1 275
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	14 369	16 659
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	17 856	7 915
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	12 376	933
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	5 480	6 982
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	9 319	8 793
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3 844	3 196
2.	Prodaný materiál	24	5 475	5 597
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25	550	-14 768
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 440	2 264
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 460	3 685
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	19 360	26 043

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	13 768	342
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	13 942	319
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	99	129
K.	Náklady z finančního majetku	38	162	88
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	1 263	2 406
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	1 712	1 545
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1 138	640
N.	Nákladové úroky	43	1 185	1 025
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 661	1 120
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 882	1 723
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	1 046	-63
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	5 804	3 020
Q. 1.	- splatná	50	3 283	5 258
2.	- odložená	51	2 521	-2 238
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	14 602	22 960
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	1	696
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-1	-696
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	14 601	22 264
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	20 405	25 283

Pozn:

Sestaveno dne: 20.5.2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky a. s.	Předmět podnikání 

Inter: Consult 2003 - 2010

### Příloha č. 3 – Rozvaha společnosti za rok 2010

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	Zpracováno	<b>ROZVAHA</b> v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>Rašelina a.s.</b>
FINANČNÍ ÚŘAD v Soběslavi	ke dni ..... <b>31.12.2010</b> .....	(v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště <b>Na Pískách 488</b>
Osobně převzato dne: <b>30. 06. 2011</b>	IČ	<b>60071214</b>	<b>Soběslav II</b>
Přílohy:			<b>392 18</b>
			<b>Česká republika</b>

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>628 636</b>	<b>-295 333</b>	<b>333 303</b>	<b>341 363</b>
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	<b>495 734</b>	<b>-271 883</b>	<b>223 851</b>	<b>236 479</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>3 291</b>	<b>-1 042</b>	<b>2 249</b>	<b>211</b>
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	<b>3 291</b>	<b>-1 042</b>	<b>2 249</b>	<b>199</b>
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				<b>12</b>
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	<b>425 353</b>	<b>-256 141</b>	<b>169 212</b>	<b>167 074</b>
B. II. 1.	Pozemky	014	<b>26 288</b>		<b>26 288</b>	<b>26 697</b>
2.	Stavby	015	<b>231 654</b>	<b>-125 442</b>	<b>106 212</b>	<b>114 593</b>
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	<b>158 114</b>	<b>-127 435</b>	<b>30 679</b>	<b>22 064</b>
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	<b>3 812</b>	<b>-2 931</b>	<b>881</b>	<b>2 173</b>
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	<b>333</b>	<b>-333</b>		
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	<b>743</b>		<b>743</b>	<b>419</b>
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	<b>4 409</b>		<b>4 409</b>	<b>1 128</b>
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	<b>67 090</b>	<b>-14 700</b>	<b>52 390</b>	<b>69 194</b>
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024	<b>40 995</b>		<b>40 995</b>	<b>55 391</b>
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	<b>16 134</b>	<b>-14 700</b>	<b>1 434</b>	
4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027	<b>9 961</b>		<b>9 961</b>	<b>13 803</b>
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

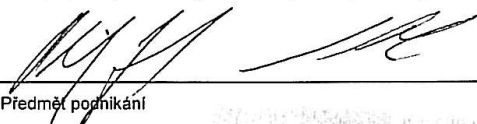



Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	131 073	-23 450	107 623	101 326
C. I.	Zásoby	032	60 370		60 370	60 664
C. I. 1.	Materiál	033	19 659		19 659	25 542
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	12 167		12 167	13 598
3.	Výrobky	035	19 280		19 280	14 813
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	269		269	1 251
5.	Zboží	037	8 445		8 445	5 456
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	550		550	4
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				16
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				16
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	54 708	-23 450	31 258	22 229
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	29 331	-9 607	19 724	14 760
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 910		2 910	712
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 177		1 177	999
8.	Dohadné účty aktivní	056	989		989	842
9.	Jiné pohledávky	057	20 301	-13 843	6 458	4 916
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	15 995		15 995	18 417
C. IV. 1.	Peníze	059	259		259	185
2.	Účty v bankách	060	8 412		8 412	10 467
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	7 324		7 324	7 765
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	1 829		1 829	3 558
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1 829		1 829	3 631
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				-73

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>067</b>	<b>333 303</b>	<b>341 363</b>
A.	Vlastní kapitál	068	242 103	242 969
A. I.	Základní kapitál	069	189 848	189 848
A. I. 1.	Základní kapitál	070	197 277	197 277
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	-7 429	-7 429
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	60	115
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	60	115
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	37 594	30 741
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	4 661	3 461
2.	Statutární a ostatní fondy	080	32 933	27 280
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081		
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	14 601	22 265
B.	Cizí zdroje	085	90 260	98 017
B. I.	Rezervy	086	14 192	14 121
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	14 192	14 121
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	5 550	10 000
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100	3 045	10 000
10.	Odložený daňový závazek	101	2 505	
B. III.	Krátkodobé závazky	102	18 729	40 955

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	12 481	34 218
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	1 453	570
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 366	2 178
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 316	1 201
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109		
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	852	1 117
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	261	559
11.	Jiné závazky	113		1 112
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	51 789	32 941
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	28 289	23 141
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	23 500	9 800
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	940	377
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	940	377
2.	Výnosy příštích období	120		

Pozn:

Sestaveno dne: <i>20.5.2011</i>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky <i>g. s. r. o.</i>	Předmět podnikání 

## Příloha č. 4 – Výkaz zisku a ztráty za rok 2011

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2011** .....  
(v celých tisících Kč)

IČ

**60071214**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**Rašelina a.s.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Na Pískách 488**

**Soběslav II**

**392 18**

**Česká republika**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	19 140	14 680
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	15 842	12 334
+	Obchodní marže	03	3 298	2 346
II.	Výkony	04	175 719	182 800
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	176 859	181 208
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1 138	1 759
3.	Aktivace	07	-2	-167
B.	Výkonová spotřeba	08	116 982	116 569
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	78 101	71 983
B. 2.	Služby	10	38 881	44 586
+	Přidaná hodnota	11	62 035	68 577
C.	Osobní náklady	12	44 126	38 263
C. 1.	Mzdové náklady	13	31 237	26 803
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	550	645
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	10 465	9 060
C. 4.	Sociální náklady	16	1 874	1 755
D.	Daně a poplatky	17	1 365	1 552
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	17 373	14 369
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	10 813	17 856
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 584	12 376
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	9 229	5 480
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	9 978	9 319
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 388	3 844
2.	Prodaný materiál	24	8 590	5 475
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25	-5 619	550
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	688	1 440
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 174	4 460
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	2 139	19 360

Inter-Consult 2003 - 2010

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	142	13 768
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	136	13 942
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	136	99
K.	Náklady z finančního majetku	38	59	162
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	216	1 263
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	390	1 712
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	582	1 138
N.	Nákladové úroky	43	1 239	1 185
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	903	3 661
O.	Ostatní finanční náklady	45	907	1 882
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-752	1 046
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49		5 804
Q. 1.	- splatná	50		3 283
2.	- odložená	51		2 521
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 387	14 602
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	823	1
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-823	-1
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	564	14 601
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	564	20 405

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

## Příloha č. 5 – Rozvaha společnosti za rok 2011

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	<b>ROZVAHA</b> <b>v plném rozsahu</b>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>Rašelina a.s.</b>		
	ke dni ..... <b>31.12.2011</b> ..... (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání IČI-II se od bydliště <b>Na Pískách 488</b>		
	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>60071214</b></td> </tr> </table>	IČ	<b>60071214</b>	<b>Soběslav II</b>
IČ				
<b>60071214</b>				
		<b>392 18</b>		
		<b>Česká republika</b>		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>647 798</b>	<b>-311 484</b>	<b>336 314</b>	<b>333 303</b>
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	<b>506 582</b>	<b>-288 041</b>	<b>218 541</b>	<b>223 850</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>3 511</b>	<b>-1 804</b>	<b>1 707</b>	<b>2 249</b>
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	<b>3 291</b>	<b>-1 804</b>	<b>1 487</b>	<b>2 249</b>
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	<b>220</b>		<b>220</b>	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	<b>436 143</b>	<b>-271 537</b>	<b>164 606</b>	<b>169 211</b>
B. II. 1.	Pozemky	014	<b>26 287</b>		<b>26 287</b>	<b>26 288</b>
2.	Stavby	015	<b>233 593</b>	<b>-131 594</b>	<b>101 999</b>	<b>106 212</b>
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	<b>168 715</b>	<b>-136 175</b>	<b>32 540</b>	<b>30 679</b>
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	<b>3 903</b>	<b>-3 435</b>	<b>468</b>	<b>881</b>
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	<b>333</b>	<b>-333</b>		
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	<b>489</b>		<b>489</b>	<b>743</b>
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	<b>2 823</b>		<b>2 823</b>	<b>4 408</b>
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	<b>66 928</b>	<b>-14 700</b>	<b>52 228</b>	<b>52 390</b>
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024	<b>43 995</b>		<b>43 995</b>	<b>40 995</b>
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3..	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	<b>16 134</b>	<b>-14 700</b>	<b>1 434</b>	<b>1 434</b>
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	<b>6 799</b>		<b>6 799</b>	<b>9 961</b>
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	138 801	-23 443	115 358	107 624
C. I.	Zásoby	032	64 320		64 320	60 370
C. I. 1.	Materiál	033	25 080		25 080	19 659
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	11 869		11 869	12 167
3.	Výrobky	035	18 383		18 383	19 280
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	80		80	269
5.	Zboží	037	8 904		8 904	8 445
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	4		4	550
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	56 844	-23 443	33 401	31 257
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	35 001	-9 600	25 401	19 723
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	4 170		4 170	2 910
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	934		934	1 177
8.	Dohadné účty aktivní	056	114		114	989
9.	Jiné pohledávky	057	16 625	-13 843	2 782	6 458
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	17 637		17 637	15 997
C. IV. 1.	Peníze	059	215		215	261
2.	Účty v bankách	060	10 143		10 143	8 412
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	7 279		7 279	7 324
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	2 415		2 415	1 829
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1 841		1 841	1 829
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	574		574	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	336 314	333 303
A.	Vlastní kapitál	068	234 533	242 103
A. I.	Základní kapitál	069	189 848	189 848
A. I. 1.	Základní kapitál	070	197 277	197 277
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	-7 429	-7 429
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	60	60
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	60	60
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	44 061	37 594
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	5 401	4 661
2.	Statutární a ostatní fondy	080	38 660	32 933
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081		
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	564	14 601
B.	Cizí zdroje	085	101 114	90 260
B. I.	Rezervy	086	8 579	14 192
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	8 579	14 192
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	5 506	5 550
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100	3 000	3 045
10.	Odložený daňový závazek	101	2 506	2 505
B. III.	Krátkodobé závazky	102	26 781	18 729



Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	18 400	12 481
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	2 103	1 453
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 764	2 366
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 573	1 316
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	-33	
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	1 929	852
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	45	261
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	60 248	51 789
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	27 539	28 289
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	32 709	23 500
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	667	940
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	517	940
2.	Výnosy příštích období	120	150	

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

## Příloha č. 6 – Obchodní podmínky 2011



### Dohoda o všeobecných obchodních podmínkách pro rok 2011 balené zboží + výrobky Hortus

#### 1. Slevy na jednotlivé objednávky

Počítají se ze základní ceny dle daného zákazníka z celé objednávky	
- platba v hotovosti nebo zálohovou fakturou	2%
- vlastní doprava	6%
- odběr zemin a substrátů alespoň 50%, které společnost nabízí	4%
- odběr ze všech skupin (substráty, hnojiva, travní směsi, doplňkový sortiment, netkané textilie)	3%

#### 2. Bonusy ze základní ceny dle tržeb

0,-	-	100 000,-	-10%
100 001,-	-	250 000,-	-13%
250 001,-	-	500 000,-	-16%
500 001,-	-	1 000 000,-	-19%
1 000 001,-	-	2 000 000,-	-23%
2 000 001,-	-		-24%

Bonusy jsou podmíněny včasným uhrazením všech faktur.

#### 3. Platební podmínky

- běžná splatnost 14 dní
- první objednávka u nového zákazníka – **platba v hotovosti nebo zálohovou fakturou**
- objednávka do 10.000,- Kč – **platba v hotovosti**

Při nedodržení dohodnuté splatnosti budou všechny další objednávky expedovány pouze za hotové až do úplného zaplacení všech pohledávek.

#### 4. Objednací podmínky

- minimální objednávkové množství celkem **6 palet** nebo **20 000,- Kč**
- minimální odběrové množství:
  - substrátů a zemin celá paleta (velikosti 7l, 10l a 20 l lze objednávat po kusech)
  - u ostatních výrobků sdružené balení nebo kusy (viz ceník)
  - u BigBagů **2 palety** od jednoho druhu
- při dodávce zboží speciálními vozy s:
  - hydraulickou rukou poplatek za skládání **40,- Kč / pal**
  - hydraulickým čelem poplatek za skládání **40,- Kč / pal**

U vlastní dopravy a.s. Rašelina bude poplatek účtován ve faktuře, u cizí dopravy bude poplatek účtován dopravcem v místě určení.

## **5. Reklamacce**

- reklamacce na viditelně poškozené, chybějící nebo chybně dodané zboží musí být uplatněna ihned při převzetí dodávky (potvrzení v dodacím listě), jinak na ni nebude brán zřetel.

- na reklamačním listu musí být uveden datum a šarže výrobku

- *UPLATNĚNÍ REKLAMACE NEJPOZDĚJI DO 30 DNÍ od dodávky*

## **6. Palety EUR**

- výměnou při dodávce

- nevrácené palety budou účtovány vždy kvartálně na základě odsouhlasení obalového konta

1 pal = 140,- + DPH

## **7. Platnost cen**

- ceny jsou platné až do zveřejnění cen nových, v případě změny situace ohledně surovin, mýtného, zvýšení přepravného a cen materiálu si vyhrazujeme zvýšení i během sezóny

## **8. Ostatní ujednání**

a) v případě prodloužení kupujícího s úhradou kupní ceny za jím odebrané zboží v roce 2012 je obchodní společnost Rašelina a.s. oprávněna požadovat po kupujícím úhradu smluvní pokuty, a to ve výši 0,05% z dlužné částky za každý i započatý den prodloužení. Tato smluvní pokuta se sjednává jako objektivní, přičemž ujednání o smluvní pokutě není dotčen nárok prodávajícího na náhradu škody

b) při nedodržení dohodnuté splatnosti o více jak 10 dní, bude vystavena 1. upomínka se splatností 10 dnů, pokud nebude dlužná částka v tomto termínu uhrazena, bude vystavena 2. upomínka se splatností 5 dnů. V případě neuhrazení bude pohledávka podstoupena k řešení právní cestou.

c) podmínkou přijetí objednávek je splacení všech závazků po splatnosti kupujícím k datu vystavení objednávky a zaslání, nejlépe spolu s objednávkou, této podepsané dohody.

## **9. Kontakty**

Obchodní oddělení:	+420 381 205 310	Jiřina Severová
	+420 381 205 309	Šárka Mikudová
Expedice:	+420 381 205 322	Jitka Šlajsová
	+420 381 205 329	Alena Chocholová
	fax.: +420 381 205 320	
Dispečer:	+420 381 205 328	Jiří Hroník
Podniková prodejna:	+420 381 205 331	Jiřina Klabanová
webové stránky:	<a href="http://www.raselina.cz">www.raselina.cz</a>	
e-mail:	<a href="mailto:obchod@raselina.cz">obchod@raselina.cz</a>	

## Příloha č. 7 – Zaměstnanost a mzdy

### ZAMĚSTNANOST A MZDY

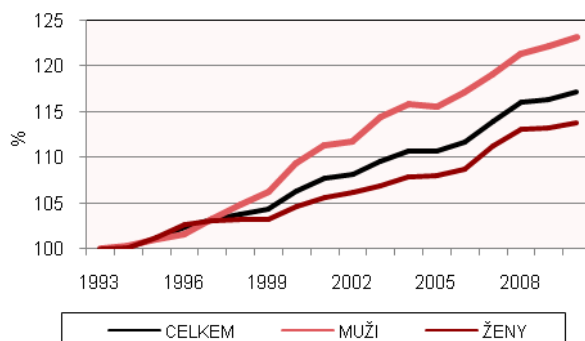
	2007	2008	2009	2010
Zaměstnaní v NH <sup>1)</sup> (tis. osob)	4	5	4	4
z toho: zemědělství	922,0	002,5	934,3	885,2
průmysl	169,0	158,8	153,8	151,2
stavebnictví	1	1	1	1
obchod	510,0	546,4	406,4	390,8
peněžnictví	465,8	480,8	496,7	464,9
vzdělávání	598,9	619,2	630,9	593,8
zdravotnictví	102,7	115,9	110,4	115,3
Nezaměstnaní celkem <sup>1)</sup> (tis. osob)	292,3	283,9	295,6	295,6
podle dosaženého vzdělání:	331,6	321,3	326,3	339,9
základní	276,3	229,8	352,2	383,7
střední bez maturity	73,8	68,1	82,9	79,5
střední s maturitou	126,6	93,2	155,4	174,0
vysokoškolské	63,6	55,3	92,8	104,5
podle věku:	12,4	13,2	20,9	25,6
do 19 let	12,4	11,5	17,0	16,1
20–29 let	67,2	55,4	104,3	113,9
30–39 let	71,1	61,4	87,9	88,9
40–49 let	56,6	46,6	64,7	74,4
50–59 let	63,9	49,9	70,0	81,4
60 a více let	5,1	5,0	7,9	8,8
Obecná míra nezaměstnanosti <sup>1)</sup> (%)	5,3	4,4	6,7	7,3
Volná pracovní místa <sup>2)</sup> (tis.)	141,1	91,2	30,9	30,8
z toho pro občany se ZP	4,6	3,3	1,8	1,9
Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců v NH <sup>3)</sup> (Kč)	20 927	22 653	23 425	23 797
z toho: zemědělství	16 189	17 909	17 766	18 399
průmysl	20 432	22 167	22 740	23 473
stavebnictví	19 193	21 143	22 318	22 352
obchod	19 649	21 455	21 526	21 683
peněžnictví	41 509	44 629	45 861	46 356
vzdělávání	21 225	22 233	23 508	23 030
zdravotnictví	20 126	21 177	22 921	24 338

<sup>1)</sup> Výběrové šetření pracovních sil

<sup>2)</sup> Pramen: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR; stav k 31. 12.

<sup>3)</sup> na přepočtené počty; rok 2010 předběžné údaje ze čtvrtletního zjišťování

### EKONOMICKY NEAKTIVNÍ OBYVATELSTVO



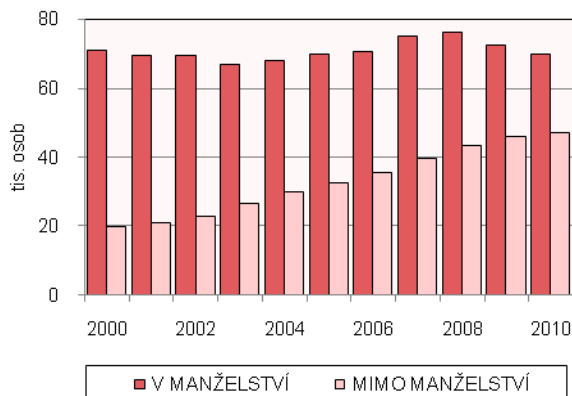
## Příloha č. 8 – Obyvatelstvo

### OBYVATELSTVO

	2007	2008	2009	2010
Střední stav obyvatelstva (tis. osob)	10 323	10 430	10 491	10 517
z toho ženy	5 275	5 316	5 341	5 356
Cizinci v ČR <sup>1)</sup> (tis. osob)	394	439	433	424
z toho ze zemí EU	131	146	137	135
Narození celkem	114 947	119 842	118 667	117 446
z toho živě	114 632	119 570	118 348	117 153
z toho v manželství	75 095	76 113	72 394	69 989
z toho chlapci na 1 000 obyvatel	58 475	61 326	60 368	60 220
Zemřelí na 1 000 obyvatel	11,1 104	11,5 104	11,3 107	11,1 106
z toho na nemoci oběhové soustavy	636 464	948 280	421 100	844 590
Přirozený přírůstek/úbytek na 1 000 obyvatel	10,1 14	10,1 10	10,2 10	10,2 10
Mrtvorozenost (‰)	52	52	54	53
Kojenecká úmrtnost (‰)	464	280	100	590
Novorozenecká úmrtnost (‰)	14	10	10	10
Naděje dožití (roky)	9 996	622	927	309
muži	1,0	1,4	1,0	1,0
ženy	2,7	2,3	2,7	2,5
Sňatky na 1 000 obyvatel	3,1	2,8	2,9	2,7
Rozvody na 1 000 obyvatel	2,1	1,8	1,6	1,7
Potraty (vč. mimoděložních těhotenství) na 1 000 obyvatel	73,7 79,9	74,0 80,1	74,2 80,1	74,4 80,6
z toho: umělé přerušení těhotenství	57 414	52 760	47 636	46 998
samovolné potraty	157 14	457 14	862 14	746 13
na 1 000 obyvatel	5,5 102	5,0 273	4,6 629	4,4 981

<sup>1)</sup> k 31. 12.; od roku 2009 bez azylantů

### ŽIVĚ NAROZENÍ



## Příloha č. 9 – Krajské srovnání v roce 2010

KRAJSKÉ SROVNÁNÍ V ROCE 2010																
	Měříci jednotka	ČR celkem	Kraje													
			PHA	STČ	JHČ	PLK	KVK	ULK	LBK	HKK	PAK	VYS	JHM	OLK	ZLK	MSK
Rozloha	km <sup>2</sup>	78 865	496	11 015	10 057	7 561	3 314	5 335	3 163	4 759	4 519	6 796	7 195	5 267	3 963	5 427
Obyvatelstvo																
Sřediční stav obyvatelstva	osoby	10 517 247	1 251 725	1 257 194	637 910	572 023	307 619	835 796	439 483	554 296	516 776	514 800	1 152 765	641 661	590 459	1 244 739
z toho ženy	osoby	5 356 465	642 399	636 509	323 399	289 137	156 593	423 431	224 253	282 706	261 973	259 402	590 324	328 241	302 427	635 671
Živě narození na 1 000 obyvatel	%	11,1	11,8	12,1	10,9	10,9	10,8	11,1	11,7	10,9	11,1	10,4	11,3	10,8	10,3	10,5
Zemřelí na 1 000 obyvatel	%	10,2	9,8	9,9	10,1	10,2	10,1	10,7	9,7	10,0	10,3	9,9	10,0	10,5	10,3	10,7
Migrační přínos (úbytek) na 1 000 obyvatel	%	1,5	4,5	11,7	0,9	-0,4	-1,3	-0,6	0,1	-0,1	0,8	-1,3	1,3	-0,8	-1,2	-3,2
Cizinci v ČR (bez azylantů; k 31. 12.)	osoby	424 291	148 447	57 757	15 037	25 175	19 617	30 578	16 776	14 798	12 063	8 023	35 953	9 465	8 032	22 570
Hrubý domácí produkt (údaje za rok 2009)																
Podíl kraje na HDP, ČR = 100	%	100,0	25,1	10,8	5,2	4,7	2,0	6,4	2,9	4,5	4,1	3,8	10,5	4,6	4,7	9,7
HDP na 1 obyvatele ve standardu kupní síly ČR = 100	PPS	18 960	41 791	17 401	16 351	16 449	12 817	15 122	13 169	15 977	15 718	14 853	18 112	14 288	15 743	15 460
EU 27 = 100	%	100,0	220,4	91,8	86,2	86,8	67,6	79,8	69,5	84,3	82,9	78,3	95,5	75,4	83,0	81,5
Disponibilita důchod domácností na 1 obyvatele	KC	179 909	232 252	187 430	178 186	179 688	162 262	163 272	167 460	172 998	171 694	169 876	176 293	166 159	168 431	167 627
Tržní práce (k 31. 12.)																
Míra registrované nezaměstnanosti	%	9,57	4,07	7,73	8,50	8,25	11,39	13,90	10,54	8,37	9,87	10,73	10,87	12,48	10,74	12,36
Neumístění uchazeči o zaměstnání z toho dlouhodobí (>12 měsíců)	osoby	561 551	33 433	54 716	29 545	27 267	19 922	61 947	25 653	24 678	27 359	29 410	69 342	42 117	33 386	82 776
Volná pracovní místa	osoby	178 481	6 938	14 679	6 893	7 775	7 230	24 117	8 591	5 557	7 793	9 106	22 814	13 926	11 584	31 478
Zemědělství																
Sklizeň: pšenice	tis. t	4 161,6	23,4	910,9	362,4	305,5	57,8	362,4	57,5	284,2	251,8	324,6	579,4	282,5	177,9	191,4
ječmen	tis. t	1 584,5	9,3	314,2	148,6	129,9	15,2	91,2	18,2	77,6	95,0	202,5	180,6	169,3	54,9	78,0
Hospodářská zvířata (k 1. 4. 2011)																
skot	tis. ks	1 343,7	146,1	209,8	159,1	40,1	37,2	46,7	100,0	111,5	210,9	58,8	89,6	59,2	74,8	
prasata	tis. ks	1 749,1	302,4	173,2	135,0	10,5	68,7	24,9	124,3	127,5	280,9	261,1	111,4	67,4	61,7	
drůbež	tis. ks	21 250,1	5 077,9	2 854,2	1 976,5	203,6	938,0	73,8	2 727,8	1 223,1	449,0	3 672,7	380,6	351,2	1 321,8	
Stavebnictví																
Zahájené byty		28 135	2 878	6 448	1 793	2 031	608	1 220	1 152	1 254	1 251	1 154	3 414	1 163	1 228	2 541
Dokončené byty		36 442	6 151	7 405	2 137	1 903	866	1 097	1 256	1 807	1 644	1 772	4 455	1 648	1 403	2 898
Průměrná obytná plocha 1 dokončeného bytu	m <sup>2</sup>	76,8	63,7	82,7	77,6	78,1	87,5	90,5	82,1	71,1	80,4	79,8	74,8	73,9	85,3	77,9
Zdravotnictví																
Lékaři v zařízeních ambulantní péče na 1 000 obyvatel (pře počty; k 31. 12.)	osoby	3,1	5,6	2,1	2,9	3,2	2,6	2,4	2,6	3,3	2,6	2,4	3,3	3,1	2,7	2,8
Lékaři v nemocnicích na 10 000 obyvatel (pře počty; k 31. 12.)	osoby	18,0	32,7	12,0	16,4	18,1	10,6	13,5	16,2	20,5	14,3	12,8	23,0	17,8	13,6	15,5
Lůžka v nemocnicích na 1 000 obyvatel		5,9	8,0	4,7	5,5	6,1	5,2	6,1	6,1	6,4	5,1	5,4	6,8	5,3	5,2	5,3
Průměrná pracovní neschopnost	%	3,763	3,039	3,879	4,210	3,951	3,610	3,691	4,050	3,728	3,771	3,923	3,841	3,919	4,634	4,284
Sociální zabezpečení (k 31. 12.)																
Příjemci důchodů celkem	osoby	2 819 093	309 679	319 828	172 023	155 168	77 343	223 069	118 567	156 752	142 802	143 725	319 865	173 047	166 311	340 914
z toho starobních důchodů celkem	osoby	1 645 436	198 350	184 909	97 962	90 582	47 189	125 822	69 036	92 092	82 273	82 970	183 471	102 245	93 654	194 881
Průměrný starobní důchod	KC	10 123	10 817	10 184	10 014	10 075	9 925	10 047	10 056	10 003	9 909	9 847	10 003	9 829	9 900	10 194

**Příloha č. 10 – Mapka rašelinišť**

