

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Bc. Petr Hanzlík**

© 2022 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petr Hanzlík

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**Company in Competitive Environment**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je vymezení postavení společnosti v konkurenčním prostředí, identifikování a zhodnocení její situace na trhu a následné navržení strategického doporučení pro zlepšení situace na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti.

### Metodika

Na základě literární rešerše budou vysvětleny základní pojmy firmy v obecné rovině, popsány jednotlivé typy konkurence v tržním prostředí a nastíněny jednotlivé finanční ukazatele podniku. Vlastní část práce se bude zaměřovat na praktickou aplikaci jednotlivých metod k průzkumu konkurenčního prostředí firmy a jejího postavení na trhu a hodnocení ekonomické situace společnosti pomocí finančních ukazatelů. Jako metody vnitřního prostředí budou využity metody finančních ukazatelů (ROA, ROE, ROS, likvidita, zadluženost). Dále bude využita SWOT analýza k posouzení jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, jak z pohledu vnitřního, tak z pohledu vnějšího prostředí. K posouzení vnějšího prostředí bude využita metoda Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Z výsledků jednotlivých metod bude učiněno závěrečné zhodnocení podniku a navrženo zlepšení situace daného podniku.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, podnik, SWOT analýza, trh, firma, monopol, oligopol

---

**Doporučené zdroje informací**

BRČÁK, J. – SEKERKA, B. – SVOBODA, R. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUBÍČKOVÁ, D. – JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

VÁCHAL, J. – VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomických teorií

---

Elektronicky schváleno dne 31. 12. 2021

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 08. 02. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 3. března 2022

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce panu doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc. a Ing. Lence Kopecké, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a ochotu při tvorbě diplomové práce.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zhodnocením společnosti Mattoni 1873 a.s. a jejího konkurenčního prostředí. Teoretická část práce vysvětluje základní pojmy firmy v obecné rovině. Charakterizovány jsou zejména pojmy konkurence a jejích jednotlivých typů. Dále jsou popsány jednotlivé typy tržních struktur dokonalé a nedokonalé konkurence. Dochází k teoretické charakteristice analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Jedná se o PEST analýzu, Porterovu analýzu konkurence v odvětví a SWOT analýzu. Závěr teoretické části práce je věnován popisu analýzy poměrových ukazatelů, jako část finanční analýzy. Ve vlastní části práce dochází ke stručnému popisu vybrané společnosti Mattoni 1873 a.s. Následně dochází k analyzování konkurenčního prostředí na trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji v České republice a jeho vlivu na společnost Mattoni 1873 a.s. Pro analýzu konkurenčního prostředí je využita PEST analýza a Porterova analýza konkurence v odvětví, které slouží jako výchozí informace pro sestavení SWOT analýzy. Následně je vyčíslena a zhodnocena ekonomická situace společnosti Mattoni 1873 a.s. s využitím ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Výsledky finanční analýzy jsou srovnány s konkurenty na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji. V závěru práce jsou navržena doporučení pro zlepšení situace společnosti na trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji, které by mohli přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti.

**Klíčová slova:** finanční analýza, firma, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, monopol, oligopol, PEST analýza, podnik, poměrové ukazatele, SWOT analýza, trh

# Company in Competitive Environment

## Abstract

The diploma thesis is focusing on evaluation of the company Mattoni 1873 a.s. and its competitive environment. Basic concepts of the company are explained as a part of the theoretical background of the thesis together with types and concepts of the competition in particular. The individual types of market structures of perfect and imperfect competition are also described. Further there are characteristics of the analysis of the external and internal environment of the company in theoretical part, such as PEST, Porter's and SWOT analysis. Ending of theoretical part of the thesis is devoted to description of the ratio analysis, as a part of the financial analysis of the firm. In the actual part of the work there is a brief description of the selected company Mattoni 1873 a.s. Subsequently, there is an analysis of the competitive environment in the market of mineral and soft drinks in the Czech Republic and its impact on the chosen company. PEST and Porter's analysis of competition in the industry are used to analyze the competitive environment, which serve as initial information for the compilation of the SWOT analysis. The economic situation of the company is quantified and evaluated using indicators of liquidity, profitability, indebtedness and activity. The results of the financial analysis are compared with main competitors in the industry of mineral waters and soft drinks. In the conclusion of the thesis are proposed recommendations for improving the position of the company in the industry of mineral and soft drinks, which could contribute to increasing competitiveness.

**Keywords:** financial analysis, firm, competition, competitiveness, competitive environment, monopoly, oligopoly, PEST analysis, company, ratios, SWOT analysis, market



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Firma .....	16
3.1.1 Cíle firmy .....	16
3.1.2 Zisk firmy .....	17
3.2 Konkurence .....	18
3.2.1 Konkurence na straně poptávky .....	18
3.2.2 Konkurence na straně nabídky .....	19
3.3 Typy tržních struktur .....	20
3.3.1 Dokonalá konkurence .....	21
3.3.2 Nedokonalá konkurence .....	21
3.3.2.1 Monopol .....	22
3.3.2.2 Oligopol .....	23
3.3.2.3 Monopolistická konkurence .....	24
3.4 Analýza vnějšího prostředí .....	25
3.4.1 PEST analýza .....	25
3.4.2 Porterova analýza konkurence v odvětví .....	28
3.5 Analýza vnitřního prostředí – SWOT analýza .....	30
3.6 Finanční analýza .....	33
3.6.1 Ukazatele likvidity .....	35
3.6.2 Ukazatele rentability .....	37
3.6.3 Ukazatele zadluženosti .....	38
3.6.4 Ukazatele aktivity .....	40
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
4.1 Mattoni 1873 a.s. ....	42
4.2 PEST analýza .....	44
4.2.1 Politicko-právní faktory .....	44
4.2.2 Ekonomické faktory .....	47
4.2.3 Sociokulturní faktory .....	52
4.2.4 Technologické faktory .....	54
4.3 Porterova analýza konkurence v odvětví .....	55
4.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů .....	55
4.3.2 Rivalita mezi existujícími konkurenty .....	55

4.3.3	Vyjednávací síla zákazníků .....	57
4.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	57
4.3.5	Hrozba substitutů .....	58
4.4	SWOT analýza .....	58
4.4.1	Silné stránky .....	59
4.4.2	Slabé stránky .....	59
4.4.3	Příležitosti .....	60
4.4.4	Hrozby .....	60
4.5	Finanční analýza.....	62
4.5.1	Ukazatele likvidity .....	62
4.5.2	Ukazatele rentability .....	64
4.5.3	Ukazatele zadluženosti .....	66
4.5.4	Ukazatele aktivity .....	68
4.5.5	Porovnání jednotlivých ukazatelů s konkurencí .....	70
4.5.5.1	Porovnání ukazatelů likvidity .....	70
4.5.5.2	Porovnání ukazatelů rentability .....	71
4.5.5.3	Porovnání ukazatelů zadluženosti .....	72
4.5.5.4	Porovnání ukazatelů aktivity .....	73
<b>5</b>	<b>Výsledky a doporučení.....</b>	<b>74</b>
5.1	Zhodnocení postavení společnosti Mattoni na trhu minerálních vod .....	74
5.2	Doporučení k posílení postavení společnosti Mattoni v konkurenčním prostředí	76
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>
7.1	Knižní zdroje.....	82
7.2	Elektronické zdroje .....	85
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>92</b>
8.1	Rozvaha společnosti Mattoni 1873 a.s. za rok 2020.....	92
8.2	Výkaz zisku a ztráty společnosti Mattoni 1873 a.s. za rok 2020 .....	94

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> Typy tržních struktur .....	20
<b>Obrázek 2:</b> Porterův model .....	28
<b>Obrázek 3:</b> Typické příklady silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb .....	32
<b>Obrázek 4:</b> Struktura rozvahy .....	33
<b>Obrázek 5:</b> Struktura výkazu zisku a ztráty .....	34
<b>Obrázek 6:</b> Původní logo Karlovarské minerální vody, a.s. ....	42
<b>Obrázek 7:</b> Nové logo Mattoni 1873 a.s. ....	43
<b>Obrázek 8:</b> Vývoj reálného tempa růstu HDP v ČR v % v letech 2010-2020 .....	48
<b>Obrázek 9:</b> Vývoj průměrné roční míry inflace v ČR v % v letech 2010-2021 .....	49
<b>Obrázek 10:</b> Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31.12.2021 .....	51
<b>Obrázek 11:</b> Cirkulace zálohovaných PET láhví mezi společnostmi Mattoni 1873 a.s. a Košík.cz .....	54
<b>Obrázek 12:</b> Přehled ukazatelů likvidity společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020 .....	63
<b>Obrázek 13:</b> Přehled ukazatelů rentability společnosti Mattoni 1873 a.s. v % v letech 2015-2020 .....	66
<b>Obrázek 14:</b> Přehled ukazatelů zadluženosti společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020 .....	68
<b>Obrázek 15:</b> Přehled rychlosti obrátu společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020 .....	70

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b> Sazby vybraných daní v ČR v letech 2014-2021 .....	45
<b>Tabulka 2:</b> Nominální HDP v ČR v mil. Kč v letech 2010-2020 .....	47
<b>Tabulka 3:</b> Průměrná roční míra inflace v ČR v % v letech 2010-2021 .....	49
<b>Tabulka 4:</b> Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v % v letech 2010-2020 .....	50
<b>Tabulka 5:</b> Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v Kč za měsíc v letech 2014-2021 .....	52
<b>Tabulka 6:</b> Spotřeba minerálních vod a nealkoholických nápojů v ČR v litrech na jednoho obyvatele za rok v letech 2014-2020 .....	52
<b>Tabulka 7:</b> Vývoj průměrných teplot v jednotlivých měsících na území ČR ve °C v letech 2014-2020 .....	53
<b>Tabulka 8:</b> Podíl na trhu s nealkoholickými nápoji tří největších společností v roce 2019 .....	56
<b>Tabulka 9:</b> SWOT analýza společnosti Mattoni 1873 a.s. ....	61
<b>Tabulka 10:</b> Přehled ukazatelů likvidity společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020 .....	62
<b>Tabulka 11:</b> Přehled ukazatelů rentability společnosti Mattoni 1873 a.s. v % v letech 2015-2020 .....	64
<b>Tabulka 12:</b> Přehled ukazatelů zadluženosti společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020 .....	66
<b>Tabulka 13:</b> Přehled obrátů společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020 .....	68
<b>Tabulka 14:</b> Přehled likvidity v porovnání s konkurencí v roce 2020 .....	71
<b>Tabulka 15:</b> Přehled rentability v porovnání s konkurencí v % v roce 2020 .....	72
<b>Tabulka 16:</b> Přehled zadluženosti v porovnání s konkurencí v roce 2020 .....	72
<b>Tabulka 17:</b> Přehled obrátů v porovnání s konkurencí v roce 2020 .....	73

## **Seznam použitých zkratk**

ČR – Česká republika

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

ROA – Return on Assets (rentabilita aktiv)

ROE – Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROS – Return on Sales (rentabilita tržeb)

Sb. – Sbírka zákonů

# 1 Úvod

Každá společnost vstupující na trh daného odvětví usiluje o to, se na tomto trhu prosadit. V současné době je trh nasycen velkým počtem společností v téměř každém odvětví. Společnosti se potýkají s inovativním a rychlým vývojem technologií, makroekonomickými vlivy a také s rostoucím očekáváním zákazníků. Z tohoto důvodu je obtížné se na tomto trhu prosadit. Velmi důležitou součástí podnikatelské činnosti je mít přehled o své konkurenci v daném odvětví. Díky čemuž se společnosti lépe orientují a snáze přijímají strategická rozhodnutí, které mohou poskytovat značnou výhodu v konkurenčním soupeření. Jednou z nejdůležitějších součástí trhu je zákazník, který velkou měrou ovlivňuje budoucí úspěchy či neúspěchy společností. Společnost hledá způsoby, kterými se prosadí na trhu a dosáhne svých cílů.

Ekonomická teorie rozlišuje základní dva typy trhů, dokonale konkurenční trh a nedokonale konkurenční trh. Dokonalá konkurence je charakterizována velkým počtem malých firem, které nemohou ovlivnit cenu produktu. Z tohoto důvodu je dokonale konkurenční trh spíše teoretickým vyjádřením abstraktních modelů trhu. Mezi nedokonalou konkurenci se řadí monopol, oligopol a monopolistická konkurence. 21. století je charakteristické svobodnou ekonomickou tržní strukturou. Firmy mohou stanovit tržní cenu svého produktu a tím i ovlivnit výši zisků. Nedokonale konkurenční trh je značně rozšířený a lze se s ním setkávat v rámci každodenního života.

Úspěšné fungování společností je ovlivněno konkurencí daného odvětví či strategií jednotlivých společností. Společnosti se nacházejí v určitém prostředí, které lze rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější prostředí určuje příležitosti, hrozby konkurentů či vývoj makroekonomických ukazatelů. Oproti tomu vnitřní prostředí definuje jednotlivé silné a slabé stránky dané společnosti. K určení výše konkurenčního ohrožení lze využít Porterovu analýzu konkurence v odvětví, která se zaměřuje na stávající či potencionálně novou konkurenci, vyjednávací sílu dodavatelů či zákazníků a na hrozby substitučních produktů. Souhrnná analýza jak vnějšího, tak vnitřního prostředí je SWOT analýza, prostřednictvím které lze zjistit jednotlivé silné a slabé stránky společnosti a zároveň určit hrozby a příležitosti dané společnosti. V rámci těchto analýz společnosti získávají cenné informace, které mohou přispět značnou měrou k vytvoření konkurenční výhody.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vymezení postavení společnosti Mattoni 1873 a.s. v konkurenčním prostředí, identifikování a zhodnocení její situace na trhu a následné navržení strategického doporučení pro zlepšení situace na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti.

### **2.2 Metodika**

Teoretická východiska diplomové práce jsou vypracována na základě odborné literární rešerše. Dochází k charakterizování základních pojmů firmy a jednotlivých druhů firem, cíle firmy a zisk firmy. Následně jsou popsány jednotlivé typy konkurence v tržním prostředí na straně poptávky a nabídky. Dále jsou charakterizovány typy tržních struktur, a to dokonalá a nedokonalá konkurence. Dochází k popsání PEST analýzy, která hodnotí vnější prostředí z pohledu čtyřech oblastí, které působí na podnik, jsou to politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. K popsání vnějšího prostředí je využita metoda Porterova modelu pěti konkurenčních sil, která analyzuje jednotlivé konkurenční činitele působící na podnik, mezi něž lze zařadit vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, rivalitu mezi stávající konkurencí, hrozbu vstupu nových konkurentů a hrozbu substitutů. Dále je charakterizována SWOT analýza k posouzení jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, jak z pohledu vnitřního, tak z pohledu vnějšího prostředí. Následně jsou nastíněny jednotlivé finanční ukazatele analýzy poměrových ukazatelů podniku. V analýze poměrových ukazatelů byly charakterizovány jednotlivé ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Vlastní část práce se zaměřuje na stručnou charakteristiku základních informací společnosti Mattoni 1873 a.s. Dochází k praktické aplikaci jednotlivých metod k průzkumu konkurenčního prostředí společnosti Mattoni 1873 a.s. a jejího okolí na základě PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Na základě provedených analýz je sestavena SWOT analýza popisující jednotlivé silné a slabé stránky a případné příležitosti a hrozby daného podniku. Následně je zhodnocena ekonomická situace pomocí finančních ukazatelů. Jako metody finanční analýzy jsou využity poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. U jednotlivých poměrových ukazatelů dochází ke komparaci výsledků

s výslednými hodnotami největší konkurence na trhu. Z výsledků jednotlivých metod je učiněno závěrečné zhodnocení podniku a navržena doporučení pro zlepšení konkurenční situace daného podniku.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Firma

Dle V. Jurečky (2013) se pod názvem firma rozumí podnik ve smyslu mikroekonomické produkční jednotky, který nelze vnímat pouze jakožto název, pod kterým působí. Převážná část nabídky výrobků a služeb je tvořena všemi firmami. Firma je chápána jako samostatně kalkulující jednotka, která v určitém odvětví nakupuje výrobní faktory (vstupy), které za pomoci určité technologické podmínky přetváří na výrobky a služby (výstupy), které jsou posléze v určitém ekonomickém prostředí prodávány. Hlavním cílem firmy je maximalizace zisku, které je chápáno jako úsilí firmy o určitou kvalitu, cenu a objem produkce, které umožní maximalizovat zisk. (Jurečka a kol., 2013)

Firma je takový subjekt, který je ekonomicky a právně samostatnou jednotkou, která vznikla za účelem podnikání. Právní samostatnost je vnímána jakožto určitý vstup do právních vztahů s jiným tržním subjektem prostřednictvím uzavírání smluv, ze kterých vyplývají práva a povinnosti. (Srповá, Řehoř, 2010)

Ekonomická teorie odhaduje chování firem dle racionálních jednání, které spočívají v maximalizaci zisku. Firmy se mohou dle statistického hlediska dělit na: (Brčák a kol., 2020)

- nefinanční podniky a korporace,
- finanční instituce a pojišťovací instituce, včetně centrální banky,
- vládní sektor ústřední a místní,
- samostatné rolníky, živnostníky a ostatní podnikatele,
- občanská sdružení, spolky, nadace a politické strany.

#### 3.1.1 Cíle firmy

Chování každé firmy se dle L. Macákové (2020) odvíjí od její velikosti. Menší rodinná firma bude mít jiné chování a cíle než velká nadnárodní společnost. Malé firmy v individuálním vlastnictví, které mají nízký počet zaměstnanců nebo dokonce žádné, jsou řízeny svými majiteli. Akcionář nebo majitel této firmy je zároveň manažerem. Cíle této firmy budou totožné s cíli vlastníka firmy. Takovéto firmy budou usilovat o výnosy, které jsou zjednodušeně z teoretického hlediska chápány jako zisky z ekonomického pohledu. S růstem firmy se určité procesy daného podniku stávají složitějšími, a proto se vlastníci



uchylují k předávání pravomocí a odpovědnosti na vybrané pracovníky, tedy manažery. Toto rozhodnutí vede k tomu, že řízení dané firmy je částečně nebo zcela převedeno na manažery. Přechodem vedení firmy na manažery jsou vnášeny do rozhodování dané firmy zájmy a cíle manažerů, které se mohou lišit od cílů vlastníků. Velké firmy, tedy veřejné akciové společnosti, které vytvářejí vlastnictví pomocí kapitálových trhů, mohou jejich vlastníci ztrácet schopnost o firmě reálně rozhodovat, a tím se na řízení firmy nepodílet. V případě, že dochází k růstu firmy, je nutné hledat zdroje financování na veřejných trzích, a tím dochází k oddělení vlastnictví a řízení. V případě, že vlastníci chtějí zajistit soulad mezi cíli vlastníků a manažerů, je potřeba nastavit vhodný mechanismus odměňování a motivace. V obecné rovině je tedy patrné, že každá firma sleduje různé cíle. Chování a cíle firmy mohou být ovlivňovány i jinými subjekty, např. zaměstnanci, kteří prosazují své cíle a mají velkou schopnost je prosazovat, nebo subjekty, kteří vstupují do vzájemného vztahu s danou firmou (např. veřejné a státní instituce, dodavatelé a odběratelé). (Macáková a kol., 2020)

### **3.1.2 Zisk firmy**

Z ekonomického pohledu je zisk brán jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady. V případě celkových nákladů je potřeba vzít v úvahu, že tyto náklady jsou složeny ze dvou složek, a to z explicitních a implicitních nákladů. Firma rozlišuje dva typy zisků: účetní zisk, který je vyjádřen rozdílem mezi celkovými příjmy a explicitními náklady a ekonomický zisk, který vyjadřuje rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými (explicitními a implicitními) náklady. (Keřkovský, Luňáček, 2012)

#### **Účetní zisk**

Účetní zisk je představován v podobě finančního obnosu, který firmě zbývá na bankovním účtu nebo v hotovosti po prodeji své produkce (celkové příjmy) a po zaplacení nákupu či pronájmu výrobního faktoru (explicitní náklady). Dále je také rozlišován čistý zisk, který představuje účetní zisk po zdanění. To jsou takové peníze, které firma reálně využívá a mohou být použity na další investice. (Brčák a kol., 2020)

#### **Ekonomický zisk**

V. Jurečka (2013) říká, že ekonomický zisk představuje takový zisk, který je přesahem normálního zisku. Což představuje situaci, kdy výrobní faktory jsou zhodnoceny více, než

by byly zhodnoceny na jiných místech ekonomiky. Ekonomický zisk lze tedy chápat jako určitý mimořádný zisk. Velikost a přítomnost ekonomického zisku je představována rozdílem celkových příjmů a celkových nákladů. V reálné tržní struktuře může nastat situace, kdy ekonomický zisk bude nulový. Tento stav je zapříčiněn rovností celkových příjmů a celkových nákladů, který vždy nemusí znamenat pro danou firmu neúspěch či katastrofu. Jde pouze o skutečnost, která vypovídá o tom, že firma dosahuje normálního zisku a že firma využívá výrobní faktory ve stejné míře. V případě, že firma nedosahuje normálního zisku, tedy jsou-li celkové příjmy nižší než celkové náklady, firma provádí ekonomickou ztrátu. Jsou-li celkové příjmy vyšší než celkové náklady, firma dosahuje ekonomický zisk, který představuje vyšší zhodnocování výrobních vstupů než v dané ekonomice. (Jurečka a kol., 2013)

## **3.2 Konkurence**

Dle J. Brčáka (2020) je konkurence představována v podobě vzájemného soupeření mezi určitými subjekty, jejichž cílem je maximalizace zisku. Firma může být považována za konkurenceschopnou, jestliže je schopna se udržet na daném trhu, na kterém se nachází a zvyšuje svůj tržní podíl, nebo jestliže plní, tedy splácí své závazky vůči svému okolí (vyplácí zaměstnancům mzdy, vyplácí akcionářům dividendy, odvádí řádně státu daně, platí dodavatelům za suroviny, či bankám splácí úvěry). Firma může být považována za nekonkurenceschopnou, jestliže není schopna nabízet na daném trhu takové statky a služby, které nejsou atraktivní pro spotřebitele, a které nejsou ochotni spotřebitelé kupovat, nebo v případě, kdy firma neplní své finanční závazky. Konkurenceschopnost firmy může být založena na nižších nákladech, než mají ostatní firmy v odvětví a na vyšší kvalitě nabízených statků a služeb. (Brčák a kol. 2020)

### **3.2.1 Konkurence na straně poptávky**

Konkurence na straně poptávky je dle L. Macákové (2010) založena na vzájemném střetávání jednotlivých zájmů spotřebitelů vstupujících na daný trh. Cílem spotřebitelů je nakoupit co největší množství zboží za co nejnižší cenu, i na úkor ostatních spotřebitelů. Nastane-li situace, kdy poptávka převyšuje nabídku a na trhu se nachází nedostatečné množství zboží, tak význam konkurence na straně poptávky poroste. Poté dochází ke

konkurenci mezi jednotlivými spotřebiteli, kteří se snaží získat toto nedostatkové zboží, pomocí které dochází ke zvyšování cen tohoto zboží. V případě, že nabídka převyšuje poptávku, tak se spotřebitelé nacházejí v prakticky bezkonkurenčním prostředí. Nastane-li tento jev, význam konkurence na straně poptávky klesá, a naopak význam na straně nabídky roste. (Macáková, 2010)

### **3.2.2 Konkurence na straně nabídky**

L. Macáková (2010) uvádí, že každý z prodejců na trhu se snaží prodat co nejvyšší množství své produkce za co nejvýhodnější podmínky, které mu umožňují maximalizovat zisk, což je přirozený cíl každé firmy vyrábějící zboží. Mezi další cíle firmy je řazeno oslabování pozice konkurence na trhu, a tím ji zcela vyřadit z procesu konkurence. Každá firma vyrábějící zboží má snahu získat v daném odvětví co největší tržní podíl. Konkurence na straně nabídky má rostoucí tendenci v situaci, kdy je poptávka převyšována nabídkou. V případě této situace dochází ke konkurenčnímu boji o přežití daných firem v odvětví. Klesne-li cena, výrobci prodělávají. Snahou firmy je prodělat co nejméně a přežít tuto situaci co nejdéle, aby nedošlo k jejímu bankrotu. Nastane-li situace, kdy poptávka převyšuje nabídku, tak se prodejci snaží co nejvíce využít růst cen a co nejvíce vydělat, aby mohli ovládnout co největší část trhu. Konkurenci na straně nabídky lze členit z několika hledisek, jestliže dochází ke snižování cen či k využívání jiných metod v rámci konkurenčního boje, na cenovou a necenovou konkurenci. (Macáková, 2010)

#### **Cenová konkurence**

Cenová konkurence je založena na dočasném snižování cen zboží ze strany prodejců. Prodejci snižují ceny svého zboží, i v případě, že nedochází k přebytku nabídky nad poptávku. Snižováním cen se snaží prodejci přilákat spotřebitele ke koupi jejich produkce v domnění, že konkurence nebude schopna se přizpůsobit těmto nízkým cenám. Dochází ke snaze odlákání poptávky od konkurence k sobě s cílem zničit tuto konkurenci. Daná firma chce tímto krokem ovládnout trh, aby mohla v budoucnu určovat podmínky trhu a zvyšovat ceny produkce, proto je ochotna se dočasně vzdát svých zisků. (Macáková, 2010)

## Necenová konkurence

Cílem necenové konkurence firmy je přilákání poptávky tedy spotřebitelů k jejich produkci. Mezi metody necenové konkurence lze zařadit: zvyšující se kvalitu výrobků, reklamu, obalovou techniku, poskytnutí slev, prodeje na spotřebitelský úvěr a kvalitnější servis. (Macáková, 2010)

### 3.3 Typy tržních struktur

Dle vyjádření V. Jurečky (2013) typ tržní struktury silně ovlivňuje chování firem, ve které se nachází. Velmi záleží na situaci, jestliže se v odvětví, na kterém firma působí, nachází velký nebo malý počet prodávajících subjektů, jestliže firmy mají nebo nemají vliv v utváření tržních cen a zda je vstup nových firem na trh volný, částečně uzavřený či zcela uzavřený. V zásadě je rozlišováno několik základních tržních struktur (obrázek 1). Dvě z těchto struktur představují víceméně pouze teoretické modely, za něž lze považovat dokonalou konkurenci a monopol a dvě tržní struktury, které představují reálné ekonomické situace, za něž jsou považovány oligopol a monopolistická konkurence. (Jurečka a kol., 2013)

*Obrázek 1: Typy tržních struktur*

Typ	Počet firem	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví
<b>Dokonalá konkurence</b>	velký počet malých firem	homogenní (stejnorodý)	žádný	volný
<b>Nedokonalá konkurence</b>	<b>Oligopol</b>	malý počet firem s výrazným tržním podílem	v různé míře diferencovaný	částečný
	<b>Monopolistická konkurence</b>	velký počet malých firem	diferencovaný	částečný
	<b>Monopol</b>	jedna	specifický (bez blízkých substitutů)	silný

Zdroj: Typy tržních struktur, Jurečka a kol. 2013

Při určení typu tržní struktury nejsou rozhodující velikosti podniků, ale počet firem, které se nacházejí na daném trhu (Jurečka a kol., 2013). Tržní struktury popisují jednotlivé

konkurenční prostředí, ve kterém se pohybuje jak kupující, tak prodávající. Typ tržních struktur je ovlivněn: (Macáková a kol., 2020)

- charakterem poptávky po produktu,
- technologickými a nákladovými podmínkami výroby,
- existencí, či absencí bariér vstupu do odvětví,
- počtem a relativní velikostí firmy.

### **3.3.1 Dokonalá konkurence**

Dokonale konkurenční trh je v rámci teorie firmy jedním z nejstarších a nejpropracovanějších modelů tržní struktury. Existuje na základě několika předpokladů. Jedním z předpokladů je existence velkého počtu kupujících a prodávajících na každém trhu, z nichž nikdo není natolik silný, aby ovlivňoval cenu produktu. Všechny statky na trhu jsou homogenní. (Hořejší a kol. 2010) Což znamená, že nabízené výrobky daných firem se ničím neliší a jsou stejně dostupné (Brčák a kol., 2020). Veškeré výrobní faktory jsou dokonale mobilní, tzv. že mohou být přesunuty mezi firmami v daném odvětví, ale i mezi určitými odvětvími (Jurečka a kol., 2013). Dochází k volnému vstupu a výstupu ze všech trhů. Každý z účastníků trhu má dokonalé informace o ceně a množství produktů na těchto trzích. U firem dochází k maximalizaci zisku a u spotřebitelů k maximalizaci užitku. (Hořejší a kol., 2010) U firmy, která se nachází na tomto trhu, jsou ceny její produkce konstantní, pro danou firmu to představuje takový stav, při kterém prodá jakýkoliv objem produkce za stejnou cenu, neboli poptávka po jejích produktech je dokonale elastická (Macáková a kol., 2020).

Z reálných trhů, které se svým charakterem podobají teoretickému dokonale konkurenčnímu trhu, se považují trhy zemědělských komodit (kukuřice, pšenice, řepka olejka), burzy a některé internetové obchody, které se taktéž svým charakterem podobají modelu dokonale konkurenčnímu trhu (Macáková a kol., 2020).

### **3.3.2 Nedokonalá konkurence**

L. Macáková (2010) charakterizuje nedokonale konkurenční trh jako trh, na kterém se nachází alespoň jeden prodávající, tedy firma, která může ovlivnit tržní cenu. Mezi hlavní rysy nedokonale konkurenčního trhu je řazena skutečnost, že firma vyrábí většinou identifikovaný produkt. Z toho lze odvodit skutečnost, že firmy na tomto trhu mohou

stanovovat ceny svých výrobků. V případě, že firma bude chtít prodávat větší počet svých výrobků, bude muset za jinak nezměněných podmínek cenu snižovat. Tento stav se projeví v klesajícím tvaru křivky poptávky po dané produkci firmy. V nedokonalé tržní struktuře existují bariéry vstupu konkurence na daný trh, které vedou k omezení počtu firem v odvětví. Mezi bariéry vstupu na trh jsou označovány právní restrikce a diferenciací produktu. Nedokonalá konkurence rozlišuje tři formy tržní struktury: (Macáková, 2010)

- monopol,
- oligopol,
- monopolistickou konkurenci.

### 3.3.2.1 Monopol

Monopol představuje tržní strukturu, která je nejvíce vzdálena od podmínek dokonalé konkurence. Je to taková tržní struktura, v níž existuje pouze jediný prodávající určitého produktu, který nemá blízké substituty. Celá tržní poptávka je pokryta nabídkou monopolu. Z důvodu toho, že je monopol jediný prodávající, tak může v určitém časovém úseku rozhodovat o ceně a o množství vyráběného produktu. Podstata fungování monopolu je založena na překážce vstupu dalších firem do odvětví, a tedy působení překážek zdrojů tržní síly (Brčák a kol., 2020). Dle F. H. Franka (2003) existují čtyři zdroje tržní síly: výlučné ovládnutí významných vstupů, úspory z rozsahu, patenty, státní licence a koncese.

Dle L. Macákové (2020) je jeden z dalších rysů monopolu možnost výskytu kladného ekonomického zisku i v dlouhém období. V případě, že monopol dosahuje z dlouhodobého hlediska kladného ekonomického zisku a je schopen ho udržet dlouhodobě, tak pro ostatní potenciální zájemce o vstup na tento trh existují nepřekonatelné bariéry. V dokonalé a monopolistické tržní konkurenci volný pohyb firem mezi odvětvími představoval nulový ekonomický zisk, který v monopolu není možný. Monopol v dlouhém období tedy dosahuje kladného ekonomického zisku, ale může nastat situace, kdy ekonomický zisk bude ztrátový v krátkém období v důsledku poklesu poptávky či růstu nákladů. Tato situace není řazena mezi charakteristické rysy monopolu, avšak pokud by k ní došlo, tak manažeři dané firmy by museli reagovat. (Macáková a kol., 2020)

### 3.3.2.2 Oligopol

Oligopol je tržní struktura, která se vyznačuje malým počtem prodávajících, kteří si vzájemně konkurují. Jelikož se na trhu nachází malý počet prodávajících, tak z toho vyplývá, že jednotlivé firmy mají větší podíl na celkové nabídce v odvětví (Jurečka a kol., 2013). Jeden z důležitých rysů oligopolu je schopnost jednotlivých firem v odvětví ovlivňovat tržní ceny produktů (Samuelson, 2013).

Mezi hlavní rysy oligopolní tržní struktury lze zařadit: (Brčák a kol., 2020)

- v odvětví se nachází několik firem, z nichž pouze některé mají významný podíl na trhu, které mohou ovlivňovat cenu produkce na trhu,
- firmy vyrábějí buďto homogenní, nebo heterogenní, ale substituční produkty,
- firma nabízející danou produkci ovlivňuje tržní poptávku a nabídku v celém odvětví tím, že změní nabízené množství nebo změní ceny,
- firmy v odvětví mohou predikovat reálné odhady o akcích, reakcích a změnách konkurentů,
- existují zde vyšší bariéry vstupu nových firem do tohoto odvětví.

### Smluvní oligopol

Smluvní oligopol je tržní struktura s malým počtem firem produkující stejné či podobné výrobky nebo služby, kteří vystupují na trhu jako monopol. Mezi těmito firmami s významným podílem v odvětví dochází velmi často k uzavírání dohod. Při uzavření dohod o spolupráci vzniká tržní struktura, která se nazývá kartel. Kartelové dohody mohou být sjednány o: (Brčák a kol., 2020)

- stejných cenách produkce,
- velikostech produkce,
- teritoriálním rozdělení trhu.

Kartelové dohody vznikají velmi často mezi silnými firmami v rámci národních ekonomik, ale i v rámci světového trhu. Cílem kartelových dohod je snaha o maximalizaci celkového zisku v daném odvětví. V případě, že firmy v rámci kartelových dohod postupují ve shodě, pak se vytváří tržní situace blízká monopolu. Firmy nastavují vyšší ceny produkce, nezvyšují danou produkci a nesnaží se vzájemně si konkurovat snížením cen. (Brčák a kol., 2020)

### **Oligopol s dominantní firmou**

V případě oligopolu s dominantní firmou je realizován trh, na kterém se nachází silná (dominantní) firma, pro kterou je výhodné přenechat určitou část trhu slabším a menším konkurentům na tzv. konkurenčním lemu (okraji). Tyto menší firmy nejsou schopné svými rozhodnutími o cenách a množství produkce více či méně ovlivnit daný trh. Větší část trhu si ponechává oligopolní firma, která se posléze chová jako monopol. (Brčák a kol., 2020)

### **3.3.2.3 Monopolistická konkurence**

Monopolistická konkurence je dle R. Holmana (1999) řazena k nejběžnějším typům nedokonalého trhu. Monopolistická konkurence je založena na otevřenosti trhu, tedy neexistují zde žádné bariéry pro vstup na trh a na trh může vstoupit kdykoli nová konkurence. To má za následek prosazování tendence k nulovému ekonomickému zisku.

Ze strany firem je nabízen diferencovaný produkt, který má blízké substituty. Což znamená, že dané produkty se liší jen velmi málo. Na trhu se nachází větší počet jak prodávajících, tak kupujících, kdy každý z výrobců může ovlivnit tržní cenu jen velmi málo. Na monopolisticky konkurenčním trhu existuje velmi dobrá informovanost a existuje zde patrné riziko. (Brčák a kol., 2020)

V některých charakteristikách se monopolistická konkurence dle L. Macákové (2020) velmi podobá dokonale konkurenčnímu trhu. Trhy, které se svým charakterem blíží modelu dokonalé konkurence se nacházejí v oborech malovýroby a služeb (kosmetické služby, řemeslníci, restaurace a producenti zboží pro farmářské trhy). Firmy, které se nacházejí na takovémto trhu jsou tvůrcem ceny své produkce neboli price-maker. V dnešní době spotřebitelům nezáleží pouze na ceně produktu, ale rozhodují se i podle vlastností produktů různých výrobců. To má za následek, že každá z firem má tržní sílu neboli má schopnost ovlivňovat cenu své produkce. Konkurence má tedy možnost prodávat své produkty za vyšší cenu, nebo za nižší cenu. Někteří mohou prodávat vyšší objem produkce či nižší objem produkce. (Macáková a kol., 2020)



### 3.4 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí je charakterizováno několika faktory: (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- odvětvím,
- lokálním okolím,
- národním okolím,
- globálním okolím.

Každá společnost provádí určité činnosti v rámci jednoho odvětví. Odvětvím se rozumí soubor firem, které provádějí tutéž činnost. Na chování daného podniku v daném odvětví působí síly, které vymezují podnikové mikrookolí. Firma je v rámci možností schopna tyto síly v určité míře ovlivňovat. Daná firma musí být umístěna v prostoru vnějšího prostředí, které je posuzováno v rámci lokalizačních faktorů. Tyto faktory budou odlišné u výrobních podniků a odlišné u podniků poskytující služby. Každý podnik působí v rámci svých národních trhů, jež jsou součástí ekonomického systému dané země. Mezi národní faktory lze zařadit vládu a její stabilitu, právní prostředí, socioekonomický charakter společnosti, ekonomickou situaci a použité technologie. Poslední faktory vnějšího okolí působící na danou zemi, ve které se nachází podnik, jsou procesy globalizace světové ekonomiky. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

#### 3.4.1 PEST analýza

Podnik lze vnímat pouze jako organismus, který je závislý na okolním prostředí, protože bez něho by nebyl schopen existovat. Pro tento podnik jsou důležití dodavatelé, odběratelé, zákazníci, nebo zaměstnanci. Z tohoto důvodu je pro daný podnik velmi důležitá analýza jeho okolí, a to nejen z ekonomického hlediska. Vnější okolí podniku je chápáno jako soubor činitelů, kteří se nacházejí vně podniku a zároveň jsou v určitém vztahu s ním. (Váchal, Vochozka, 2013)

Za soubor činitelů vnějšího okolí lze označit faktory politické a právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Analýza vnějšího okolí, která rozděluje faktory do čtyř základních skupin je označována jako PEST analýza. Každá z těchto skupin je charakterizována několika faktory vnějšího prostředí, které určitou měrou ovlivňují daný podnik. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **Politicko-právní faktory**

Politicko-právní faktory vytvářejí rámec pro všechny podnikatelské činnosti mezi než lze zařadit politickou stabilitu, stabilitu vlády, vliv politických stran, činnosti zájmových sdružení a svazů, členství zemí v různém politicko-hospodářském seskupení, fiskální politiku, sociální politiku, vřzovou politiku, zákony, ochranu životního prostředí, dohody o potlačení dvojího zdanění, které napomáhají sniřzování nákladů akcionářů. (Jakubíková, 2013)

### **Ekonomické faktory**

Pro správné fungování trřní struktury je potřeba kupní síly. V ekonomickém prostředí jsou zahrnuty faktory, které ve větší míře ovlivňují kupní sílu a nákupní chování spotřebitelů. (Kotler, 2007)

Ekonomické faktory charakterizují stav ekonomiky a odvozují se z ekonomických podstat a základních směrů ekonomického rozvoje. Společnost je výrazně ovlivňována při svém rozhodování vývojem makroekonomických ukazatelů. Základními ukazateli stavu makroekonomického vnějšího okolí, které ovlivňují plnění základních cílů společnosti, mezi než lze zařadit míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku, míru nezaměstnanosti a směnné kurzy. Úspěšnost společnosti je na trhu ovlivňována mírou ekonomického růstu tím, že vyvolává rozsah i obsah příležitostí i hrozeb, kterými jsou společnosti vystavovány. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Níže jsou uvedeny nejběžnější ekonomické ukazatele, o kterých v souvislosti PEST analýzy pojednává odborná literatura.

**Hrubý domácí produkt** jakořto národohospodářský ukazatel se využívá pro měření výkonnosti celé národní ekonomiky. Hodnota hrubého domácího produktu je vyjádřena v peněžních jednotkách a vyjadřuje součet celkových hodnot statků a služeb, které jsou vytvořeny v určitém časovém období a na určitém území. (Brčák, Sekera, 2010)

**Inflace** neboli růst spotřebitelských cen, lze měřit několika způsoby. Jedním z těchto způsobů je index spotřebitelských cen (CPI). Inflace je představována v podobě zvyšování cenových hladin zboží a služeb. V rámci inflace dochází k oslabování kupní síly určité měny vůči zboží a službám. Inflace je korigována Českou národní bankou, která koriguje inflaci

v rámci měnové politiky a snaží se jí udržet stabilní na úrovni 2 % nebo v hodnotách tolerančního pásma +/- 1 %. (Brčák, Sekera, 2010)

**Míra nezaměstnanosti** dané země v určitém časovém horizontu je vyjádřena poměrem nezaměstnaných osob k pracovním silám. Pracovní síla je tvořena zaměstnanými osobami. (Brčák, Sekera, 2010) Nezaměstnané lze považovat za osoby starší patnácti let, které zároveň ve sledovaném období splňovaly následující podmínky: (Brčák, Sekera, 2010)

- byly bez práce, tedy nebyly zaměstnány nebo sebezaměstnány,
- aktivně hledaly práci, např. byly registrovány na úřadu práce, hledaly práci u konkrétního podniku či snažily se založit vlastní podnik,
- byly schopny nastoupit do zaměstnání či sebezaměstnání nejpozději do 14 dnů během referenčního období.

### **Sociokulturní faktory**

Sociokulturní faktory působí ve dvou směrech, a to ve směru, ve kterém jsou faktory propojeny s nákupním chováním spotřebitelů a ve směru, kdy faktory mají podmiňující vliv na chování organizací, ve kterém lze sledovat kulturní a sociální vliv působící na jednání organizace. Mezi faktory, které jsou propojeny s nákupním chováním spotřebitelů lze zařadit: (Jakubíková, 2013)

- sociální – příjem, majetek, vývoje životních úrovní, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatelstva, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitele, sociální stratifikace společnosti a její uspořádání,
- kulturní – kulturní hodnoty, spotřební zvyklosti, řeč těla, jazyk, osobní image a chování žen a mužů.

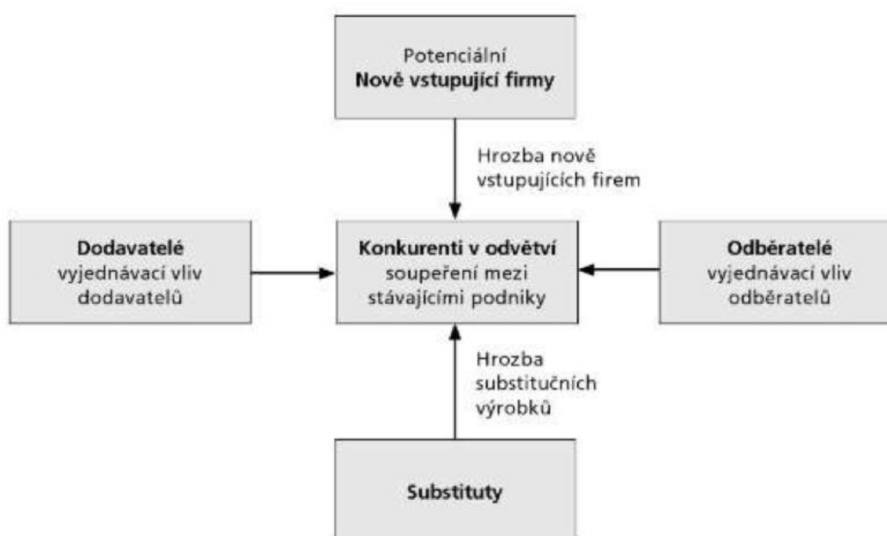
### **Technologické faktory**

Technologické prostředí a provedené změny s nímž jsou spojeny, představují pro danou společnost zdroj technologického pokroku, který jim napomáhá dosáhnout lepšího hospodářského výsledku, zvýšit konkurenceschopnost a dosáhnout humanizaci práce. Technologické faktory představují určité trendy ve výzkumech a vývojích daných společnostmi mezi něž lze zahrnout rychlost technologických změn, skladovací, výrobní, dopravní, informační a komunikační. (Synek a kol., 2002)

### 3.4.2 Porterova analýza konkurence v odvětví

Pro jednotlivá odvětví jsou dle J. Váchala (2013) charakteristické množiny ekonomických a technických faktorů, které jsou základním pilířem konkurenční síly jednotlivých podniků. Koncentrace a síla konkurence v odvětví se odvíjí od působení pěti základních sil. Konečným výsledkem jejich společného působení je vznik ziskového potenciálu odvětví. Porterův model (obrázek 2) disponuje analytickou systematičností, která udává tvorbu konkurenčních sil. Při tvorbě analýzy konkurenčního prostředí je nezbytné ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Vlivem působení jednotlivých konkurenčních sil je ovlivnění vzniku specifických druhů konkurence na trhu a konečným efektem je tvorba zisku, kterého mohou podniky dosáhnout. (Váchal a kol., 2013)

*Obrázek 2: Porterův model*



Zdroj: Porterův model pěti konkurenčních sil, Čížinská, Marinič 2010

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Stejně jako dodavatelé, tak zákazníci mohou ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na kvalitu produkce a s ní spojenou i cenu produktu. Zákazníci mohou svou sílu představovat, pokud: (Váchal a kol., 2013)

- jsou koncentrovaní nebo nakupují-li ve velkém,
- nakupovaný výrobek je standardizovaný nebo nediferencovaný,
- nakupovaný výrobek je významná položka pro zákazníka,

- zisk dosahovaný zákazníky je nízký,
- nakupovaný výrobek není významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního produktu.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mají silnou pozici vůči odběratelům, jestliže: (Lhotský, 2010)

- dodavatel je významný např. má významnou image, nebo jestliže je velkým z pohledu jeho nabídky,
- odběratelé nedisponují tržními informacemi (netransparentnost trhu),
- produkt je vysoce diferencován, kdy odběratel nemá možnost jednoduše přejít ke konkurenci,
- výsledný produkt má nízkou cenovou elasticitu poptávky,
- na trhu se nachází nízký počet alternativních dodavatelů.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Nová konkurence, která vstupuje na trh s sebou přináší dodatečnou kapacitu a plán pro získání dobré tržní pozice, které jsou ve většině případů podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Hrozba vstupu potencionálních konkurentů do odvětví závisí na dvou faktorech, které se odráží ve vstupních bariérách a v očekávání reakce ostatních konkurentů. Jestliže se objevují při vstupu nové konkurence do odvětví pouze nízké bariéry, tak to představuje velmi významnou hrozbu vstupu nových konkurentů do tohoto odvětví. Dochází-li v takovémto odvětví k rostoucí tendenci zisků, dochází k zájmu podniků vstoupit do tohoto odvětví. Nedochází-li k růstu poptávky po výrobcích, pak ceny a s nimi spojené zisky pravděpodobně budou klesat. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Existuje mnoho typů vstupních bariér: (Sedláčková, Buchta, 2006)

- absolutní nákladové výhody,
- kapitálová náročnost,
- legislativní opatření a státní zásahy,
- přístup k distribučním kanálům,
- úspory z rozsahu a zkušenostní efekt,
- znalost značky a oddanost zákazníků.

## **Hrozba substitutů**

Veškeré podniky v odvětví vedou konkurenční souboje s ostatními podniky, kteří vyrábějí substituční výrobky. Při identifikaci jednotlivých substitučních výrobků je možnost hledání nových produktů, které mohou vykonávat stejnou funkci. Substituční výrobky působí na zvyšování soutěživosti v odvětví a mají za následek redukci cen jednotlivých výrobků nebo zlepšení výkonnosti. (Porter, 1998)

Jestliže nastane situace, kdy se dají substituty nahradit jinými substituty, tak se stává dané odvětví méně atraktivním. Nejdůležitějšími substituty ze strany strategického hlediska daného odvětví jsou ty, které: (Váchal a kol., 2013)

- jsou vyrobeny v odvětví, které dosahují vyšších zisků,
- u stávajících výrobků dochází k technologickým inovacím, pomocí kterých dochází k lepšímu uspokojení potřeb zákazníků.

## **Rivalita mezi existujícími konkurenty**

Největší konkurenční síla vychází ve většině případech z konkurenčního boje mezi jednotlivými podniky uvnitř konkurenčního okolí. Velikost intenzity konkurenčních sil je odvozována od soupeření mezi jednotlivými podniky, kteří vkládají snahu pro získání lepší tržní pozice a konkurenční strategie. Tržní úspěch podniku je získán pomocí konkurenční strategie daného podniku. Konkurenční strategie v sobě obsahuje dvě složky, jimiž jsou ofenzivní akce, která směřuje k získání lepší tržní pozice a defenzivní tah, který směřuje k obraně současné pozice daného podniku. Úspěchy konkurenčních strategií ve větší míře závisí na konkurenční strategii konkurenčních podniků a na zdrojích, které jsou ochotni rivalové investovat do své konkurenční strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Dle M. E. Portera (2008) je rivalita mezi existujícími konkurenty jedním z projevů usilování a upevňování pozice v odvětví prostřednictvím cenové konkurence, reklamních bitev, zvyšujícím se zákaznickým servisem nebo zárukami.

## **3.5 Analýza vnitřního prostředí – SWOT analýza**

Vnitřní prostředí je představováno jako soubor sil působící uvnitř společnosti, které mají určité dopady na řízení podniku. Vstupy i výstupy jsou představovány jako prostředí podniku. Tato analýza je zaměřena na silné a slabé stránky společnosti ve vztahu ke konkurenci. Z tohoto důvodu je nutné identifikovat klíčové proměnné společnosti, tzv. ty,

při jejichž správném fungování je společnost schopna čelit výzvám okolí. Vnější faktory ovlivňují interní funkce (např. marketingové, finanční, výrobní a personální), možné cíle a strategie společnosti. (Váchal a kol., 2013)

### **SWOT analýza**

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj, koncepční rámec pro systematické analýzy zaměřující se na charakteristiky jednotlivých klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Název SWOT je dle H. Horákové (2003) složen ze čtyř počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Tato analýza je využívána na závěr, jelikož jsou v ní využity informace jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí podniku. SWOT analýza je využívána pro sumarizaci aktuálního stavu podniku pomocí sumarizace základních faktorů, působící na efektivnost marketingových aktivit, které ovlivňují vytyčený cíl. Správně provedená SWOT analýza vytváří pro daný podnik znalosti okolností, pomocí kterých mohou být uspokojeny potřeby zákazníků daného podniku. (Horáková, 2003)

Cílem této metody není určit jednotlivé druhy silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale zaměřit se na takové druhy, které vyzdvihují strategický význam (Váchal a kol., 2013). Silné a slabé stránky se soustřeďují k vnitřní situaci společnosti. Příležitosti a hrozby se vztahují na vnější prostředí, jež obklopuje firmu (Kozel, 2006).

### **Silné stránky**

Mezi silné stránky lze zařadit takové interní faktory, díky kterým má společnost silnou pozici na trhu. Jedná se o oblasti, ve kterých je společnost dobrá. Využívají se jako podkladové materiály pro stanovení konkurenčních výhod. Jedná se o posuzování jednotlivých dovedností, schopností a potenciálu společnosti (Blažková, 2007).

### **Slabé stránky**

Jde o situaci, kdy je firma v některých oblastech slabá a úroveň některých faktorů je nízká. V některých případech nedostatek určitých silných stránek znamená slabou stránku, která brání efektivní výkonnosti podniku (Blažková, 2007).

## Příležitosti

Příležitosti představují určité možnosti, při jejichž realizaci stoupá vyhlídka na růst či lepší využití disponibilních zdrojů. V případě jejich využití dochází ke zvýhodnění podniku vůči konkurenci. Nejprve dochází k jejich identifikování a poté k jejich využití (Blažková, 2007).

## Hrozby

Nepříznivé situace či změny ve firemním okolí znamenají překážku pro činnost společnosti. Mohou vytvářet hrozby úpadku či nebezpečí neúspěchu. Firma by měla co nejdříve reagovat na tyto hrozby, aby odstranila či minimalizovala dopady, které plynou z těchto hrozeb (Blažková, 2007).

*Obrázek 3: Typické příklady silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb*

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
kompetentnost v rozhodujících oblastech, adekvátní finanční zdroje, dobrá pověst u odběratelů, uznávaná vůdčí pozice na trhu, úspory z rozsahu, vlastní technologie, nákladová výhoda, lepší reklamní kampaň, schopní řídicí pracovníci podniku	nejasný strategický záměr, nevyužité kapacity, nedostatek manažerských dovedností, slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť, podprůměrné marketingové schopnosti, neschopnost financovat potřebné změny ve strategii, vysoké náklady ve srovnání s konkurencí
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
obsluhovat další skupinu zákazníků, vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty, rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků, diverzifikace, vertikální integrace, překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích, rychlejší růst trhu	konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady, rostoucí prodeje substitučních výrobků, pomalý růst trhu, nákladné regulační požadavky, nízká obranyschopnost vůči recesi, rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů, měnící se potřeby a vkus zákazníků, nepříznivé demografické změny

Zdroj: SWOT analýza, Váchal a kol. 2013



### 3.6 Finanční analýza

Finanční analýza je brána jakožto nástroj řízení společnosti sloužící jako komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace podniku pomocí specifických metod a postupů k posouzení tzv. finančního zdraví daného podniku. Pomocí finanční analýzy jsou odhaleny silné stránky společnosti, ale zároveň poukazuje na případné poruchy ve finančním hospodaření. Zdrojem informací pro sestavení finanční analýzy jsou účetní výkazy, které odhadují budoucí vývojový trend. Výsledkové predikce vývojových trendů slouží pro tvorbu rozvojové koncepce, volby strategie a její realizace pro vytvoření plánu samotné finanční situace, tj. pro vytvoření plánu peněžních příjmů a výdajů v horizontu delších časových řad. (Jáčová, Ortová, 2013)

Účelem finanční analýzy je odhalení, zda využívá efektivně svá aktiva a tím je schopen včas splácet své závazky. Průběžné zhotovení finanční analýzy napomáhá manažerům dané společnosti správně se rozhodnout při získání finančních zdrojů, při sestavování optimálních finančních struktur, při alokačním procesu volných finančních prostředků, v rámci poskytování obchodních úvěrů a při rozdělení zisku. (Knápková a kol., 2017)

Pro zpracování finanční analýzy se vyžadují vstupní data, které jsou významným zdrojem dat vycházejících z účetních výkazů. Majetková a finanční struktura daného podniku je poskytována v rámci rozvahy podniku. Rozvaha (obrázek 4) je rozdělena na dvě části: aktiva, které udávají výši a strukturu majetku a pasiva, které udávají způsob financování tohoto majetku. Nejdůležitější částí na straně pasiv je výsledek hospodaření, jehož tvorba v rámci účetního období je zachycena ve výkazu zisku a ztráty. Výsledek hospodaření je vyjádřen rozdílem výnosů a nákladů. (Knápková a kol., 2017)

Obrázek 4: Struktura rozvahy

ROZVAHA			
AKTIVA		PASIVA	
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	A.I.	Základní kapitál
B.I.	DNM	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	DHM	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	DFM	A.IV.	VH minulých let
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	A.V.	VH běžného účetního období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	<b>C.</b>	<b>Závazky</b>
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.IV.	Peněžní prostředky	C.II.	Krátkodobé závazky
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>

Zdroj: Rozvaha, Knápková a kol. 2017

Výkaz zisku a ztráty (obrázek 5) představuje pohyb výnosů a nákladů. Tento výkaz vyjadřuje, jakým způsobem jednotlivé položky ovlivňují výsledek hospodaření. Data z výkazu zisku a ztráty slouží jako podklad pro hodnocení firemní ziskovosti. (Růčková, 2019)

**Obrázek 5:** Struktura výkazu zisku a ztráty

Označení a	TEXT b	Řádek c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodeje výrobků a služeb	01		
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03		
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05		
3.	Služby	06		
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09		
1.	Mzdové náklady	10		
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11		
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12		
2. 2	Ostatní náklady	13		
E.	Úpravy hodnot z provozní oblasti (ř. 15 + 16 + 19)	14		
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 15 + 17)	15		
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16		
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 25 až 29)	20		
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21		
2	Tržby z prodeje materiálu	22		
3	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24		
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Prodaný materiál	26		
3.	Daně a poplatky	27		
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Jiné provozní náklady	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30		

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, 2020

### Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza společnosti je založena na porovnání jednotlivých položek ukazatelů, tzv. dává jednotlivé položky daných ukazatelů do vzájemných poměrů a porovnává je mezi sebou. Poměrové ukazatele se soustřeďují do několika skupin ukazatelů, tedy do soustavy ukazatelů, jelikož firma je složitá organizace, která by nevystačila pouze s jedním ukazatelem pro charakteristiku finanční situace dané společnosti. (Kislingerová, 2008)

Metoda poměrových ukazatelů je taktéž označována jádrem finančních analýz z několika důvodů: (Kubičková, Jindřichovská, 2015)

- je časově méně náročná,
- poskytuje spolehlivé informace, které slouží pro vyhledávání příčin finančních ukazatelů,
- udává směrové podněty k následujícím hlubším analýzám podnikových procesů,
- navazuje na základní ukazatele podnikových finančních plánů,
- její využití je velmi snadné v rámci podnikového srovnání k identifikaci silných a slabých stránek podniku,
- pomocí analýzy poměrových ukazatelů lze predikovat budoucí vývoj podniku, pomocí kterého lze ohodnotit důsledky opatření přijatých k řešení rozpoznávaných problémů.

### 3.6.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují finanční zdraví podniku a jsou v tom nejširším pojetí chápány jako schopnost podniku uhradit závazky, tedy zajistit dostatečně velký obnos majetku schopný uhradit závazky (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

Likvidita určité složky vyjadřuje určitou vlastnost složky majetku rychle a prakticky bez minimální ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost dané složky je představována jako likvidnost. Likvidita představuje schopnost firmy uhradit včas své platební závazky. (Růčková, 2019)

#### Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita též označována jako likvidita 1. stupně se využívá jen pro vnitropodnikové analýzy, jelikož externí pracovníci účetnictví nemají k dispozici dostatek přesných údajů. Za příznivou hodnotu okamžité likvidity je považována hodnota minimálně 0,2 a maximálně 0,5 (Krutina, Novotná, 2009). V případě vyšších hodnot ukazatele okamžité likvidity dochází k neefektivnímu využití finančních prostředků (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovové platební prostředky}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (1)$$

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita je také označována jako likvidita 2. stupně. Pro tuto likviditu je patrné, že hodnota čitatele by měla být stejná jako hodnota jmenovatele, tedy mělo by dojít k poměru těchto dvou proměnných v poměru 1:1, v některých případech až 1,5:1. Pokud by se vycházelo z doporučených hodnot a poměr by dosahoval 1:1, tak je patrné, že daný podnik je schopen platit své závazky, aniž by přistoupil k prodeji svých zásob. Pokud by byla vyšší hodnota daného ukazatele, tak tento jev je příznivý pouze pro věřitele, ale není výhodný pro akcionáře a vedení podniku. (Růčková, 2019)

Doporučená hodnota ukazatele pohotové likvidity by měla nabývat hodnoty 1-1,5. Nastane-li situace, že poměr je menší než 1, tak podnik musí případně přistoupit k prodeji svých zásob. (Knápková a kol., 2017)

$$Pohotová\ likvidita = \frac{(oběžná\ aktiva - zásoby)}{krátkodobé\ cizí\ zdroje} \quad (2)$$

### **Běžná likvidita**

Dle A. Knápkové (2017) je ukazatel běžné likvidity též označován jako likvidita 3. stupně, který udává kolikrát jsou pokryty krátkodobé závazky oběžnými aktivy podniku. V případě výpočtu ukazatele běžné likvidity by mělo docházet ke zvážení struktury zásob a jejich reálné ocenění z pohledu jejich prodejnosti. Také by mělo dojít ke zvážení struktury pohledávek, a především pohledávek po lhůtě splatnosti. Pokud dojde k situaci, že oběžný majetek a krátkodobé závazky se rovnají, tak je podniková likvidita velmi riziková, a to především v případě, kdy obrat krátkodobých závazků převyšuje obrat oběžných aktiv. Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. (Knápková a kol., 2017)

Za silně konzervativní lze považovat hodnotu 2,5 a za agresivní lze považovat hodnotu menší než 1,6. Jestliže se výsledná hodnota běžné likvidity pohybuje pod hranicí 1, je považována za silně rizikovou. (Kislingerová, 2010)

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ cizí\ zdroje} \quad (3)$$

### 3.6.2 Ukazatele rentability

P. Růčková (2019) uvádí, že rentabilita vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisků za pomoci využití investovaného kapitálu. Tyto poměrové ukazatele rentability vycházejí ze dvou základních účetních výkazů, mezi něž patří výkaz zisku a ztráty a rozvaha. U těchto ukazatelů rentability se v čitateli objevují položky odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli určité druhy kapitálu, respektive tržeb. Ukazatele rentability jsou obecně využívány pro hodnocení celkové efektivnosti daných činností. Tyto ukazatele by měly mít s rostoucí časovou řadou rostoucí trend, kdy tento trend v případě ekonomické krize nemusí vždy vykazovat růstové hodnoty. Obecně jsou ukazatele rentability vyjadřovány jako poměr zisku k vloženému kapitálu. (Růčková, 2019)

Mezi nejčastěji využívané ukazatele rentability se v praxi řadí rentabilita celkových aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS). (Knápková a kol., 2017)

#### **Rentabilita aktiv (Return on Assets – ROA)**

Rentabilita celkových aktiv vyjadřuje výkonnost neboli produkční sílu podniku (Knápková a kol., 2017). Tento ukazatel srovnává dosažený efekt s celkovým zapojeným majetkem, resp. kapitálem. Pokud se do čitatele dosadí čisté zisky zvýšené o zdaněné úroky, poté dojde k poměření celkových aktiv nejen se zisky, ale i s efekty, které jsou odvozeny od zhodnocení cizího kapitálu. (Krutina, Novotná, 2009)

$$ROA = \frac{\text{zisk (ebit)}}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

ROA – rentabilita celkových aktiv

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)**

Dle vyjádření P. Růčkové (2019) rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl vložen akcionáři nebo vlastníky podniku. Jestliže dojde k růstu tohoto ukazatele, zároveň dojde ke zlepšení výsledku hospodaření, k poklesu úročení cizího kapitálu nebo ke zmenšení podílu vlastního kapitálu v podniku. Pokud by hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu byla v delším časovém horizontu nižší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem, tak je firma prakticky odsouzena k zániku, jelikož investoři nebudou ochotni investovat své finanční prostředky do tohoto podniku. (Růčková, 2019)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

### **Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS)**

Ukazatel rentability tržeb je využíván pro měření výnosnosti podniku. Pokud jsou dosahovány nízké hodnoty tohoto ukazatele, tak jsou příznivější pro podnik, jelikož podnik dosahuje rychlého obratu zásob a vysokého absolutního objemu tržeb, oproti tomu, pokud je hodnota ukazatele rentability tržeb vyšší, tak je doprovázen pomalým obratem zásob a nízkou absolutní částkou tržeb. (Krutina, Novotná, 2009)

$$ROS = \frac{\text{zisk (ebit)}}{\text{tržby}} \quad (6)$$

ROS – rentabilita tržeb

### **3.6.3 Ukazatele zadluženosti**

V rámci ukazatelů zadluženosti se využívá několik základních ukazatelů, které jsou odvozovány ve větší míře z rozvahy. Analýza zadluženosti porovnává položky rozvahy a z výsledných hodnot zjistí, v jaké míře jsou aktiva společnosti financována cizím zdrojem. (Růčková, 2019)

A. Knápková (2017) uvádí situaci, kdy daná společnost má vyšší hodnotu zadluženosti, tím vyšší riziko podstupuje, jelikož v každém případě musí být schopen platit své závazky bez ohledu, jestli má finanční zdroje nebo ne. Určité procento zadlužení je obvykle pro daný podnik užitečné z důvodu, jelikož cizí kapitál je levnější než ten vlastní. Je to dáno tím, že úroky z cizích kapitálů snižují hodnoty daňového zatížení společnosti, jelikož úroky, které jsou součástí nákladů snižují zisk, ze kterého jsou placeny daně, jedná se o tzv. daňový efekt nebo daňový štít. (Knápková a kol., 2017)

Zadluženost podniku nemusí být pouze brána jako negativní jev, jelikož růst zadluženosti může v některých případech přispět k celkové rentabilitě a vyšší tržní hodnotě podniku. (Sedláček, 2011)

### **Ukazatel věřitelského rizika**

Dle P. Růčkové (2019) ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje celkovou zadluženost podniku pomocí poměru celkových závazků k celkovým aktivům. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele věřitelského rizika, tím vyšší jsou rizika věřitelů. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele jsou z pohledu vlastníků kmenových akcií příznivé jen tehdy, pokud je podnik schopen dosáhnout vyšších procentních hodnot rentability, než je procentní hodnota úroků placených z cizího kapitálu. Z pohledu věřitelů jsou preferovány pouze nízké hodnoty tohoto ukazatele. Dočasný růst zadluženosti u finančně stabilního podniku může vést ke zvyšování celkové rentability vložených prostředků. (Růčková, 2019)

Dosahuje-li ukazatel daného podniku vyšších hodnot v porovnání s odvětvím, bude pro daný podnik obtížné získat cizí zdroje, aniž by nejdříve zvýšil vlastní zdroje. Pro věřitele bude rizikové půjčovat další peníze danému podniku, nebo budou vyžadovat zvýšení úrokových sazeb. (Sedláček, 2011)

Doporučená hodnota ukazatele věřitelského rizika se pohybuje v rozmezí 30-60 %, ovšem bude záležet na typu odvětví a na schopnosti splácet úroky plynoucí z dluhů (Knápková, Pavelková, 2010).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování slouží k měření zadluženosti podniku na základě poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům, který doplňuje ukazatel věřitelského rizika. Při jejich součtu by měla být hodnota těchto dvou ukazatelů okolo 1. Koeficient samofinancování vyjadřuje, v jaké hodnotě jsou financována aktiva podniku v rámci peněžního vyjádření. (Růčková, 2019) Tento ukazatel vyjadřuje nezávislost podniku na cizím kapitálu a míru soběstačnosti podniku (Sedláček, 2011).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

### **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Tento ukazatel udává, zdali je pro podnik pořád únosné dluhové zatížení. Určitá část zisku vyprodukovaná

cizím kapitálem by měla pokrýt náklady na vypůjčený kapitál. Jestliže je hodnota úrokového krytí rovna 1, tak je potřeba celý vyprodukovaný zisk obětovat na zaplacení úroků. V případě, že vyprodukovaný zisk 3 a více krát pokrývá úroky, tak zbytková hodnota po zaplacení úroků zbývá pro akcionáře podniku. Je-li hodnota tohoto ukazatele vyšší než 6, tak to nasvědčuje tomu, že je podnik velmi dobře fungující. (Kovář, Hrazdilová Bočková, 2016)

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (9)$$

### 3.6.4 Ukazatele aktivity

Prostřednictvím ukazatelů aktivity se měří, jakým způsobem a jak úspěšně management společnosti využívá aktiva. Pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty, a proto zejména u skupiny ukazatelů aktivity platí, že je potřeba zhodnotit jejich stav a vývoj vždy ve vztahu k odvětví, ve kterém se společnost nachází. (Kislingerová, Hnilica, 2008) Jelikož tyto ukazatele ve větší míře poměřují tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (aktiva), lze tyto ukazatele vyjádřit ve dvou možnostech: (Kislingerová, Hnilica, 2008)

- doba obratu – vyjadřuje počet dní (popř. let), po kterou trvá jedna obrátka,
- rychlost obratu – je vyjádřením počtu obrátek aktiv za určité období, v němž bylo dosaženo určitých tržeb použitých v daném ukazateli (nejčastěji 1 rok).

#### Rychlost obratu aktiv

Všeobecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím má lepší vypovídací schopnost. Doporučená optimální hodnota je od hodnoty 1. Tato hodnota je však ovlivněna i příslušností odvětví. Nižší hodnoty ukazatele naznačují nízkou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{Rychlost obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (10)$$

#### Doba obratu zásob

Tento ukazatel udává, kolik dní je potřeba prodávat, aby byly zaplaceny zásoby. (Kalouda, 2017) Ukazatel doby obratu zásob představuje nutnou dobu k tomu, kdy peněžní fondy přejdou přes výrobky a zboží zpět do peněžní formy. (Knápková a kol., 2017)



$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{tržby/365} \quad (11)$$

### **Rychlost obratu zásob**

Tento ukazatel představuje rychlost, kolikrát jsou zásoby schopny se přeměnit v ostatní formy oběžného majetku, až po konečnou produkci a její prodej, z kterého plynou tržby (Kalouda, 2017).

$$Rychlost\ obratu\ zásob = \frac{tržby}{zásoby} \quad (12)$$

### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek je obecně brána jako doba existujícího kapitálu ve formě pohledávek, která je počítána jako podíl průměrné hodnoty pohledávek a průměrných denních tržeb. Tento ukazatel představuje časový horizont od doby prodeje na obchodní úvěr, po který musí společnost v průměru vyčkat, než jí přijde platba od svých odběratelů. Výsledná hodnota se porovnává s dobou splatností faktur a s odvětvovým průměrem. Jestliže má podnik delší průměrnou dobu inkasa pohledávek, tak má větší potřebu úvěrů, a s tím i spojené vyšší náklady. (Knápková a kol., 2017) V případě tohoto ukazatele je ideálním stavem výsledek rovnající se nulové hodnotě, který vyplývá z nulových hodnot pohledávek (Kalouda, 2017).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby/365} \quad (13)$$

### **Rychlost obratu pohledávek**

Rychlost obratu pohledávek udává kolikrát jsou dané pohledávky podniku přeměněny na peněžní prostředky vyplývající z tržeb (Kalouda, 2017).

$$Rychlost\ obratu\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky} \quad (14)$$

## 4 Vlastní práce

Vlastní část práce obsahuje samotnou analýzu společnosti Mattoni 1873 a.s. za pomoci výše uvedených analýz, které sloužili jako východiska k posouzení a vyhodnocení finančního zdraví, ekonomicko-hospodářské situace a současného postavení společnosti na trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji a její srovnání s odvětvím a hlavními konkurenty.

### 4.1 Mattoni 1873 a.s.

Společnost Mattoni 1873 a.s. působí na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji již 149 let. Společnost založil Heinrich Mattoni v roce 1873 v Kyselce u Karlových Varů a pojmenoval jí po své maličosti Mattoni. V roce 1994 došlo k privatizaci podniku a novými majiteli se stala italská podnikatelská rodina Pasquale, kdy se podnik vrátil k česko-italským kořenům. Společnost získala původní podobu – Karlovarské minerální vody, a.s. Ve stejném roce došlo k modernizaci stáčekého závodu, o deset let později v roce 2004 společnost Mattoni 1873 a.s. nechala navrhnout pod taktovkou italského studia designerů dnes již proslulou a typickou zelenou skleněnou láhev s červeným motivem a bílo-modrým orlem. (Mattoni, 2014) V roce 2020 se společnost Mattoni 1873 a.s. oficiálně přejmenovala na již stávající jméno z původního jména Karlovarské minerální vody, a.s. S tím byla spojena i změna loga, které charakterizuje nově přejmenovanou společnost Mattoni 1873 a.s. (Mattoni 1873, 2020)

*Obrázek 6: Původní logo Karlovarské minerální vody, a.s.*



Zdroj: Mattoni 1873, 2017

Společnost v dnešní době zaměstnává více než 3 200 lidí v osmi evropských zemích a provozuje 11 výrobních závodů. Společnost produkuje více než 500 druhů nápojů vyvážejících do 20 zemí světa. Mezi hlavní nápoje produktového portfolia jsou balené minerální vody Mattoni, Magnesia a vody Aquila. Dalšími produkty jsou minerální vody značky Poděbradka, Hanácká Kyselka, Dobrá voda, ledové čaje Aquila, džusy Granini nebo nápoje značky Dr. Pepper. Dále také značky nealkoholických nápojů Pepsi, Mirinda, 7Up, Schweppes, a další. Společnost Mattoni 1873 a.s. je považována za jednoho z největších výrobců minerálních a pramenitých vod ve střední Evropě. (Mattoni 1873, 2021)

*Obrázek 7: Nové logo Mattoni 1873 a.s.*



Zdroj: Mattoni 1873, 2020

#### **Profil společnosti Mattoni 1873 a.s.**

Obchodní název: Mattoni 1873 a.s.,

Místo sídla: Horova 1361/3, 360 01 Karlovy Vary,

Datum vzniku a zápisu: 28. března 1991,

Identifikační číslo: 147 06 725,

Spisová značka: B 71 vedená u Krajského soudu v Plzni,

Právní forma: akciová společnost. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

## **Předmět podnikání**

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obory: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

- Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků (stáčení přírodní minerální a pitné vody do lahví a výroba nealkoholických nápojů s přísadou ovocných sirupů a šťáv),
- výroba chemických látek a chemických směsí nebo předmětů a kosmetických přípravků (výroba technického a potravinářského, kapalného přírodního kysličníku uhličitého a jiné),
- výroba plastových a pryžových výrobků,
- provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod vody,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- velkoobchod a maloobchod,
- ubytovací služby,
- poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků,
- reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy,
- skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě,
- výroba, obchod a služby jinde nezařazené.

## **4.2 PEST analýza**

PEST analýza zahrnuje, jak již bylo uvedeno v teoretické části, faktory vnějšího prostředí působící na podnik, které určitou měrou ovlivňují daný podnik. Mezi tyto faktory se zahrnují politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory.

### **4.2.1 Politicko-právní faktory**

Mezi významné faktory ze skupiny politicko-právních faktorů, které významnou měrou ovlivňují podnikatelskou činnost jsou politická stabilita, daňová politika a pracovní právo. Dalším z politicko-právních faktorů ovlivňující činnosti podniku jsou i daňové sazby, jejichž vývoj je zobrazen v tabulce 1. Z této tabulky je patrné, že hodnota sazby daně

z příjmu právnických osob ve sledovaném období je konstantní na 19 %. Stejně tak i základní sazba DPH, která dosahuje hodnoty 21 %, a také první snížená sazba dosahující hodnoty 15 %. První snížená sazba DPH se vztahuje také na potraviny a nápoje. Od roku 2015 vešla v platnost druhá snížená sazba DPH ve výši 10 %, která se vztahuje na kojeneckou výživu, knihy, léky apod.

**Tabulka 1:** Sazby vybraných daní v ČR v letech 2014-2021

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Daň z příjmů PO	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %
Základní sazba DPH	21 %	21 %	21 %	21 %	21 %	21 %	21 %	21 %
První snížená sazba DPH	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Druhá snížená sazba DPH	-	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %

Zdroj: vlastní zpracování dle aktualne.cz

Podnikatelská činnost v České republice je ovlivněna legislativními předpisy, tedy zákony, mezi něž lze zařadit: (Zákony pro lidi, 2022)

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích,
- Zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty.

Výrobci balených vod, mezi něž se řadí i společnost Mattoni 1873 a.s. jsou povinni dodržovat zákony a legislativní předpisy, které se vztahují na jejich podnikatelskou činnost.

Především se jedná o: (Zákony pro lidi, 2022)

- Zákon č. 110/1997 Sb., zákon o potravinách a tabákových výrobcích,
- Zákon č. 477/2001 Sb., zákon o obalech,
- Vyhláška č. 252/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Vyhláška, kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody,

- Vyhláška 275/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Vyhláška o požadavcích na jakost a zdravotní nezávadnost balených vod a o způsobu jejich úpravy.

Dále se jedná o vyhlášku, kterou se řídí pouze výrobci minerálních, léčivých a ochucených vod, jelikož se tento typ vod nezařazuje mezi balené vody, ale zařazují se dle vyhlášky Ministerstva zemědělství č. 248/2018 Sb., *o požadavcích na nápoje*, mezi nealkoholické nápoje. Vyhláška č. 248/2018 Sb., *o požadavcích na nápoje* nahradila dne 1.12.2018 předcházející vyhlášku č. 335/1997 Sb. Výrobní podniky vyrábějící balené minerální vody musí dále splňovat požadavky na výrobu minerálních vod pocházejících z léčivých zdrojů, které vyplývají ze zákona č. 164/2001 Sb., *o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon)*. Dále musí splňovat podmínky vyplývající z vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 423/2001 Sb., *kteou se stanoví způsob a rozsah hodnocení přírodních léčivých zdrojů a zdrojů přírodních minerálních vod a další podrobnosti jejich využívání, požadavky na životní prostředí a vybavení přírodních léčebných lázní a náležitosti odborného posudku o využitelnosti přírodních léčivých zdrojů a klimatických podmínek k léčebným účelům, přírodní minerální vody k výrobě přírodních minerálních vod a o stavu životního prostředí přírodních léčebných lázní (vyhláška o zdrojích a lázních)*. (Zákony pro lidi, 2022)

Činnost výrobců minerálních a pramenitých vod je ovlivněna směnicemi Evropské unie. Jedná se o *Směrnici Komise 2003/40/ES* z roku 2003, která stanovuje seznam, koncentrační limity a požadavky na označení jednotlivých složek přírodních minerálních vod a požadavky na využití vzduchu obohaceného ozonem při úpravách minerálních a pramenitých vod. (EUR-Lex, 2003) Dále se jedná o *Směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) 2008/54/ES* z roku 2009 o využití a prodeji přírodních minerálních vod. Některé ustanovení této směrnice se vztahují na pramenité vody, mikrobiologické požadavky a požadavky na označení. (EUR-Lex, 2009) *Nářízení Komise (EU) č. 115/2010* z roku 2010, kterým se stanovují jednotlivé podmínky využití aktivovaného oxidu hlinitého pro odstranění fluoridů z přírodních minerálních vod a pramenitých vod (European Commission, 2010).

#### 4.2.2 Ekonomické faktory

Další skupinou faktorů PEST analýzy jsou ekonomické faktory. Mezi nejzásadnější faktory, které ovlivňují podnikatelskou činnost podniků je vývoj hrubého domácího produktu (HDP), vývoj průměrné míry inflace, vývoj obecné míry nezaměstnanosti a vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd v rámci České republiky.

#### Hrubý domácí produkt

V následující tabulce 2 jsou uvedeny jednotlivé hodnoty nominálního HDP v České republice v letech 2010-2020.

*Tabulka 2: Nominální HDP v ČR v mil. Kč v letech 2010-2020*

nominální HDP		HDP
Rok	2010	3 992 870
	2011	4 062 323
	2012	4 088 912
	2013	4 142 811
	2014	4 345 766
	2015	4 625 378
	2016	4 796 873
	2017	5 110 743
	2018	5 409 665
	2019	5 790 348
	2020	5 694 387

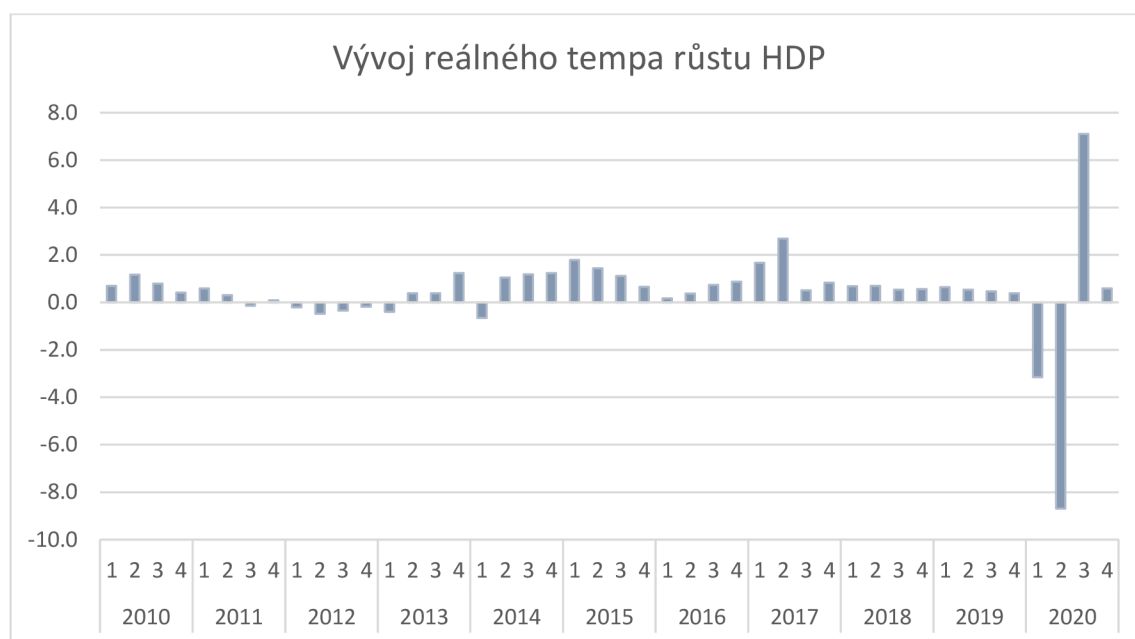
Zdroj: vlastní zpracování dle apl.czso.cz

Z obrázku 8 je patrné, že se ekonomika v roce 2012 dostala do recese. Její reálný pokles nebyl tak výrazný, jak tomu bylo v roce 2008 v době ekonomické krize, oproti tomu trvala mnohem déle. Tato recese byla způsobena především klesající domácí poptávkou, která souvisela se spotřebním a investičním pesimismem domácností a podniků v rámci tuzemské fiskální konsolidace a snižující se ekonomické aktivity ve světě. V roce 2012 v České republice musely podniky čelit výrazné nejistotě a nestabilitě v rámci daňového prostředí, z důvodu nejasného daňového nastavení pro rok 2013, který nebyl zcela stanoven ještě v závěru roku 2012. Ve třetím a čtvrtém kvartálu roku 2012 byla patrná oslabující zahraniční poptávka, která souvisela s recesí v eurozóně. K reálnému růstu ekonomiky došlo

v průběhu druhé poloviny roku 2013. Ten byl způsoben domácí a zahraniční poptávkou. Od roku 2014 panoval ekonomický růst ve většině odvětví národní ekonomiky. (czso.cz, 2015)

K růstu HDP přispělo několik skupin odvětví i odvětví obchodu, do kterého se řadí trh s výrobou minerálních vod. Příznivý hospodářský vývoj v rámci tuzemské ekonomiky i zahraničních ekonomik trval až do roku 2020.

**Obrázek 8:** Vývoj reálného tempa růstu HDP v ČR v % v letech 2010-2020



Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzy.cz

V roce 2020 došlo v České republice k největšímu propadu hrubého domácího produktu v historii samostatného státu. Česká ekonomika a její vývoj byl značně ovlivněn pandemií SARS-CoV-2, který způsobuje onemocnění COVID-19. Opatření proti šíření nákazy způsobila značný propad ekonomiky, který vykazoval za rok 2020 5,8 % (obrázek 8). Pokles hrubého domácího produktu byl ovlivněn nižší spotřebou domácností, investičními výdaji a poklesem zahraniční poptávky v počátku roku 2020. Pokles hrubé přidané hodnoty výrazně ovlivnil vývoj v odvětví obchodu, ubytování a pohostinství. Naopak růst zaznamenaly veřejné výdaje. (mfcr.cz, 2021)

Prognóza České národní banky pro rok 2022 je růst HDP na 3 % a v roce 2023 na 3,4 %. Růst ekonomiky bude způsoben spotřebou domácností, růstem soukromých i vládních investic. Česká národní banka předpokládá, že se česká ekonomická aktivita bude v roce 2022 nacházet v před pandemické úrovni. (cnb.cz, 2022)



## Inflace

V tabulce 3 jsou uvedeny jednotlivé průměrné roční míry inflace v letech 2010-2021. Ve sledovaném období došlo k nejvyššímu nárůstu míry inflace v roce 2021. v tomto období došlo k překročení tolerančního pásma až o skoro 2 %.

To mělo za následek zvyšování cenové hladiny, a tedy zdražení cen potravin, nealkoholických nápojů a bydlení, ale také zvyšující se náklady na elektřinu a nájemné. (czso.cz, 2021)

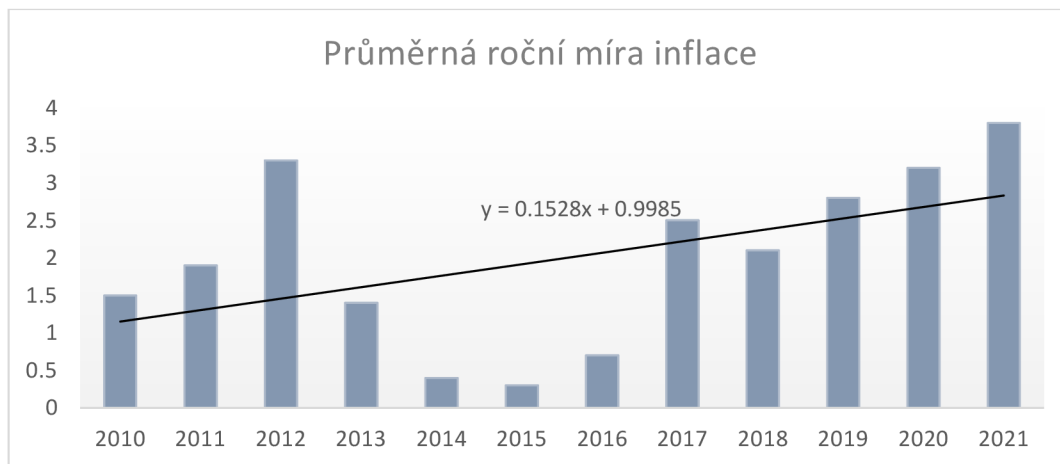
**Tabulka 3:** Průměrná roční míra inflace v ČR v % v letech 2010-2021

Inflace	Rok											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrná roční míra inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8

Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz

Z obrázku 9 je patrné, že průměrná roční míra inflace v České republice ve sledovaném období měla rostoucí trend. K razantním nárůstům průměrné míry inflace docházelo v posledních dvou letech, tedy v roce 2020 a 2021, které byly způsobeny pandemií SARS-CoV-2 a převážně zdražením energií a rychlím růstem mezd. Tento růst měl vliv jak na důchody domácností, tak na investory v ČR. Docházelo ke zdražení prakticky všech položek spotřebního koše.

**Obrázek 9:** Vývoj průměrné roční míry inflace v ČR v % v letech 2010-2021



Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz

Dle prognóz České národní banky bude inflace v roce 2022 dosahovat 8,5 %. Na počátku roku 2022 se pohybovala inflace na úrovni 9,4 %. Rychlý růstu cenové hladiny se bude podílet na prudkém zvýšení regulovaných cen. Ceny elektřiny a zemního plynu budou přispívat k růstu inflace. Inflace bude kulminovat v první polovině roku 2022 a následně dojde k postupnému zvolňování. K tomu přispěje stabilizující vliv měnové politiky prostřednictvím domácí poptávky. Během roku 2023 se inflace sníží na úroveň 2 %. (cnb.cz, 2022)

### Míra nezaměstnanosti

Dle tabulky 4 je patrné, že obecná míra nezaměstnanosti v rámci České republiky má za posledních 11 let klesající trend. Tento trend se odráží v podnikatelské činnosti a má na ní negativní dopad. Podnikatelské subjekty musejí vynakládat větší úsilí a více peněžních prostředků pro získání nových potencionálních zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců. Ze stran zaměstnanců dochází k určování podmínek a navyšování nároků na zaměstnavatele. Podnikatelské subjekty musejí navyšovat mzdy zaměstnancům, a tím se jim zvyšují i mzdové náklady. Dochází tedy ke zvýšení nákladů jednotlivých firem.

**Tabulka 4:** Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v % v letech 2010-2020

Nezaměstnanost	Rok										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obecná míra nezaměstnanosti	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6

Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz

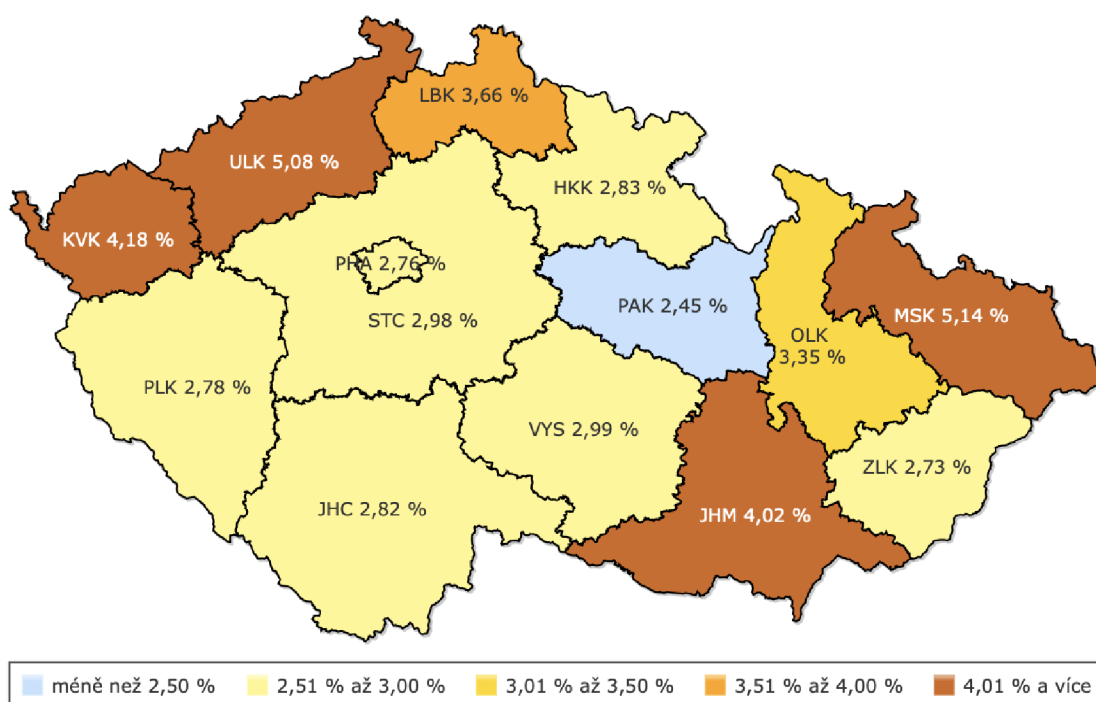
Na obrázku 10 je vyobrazena mapa České republiky s podílem nezaměstnaných osob ve věku od 15 do 64 let, připadající na jednotlivé kraje k 31.12.2021. Nejnižší podíl nezaměstnaných osob připadá na Pardubický kraj, Zlínský kraj a Hlavní město Praha, kdy tyto kraje si udržují nižší podíl nezaměstnaných v delším časovém horizontu. Oproti tomu Moravskoslezský kraj, Ústecký kraj a Karlovarský kraj patří mezi kraje s nejvyšším podílem nezaměstnaných osob i v delším časovém horizontu.

Společnost Mattoni 1873 a.s. zaměstnává 1 300 zaměstnanců v České republice. Největší část zaměstnanců společnosti pracuje v Karlovarském kraji. Její další výrobní jednotky sídlí v Olomouckém kraji (Hanácká kyselka), Středočeském kraji (Poděbradka), Jihočeském kraji (Dobrá Voda) a Karlovarském kraji (Magnesia). Je tedy zřejmé, že

společnost Mattoni 1873 a.s. má výrobní jednotky v regionech s vyšší nezaměstnaností, tedy na jedno pracovní místo připadá větší počet nezaměstnaných osob, což je výhodou pro tuto společnost.

V krajích s vyšší nezaměstnaností lidé drží nižší množství důchodů, oproti kraji s nižší nezaměstnaností. Kupní síla daného regionu bude ovlivňovat nákupní chování minerálních vod. Tedy v regionu s nižší nezaměstnaností budou lidé utrácet více za minerální vody než v regionech s vyšší nezaměstnaností.

**Obrázek 10:** Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31.12.2021



Zdroj: Podíl nezaměstnaných osob v krajích, czso.cz, 2022

Česká ekonomika má značný vliv i na vývoj mzdových hladin. Z důvodu příznivého růstu ekonomiky dochází rovněž i k růstu minimální mzdy, která činila v roce 2021 15 200 Kč. Příznivý ekonomický vývoj má vliv i na růst průměrných mezd. Ve sledovaném období od roku 2014 do roku 2021 měla průměrná hrubá měsíční mzda v České republice pouze rostoucí trend. Tento trend je způsoben především růstem míry inflace a klesající mírou nezaměstnanosti. V následující tabulce 5 jsou uvedeny průměrné hrubé měsíční mzdy připadající na jednotlivé roky.

**Tabulka 5:** Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v Kč za měsíc v letech 2014-2021

Mzda	Rok							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Průměrná hrubá měsíční mzda	26 804	27 825	28 964	30 932	33 587	35 855	37 627	39 332

\*data pouze za první a druhé čtvrtletí

Zdroj: vlastní zpracování dle ispv.cz

#### 4.2.3 Sociokulturní faktory

Mezi sociokulturní faktory lze zahrnout faktor, který postihuje spotřební zvyky obyvatel České republiky, a tím je spotřeba minerálních vod a nealkoholických nápojů. V níže uvedené tabulce 6 jsou uvedeny jednotlivé druhy nealkoholických nápojů s jednotlivými hodnotami spotřeby minerálních vod a nealkoholických nápojů v letech 2014-2020 vyjádřeny v litrech na osobu za rok. Z tabulky je patrné, že do roku 2018 docházelo ke zvyšování spotřeby oproti předešlému roku a od roku 2019 ke snížení spotřeby. V roce 2020 byla nejnižší spotřeba minerálních vod a nealkoholických nápojů za posledních 7 let. Tento jev byl způsoben vládními restrikcemi, které měli za následek uzavření restauračních a hotelových zařízení, a tím i snížení prodeje balených minerálních vod a nealkoholických nápojů.

**Tabulka 6:** Spotřeba minerálních vod a nealkoholických nápojů v ČR v litrech na jednoho obyvatele za rok v letech 2014-2020

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Minerální vody a nealkoholické nápoje	249	249,9	247,8	241,9	251,5	246,8	238,2
Minerální vody	55	56,4	57,5	55,3	62,5	56,8	54,3
Sodové vody	28	31,2	30,9	30,2	31,4	29,6	28,3
Limonády	94	92,8	89,2	89,3	92,9	93,8	90,7
Ostatní nápoje	72	69,5	70,2	67	64,7	66,7	64,9

Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz

Velmi důležitým aspektem ovlivňující spotřebu nealkoholických nápojů je v dnešní době trend zvyšující se spotřeby obyčejné kohoutkové vody. V roce 2008 dosahovala spotřeba limonád 110 litrů na osobu za rok, v roce 2017 se snížila spotřeba o 20 % na 89 litrů na osobu za rok. V České republice dochází i k poklesu minerálních vod a nealkoholických nápojů, kdy v roce 2008 dosahovala spotřeba 300 litrů na osobu za rok a v roce 2017 jen 242 litrů na osobu za rok. Kohoutková voda se stala čím dál víc žádanější komoditou, jak v restauračních zařízení, tak v domácnostech spotřebitelů. Jak tomu ukazuje fakturace vody z vodovodů u domácností, kdy v roce 2017 meziročně vzrostla o 0,4 litru na 89 litru na osobu a den. Velký zájem zaznamenala i společnost Mall.cz v prodejnosti přístrojů na bublinkovou vodu. V roce 2018 vzrostli prodeje těchto produktů v meziročním srovnání o 40 %. (irozhlas.cz, 2019)

Při srovnání spotřeby minerálních vod a nealkoholických nápojů s tabulkou 7, tj. s tabulkou vývoje teplot v jednotlivých měsících v ČR v letech 2014-2020 je patné, že vyšší teploty měli vliv na spotřebu minerálních vod a nealkoholických nápojů. Nejvyšší spotřeba byla v roce 2018, tedy 251,5 litru na osobu za rok, při porovnání s tabulkou vývoje teplot v ČR je zřejmé, že nejvyšší průměrná roční teplota byla taktéž v roce 2018, tedy 9,6 °C.

*Tabulka 7: Vývoj průměrných teplot v jednotlivých měsících na území ČR ve °C v letech 2014-2020*

Rok	Měsíc												Rok
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
<b>2014</b>	0,5	2,1	6,2	9,8	12,1	16,0	19,2	15,7	14,0	10,0	6,0	1,6	<b>9,4</b>
<b>2015</b>	0,9	-0,1	4,0	7,8	12,4	16,1	20,2	21,3	13,1	7,8	5,7	3,7	<b>9,4</b>
<b>2016</b>	-1,4	3,0	3,3	7,7	13,4	17,2	18,6	17,0	15,8	7,4	2,7	-0,5	<b>8,7</b>
<b>2017</b>	-5,6	1,1	5,9	6,9	13,8	18,2	18,5	18,8	11,8	9,5	3,7	0,8	<b>8,6</b>
<b>2018</b>	1,8	-3,5	0,8	12,7	16,2	17,5	19,7	20,6	14,5	10,0	4,3	1,2	<b>9,6</b>
<b>2019</b>	-1,7	1,7	5,6	9,4	10,7	20,7	18,8	18,9	13,3	9,5	5,6	1,9	<b>9,5</b>
<b>2020</b>	0,3	3,7	3,9	9,2	10,9	16,4	17,7	18,8	14,0	9,0	3,9	1,7	<b>9,1</b>

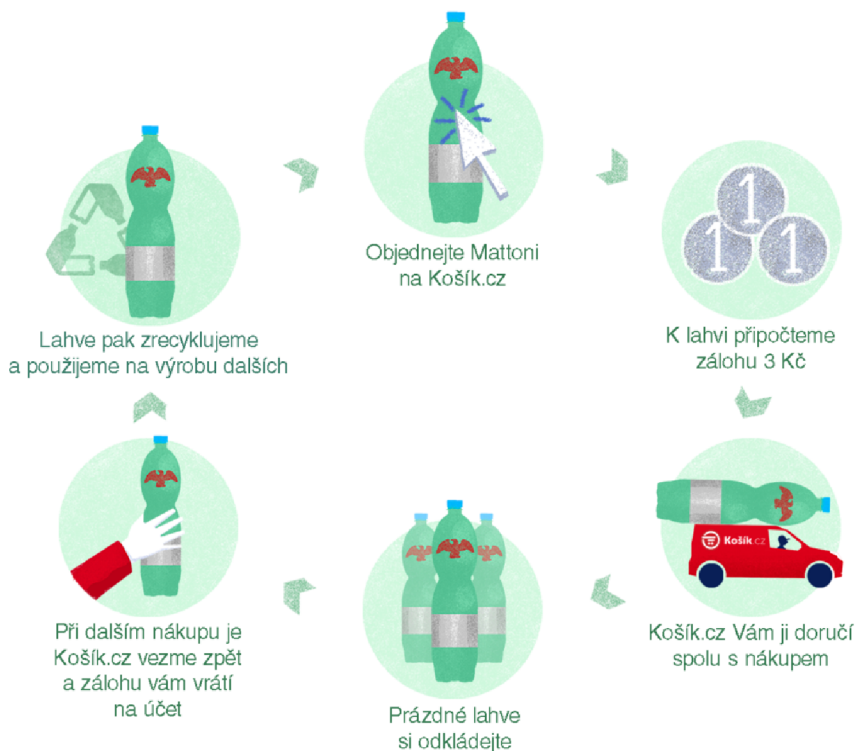
Zdroj: vlastní zpracování dle chmi.cz

#### 4.2.4 Technologické faktory

Technologické prostředí představuje zdroj technologického pokroku společnosti, prostřednictvím kterého dosahuje lepšího hospodářského výsledku a zvyšuje konkurenceschopnost. Technologické faktory určují jednotlivé trendy ve výzkumu a vývoji společnosti mezi než lze zařadit např. technologické změny.

V rámci technologických faktorů lze uvést pilotní projekt společnosti Mattoni 1873 a.s. ve spolupráci s online obchodem Košík.cz, který odstartoval v lednu 2020. Jedná se o první certifikovanou cirkulaci zálohované PET láhve na českém trhu, kdy je možné vrátit plastovou láhev zpět k prodejci Košík.cz, aby mohla být opět zpracována do nových láhví. Cirkulární PET láhev od společnosti Mattoni 1873 a.s. je vyrobena z 80 % recyklovaného PET obalu, která je potažmo zrecyklována a opět vyrobena z 80 % obsahem recyklátu. Hlavní myšlenkou projektu cirkulární smyčky PET láhví je opakované využití již použitých materiálů a snížení produkce odpadů. (Mattoni 1873, 2021) Cirkulace zálohovaných PET láhví je znázorněna na níže uvedeném obrázku 11.

**Obrázek 11:** Cirkulace zálohovaných PET láhví mezi společnostmi Mattoni 1873 a.s. a Košík.cz



Zdroj: mattoni.cz, 2021

### **4.3 Porterova analýza konkurence v odvětví**

Porterova analýza konkurence v odvětví neboli Porterův model pěti sil, jehož součástí je pět konkurenčních faktorů, kterými jsou hrozba vstupu nových konkurentů, rivalita mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů, byly využity pro zkoumání jejich vlivu na společnost Mattoni 1873 a.s.

#### **4.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Společnost Mattoni 1873 a.s. se zabývá výrobou a prodejem minerálních vod a nealkoholických nápojů. Jedná se o trh, ve kterém neexistují prakticky žádné bariéry vstupu. Na tento trh mohou vstupovat jakékoliv subjekty, které budou chtít vyrábět a prodávat balené nealkoholické nápoje. Jedná se o trh, na kterém se vyskytuje mnoho společností se svými značkami, které vyrábí substituční sortiment. Potenciální nově vstupující konkurent by na tento trh musel vstoupit s jedinečným produktem, aby ustál již stávající konkurenci v podobě jedničky na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji společnosti Mattoni 1873 a.s. Možné hrozby pro vstup nové konkurence do odvětví jsou vysoké vstupní náklady vynaložené na výrobní procesy a počáteční kapitál v podobě láhvovacího zařízení, náklady na skladování, distribuci nebo reklamu a marketing.

Společnost Mattoni 1873 a.s. působí v osmi evropských zemích a vyrábí více než pět set druhů nápojů. V roce 2018 si společnost upevnila svoji pozici na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji akvizicí společnosti PepsiCo v České republice, Maďarsku a na Slovensku, a tím i zvýšila svůj podíl na trhu s nealkoholickými nápoji na 30,9 %. Společně se společností Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. tvoří 62 % trhu.

Z pohledu hrozby vstupu nových konkurentů lze konstatovat, že pro společnost Mattoni 1873 a.s. je tato hrozba minimální.

#### **4.3.2 Rivalita mezi existujícími konkurenty**

Rivalita mezi existujícími konkurenty je již na rozdíl od hrozby vstupu nových konkurentů pro společnost Mattoni 1873 a.s. více riziková. Na českém trhu daného odvětví s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji je společnost Mattoni 1873 a.s. nejvíce

ohrožena konkurenčními společnostmi Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Významným konkurentem společnosti Mattoni 1873 a.s. je Kofola ČeskoSlovensko a.s., která rozšířila v roce 2019 svůj podíl na trhu s nealkoholickými nápoji koupí stoprocentního podílu společnosti Karlovarská Korunní a Ondrášovka. Rozšířila tím svoji produktovou řadu o balené ochucené a neochucené vody. Ondrášovka je dvojkou na českém trhu s balenými minerálními vodami se čtvrtinovým tržním podílem. (Index.Sme.sk, 2019)

Dle serveru e15.cz (2020) si společnost Mattoni 1873 a.s. v roce 2018 upevnila svojí pozici jedničky na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji koupí franšizy a distributora společnosti PepsiCo v České republice, Maďarsku a na Slovensku, díky čemuž si rozšířila produktovou řadu o značky Pepsi, Mirinda, nebo 7Up. Transakce podléhala schvalovacímu řízení příslušného antimonopolního úřadu. Z důvodu udržení hospodářské soutěže v rámci rozšiřujících aktivit byla společnost Mattoni 1873 a.s. nucena prodat jednu ze svých známých značek Toma konkurenční firmě Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Tyto tři konkurenční společnosti mají silnou identitu značky, zároveň mohou nabídnout svým zákazníkům široké portfolio známých distribuovaných a licencovaných značek. Podíl trhu nealkoholických nápojů vybraných značek tří největších společností v České republice je následně uveden v tabulce 8.

**Tabulka 8:** Podíl na trhu s nealkoholickými nápoji tří největších společností v roce 2019

Mattoni 1873		Kofola		Coca-Cola	
produktová řada	podíl	produktová řada	podíl	produktová řada	podíl
Mattoni	8,3 %	Kofola	4,7 %	Toma	4,0 %
Dobrá Voda	6,4 %	Korunní	4,5 %	Bonaqua	2,8 %
Magnesia	5,2 %	Jupí	4,4 %	Coca Cola	2,5 %
Poděbradka	5,0 %	Rajec	4,2 %	Fanta	0,8 %
Aquila	2,6 %	Rauch	0,8 %	Coca Cola Zero	0,7 %
Yo	1,7 %	Ondrášovka	0,8 %	Cappy	0,7 %
Pepsi	1,7 %				
celkem	30,9 %		19,4 %		11,5 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Euromonitor International 2020

Společnost Mattoni 1873 a.s. svými aktivitami na českém a evropském trhu lze považovat za rivala ohrožující svojí konkurenci.



### **4.3.3 Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků působí prostřednictvím odběratelů, tedy kupujících. Produktová řada společnosti Mattoni 1873 a.s. je dodávána na základě smluvního ujednání o vzájemné spolupráci mezi společností Mattoni 1873 a.s. a koncovým partnerem. Ve větší míře jsou koncovými partnery nadnárodní potravinářské řetězce, jako jsou například Tesco, Kaufland, Albert nebo Billa. Mezi koncové odběratele lze zahrnout i internetové obchody s potravinářským zbožím, jako jsou například Košík.cz a Rohlík.cz. Jedná se taktéž o smluvní dodávky produktů společnosti Mattoni 1873 a.s. do restaurací, hospod, kaváren nebo divadel. Dalším příkladem je sponzorství a partnerství společnosti Mattoni 1873 a.s., mezi které lze zařadit sponzorství Českého lva nebo Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary.

Vzhledem k velkému množství odběratelských subjektů, nejen mezi velkými nadnárodními potravinářskými řetězci, které mají nasmlouvány dodávky i v delších časových horizontech několika let, ale také s ohledem na velikost společnosti Mattoni 1873 a.s. je vyjednávací síla odběratelů neboli zákazníků velmi nízká. Důvodem je i fakt, že se společnost Mattoni 1873 a.s. stala největším výrobcem a producentem minerálních vod a nealkoholických nápojů ve střední Evropě.

### **4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Při hodnocení vyjednávací síly dodavatelů je důležité vzít v úvahu i fakt, že součástí vyjednávací síly mimo klasických dodavatelských subjektů jsou i sami zaměstnanci, kteří představují pro společnost Mattoni 1873 a.s. dodavatele práce. Jedná se o vyšší vyjednávací pozici, neboť z předchozí provedené analýzy vnějšího prostředí bylo zřejmé, že ve sledovaném období 2010-2020 obecná míra nezaměstnanosti má klesající trend. V tomto případě mají zaměstnanci společnosti Mattoni 1873 a.s. vyšší vyjednávací postavení v rozhodování o svých pracovních podmínkách.

Potvrzuje to i rostoucí průměrná hrubá měsíční mzda na obyvatele v České republice, která činila v roce 2020 nejvíce za sledované období, a to 37 627 Kč (ispv.cz, 2021).

Suroviny a technické prostředky od dodavatelů pro výrobu balených vod jsou široce dostupné. Společnosti mají možnost tyto dodavatele měnit v závislosti na vývoji a nabídce jednotlivých cenových hladin. Rozhodujícím faktorem pro výběr dodavatele jsou kvalitní a

cenově přijatelné suroviny, jejichž cena se bude odvíjet také v závislosti na lokalitě dodavatele.

Velké množství dodavatelských subjektů na trhu umožňuje snížit vyjednávací sílu dodavatelů.

#### **4.3.5 Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů neboli substitučních výrobků je silou, která by mohla ohrozit fungování společnosti Mattoni 1873 a.s. V dnešní době existuje řada značek na trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji, které taktéž mohou nabídnout svým zákazníkům substituční výrobky v podobě láhvové produktové řady v relativně stejné cenové relaci. Příkladem je společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. se svojí produktovou řadou minerálních vod Klášterná Kalcia, která konkuruje společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., která nabízí produktovou řadu Römerquelle a zároveň společnosti Mattoni 1873 a.s., která vyrábí minerální vody Mattoni a Magnesia. Mezi další příklady v rámci substitučních produktů by se řadila produktová řada džusů Cappy společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., produktová řada džusů Happy Day společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. a produktová řada džusů Granini společnosti Mattoni 1873 a.s. V těchto případech se jednalo o porovnání jednotlivých produktových řad v rámci větších konkurentů, kteří mají nemalé zastoupení na trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji, nehledě na výrobce a prodejce balených vod pod vlastní privátní značkou, jako má například společnost Lidl, Tesco a Kaufland.

Lze tedy konstatovat, že hrozba substitučních výrobků společnosti Mattoni 1873 a.s. je relativně malá. Vzhledem k faktu, že je společnost považována za lídra trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji v České republice a v Evropě.

#### **4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je zaměřena na nejvýznamnější silné a slabé stránky společnosti Mattoni 1873 a.s., ale také na příležitosti a hrozby ovlivňující samotné fungování společnosti.

#### **4.4.1 Silné stránky**

Pověst a image značky společnosti Mattoni 1873 a.s. je jedinečná a snadno rozpoznatelná, kterou má v podvědomí široká veřejnost napříč českým a zároveň evropským trhem s minerálními a nealkoholickými nápoji, která je představována v podobě legendárního orla. Kombinací tradičních hodnot a inovativních technologií se tato společnost propracovala až na vrchol pomyslného žebříčku výrobců minerálních vod a nealkoholických nápojů. Společnost Mattoni 1873 a.s. má na českém trhu největší tržní podíl 30,9 %, a tím i nejvíce v rámci konkurence. Dlouhodobá historie společnosti Mattoni 1873 a.s., která sahá až do roku 1873, vzbuzuje v lidech důvěru, která se na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji mění na budoucí prodeje. Společnost disponuje širokou škálou produktové řady pětiset výrobků, u kterých si společnost Mattoni 1873 a.s. zakládá na kvalitu vod a pramenů, které jsou v pravidelných intervalech kontrolovány. U jednotlivých produktových řad v rámci značky dochází jak k obecné, tak i specifické orientaci na základě segmentace trhu. Mezi silné stránky lze také zahrnout šetrný přístup k životnímu prostředí v podobě cirkulace zálohované PET láhve, která je vyrobena z 80 % recyklovaného PET obalu a po opětovném použití dochází k její recyklaci a k výrobě nové PET láhve vyrobené z 80 % obsahu recyklátu. Zároveň společnost dbá na snižování spotřeby elektrické energie, kdy od roku 2015 snížila spotřebu elektrické energie v průměru o 11 %, zatímco celková výroba minerálních vod a nealkoholických nápojů vzrostla o 20 %, z důvodu investice do technologie vysokotlakého kompresoru a vysoce efektivní technologie odlehčených láhví a víček. Společnost dbá na životní prostředí nejen v rámci recyklace a snižování množství spotřebované energie, ale také v dopravě, kdy částečně přemístila přepravu produktů na železnici, aby tím odlehčila dopad na silniční a dálniční síť, ale zároveň na množství uhlíkové stopy. Mezi silné stránky lze zahrnout i sponzorství a partnerství společnosti Mattoni 1873 a.s. v rámci sponzorství Českého lva nebo Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary, díky kterým proniká do podvědomí široké veřejnosti.

#### **4.4.2 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky lze zařadit fakt, že společnost Mattoni 1873 a.s. má významně nižší investice do vlastní výroby a již existujících výrobních technologií. Společnost se zaměřuje spíše na investice do nových společností, do projektů na podporu cirkulace zálohovaných PET láhví, do projektů na výrobu nových skleněných láhví či do společnosti

výrobce preforem pro výrobu PET láhví. Mezi slabé stránky lze také zahrnout vyjednávací schopnost vůči svým odběratelům v podobě dlouhého časového horizontu splácení odběratelských faktur, který činil v roce 2020 398,83 dne.

#### **4.4.3 Příležitosti**

V současné době se společnost Mattoni 1873 a.s. nachází na trzích 20 zemí světa s 11 výrobními závody v 8 zemích. V roce 2018 rozšířila svoji výrobní základnu o společnost PepsiCo, díky čemuž jí vzrostlo produktové portfolio o značky Pepsi, Mirinda, 7Up nebo brambůrky Lay's. Rozšíření výrobní základny působilo na výši tržeb, které se v roce 2019 meziročně zvýšily o 109,77 %. Příležitostí společnosti Mattoni 1873 a.s. by bylo v podobě rozšíření dosavadního tržního podílu a expanze na nové trhy v rámci ostatních evropských trhů, potažmo světových trhů. Další příležitostí společnosti Mattoni 1873 a.s. by mohlo být rozšíření produktové základny o další potravinářské výrobky, jak tomu bylo u značky Lay's a zacílit na spotřebitele v rámci jiné produktové řady totožného odvětví s potravinářskými produkty. Jedna z možných příležitostí by mohla být v rámci nových produktů, například výroba kosmetických výrobků z minerální vody svých pramenů. Vzhledem k omezenému množství pramenů by se jednalo pouze o limitované edice, které by vzhledem k počátečním investicím do nových výrobních technologií nebyli tak rentabilní. Dále by měla společnost prostor se zapojit do programu prodejců bez obalu, díky čemuž by si mohla společnost Mattoni 1873 a.s. posílit strategii v rámci ochrany životního prostředí. Dále rozšířit stávající technologické a výrobní postupy v rámci recyklace a snižování spotřeby elektrické energie do dalších svých závodů, a tím i snížit dopady na životní prostředí.

#### **4.4.4 Hrozby**

Mezi zásadní hrozby společnosti Mattoni 1873 a.s. patří vývoj klimatických podmínek, které mohou dramatickým způsobem ovlivnit poptávku po minerálních vodách a nealkoholických nápojích. Jak již bylo uvedeno v kapitole PEST analýzy, tak spotřeba minerálních vod a nealkoholických nápojů je závislá na vývoji teplotních podmínek, jestliže klesá průměrná teplota, klesá i spotřeba minerálních vod a nealkoholických nápojů. Je tedy patrné, že s klesající průměrnou teplotou by klesala i poptávka po minerálních vodách a nealkoholických nápojích, a tím by docházelo k negativnímu ovlivnění tržeb společnosti.

Další hrozba je v podobě snižující se spotřeby balených vod. Spotřeba minerálních vod a nealkoholických nápojů dosahovala v roce 2008 více než 300 litrů na osobu za rok, v roce 2020 už pouze 238,2 litru na osobu za rok. Tento trend snižující se spotřeby balených vod je způsoben přechodem spotřebitelů na kohoutkovou vodu. Pokud by docházelo v průběhu delšího časového horizontu ke klesající spotřebě balených vod, tato skutečnost by měla negativní vliv na výši tržeb společnosti Mattoni 1873 a.s. Jak pro ostatní společnosti, tak pro společnost Mattoni 1873 a.s. mohou nastat ohrožení v rámci nových zákonů, směrnic či nařízení nejen vlády České republiky, ale také Evropské unie, které mohou mít značný vliv na podnikatelskou činnost dané společnosti. Jednou z hrozeb společností v České republice je snižující se míra nezaměstnanosti, která má za následek vynakládání vyšších finančních prostředků pro získání nových potenciálních zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců, kdy jsou navyšovány mzdové náklady společností. Jedna z možných hrozeb je v podobě růstu cen vstupů v důsledku recese a kolísavých cen surovin, které ovlivňují značnou měrou rozpočty na výrobu balených vod, a tím i ceny výstupů.

V tabulce 9 jsou uvedeny jednotlivé silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Mattoni 1873 a.s.

**Tabulka 9:** SWOT analýza společnosti Mattoni 1873 a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• značka a image,</li> <li>• značný vliv na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji,</li> <li>• široké produktové portfolio,</li> <li>• šetrný přístup k životnímu prostředí,</li> <li>• sponzorství a partnerství</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nižší investice do vlastní výroby a již existujících technologií</li> <li>• vyjednávací schopnost vůči svým odběratelům v podobě splácení odběratelských faktur</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• expanze na nové zahraniční trhy,</li> <li>• rozšíření produktové základny o další potravinářské výrobky,</li> <li>• rozšiřující se potenciál společnosti v ekologické sféře a spotřebě elektrické energie,</li> <li>• bezobalový prodej,</li> <li>• výroba kosmetických produktů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klimatické podmínky,</li> <li>• snižující se spotřeba minerálních vod a nealkoholických nápojů,</li> <li>• zvyšující se spotřeba kohoutkové vody,</li> <li>• legislativní nařízení,</li> <li>• vývoj makroekonomických ukazatelů</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle provedených analýz

## 4.5 Finanční analýza

Finanční analýza je provedena za účelem vyhodnocení finančního zdraví a ekonomicko-hospodářské situace společnosti Mattoni 1873 a.s. v horizontu šesti let od roku 2015 do roku 2020. Mezi výchozí výkazy pro tvorbu finanční analýzy jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty, které jsou zveřejněny v rámci účetní závěrky ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin na webových stránkách Justice.cz. Jednotlivé účetní výkazy jsou součástí příloh této diplomové práce. Ve finanční analýze je provedena analýza poměrových ukazatelů společnosti Mattoni 1873 a.s. a analýza poměrových ukazatelů ve srovnání s konkurencí na trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji, mezi které se řadí Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

### Analýza poměrových ukazatelů

V následující kapitole bude provedena analýza poměrových ukazatelů společnosti Mattoni 1873 a.s., a to se zaměřením na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

#### 4.5.1 Ukazatele likvidity

V níže uvedené tabulce 10 jsou vypočteny jednotlivé ukazatele likvidity společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020. Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Na rozdíl od ukazatelů rentability u ukazatelů likvidity existují pro jednotlivé druhy likvidity doporučené hodnoty. Mezi ukazatele likvidity se zahrnují okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita.

*Tabulka 10: Přehled ukazatelů likvidity společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020*

Likvidita	Rok					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita	0,07	0,04	0,05	0,22	0,19	0,11
Pohotová likvidita	0,88	0,79	0,70	1,53	1,12	1,20
Běžná likvidita	1,52	1,28	1,02	1,86	1,28	1,32

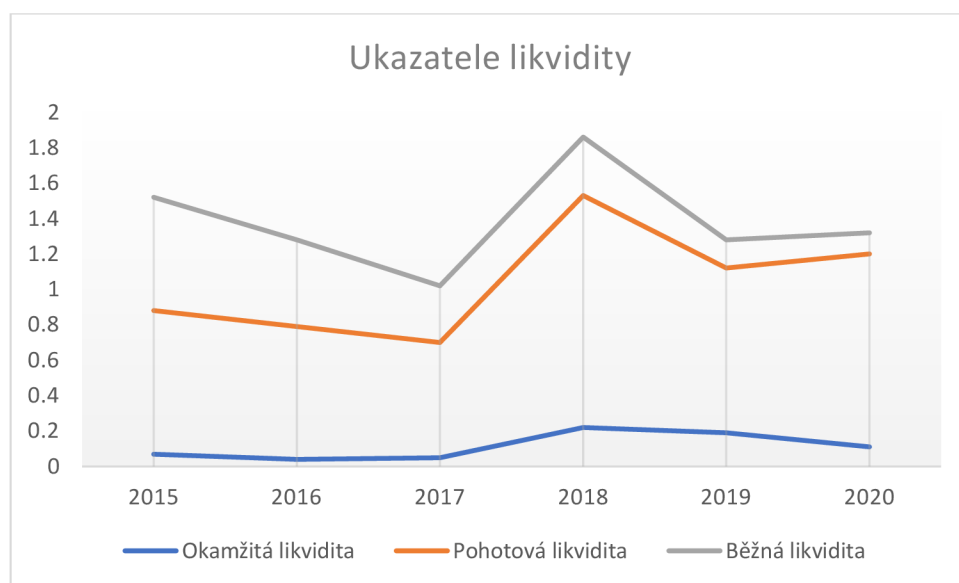
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Mattoni 1873 a.s.

Doporučená hodnota okamžité likvidity v hodnotovém rozmezí byla splněna pouze v roce 2018, kdy dosahovala 0,22. Ostatní hodnoty okamžité likvidity ve sledovaném období jsou výrazně nižší, v některých případech se blíží k nule. Důvodem je fakt, že společnost nevyužívá žádné krátkodobé finanční prostředky, pouze peněžní prostředky, které se neudržely v takové výši, jakou by měla mít pro dostatečné krytí svých krátkodobých závazků. Pokud by došlo k situaci, kdy společnost dosáhne vyšších hodnot, než je doporučené rozmezí, tak dojde k neefektivnímu využití finančních prostředků, což společnost Mattoni 1873 a.s. ve sledovaném období nepřesáhla.

Hodnoty pohotové likvidity se od roku 2015 do 2017 pohybovaly výrazně pod doporučenou hranicí, kdy společnost zaznamenala nedostatek finančních prostředků pro krytí svých závazků. Společnost Mattoni 1873 a.s. nebyla schopna dostát svým krátkodobým závazkům bez toho, aniž by přistoupila k prodeji svých zásob. Od roku 2018 se hodnota pohotové likvidity pohybovala v doporučeném hodnotovém rozmezí.

Ve sledovaném období byla běžná likvidita v roce 2015 na hranici doporučeného hodnotového rozmezí a v roce 2018 se hodnota 1,86 (obrázek 12) nacházela v doporučeném intervalu. V ostatních letech se hodnota běžné likvidity pohybovala mírně pod hranicí relativně přijatelných hodnot. Výjimkou byl rok 2017, kdy hodnota dosahovala 1,02. Došlo k situaci, kdy se oběžný majetek rovnal krátkodobým závazkům a běžná likvidita se stala velmi rizikovou.

**Obrázek 12:** Přehled ukazatelů likvidity společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Mattoni 1873 a.s.

#### 4.5.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisků za pomoci investovaného kapitálu a jsou využívány pro hodnocení celkové efektivity daných činností. Jednotlivé ukazatele rentability jsou vyjádřeny v tabulce 11. Jedná se o rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb.

Ve sledovaném období dosahovaly ukazatele rentability převážně kolísavých hodnot všech ukazatelů. V roce 2016, 2018 a 2020 dosahovala společnost vyšších hodnot těchto ukazatelů, což svědčí o schopnosti společnosti efektivně využívat investovaný kapitál k dosažení svých zisků. U ukazatelů rentability neexistují doporučené hodnoty.

*Tabulka 11: Přehled ukazatelů rentability společnosti Mattoni 1873 a.s. v % v letech 2015-2020*

Rentabilita	Rok					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	4,65	6,61	3,97	7,35	2,49	5,35
ROE	7,43	10,06	6,32	11,77	4,50	11,73
ROS	6,85	10,16	6,94	13,07	6,43	14,08

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Mattoni 1873 a.s.

Rentabilita aktiv (ROA) se ve sledovaném období držela průměrné hodnoty 5 %. Hodnoty tohoto ukazatele odráží přírůstky a úbytky ukazatele EBIT a hodnoty celkových aktiv. Rentabilita aktiv by měla vykazovat nižší hodnoty než hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu, což bylo splněno. Rentabilita aktiv byla nejnižší v roce 2019, jelikož došlo ke snížení EBIT, který se snížil oproti předešlému roku 2018 o 54,03 %, respektive o 217 860 tis. Kč na hodnotu 256 101 tis. Kč. Zároveň v roce 2019 došlo k nárůstu celkových aktiv oproti předešlému období o 59,45 %, respektive o 3 831 624 tis. Kč na hodnotu 10 277 238 tis. Kč. Růst celkových aktiv byl způsoben zvýšením dlouhodobého finančního majetku, tedy podílů, zápůjček a úvěrů ovládané nebo ovládající osoby a zvýšení hodnoty krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků oproti předešlému období. Tento nárůst aktiv a snížení hodnoty EBIT měl za následek prudké snížení celkové rentability aktiv za sledované období. Oproti tomu nejvyšší rentabilita aktiv byla v roce 2018, která dosahovala hodnoty 7,35 %. Došlo ke zvýšení hodnoty EBIT oproti předešlému období o 148,96 %, tedy na hodnotu 473 961 tis. Kč. Zároveň hodnota celkových aktiv byla na hodnotě

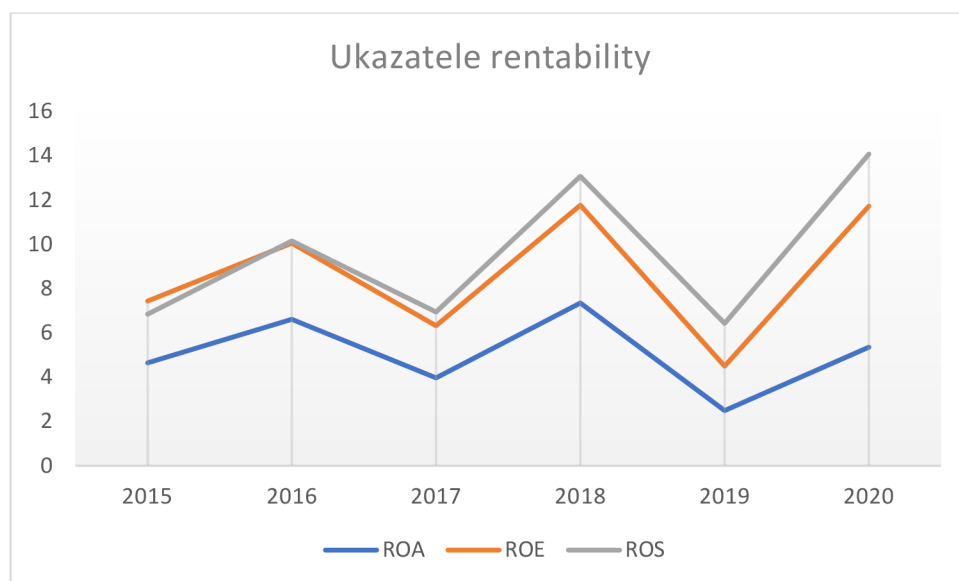


6 445 614 tis. Kč. Nejvyšší hodnota rentability aktiv v roce 2019 za sledované období byla způsobena poměrem nízkých celkových aktiv a vysokou hodnotou ukazatele EBIT.

V roce 2018 a 2020 byla hodnota rentability vlastního kapitálu (ROE) nejvyšší a dosahovala v průměru hodnotu 11,75 %. Tento nárůst oproti předešlému období byl způsoben zvyšující se hodnotou vlastního kapitálu. V roce 2020 došlo ke zvýšení vlastního kapitálu o 115,83 % oproti předešlému období z hodnoty 3 903 550 tis. Kč na hodnotu 4 521 374 tis. Kč. U čistého zisku došlo k nárůstu o 302,05 % oproti předešlému roku 2019 z hodnoty 175 576 tis. Kč na hodnotu 530 335 tis. Kč. Tedy 1 Kč vlastního kapitálu přinesla společnosti v roce 2020 přibližně 0,117 Kč čistého zisku. Nejnižší hodnota rentability vlastního kapitálu byla v roce 2019, tedy 4,50 %. Tento pokles ukazatele ROE byl způsoben nízkou hodnotou čistého zisku společnosti, který dosahoval 175 576 tis. Kč.

V roce 2019 dosahovala společnost na jednu korunu tržeb 0,065 Kč zisku, oproti tomu v roce 2020 0,14 Kč zisku. V posledním sledovaném roce, tedy v roce 2020 došlo k ziskovosti (efektivnosti) tržeb společnosti Mattoni 1873 a.s. oproti předešlému období. Nejnižší hodnoty rentability tržeb (ROS) dosáhla společnost v roce 2019, tedy 6,43 % (obrázek 13). Tato nejnižší hodnota rentability tržeb ve sledovaném období byla způsobena vysokým objemem tržeb v celkové hodnotě 3 981 031 tis. Kč, který vzrostl oproti roku 2018 o 109,77 %. Vysoký objem tržeb spolu s nízkou hodnotou ukazatele EBIT způsobila, že společnost dosáhla rychlého obrátu zásob. V posledním sledovaném období v roce 2020 společnost dosáhla nejvyšší hodnoty tržeb ve výši 4 578 985 tis. Kč a zároveň nejvyšší úrovně ukazatele EBIT v hodnotě 644 786 tis. Kč, což se odrazilo i v ukazateli ROS, který dosáhl nejvyšší hodnoty za sledované období, tedy 14,08 %. Vysoká hodnota ROS vedla k nepříznivému jevu, tedy k pomalému obrátu zásob.

**Obrázek 13:** Přehled ukazatelů rentability společnosti Mattoni 1873 a.s. v % v letech 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Mattoni 1873 a.s.

#### 4.5.3 Ukazatele zadluženosti

V níže uvedené tabulce 12 jsou vypočteny jednotlivé ukazatele zadluženosti společnosti Mattoni 1873 a.s. ve sledovaném období 2015-2020. Jedná se o ukazatel věřitelského rizika (celková zadluženost), koeficient samofinancování a ukazatel úrokového krytí. Pro ukazatel věřitelského rizika a koeficient samofinancování platí, že jejich součet udává hodnotu 1.

**Tabulka 12:** Přehled ukazatelů zadluženosti společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020

Zadluženost	Rok					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ukazatel věřitelského rizika	0,41	0,39	0,43	0,42	0,62	0,62
Koeficient samofinancování	0,59	0,61	0,57	0,58	0,38	0,38
Ukazatel úrokového krytí	17,48	14,97	10,42	14,82	3,18	5,63

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Mattoni 1873 a.s.

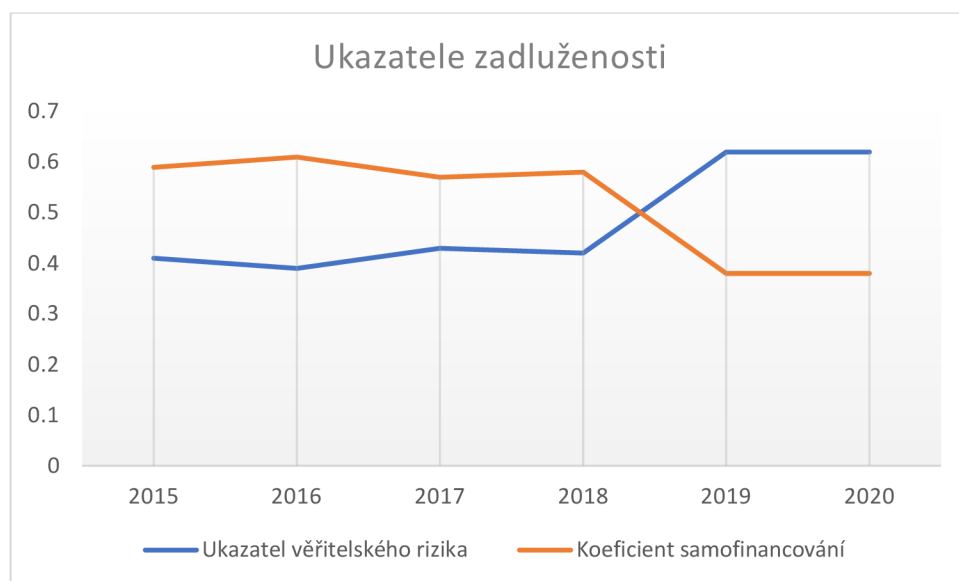
V roce 2019 a 2020 společnost Mattoni 1873 a.s. dosáhla hodnoty ukazatele věřitelského rizika 0,62, což je na pomezí maximální hranice danou pro tento ukazatel. Vyšší

hodnoty ukazatele věřitelského rizika zvyšují rizika věřitelů, k čemuž došlo právě v roce 2019 a 2020. Celková zadluženost ve sledovaném období měla rostoucí trend, k mírnému poklesu celkové zadluženosti došlo v roce 2016, nicméně se jednalo pouze o mírný pokles. Od roku 2015 do roku 2018 vlastní kapitál převyšoval cizí zdroje a od roku 2019 došlo k opačnému postoji společnosti, kdy cizí zdroje přesáhli hodnotu 0,5 a tím se zvýšili oproti vlastnímu kapitálu. V roce 2019 došlo k meziročnímu růstu cizích zdrojů o 236,89 %. Převážnou část rostoucích cizích zdrojů tvořili závazky k úvěrovým institucím a závazky ovládané nebo ovládající osoby.

Koeficient samofinancování vyjadřuje nezávislost podniku na cizím kapitálu a míru soběstačnosti podniku. Tedy v tomto případě se jeví rok 2016 jako nejspokojivější v rámci soběstačnosti podniku a nezávislosti na cizích zdrojích, ale zároveň obecně platí, že vlastní kapitál je pro danou společnost dražší, oproti cizím zdrojům. Nejnižší hodnoty koeficientu samofinancování byly zaznamenány v letech 2019 a 2020 (obrázek 14). V posledním sledovaném období v roce 2020 došlo k nárůstu vlastního kapitálu oproti předešlému období o 120,43 %, tedy z původních 3 903 550 tis. Kč připadající na rok 2019 na 4 521 374 tis. Kč připadající na rok 2020.

Ve sledovaném období společnost Mattoni 1873 a.s. vykazovala ukazatel úrokového krytí vyšší než 3, tedy zbytková hodnota vyprodukovaného zisku po zaplacení úroků zbyla akcionářům. V období od roku 2015 do roku 2018 hodnoty ukazatele úrokového krytí vykazovaly hodnoty vyšší než 10, což znamená, že byl podnik velmi dobře fungující a byl schopen zvládnout celkovou zadluženost.

**Obrázek 14:** Přehled ukazatelů zadluženosti společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Mattoni 1873 a.s.

#### 4.5.4 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity je možné vyčíslit, zda výše jednotlivých aktiv odpovídá hospodářským a ekonomickým aktivitám podniku. V níže uvedené tabulce 13 jsou uvedeny jednotlivé aktivity společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020.

**Tabulka 13:** Přehled obrátů společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020

Obrat	Rok					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu aktiv *	537,03	560,69	637,73	648,72	942,27	960,08
Rychlost obratu aktiv **	0,68	0,65	0,57	0,56	0,39	0,38
Doba obratu zásob *	52,22	47,72	45,82	39,38	46,45	46,26
Rychlost obratu zásob **	6,99	7,65	7,97	9,27	7,86	7,89
Doba obratu pohledávek *	65,80	72,07	95,62	156,84	280,68	398,83
Rychlost obratu pohledávek **	5,55	5,06	3,82	2,33	1,30	0,92

\* ve dnech

\*\* kolikrát se daný obrat přemění za rok

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Mattoni 1873 a.s.

Vývoj rychlosti obratu aktiv se nevyvíjel zcela příznivě, neboť doporučená hodnota pro rychlost obratu aktiv je od hodnoty 1. Čím vyšší je tato hodnota, tím má lepší vypovídací schopnost. Společnost Mattoni 1873 a.s. měla rychlost obratu aktiv ve sledovaném období vždy hodnotu nižší než 1. Je tedy patrné, že společnost vykazuje vysokou majetkovou vybavenost a dochází k jeho neefektivnímu využívání. Klesající tendence rychlosti obratu aktiv je způsobena rychlejším růstem majetku než tržeb.

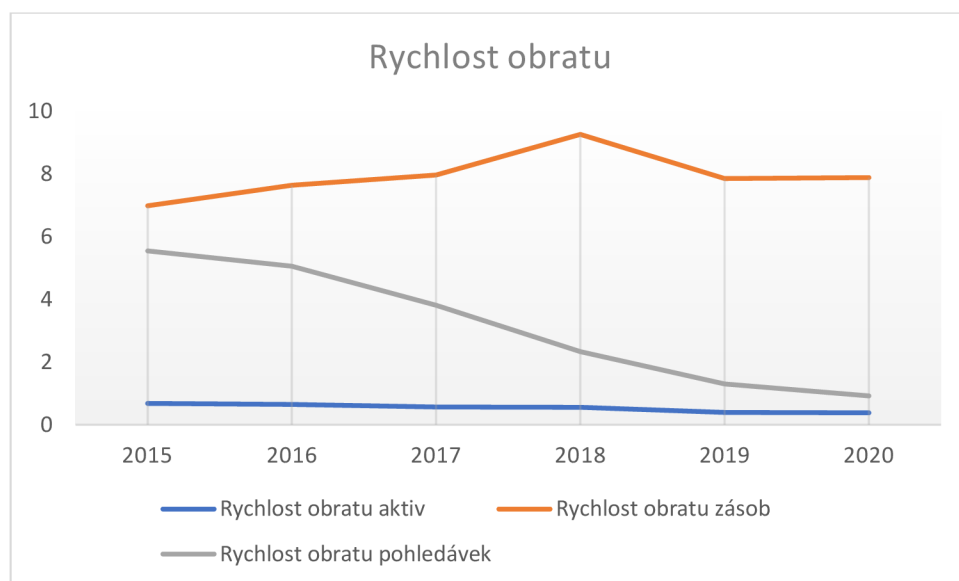
Doba obratu zásob měla nestabilní vývojovou tendenci. Během čtyřletého období od roku 2015 do roku 2018 docházelo k poklesu doby, tedy počtům dní, za které se zásoby měnily zpět do peněžních prostředků. V roce 2018 dosahovala doba obratu zásob nejnižší počet dní, a to 39,38 dne. Došlo k meziročnímu snížení o více než 6 dní, které bylo způsobeno růstem tržeb 108,41 % z původních 3 345 255 tis. Kč na 3 626 624 tis. Kč a poklesem zásob o 6,82 %. Nejpříjemnější hodnotu tohoto ukazatele dosáhla společnost právě v roce 2018.

Ve sledovaném období dosahovala rychlost obratu zásob průměrnou hodnotu 7,9, tedy zásoby byly v průměru osmkrát přeměněny, než došlo k jejich prodeji.

Doporučenou hodnotou doby obratu pohledávek je považována běžná doba splatnosti faktur, jestliže je časový horizont doby obratu pohledávek delší, jedná se o nedodržení obchodních podmínek, k čemuž dochází právě u společnosti Mattoni 1873 a.s. Doba obratu pohledávek za sledované období vykazuje rostoucí tendenci. Nejvyšší dobu, za kterou byly splaceny pohledávky zaznamenala společnost Mattoni 1873 a.s. v roce 2020, a to 398,83 dne, která byla silně ovlivněna pandemií, kdy nedocházelo ke splácení odběratelských pohledávek.

Během sledovaného období od roku 2015 do roku 2020 došlo ke snížení rychlosti obratu pohledávek, a to na pouhých 0,92 (obrázek 15). Vypovídá to o tom, že společnost je schopna přeměnit své pohledávky v peněžní prostředky, prostřednictvím tržeb pouze jednou ročně. Celková hodnota rychlosti obratu pohledávek je značnou měrou ovlivněna krátkodobými pohledávkami a pohledávkami ovládané nebo ovládající osoby, u kterých došlo v roce 2020 k meziročnímu růstu o 174,65 %.

**Obrázek 15:** Přehled rychlosti obrátu společnosti Mattoni 1873 a.s. v letech 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Mattoni 1873 a.s.

#### 4.5.5 Porovnání jednotlivých ukazatelů s konkurencí

V následující kapitole budou porovnány jednotlivé ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity společnosti Mattoni 1873 a.s. s jeho významnou konkurencí Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., s nimiž si konkuruje na trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji. Jednotlivé hodnoty ukazatelů jsou vyčísleny na základě výsledků výročních zpráv pro rok 2020.

##### 4.5.5.1 Porovnání ukazatelů likvidity

Okamžitá likvidita u všech uvedených společností v tabulce 14 vykazuje nízké hodnoty, u společnosti Coca-Cola HBC Česko Slovensko, s.r.o. až nulovou hodnotu, jelikož všechny společnosti vykazují nízký stav peněžních prostředků. Důvodem je fakt, že všechny společnosti nevyužívají žádné krátkodobé finanční prostředky, pouze peněžní prostředky na účtech a v pokladně, které se neudržely v takové výši, jakou by měla mít pro dostatečné krytí svých krátkodobých závazků. Ve srovnání s konkurencí vykazuje společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. nejpříjemnější hodnotu, která je na hranici tolerančního pásma doporučené hodnoty.

**Tabulka 14:** Přehled likvidity v porovnání s konkurencí v roce 2020

Likvidita	Rok 2020		
	Mattoni 1873	Kofola	Coca-Cola
Okamžitá likvidita	0,11	0,24	0,01
Pohotová likvidita	1,20	0,60	0,41
Běžná likvidita	1,32	0,83	0,62

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností

Hodnoty pohotové likvidity se u společností Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. pohybovaly v roce 2020 pod hranicí tolerančního pásma doporučených hodnot. Je tedy zřejmé, že společnosti zaznamenali nedostatek peněžních prostředků pro krytí svých závazků a museli tedy přistoupit k prodeji svých zásob. Společnost Mattoni 1873 a.s. se pohybovala v doporučeném rozmezí tolerančního pásma.

V roce 2020 se všechny společnosti pohybovali pod hranicí doporučené hodnoty 1,5 pro běžnou likviditu. Společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. vykazovali hodnoty menší než 1, což znamená, že nebyli schopni uhradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv a běžná likvidita se pro ně stala velmi rizikovou.

#### 4.5.5.2 Porovnání ukazatelů rentability

Tabulka 15 zobrazuje výsledky jednotlivých ukazatelů rentability vybraných společností na trhu s nealkoholickými výrobky. Společnost Mattoni 1873 a.s. má nejpozitivnější výsledek rentability vlastního kapitálu (ROE) oproti konkurenci, jelikož nejlépe dokáže zhodnotit svůj vložený kapitál, což by mohlo přilákat nové investory.

V rámci ukazatele rentability tržeb (ROS) měli významnou pozici společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., jelikož vykazovali nižší hodnoty ukazatele, a tím i rychlý obrat zásob a vysoký objem tržeb.

Rentabilita aktiv (ROA) by měla vykazovat nižší hodnoty než hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu, což bylo splněno u všech společností. Nejvyšší hodnotu ukazatele ROA vykazuje společnost Mattoni 1873 a.s., jelikož disponovala nejvyšší hodnotou zisku ve srovnání s konkurencí. Nejlepší finanční zdraví v rámci rentability má společnost Mattoni 1873 a.s.

**Tabulka 15:** Přehled rentability v porovnání s konkurencí v % v roce 2020

Rentabilita	Rok 2020		
	Mattoni 1873	Kofola	Coca-Cola
ROA	5,35	2,22	1,71
ROE	11,73	5,03	2,06
ROS	14,08	2,72	1,56

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností

#### 4.5.5.3 Porovnání ukazatelů zadluženosti

Z tabulky 16 je zřetelné, že všechny společnosti vykazovali hodnoty ukazatele věřitelského rizika vyšší než 0,6. Je tedy patrné, že společnosti využívají ve větší míře financování cizími zdroji, které představuje riziko pro věřitele. Nejnižší hodnotu ukazatele věřitelského rizika vykazuje společnost Mattoni 1873 a.s., tudíž je riziko nesplacení svých závazků nižší oproti konkurenci.

V rámci koeficientu samofinancování je patrné, že žádná z uvedených společností není soběstačná a všechny jsou závislé na cizích zdrojích. Nejvíce závislou společností na cizích zdrojích je společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s.

**Tabulka 16:** Přehled zadluženosti v porovnání s konkurencí v roce 2020

Zadluženost	Rok 2020		
	Mattoni 1873	Kofola	Coca-Cola
Ukazatel věřitelského rizika	0,62	0,83	0,67
Koeficient samofinancování	0,38	0,17	0,33
Ukazatel úrokového krytí	5,63	1,65	1,67

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností

Úrokové krytí je nedostačující pro společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., jelikož se hodnoty tohoto ukazatele pohybují okolo 1. Je tedy patrné, že veškerý vyprodukovaný zisk musí obětovat na zaplacení úroků. Společnost Mattoni 1873 a.s. vykazuje hodnotu 5,63, tudíž je schopna pokrýt ziskem celkovou sumu úroků a zbývající část zisku zbývá pro akcionáře. Velmi dobře fungujícím podnikem je tedy společnost Mattoni 1873 a.s.



#### 4.5.5.4 Porovnání ukazatelů aktivity

Rychlost obratu aktiv, uvedené v tabulce 17, vykazuje nejpříznivěji společnost Coca-Cola HBC Česko Slovensko, s.r.o., jelikož hodnota obratu aktiv přesahuje hodnotu 1, což vypovídá o přeměně aktiv do výnosů za dobu kratší než 1 rok. Pod doporučenou úroveň se dostaly společnosti Mattoni 1873 a.s. a Kofola ČeskoSlovensko a.s., jelikož tyto společnosti vykazují vysokou majetkovou vybavenost s rychlým růstem ve srovnání s tržbami.

Doba obratu zásob je neoptimálnější pro společnost Coca-Cola HBC Česko Slovensko, s.r.o., jelikož vykazuje nejnižší hodnotu toho ukazatele, a to 21,33 dní. Společnost Coca-Cola HBC Česko Slovensko, s.r.o. tedy vykazovala nejnižší dobu, po kterou byly zásoby na skladech. Nejdélší časový horizont, po který leží zásoby na skladech vykazovala společnost Mattoni 1873 a.s.

*Tabulka 17: Přehled obrátů v porovnání s konkurencí v roce 2020*

Obrat	Rok 2020		
	Mattoni 1873	Kofola	Coca-Cola
Doba obratu aktiv *	960,08	445,78	333,48
Rychlost obratu aktiv **	0,38	0,82	1,09
Doba obratu zásob *	46,26	30,71	21,33
Rychlost obratu zásob **	7,89	11,89	17,11
Doba obratu pohledávek *	398,83	46,33	41,90
Rychlost obratu pohledávek **	0,92	7,88	8,71

\* ve dnech

\*\* kolikrát se daný obrat přemění za rok

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností

V rámci doby obratu pohledávek si významně stojí společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. Jejich doba obratu pohledávek byla výrazně nižší, než je tomu u společnosti Mattoni 1873 a.s. Je tedy zřetelné, že společnost Mattoni 1873 a.s. nemá silnou vyjednávací schopnost vůči svým odběratelům a dochází k delšímu časovému horizontu inkasa pohledávek.

## 5 Výsledky a doporučení

### 5.1 Zhodnocení postavení společnosti Mattoni na trhu minerálních vod

Společnost Mattoni 1873 a.s. se zabývá výrobou a prodejem minerálních vod a nealkoholických nápojů. Jedná se o trh, na kterém neexistují prakticky žádné bariéry vstupu. Společnost, která by chtěla vstoupit na tento trh by musela vyrábět jedinečný produkt, který by ohrozil jedničku na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji společnost Mattoni 1873 a.s. Společnost Mattoni 1873 a.s. je nejvíce ohrožena konkurenčními společnostmi Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., v podobě substitučních výrobků. Hrozba substitučních výrobků je relativně malá vzhledem k faktu, že je společnost Mattoni 1873 a.s. považována za lídra trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji v České republice a v Evropě. Svoji konkurenční pozici na trhu si společnost Mattoni 1873 a.s. upevnila v roce 2018 akvizicí společnosti PepsiCo, díky čemuž rozšířila produktové portfolio o značky Pepsi, Mirinda a 7Up. Společnost Mattoni 1873 a.s. lze považovat svými aktivitami na českém a evropském trhu za rivala ohrožující svoji konkurenci, jelikož zaujímá 30,9 % trhu s nealkoholickými nápoji. Vyjednávací síla zákazníků je působena prostřednictvím odběratelů. Jedná se o nadnárodní potravinářské řetězce Tesco, Kaufland, Albert, Billu, ale také internetové obchody s potravinářským zbožím, jako jsou například Košík.cz a Rohlík.cz nebo také restaurace, hospody, kavárny či divadla. Vzhledem k velkému množství odběratelských subjektů je vyjednávací síla zákazníků velmi nízká. Vyjednávací sílu dodavatelů lze spatřovat v podobě zaměstnanců, kteří představují dodavatele práce. Zaměstnanci mají vyšší vyjednávací postavení v rozhodování o svých pracovních podmínkách, což potvrzuje i rostoucí průměrná hrubá mzda na obyvatele v České republice, která se zvýšila za posledních 8 let o 147 %. Zároveň v podobě dodavatelů suroviny a technického vybavení pro výrobu balených vod, které jsou široce dostupné. Společnost má možnost tyto dodavatele měnit v závislosti na vývoji a nabídce jednotlivých cenových hladin. Velké množství dodavatelů na trhu umožňuje snížit vyjednávací sílu dodavatelů.

Image a pověst značky společnosti Mattoni 1873 a.s. je jedinečná a snadno rozpoznatelná v podobě legendárního orla. Společnost Mattoni 1873 a.s. disponuje širokou škálou silných stránek v podobě šetrného přístupu k životnímu prostředí, tradičních a inovativních hodnotách, širokým zaměřením produktové řady, a hlavně v podobě dlouholeté a silné značky se značným vlivem na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji.

Slabou stránku lze sledovat v rámci nízkých investic do již existující výroby a výrobních technologií, kdy se společnost ve větší míře zaměřuje na investice do nových projektů. Jednou z možných hrozeb společnosti je klesající spotřeba minerálních vod a nealkoholických nápojů, která se snížila o 21 % za posledních 13 let. Následkem snížení spotřeby minerálních vod a nealkoholických nápojů jsou kolísavé hodnoty průměrných teplotních úhrnů a zvyšující se spotřeba kohoutkové vody. Možnou příležitostí společnosti Mattoni 1873 a.s. je rozšíření dosavadního tržního podílu expanzí na trhy s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji na ostatní evropské trhy a rozšíření produktové řady o další potravinářský výrobek, jak tomu bylo v roce 2018, kdy společnost rozšířila produktové portfolio o výrobky Lay's a především udržení si stávající strategie na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji.

Finanční analýza byla provedena za účelem vyhodnocení finančního zdraví a ekonomicko-hospodářské situace společnosti Mattoni 1873 a.s. v horizontu šesti let od roku 2015 do roku 2020 na základě poměrových ukazatelů, mezi něž jsou řazeny ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Dle ukazatelů likvidity bylo zjištěno, že společnost Mattoni 1873 a.s. disponuje průměrnými hodnotami likvidity ve sledovaném období. Nicméně likvidita byla zaručena v roce 2018 ve všech třech případech. Hodnoty běžné likvidity ve sledovaném období byly na mírně příznivých hodnotách, avšak způsobovaly mírně podprůměrnou platební schopnost. Běžná likvidita v roce 2017 s hodnotou 1,02 se stala velmi rizikovou, jelikož došlo k situaci, kdy se oběžný majetek rovnal krátkodobým závazkům. Hodnoty pohotové likvidity se v roce 2015-2017 pohybovaly pod doporučenou hranicí, kdy společnost zaznamenala nedostatek finančních prostředků pro krytí svých závazků. Společnost nebyla schopna dostát svým krátkodobým závazkům, aniž by přistoupila k prodeji svých zásob. Okamžitá likvidita ve sledovaném období se pohybovala okolo hodnoty 0,1. Důvodem je fakt, že společnost nevyužívá žádné krátkodobé finanční prostředky, pouze peněžní prostředky, které se neudržely v takové výši, jaké by měly mít pro dostatečné krytí svých krátkodobých závazků. Společnost v roce 2019 dosahovala na jednu korunu tržeb 0,065 Kč zisku, oproti tomu v roce 2020 0,14 Kč zisku. V posledním sledovaném období v roce 2020 došlo k ziskovosti tržeb oproti předešlému období. Nejnižší hodnotu rentability tržeb společnost zaznamenala v roce 2019, tedy 6,43 %, která byla způsobena vysokým objemem tržeb a nízkou hodnotou ukazatele EBIT, která přispěla k rychlému obratu zásob. V roce 2018 a 2020 dosahovala hodnota rentability vlastního kapitálu v průměru hodnotu 11,75 %, což bylo způsobeno nižší hodnotou vlastního

kapitálu a zvyšováním využití cizího kapitálu, kdy se společnost zadlužila. Celková zadluženost společnosti Mattoni 1873 a.s. od roku 2015 do roku 2018 byla na vyhovující úrovni, jelikož nepřesáhla hodnotu 50 %. V roce 2019 a 2020 došlo k převaze cizích zdrojů oproti vlastnímu kapitálu, tedy ke zvýšení celkové zadluženosti, a tím i zvýšení rizika věřitelů. Úrokové krytí vyjadřuje, že zisk převyšuje placené úroky v letech 2015-2018 v průměru 14 krát, což vypovídá o velmi dobře fungující společnosti. V roce 2019 a 2020 společnost dosahovala průměrnou hodnotu úrokového krytí ve výši 4, což znamená, že zbytková hodnota vyprodukovaného zisku po zaplacení úroku je nízká. Společnost za poslední dva roky sledovaného období zaostává v době obratu pohledávek, kdy dochází v průměru jednou za 340 dní k jejich splacení.

V porovnání s konkurencí za rok 2020 na základě ukazatelů likvidity si společnost Mattoni 1873 a.s. stojí mnohem lépe než její největší konkurenti Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. Nejlepší hodnotou okamžité likvidity vykazuje společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. Oproti tomu běžná likvidita se stala velmi rizikovou pro společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. V rámci rentability si stojí společnost Mattoni 1873 a.s. velmi přijatelně, jelikož dokáže nejlépe zhodnotit svůj vložený kapitál, a tak i přilákat nové investory a disponuje nejvyšší hodnotou zisku ve srovnání s konkurencí. Nejvíce zadluženou a závislou společností na cizích zdrojích je Kofola ČeskoSlovensko a.s. Nejméně zadluženou společností je Mattoni 1873 a.s., která má vyšší hodnotu koeficientu samofinancování. V porovnání ukazatelů aktivity společnost Mattoni 1873 a.s. zaostává za svojí konkurencí, jelikož nemá silnou vyjednávací schopnost vůči svým odběratelům a vykazuje nepříznivé hodnoty obrátů aktiv.

## **5.2 Doporučení k posílení postavení společnosti Mattoni v konkurenčním prostředí**

Na základě všech výše uvedených analýz lze formulovat několik návrhů na zlepšení situace na trhu a implikovat doporučení pro společnost Mattoni 1873 a.s.

Společnost Mattoni 1873 a.s. disponuje silnými stránkami, ale existuje několik oblastí, ve kterých by se mohl rozvíjet její potenciální růst. Jeden z možných potenciálů společnosti se skrývá v expanzi do potravinářského segmentu v podobě výrobků, které jsou konzumovány u podobných příležitostí, jak je tomu u nápojů Pepsi, Mirinda nebo Dr Pepper.

Jde tedy o různé druhy brambůrek, chipsů, lupínků nebo preclíků, a tedy obecně drobných slaných pochutin, které jsou konzumovány při různých společenských příležitostech, při setkání s přáteli nebo při sledování filmů či televize. V tomto potravinářském segmentu by mohla společnost Mattoni 1873 a.s. využít své know-how, zařadit je do své již vybudované distribuční sítě, využít již stávající technologii výroby brambůrků a využít své strategické pozice jakožto velké nadnárodní společnosti k jejich propagaci.

Dopady trendů zdravého životního stylu jsou zřetelné na celém trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji. Český zákazník si více žádá nealkoholické nápoje s určitou přidanou hodnotou, nízkou kalorickou hodnotou či produkty, které obsahují přírodní antioxidanty. Zároveň roste poptávka po nápojích bez umělých barviv, sladidel, konzervantů či látek zvýrazňující chuť. Společnost Mattoni 1873 a.s. by se mohla zaměřit na investice do nových technologií a vývoje nových produktů v podobě smoothies nebo vitamínových nápojů. Pokud by se společnost rozhodla pro tento návrh, mohla by zaujmout silnou pozici na trhu, jelikož její největší konkurenti tyto výrobky nenabízejí.

Pandemie COVID-19 měla vliv na spotřebu balených minerálních vod a nealkoholických nápojů, ale také na životní styl spotřebitelů. Od počátku roku 2020 se zvýšil čas, který lidé tráví doma a zvýšil se tím i trend ve spotřebě kohoutkové vody a zvýšené prodejnosti přístrojů na bublinkovou vodu. Pokud by se chtěla společnost Mattoni 1873 a.s. zaměřit na tuto rutinu způsobenou dnešní dobou, mohla by se zaměřit na investice do domácích přístrojů na výrobu bublinkové vody. Tento investiční záměr by způsobil proniknutí společnosti do nového odvětví. Zároveň by tento krok posunul společnost výše v rámci udržitelnosti a snížil by tím i množství obalových materiálů PET lahví. Jakmile si spotřebitelé zakoupí přístroj na bublinkovou vodu budou nuceni v budoucnu nakupovat potřebné komponenty na opětovné použití v podobě příchuťových kapslí. Avšak je potřeba zmínit i vysoké vstupní investiční náklady do nové výrobní technologie, proškolení zaměstnanců, servisu, marketingu, reklamy atd.

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí každého podniku. Na základě provedené PEST analýzy je patrné, že dochází k postupnému růstu průměrné hrubé měsíční mzdy, a tedy i nároků jednotlivých zaměstnanců na své zaměstnavatele. Dle hodnocení jednotlivých zaměstnanců na serveru Atmoskop.cz (2021) jsou pracovní podmínky a benefity pro zaměstnance poskytnuté společností Mattoni 1873 a.s. nedostatečné. Zaměstnanci hodnotí negativně pracovní prostředí, které je v nevyhovujícím stavu. Zaměstnanci poukazují na vysokou hlučnost, vysokou teplotu při práci a nevyhovující šatny. Dále shledávají

podprůměrné platové podmínky, jejichž tempo růstu v delším časovém horizontu je velmi nízké. Také by rozšířili jednotlivé benefity, které jsou v podobě Bene+ karty, stravenek a poskytnuté slevy na produkty společnosti. Taktéž by chtěli zlepšit přístup od zaměstnavatele a ocenili by lepší informovanost a dostatečnou motivaci. Naopak někteří zaměstnanci oceňují benefity společnosti, pravidelnou mzdu a benevolentní výkon práce.

Pro společnost Mattoni 1873 a.s. by bylo vhodné, aby nastavila pevný systém odměňování zaměstnanců, který by nebyl výhodnější pro nové potenciaální zaměstnance, ale který by ocenil již stávající zaměstnance a jejich délku působení ve společnosti, aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců, a tím i k odchodu kvalifikovaných a zaškolených zaměstnanců s dlouholetou praxí u dané společnosti. Pro společnost by bylo výhodné rozšířit jednotlivé benefity pro zaměstnance, které by podporovaly vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a došlo by k pozitivní stimulaci jak psychické, tak fyzické stránky zaměstnanců. Dále by bylo vhodné upravit jednotlivá pracoviště, aby byly dodrženy standardy, zaměstnanci měli přijatelnou teplotu a hlučnost na pracovišti a zvýšil se tím i výkon jednotlivých pracovníků a snížila se fluktuace zaměstnanců.

Společnost Mattoni 1873 a.s. vykazuje z pohledu doby obratu pohledávek vysoké hodnoty přesahující období jednoho roku, tedy k zaplacení odběratelských pohledávek dochází v průměru jednou za 399 dní. Jednou z možností společnosti je zvýšení efektivity inkasa pohledávek prostřednictvím pravidelné a intenzivní komunikace s odběratelem a stupňování intenzity naléhání na jejich proplacení. Nátlak na dlužníka by měl být vyvíjen již několik dní před prodlením, aby vymáhání bylo efektivní. S nárůstem stáří pohledávek narůstá i riziko jejich nedobytnosti. Pokud by docházelo i nadále k neproplacení pohledávek, mohla by společnost přistoupit k jejich prodeji, účtování smluvních pokut z prodlení, nabídnout splátkový kalendář nebo zvolit soudní cestu vymáhání. Pokud by se společnost rozhodla pro účtování smluvních pokut z prodlení, jedná se o nátlakový instrument, který účinně působí na odběratele. Pokud odběratel zjistí, že neplacení úhrady v prodlení bude bez postihu, bude se nadále chovat stejným způsobem a nebude docházet k proplacení pohledávek. V případě, že je pohledávka delší dobu po splatnosti, společnost by měla raději využít její vymáhání či prodej pohledávek. U nového odběratele by měla využít platby předem nebo zálohu ve výši výrobních a distribučních nákladů. Před samotným vymáháním by se společnost měla ujistit, zda proběhla snaha komunikovat s odběratelem a zda se vymáhání soudní cestou či prodej pohledávek finančně vyplatí.

## 6 Závěr

Společnost Mattoni 1873 a.s. působí na trhu s minerálními vodami 149 let. Společnost založil Heinrich Mattoni v roce 1873 v Kyselce u Karlových Varů. V roce 1994 byla společnost privatizována a novými majiteli se stala italská podnikatelská rodina Pasquale. V roce 2020 se společnost přejmenovala z původního názvu Karlovarské minerální vody, a.s. na již existující název Mattoni 1873 a.s., a tím přijala i novou identitu v podobě nového loga. V dnešní době společnost zaměstnává více než 3 200 lidí v osmi evropských zemích s 11 výrobními závody. Produktové portfolio zahrnuje více než 500 druhů nápojů vyvážených do 20 zemí světa. Mezi hlavní nápoje produktového portfolia jsou balené minerální vody Mattoni, Magnesia a vody Aquila. Dalšími produkty jsou minerální vody Poděbradka, Hanácká Kyselka, Dobrá voda, ledové čaje Aquila a džusy Granini. Dále také nealkoholické nápoje značky Pepsi, Mirinda, 7Up a Schweppes. Společnost Mattoni 1873 a.s. je považována za jednoho z největších výrobců minerálních a pramenitých vod ve střední Evropě.

V rámci Porterovi analýzy konkurence odvětví z pohledu hrozby vstupu nových konkurentů lze konstatovat, že pro společnost Mattoni 1873 a.s. je tato hrozba minimální, jelikož by nově vstupující společnost musela přijít s jedinečným produktem, aby ustála již stávající konkurenci v podobě jedničky na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji společnost Mattoni 1873 a.s. Společnost Mattoni 1873 a.s. svými aktivitami na českém a evropském trhu lze považovat za rivala ohrožující svoji konkurenci, jelikož zaujímá 30,9 % trhu s nealkoholickými nápoji. Vzhledem k velkému množství odběratelských subjektů a velikosti společnosti je vyjednávací síla odběratelů velmi nízká. Důvodem je i fakt, že se společnost Mattoni 1873 a.s. stala největším výrobcem a producentem minerálních vod a nealkoholických nápojů ve střední Evropě. Velké množství dodavatelských subjektů na trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji umožňuje snížit vyjednávací sílu dodavatelů. Hrozba substitučních výrobků společnosti Mattoni 1873 a.s. je relativně malá. Vzhledem k faktu, že je společnost považována za lídra trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji v České republice a v Evropě.

Silnou stránkou společnosti je dlouholetá tradice na českém a evropském trhu s minerálními a nealkoholickými nápoji. Společnost disponuje širokou škálou produktové řady pětiset výrobků. Zároveň dbá na životní prostředí, i když zvyšuje svoji produkci. Slabší stránkou společnosti jsou její aktivity v rámci jednotlivých obrátů ekonomického prostředí.

Jednou z možných příležitostí společnosti je rozšíření výrobní základny o další potravinářský výrobek či proniknutí na ostatní evropské trhy. Možnou hrozbou společnosti by mohla být zvyšující se spotřeba kohoutkové vody, která ovlivňuje spotřebu balených vod.

Společnost Mattoni 1873 a.s. ve sledovaném období prokázala své finanční zdraví pouze v období od roku 2015 do roku 2018. V posledních dvou letech v roce 2019 a 2020 společnost dosahuje průměrných výsledků v soustavě poměrových ukazatelů. Nicméně společnost Mattoni 1873 a.s. dosahuje kladných hodnocení v oblasti doby obratu zásob, ziskovosti tržeb či u pohotovosti likvidity. Oblastí s neuspokojivým hodnocením či dokonce negativním dopadem je poměrně více. Jedná se o oblast obrátů aktiv, která je poměrně vysoká, podprůměrně neuspokojivá likvidita, vyšší celková zadluženost, v oblasti hospodaření s vlastním majetkem a problém společnosti v oblasti řízení pohledávek.

V porovnání s konkurencí na základě likvidity si společnost Mattoni 1873 a.s. stojí mnohem lépe než její největší konkurenti. V rámci rentability jsou hodnoty tohoto ukazatele společnosti Mattoni 1873 a.s. velmi přijatelné, jelikož dokáže nejlépe zhodnotit svůj vložený kapitál, a tak i přilákat nové investory a disponuje nejvyšší hodnotou zisku ve srovnání s konkurencí. Společnost Mattoni 1873 a.s. je nejméně zadluženou společností, kdy koeficient samofinancování vykazoval hodnotu 0,38 %. V porovnání ukazatelů aktivity společnost Mattoni 1873 a.s. zaostává za svojí konkurencí, jelikož nemá silnou vyjednávací schopnost vůči svým odběratelům a vykazuje nepříznivé hodnoty obrátů aktiv.

Jeden z možných návrhů a doporučení pro zlepšení situace na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Mattoni 1873 a.s. je návrh v rámci expanze do potravinářského segmentu v podobě brambůrek, chipsů, lupínků nebo preclíků, a tedy obecně drobných slaných pochutin a vývojem nových produktů v podobě smoothies nebo vitamínových nápojů bez umělých barviv, sladidel, konzervantů či látek zvýrazňující chuť. Jedním z klíčových faktorů úspěšné společnosti jsou také lidské zdroje. Společnost by se měla zaměřit na uspokojení svých zaměstnanců v oblasti benefitů, systému odměňování a vhodných pracovních podmínek. Společnost by měla změnit svoji strategii řízení lidských zdrojů, aby zaměstnanci pracovali efektivně, zvýšila se jejich výkonnost a nedocházelo k fluktuaci kvalifikovaných pracovníků. Posledním návrhem bylo navržení efektivního řízení pohledávek, aby docházelo k jejich včasnému proplacení a společnosti se nezvyšovala doba inkasa pohledávek.

Lze tedy konstatovat, že společnost Mattoni 1873 a.s. je svými aktivitami na trhu s minerálními vodami a nealkoholickými nápoji, svojí ekonomickou situací a tržním



podílem na trhu s nealkoholickými nápoji v rámci konkurenčního prostředí konkurenceschopnou společností, která ohrožuje své konkurenty.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA. *Makroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-245-5.

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA, Lucie SEVEROVÁ a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a aplikace*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. ISBN 978-80-7380-818-1.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FRANK, Robert H. a Ben BERNANKE. *Ekonomie*. Praha: Grada, 2003. Profesionál. ISBN 80-247-0471-4.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. Praha: C.H. Beck, 1999. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-255-1.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

HOŘEJŠÍ, Bronislava. *Mikroekonomie. 5., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-218-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ. *Finanční řízení podniku v příkladech*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-001-1.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Jiří LUNÁČEK. *Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-365-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

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

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

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVÁŘ, František a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika Konkurenceschopného podniku* [online]. E-knihy jedou, 2016 [cit. 2021-07-05]. ISBN 978-80-7512-608-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

KRUTINA, Václav a Martina NOVOTNÁ. *Ekonomika podniku: (cvičení)*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-7394-192-5.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. ISBN 978-80-86175-70-6.

MACÁKOVÁ, Libuše, Lada RUSMICOVÁ, Jindřich SOUKUP, Jana SOUKUPOVÁ a Tomáš LÖSTER. *Manažerská ekonomie*. Vydání 2. aktualizované a doplněné. Slaný: Melandrium, 2020. ISBN 978-80-87990-21-6.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 06-848-4148-7.

PORTER, Michael E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard business review, 2008.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie: 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

## 7.2 Elektronické zdroje

Cirkulace zálohovaných PET láhví. *Mattoni*. [online]. 2021. [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/pro-media/zalohovana-mattoni-na-kosickcz-uzavira-kruh-a-recykluje-z-lahve-do-lahve>

CZSO.cz. Inflace, spotřebitelské ceny. [online]. 2021. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

Český rozhlas. *Češi v posledních letech mění návyky pití nápojů. Před limonádami dávají přednost vodě*. iROZHLAS. [online]. 2022. Copyright © 1997 [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/napoje-piti-limonady-voda-cesko-2018-2019\\_1901142127\\_ako?\\_ga=2.98551391.1582404538.1643303643-2017351656.1643303643](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/napoje-piti-limonady-voda-cesko-2018-2019_1901142127_ako?_ga=2.98551391.1582404538.1643303643-2017351656.1643303643)

Český statistický úřad. *Hodnocení výkonnosti ekonomiky České republiky v širším kontextu*. [online]. 2015. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/36380891/320288-15a01.pdf/4f11fa39-3e58-4d80-a638-25b736cac380?version=1.0>

ČNB. Prognóza ČNB 2022. [online]. 2022. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Euromonitor International. *Soft Drinks in the Czech Republic*. [online]. 2020. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis>

European Commission. *Natural mineral waters and spring water*. [online]. 2010. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/food/safety/labelling-and-nutrition/natural-mineral-waters-and-spring-water\\_en](https://ec.europa.eu/food/safety/labelling-and-nutrition/natural-mineral-waters-and-spring-water_en)

EUR-Lex - 32003L0040. *EUR-Lex — Access to European Union law*. [online]. 2003. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32003L0040>

EUR-Lex 2008/54/ES. *EUR-Lex — Access to European Union law*. [online]. 2009. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0054&from=EN>

HDP výdajovou metodou. *Český statistický úřad*. [online]. 2022. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>

Historie Mattoni. *Mattoni*. [online]. 2014. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.mattoni.cz/styl-mattoni/historie#2013>

Index SME. *Kofola kupuje Karlovarskou Korunní a Ondrášovku*. [online]. 2019. Copyright © Copyright 1997 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://index.sme.sk/c/22281438/kofola-kupuje-karlovarsku-korunni-a-ondrasovku.html>

Logo Karlovarské minerální vody, a.s. *Mattoni 1873 a.s.* [online]. 2017. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/pro-media/q1-q3-2017-karlovarske-mineralni-vody-pokracuji-v-rustovem-trendu>

Logo Mattoni 1873 a.s. *Mattoni 1873 a.s.* [online]. 2020. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz>

Mattoni 1873. *Mattoni 1873 není jen voda nebo světoznámá značka.* [online]. 2021. Copyright © [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/file/745>

Mattoni 1873. O společnosti Mattoni. *Mattoni 1873.* [online]. 2020. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz>

Mattoni 1873. *Přepravila po železnici již půl milionu palet.* [online]. 2020. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/pro-media/mattoni-1873-prepravila-po-zeleznici-jiz-pul-milionu-palet>

Mattoni 1873. *Vyrábí efektivněji, i při růstu výroby snižuje spotřebu energie.* [online]. 2020. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/sk/pre-media/mattoni-1873-vyrabi-efektivneji-i-pri-rustu-vyroby-snizuje-spotrebu-elektriny>

Mattoni 1873. *Zálohovaná Mattoni na Košík.cz uzavírá kruh a recykluje z lahve do lahve.* [online]. 2021. [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/pro-media/zalohovana-mattoni-na-kosicz-uzavira-kruh-a-recykluje-z-lahve-do-lahve>

Mattoni. *Výrobci minerálek pomohly akvizice.* E15.cz. [online]. 2020. Copyright © 2001 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/potraviny/vyrobce-mineralek-mattoni-hlasi-rekordni-snuru-utrzil-15-5-miliardy-1367335#>

Mattoni. *Z recyklováno z lahve do lahve.* [online]. 2021. [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.mattoni.cz/z-lahve-bude-lahev>

MFČR. Propad ekonomiky 2020. [online]. 2021. [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-letos-poroste-o-32-v-roce-2022-42837>

Nezaměstnanost. *Český statistický úřad*. [online]. 2021. [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

Obecní míra nezaměstnanosti. *Česká národní banka*. [online]. 2022. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=12&p\\_sort=2&p\\_des=50&p\\_sestuid=21751&p\\_uka=1&p\\_strid=ACHAB&p\\_od=199801&p\\_do=202111&p\\_lang=CS&p\\_format=0&p\\_decsep=%2C](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=21751&p_uka=1&p_strid=ACHAB&p_od=199801&p_do=202111&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C)

Podíl nezaměstnaných osob v ČR. *Český statistický úřad*. [online]. 2021. [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_podil\\_nezamestnanych](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych)

Podíl nezaměstnaných osob v krajích. *Český statistický úřad*. [online]. 2022. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Průměrná hrubá měsíční mzda. *Informační systém o průměrném výdělků (ISPV)*. [online]. 2021. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/casove-rady.aspx>

Průměrná roční míra inflace v ČR. *Český statistický úřad*. [online]. 2021. [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2020-byla-32->

Průměrné mzdy. *Český statistický úřad*. [online]. 2021. [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2021>

Roční HDP. *Česká národní banka*. [online]. 2021. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=12&p\\_sort=2&p\\_des=](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=)



50&p\_sestuid=60806&p\_uka=4&p\_strid=ACCABA&p\_od=199512&p\_do=202012&p\_lang=CS&p\_format=0&p\_decsep=%2C

Růst ekonomiky v ČR. *Ministerstvo financí ČR*. [online]. 2021. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-letos-poroste-o-32-v-roce-2022-42837>

Růst HDP. *Finance.cz*. [online]. 2021. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/536796-jak-poroste-hdp-ceska-v-tomto-roce-budeme-premianti-ci-propadlici-v-regionu/>

Sazby daně z přidané hodnoty. *Aktuálně.cz*. [online]. 2021. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/>

Spotřeba nealkoholických nápojů. *Český statistický úřad*. [online]. 2022. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91232993/2701391901.pdf>

Spotřeba potravin a nealkoholických nápojů. *Český statistický úřad*. [online]. 2022. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin>

Tvorba a užití HPD. *Český statistický úřad*. [online]. 2021. [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020>

Účetní závěrka 2020 Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67331890&subjektId=715284&spis=93939>

Účetní závěrka 2020 Kofola ČeskoSlovensko a.s.. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-01-25]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67170176&subjektId=715045&spis=993780>

Účetní závěrka 2020 Mattoni 1873 a.s. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=70063608&subjektId=700509&spis=472737>

Účetní závěrka 2019 Mattoni 1873 a.s. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64122558&subjektId=700509&spis=472737>

Účetní závěrka 2018 Mattoni 1873 a.s. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60141735&subjektId=700509&spis=472737>

Účetní závěrka 2017 Mattoni 1873 a.s. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55658319&subjektId=700509&spis=472737>

Účetní závěrka 2016 Mattoni 1873 a.s. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51524837&subjektId=700509&spis=472737>

Účetní závěrka 2015 Mattoni 1873 a.s. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46091314&subjektId=700509&spis=472737>

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu | účetníček.cz. Nejnovější články | účetníček.cz [online]. 2020. [cit. 2021-07-11]. Dostupné z: <https://www.ucetnicek.cz/clanky/clanek/370>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin Ministerstva spravedlnosti České republiky*. [online]. 2021. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=700509&typ=PLATNY>

Vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz*. [online]. 2021. [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

Zákon o potravinách a tabákových výrobcích. *Zákony pro lidi - Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění*. 2022. [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-110>

## 8 Přílohy

### 8.1 Rozvaha společnosti Mattoni 1873 a.s. za rok 2020

Firma: Mattoni 1873 a.s.
Identifikační číslo: 14706725
Právní forma: Akciová společnost
Předmět podnikání: Výroba minerálních vod
Rozvahový den: 31. prosince 2020
Datum sestavení účetní závěrky: 14. dubna 2021

**ROZVAHA**  
(v celých tisících Kč)

označ.	AKTIVA	řád.	31.12.2020			01.01.2020
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>17 143 532</b>	<b>-5 099 232</b>	<b>12 044 300</b>	<b>10 253 828</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>003</b>	<b>10 990 965</b>	<b>-5 065 431</b>	<b>5 925 534</b>	<b>5 879 109</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>004</b>	<b>288 706</b>	<b>-213 372</b>	<b>75 334</b>	<b>71 371</b>
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	269 484	-213 372	56 112	65 485
B. I. 2. 1.	Software	007	118 352	-80 192	38 160	42 001
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	008	151 132	-133 180	17 952	23 484
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	19 222	0	19 222	5 886
B. I. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	135
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	19 222	0	19 222	5 751
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	<b>6 736 509</b>	<b>-4 639 963</b>	<b>2 096 546</b>	<b>2 179 961</b>
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	2 914 958	-1 513 175	1 401 783	1 445 942
B. II. 1. 1.	Pozemky	016	121 471	-1 818	119 653	119 582
B. II. 1. 2.	Stavby	017	2 793 487	-1 511 357	1 282 130	1 326 360
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	3 721 346	-3 121 315	600 031	617 671
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	315	-315	0	0
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	3 207	-7	3 200	4 386
B. II. 4. 1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	13	-7	6	6
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	3 194	0	3 194	4 380
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	96 683	-5 151	91 532	111 962
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	4 843	0	4 843	3 787
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	91 840	-5 151	86 689	108 175
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>027</b>	<b>3 965 750</b>	<b>-212 096</b>	<b>3 753 654</b>	<b>3 627 777</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	2 536 173	-67 371	2 468 802	2 273 672
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	1 253 458	-2 430	1 251 028	1 252 752
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	030	488	-488	0	0
B. III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	6 349	-6 349	0	0
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	59 341	-32 194	27 147	30 299
B. III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	100 411	-98 634	1 777	60 948
B. III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	9 530	-4 630	4 900	10 106
B. III. 7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	9 530	-4 630	4 900	10 106
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	<b>6 110 805</b>	<b>-33 801</b>	<b>6 077 004</b>	<b>4 323 469</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	<b>592 729</b>	<b>-12 402</b>	<b>580 327</b>	<b>658 257</b>
C. I. 1.	Materiál	039	429 359	-11 122	418 237	488 021
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	31 299	0	31 299	41 402
C. I. 3.	Výrobky a zboží	041	97 884	-1 280	96 604	99 127
C. I. 3. 1.	Výrobky	042	85 028	-988	84 040	84 264
C. I. 3. 2.	Zboží	043	12 856	-292	12 564	14 863
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	34 187	0	34 187	29 707
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>046</b>	<b>5 024 741</b>	<b>-21 399</b>	<b>5 003 342</b>	<b>3 030 791</b>
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	047	5 851	0	5 851	5 851
C. II. 1. 5.	Pohledávky - ostatní	052	5 851	0	5 851	5 851
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	056	5 851	0	5 851	5 851
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	5 018 890	-21 399	4 997 491	3 024 940
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	374 299	-21 399	352 900	467 794
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	4 507 980	0	4 507 980	2 417 668
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	061	136 611	0	136 611	139 478
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	064	1 145	0	1 145	2 689
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	39 102	0	39 102	18 815
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	066	96 246	0	96 246	96 578
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	067	118	0	118	21 396
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>075</b>	<b>493 335</b>	<b>0</b>	<b>493 335</b>	<b>634 421</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	1 197	0	1 197	744
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	077	492 138	0	492 138	633 677
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>078</b>	<b>41 762</b>	<b>0</b>	<b>41 762</b>	<b>51 250</b>
D. 1.	Náklady příštích období	079	41 762	0	41 762	51 247
D. 3.	Příjmy příštích období	081	0	0	0	3

označ.	PASIVA	řád.	31.12.2020	01.01.2020
			5	6
a	b	c		
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>082</b>	<b>12 044 300</b>	<b>10 253 828</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>083</b>	<b>4 521 374</b>	<b>3 948 359</b>
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	<b>084</b>	<b>262 842</b>	<b>262 842</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	085	262 842	262 842
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>088</b>	<b>-416</b>	<b>-45 562</b>
A. II. 2.	Kapitálové fondy	090	-416	-45 562
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	-416	-45 562
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>096</b>	<b>53 732</b>	<b>56 198</b>
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	097	52 568	52 568
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	098	1 164	3 630
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>099</b>	<b>3 674 881</b>	<b>3 674 881</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	3 706 752	3 706 752
A. IV. 2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	-31 871	-31 871
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>102</b>	<b>530 335</b>	<b>0</b>
B. + C.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>104</b>	<b>7 521 112</b>	<b>6 304 612</b>
B.	<b>Rezervy</b>	<b>105</b>	<b>99 841</b>	<b>130 335</b>
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	107	13 615	5 157
B. 4.	Ostatní rezervy	109	86 226	125 178
C.	<b>Závazky</b>	<b>110</b>	<b>7 421 271</b>	<b>6 174 277</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>111</b>	<b>2 830 553</b>	<b>3 007 887</b>
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	2 694 460	2 875 231
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	121	136 093	132 656
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>126</b>	<b>4 590 718</b>	<b>3 166 390</b>
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	345 615	313 854
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	1 187	28 555
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	132	234 779	359 381
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	3 480 015	1 742 255
C. II. 8.	Závazky ostatní	136	529 122	722 345
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	137	0	383
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	139	31 619	32 374
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	19 435	19 707
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	22 512	35 172
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	142	402 852	632 245
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	143	52 704	2 464
D.	<b>Časové rozlišení pasív</b>	<b>147</b>	<b>1 814</b>	<b>857</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	148	0	193
D. 2.	Výnosy příštích období	149	1 814	664

## 8.2 Výkaz zisku a ztráty společnosti Mattoni 1873 a.s. za rok 2020

Firma: Mattoni 1873 a.s.
Identifikační číslo: 14706725
Právní forma: Akciová společnost
Předmět podnikání: Výroba minerálních vod
Rozvahový den: 31. prosince 2020
Datum sestavení účetní závěrky: 14. dubna 2021

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
(v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v
			účetním období
a	b	c	2020
			1
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>4 189 069</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>02</b>	<b>389 916</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>3 145 938</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	363 772
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 467 930
A. 3.	Služby	06	1 314 236
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>07</b>	<b>4 764</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>789 789</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	585 241
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	204 548
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	186 422
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	18 126
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>201 436</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	202 845
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	208 357
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	-5 512
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	71
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 480
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>101 509</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 084
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	45 744
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	54 681
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>96 360</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	290
F. 2.	Prodaný materiál	26	44 693
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	4 146
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-38 952
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	86 183
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>442 207</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	1 487
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	1 487
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	81 448
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	74 055
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	71 394
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	2 661
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	-208 079
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	114 451
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	2 519
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	111 932
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	201 542
K.	Ostatní finanční náklady	47	86 863
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>202 401</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>644 608</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>114 273</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	110 836
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	3 437
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>530 335</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>530 335</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>4 957 578</b>