

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Teorie firmy se zaměřením na K Brewery Trade, a.s.

Bc. Lukáš Malina

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomických teorií

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Malina Lukáš

Podnikání a administrativa

Název práce

Teorie firmy se zaměřením na K Brewery Trade, a.s.

Anglický název

The theory of the firm focus on K Brewery Trade, a.s.

Cíle práce

Cílem teoretické části práce je vytvořit na základě studia odborné literatury rámec pro část praktickou, jejímž cílem je zjistit jaké je současné postavení společnosti K Brewery Trade, a.s. na českém trhu piva a to na základě zhodnocení finančních ukazatelů, analýzy konkurence a spotřebitelského chování konzumentů piva.

Metodika

Pro teoretickou část práce bude stěžejní studium literatury, které poskytne teoretické znalosti potřebné pro vypracování části praktické. Praktická část bude rozdělena do tří hlavních oddílů. Část první se bude zabývat finanční analýzou podniku, která bude sestavena na základě studia dokumentů. Část druhá se bude zabývat analýzou konkurenčního prostředí podniku, jež bude interpretováno na základě odborných publikací a názorů odborníků z daného odvětví. Část třetí se bude zabývat spotřebitelským chováním konzumentů piva, které bude zjištěno dotazníkovým šetřením. Závěr pak bude syntézou předcházejících částí práce.

Harmonogram zpracování

1. Zápočet LS / 2011: vyhledání a studium literatury
2. Zápočet ZS/ 2012: vypracování teoretické části
3. Zápočet LS/ 2012: vypracování analytické části a závěru

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

teorie firmy, trh piva, pivo, spotřebitelské chování, finanční analýza, krize,

Doporučené zdroje informací

Soukup, J.: Mikroekonomická analýza, Melandrium, Praha 2001

Soukupová, J. a kol.: Mikroekonomie, Management Press, Praha, 2001, 2. či 3. vydání

Varian, H.: Mikroekonomie, Victoria Publishing, Praha 1995

Mach, J. a kol.: Mikroekonomie, KET PEF ČZU, Praha 1999

Kolektiv autorů KET: Učební texty z mikroekonomie (1. a 2. část), PEF ČZU, Praha 2009

Brčák, J., Sekerka, B., Mikroekonomie Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010

Interní materiály firmy K-brewery a.s.

Vedoucí práce

Šrédl Karel, doc. Ing. PhDr., CSc.

Termín odevzdání

březen 2012


doc. Ing. Josef Brčák, CSc.
Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 8.11.2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Teorie firmy se zaměřením na K Brewery, a.s." 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 literatury 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 29. března 2013 _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi CSc. za vstřícný přístup a trpělivost při vedení mé diplomové práce. Dále děkuji Ing. Tomášovi Maierovi Ph.D. za cenné rady a čas, který mi věnoval, i když jsem nebyl jeho diplomantem. A v neposlední řadě patří mé díky i rodině, bez jejíž podpory by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

Teorie firmy se zaměřením na K Brewery, a.s.

The theory of the firm focus on K Brewery, a.s.

Souhrn

Předmětem této diplomové práce je zhodnocení struktury trhu piva v České republice a určení strategické pozice vybrané společnosti na tomto trhu. Úvodní kapitola praktické části je věnována analýze trhu piva v ČR, která hodnotí trendy ve spotřebě, vývoj produkce, zařazení výroby piva dle CZ-NACE a strukturu zkoumaného trhu. Aplikací STEP analýzy, Porterova modelu pěti sil, dotazníkového šetření a finanční analýzy je analyzováno vnější a vnitřní prostředí společnost Pivovary Lobkowicz, a.s. (dříve K brewery,a.s.). V poslední části je vypracována SWOT analýza, na jejímž základě jsou určeny kroky k dalšímu rozvoji společnosti

Summary

The subject of this thesis is to evaluate the structure of the beer market in the Czech Republic and identify a strategic position of selected companies in this market. The opening chapter of the practical part is devoted to the analysis of beer market in the Czech Republic, which assesses the trends in consumption, production development, the classification of beer in CZ-NACE and the structure of the investigated market. Application of STEP analysis, Porter's five forces model, survey and financial analysis are analyzed external and internal environment of Pivovary Lobkowicz, a.s. (formerly K Brewery, a.s.). There is SWOT analysis is in the last part, which is the basis for the proposed steps to further development of the company

Klíčová slova: Pivovarnický průmysl, trh piva v ČR, teorie firmy, STEP analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, K Brewery, a.s., Pivovary Lobkowicz, a.s., postavení pivovarnické skupiny na trhu, spotřebitelské chování, ekonomická krize, pivo.

Keywords: Brewing industry, beer market in ČR, the theory of the firm, STEP analysis, Porter five forces analysis, financial analysis, K Brewery, a.s., Pivovary Lobkowicz, a.s., market position of brewery group, consumer behaviour, economic crisis, beer.

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická východiska	12
3.1 Firma	12
3.1.1 Cíl podnikání	13
3.2 Finanční analýza	14
3.2.1 Zdroje informací nutné k sestavení finanční analýzy	17
3.2.2 Elementární metody finanční analýzy	17
3.3. Analýzy vnějšího prostředí společnosti	22
3.3.1 Porterův model pěti sil	22
3.3.2 STEP analýza	24
3.4 SWOT analýza	25
4 Praktická část	26
4.1 Pivovarnictví a trh piva v České republice	26
4.2 Koncentrace výrobců na trhu piva	30
4.3 Základní informace o společnosti	32
4.3.1 Holdingová struktura zkoumané společnosti	33
4.4 STEP analýza	36
4.4.1 Sociálně-kulturní faktory	36
4.4.2 Technologické faktory	39
4.4.3 Ekonomické faktory	41
4.4.4 Politicko-právní faktory	43

4.4.5 Vyhodnocení STEP analýzy.....	46
4.5 Porterův model pěti sil.....	48
4.5.1 Ohrožení ze strany substitutů.....	48
4.5.2 Ohrožení ze strany nových konkurentů.....	49
4.5.3 Ohrožení ze strany stávajících konkurentů.....	50
4.5.4 Vyjednávací síla odběratelů.....	52
4.5.5 Vyjednávací síla dodavatelů.....	54
4.5.6 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil.....	56
4.6 Finanční analýza společnosti Pivovary Lobkowicz, a.s.	57
4.6.1 Vývoj vybraných položek rozvahy a výkazu zisku a ztrát.....	57
4.6.1.1 Vývoj vybraných položek pasiv.....	57
4.6.1.2 Vývoj vybraných položek aktiv.....	59
4.6.1.3 Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztrát.....	60
4.6.2 Vývoj poměrových ukazatelů.....	62
4.6.2.1 Ukazatele rentability.....	62
4.6.2.2 Ukazatele zadluženosti.....	62
4.6.2.3 Ukazatele aktivity.....	63
4.6.2.4 Ukazatele likvidity.....	63
4.7 Srovnání společnosti Pivovar Platan, a.s. s konkurencí.....	64
4.7.1 Vývoj poměrových ukazatelů společnosti Pivovar Platan, a.s.	65
4.7.1.1 Ukazatele rentability.....	65
4.7.1.2 Ukazatele aktivity.....	66
4.7.1.3 Ukazatele zadluženosti.....	66
4.7.1.4 Ukazatele likvidity.....	67
4.7.2 Srovnání vybraných ukazatelů s konkurencí.....	67
4.8 Dotazníkové šetření.....	72

4.8.1 Základní charakteristiky dotazníkového šetření	72
4.8.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku	73
4.8.3 Vyhodnocení dotazníkové šetření.....	82
4.9 SWOT analýza	84
4.9.1 Návrhy na zlepšení.....	85
5. Závěr	88
6. Seznam použitých zdrojů:.....	91
7. Přílohy.....	94

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Podíl na produkci piva nejvýznamnějších výrobců v ČR za rok 2007	31
Tabulka č. 2 Podíl na produkci piva nejvýznamnějších výrobců v ČR za rok 2011	31
Tabulka č. 3 Vývoj zisku/ztráty jednotlivých členů holdingu	34
Tabulka č. 4 Přirozený přírůstek obyvatelstva ČR.....	36
Tabulka č. 5 Průměrný věk dožití mužů a žen v ČR.....	37
Tabulka č. 6 Čisté peněžní příjmy a čistá peněžní vydání na jednoho člena domácnosti...	37
Tabulka č. 7 Průměrná spotřeba piva na osobu v litrech.....	39
Tabulka č. 8 Celkové výdaje na vědu a výzkum v ČR.....	39
Tabulka č. 9 Vývoj průměrné mzdy.....	41
Tabulka č. 10 Vývoj HDP	42
Tabulka č. 11 Spotřební daň z piva	44
Tabulka č. 12 Vývoj DPH od roku 2008 do současnosti	45
Tabulka č. 13 Vliv ukazatele na sledovanou společnost	46
Tabulka č. 14 Význam ukazatele pro sledovanou společnost	46
Tabulka č. 15 Význam a vliv faktoru STEP analýzy na sledovanou společnost.....	46
Tabulka č. 16 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil	56
Tabulka č. 17 Ukazatele rentability.....	62
Tabulka č. 18 Ukazatele zadluženosti	63
Tabulka č. 19 Ukazatele aktivity.....	63
Tabulka č. 20 Ukazatele likvidity	64
Tabulka č. 21 Ukazatele rentability pivovaru Platan	65
Tabulka č. 22 Ukazatele aktivity pivovaru Platan	66
Tabulka č. 23 Ukazatele zadluženosti pivovaru Platan.....	66
Tabulka č. 24 Ukazatele likvidity pivovaru Platan	67
Tabulka č. 25 Výše tržeb za vlastní výrobky a služby na 1 hl. produkce	71
Tabulka č. 26 Produktivita zaměstnance měřená v korunách tržeb.....	71
Tabulka č. 27 Produktivita zaměstnance měřená v hl. piva	72
Tabulka č. 28 Nejvíce preferované značky u jednotlivých pivovarů.....	75
Tabulka č. 29 Otázka č. 4 Ohodnoťte tyto prémiové ležáky	76
Tabulka č. 30 Otázka č. 5 Jakou pozici na trhu přisuzujete těmto pivovarům?	76
Tabulka č. 31 Otázka č. 6 Význam kritérií při hodnocení pozice pivovaru na trhu	77

Tabulka č. 32 Otázka č. 7 Pijete ochucená piva?.....	78
Tabulka č. 33 Otázka č. 9 Pijete nealkoholické pivo?.....	79
Tabulka č. 34 Otázka č. 11 Jste žena/muž?	80
Tabulka č. 35 SWOT analýza	84

Seznam ilustrací

Graf č. 1 Vývoj výstavu piva v ČR v porovnání s počtem činných komerčních pivovarů..	27
Graf č. 2 Vývoz piva od roku 2001 do 2011 v tis. hl.....	28
Graf č. 3 Podíly států na českém exportu piva za rok 2011	29
Graf č. 4 Podíl jednotlivých druhů piv na celkovém výstavu.....	29
Graf č. 5 Rozdělení celkového výstavu podle použitého obalu.....	30
Graf č. 6 Rozložení výdajů domácností	38
Graf č. 7 Struktura pasiv.....	58
Graf č. 8 Struktura cizího kapitálu	59
Graf č. 9 Struktura aktiv	59
Graf č. 10 Struktura oběžného majetku.....	60
Graf č. 11 Vývoj položek zisku a ztrát spojených s prodejem zboží	61
Graf č. 12 Vývoj provozního výsledku hospodaření a jeho determinantů.....	61
Graf č. 13 Srovnání ukazatele ROA s konkurencí	68
Graf č. 14 Srovnání ukazatele ROS s konkurencí.....	68
Graf č. 15 Srovnání ukazatele obratu zásob s konkurencí.....	69
Graf č. 16 Srovnání ukazatele celkové zadluženosti s konkurencí.....	70
Graf č. 17 Srovnání ukazatele pohotové likvidity s konkurencí.....	70
Graf č. 18 Otázka č. 1 Pijete rád/ráda alkoholické pivo?	73
Graf č. 19 Otázka č. 2 Jaké preferujete pivo?.....	74
Graf č. 20 Otázka č.3 Napište prosím Vámi preferovanou značku.....	75
Graf č. 21 Otázka č. 8 Hodnocení nabídky ochucených piv v ČR.....	78
Graf č. 22 Otázka č. 10 Nejčastěji vypsaná nealkoholická piva.....	79
Graf č. 23 Otázka č 12 Jaký je Váš věk?.....	80
Graf č. 24 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání	81
Graf č. 25 Otázka č. 14 Z jakého pocházíte kraje	82

Obrázek č. 1 Porterův model pěti sil	22
Obrázek č. 2 Struktura holdingu	35
Obrázek č. 3 Rozložení kupní síly obyvatelstva v krajích ČR	41
Obrázek č. 4 Vývoj tempa růstu HDP na následující období	42

1 Úvod

Po silných letech kontinuálního růstu výroby a prodeje, začalo české pivovarnictví na přelomu let 2008/2009 střízlivět. Málokdo si tehdy dovedl představit následky finanční krize, se kterými se svět potýká dodnes. Po mírném zpomalení pivovarnictví v roce 2008 přišel v roce 2009 propad, který se v roce následujícím ještě prohloubil. Již dříve vysoce konkurenční trh se proměnil ve válečnou zónu a boj o každého zákazníka, což zákonitě vedlo ke zhoršení vztahů mezi jednotlivými pivovary. Již tak napjaté vztahy ještě zhoršila kauza „tetrahop“, kterou rozpoutal Plzeňský Prazdroj. Někteří z jeho konkurentů se totiž veřejně přiznali k používání chmelového preparátu, který je ovšem v České republice i v zahraničí běžně používán. Prazdroj začal zpochybňovat oprávnění těchto pivovaru nazývat jejich pivo chráněným zeměpisným označením „České pivo“, což ohrožovalo samu existenci této značky. Naštěstí zůstala tato značka zachována. Zůstává však otázkou, do jaké míry leželo na srdci Plzeňskému Prazdroji dobro českého piva, a zda jen nechtěl očernit konkurenci v nelehké době, kdy klesala současně domácí spotřeba i export.

Tato doba však dala vzniknout i novým subjektům na českém trhu piva. Koncem roku 2008 byl založen holding K Brewery, který je dnes znám pod jménem Pivovary Lobkowicz. Sdružením sedmi lokálních pivovarů dosáhl přibližně 5% podílu na trhu a díky rozvoji jednotlivých pivovarů tento podíl každoročně roste. Za jeho úspěchem stojí především lokální charakter pivovarů, které kladou důraz na kvalitu a původní receptury vaření piva. Tato diplomová práce se bude věnovat právě této společnosti a její pozici na vysoce konkurenčním trhu piva.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je určit strukturu trhu piva v ČR a zjistit současné postavení společnosti Pivovary Lobkowicz, a.s. (dříve K Brewery, a.s.) na tomto trhu a to na základě zhodnocení finančních ukazatelů, analýzy konkurence a spotřebitelského chování konzumentů piva.

2.2 Metodika

První oddíl praktické části bude věnován posouzení trendů na českém trhu piva a vývoji časových řad vybraných ukazatelů, kterými budou:

1. Celková produkce piva
2. Počet průmyslových pivovarů
3. Podíl jednotlivých druhů piv
4. Podíl jednotlivých pivních obalů
5. Vývoj exportu piva
6. Zastoupení exportních destinací

Poté bude určena tržní struktura a to na základě podílu sedmi největších producentů na celkové výrobě pivovarského odvětví. Dále bude vypočten koeficient koncentrace, jako podíl tržeb za vlastní výrobky a služby největšího výrobce na celkových tržbách odvětví. Koncentrace výrobců bude dále měřena pomocí Herfindahl – Hirshmanova indexu, který se vypočte podle následujícího vzorce:

$$HHI = \sum Si^2$$

Kde $S_i = P_i/P$, což je podíl i -té firmy na trhu P

Podle předešlých ukazatelů bude zformulován názor na tržní strukturu českého trhu piva.

Pro analýzu vnějšího prostředí vybrané společnosti bude použita STEP analýza a Porterův model pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí bude zpracována finanční analýza, jejíž výsledky budou porovnány s konkurenčními subjekty na trhu. Vzorce použité pro finanční analýzu budou prezentovány v rešeršní části práce v oddílu věnovanému finanční analýze.

Chování spotřebitelů na trhu piva bude zjištěno pomocí dotazníkového šetření, které proběhne prostřednictvím metody CAWI. Výsledky dotazníku budou kvantifikovány a na závěr bude vyhodnoceno, zda došlo k naplnění, či vyvrácení hypotéz, které byly určeny před začátkem dotazníkového šetření.

Na základě předchozích oddílů praktické části se zpracuje SWOT analýza vybraného subjektu, jež pomůže identifikovat strategie vhodné k rozvoji společnosti.

Zdroji pro praktickou část diplomové práce budou výroční zprávy vybraného subjektu a konkurentů, statistické ročenky, materiály Českého svazu pivovarů a sladoven a odborná literatura.

3 Teoretická východiska

3.1 Firma

Mikroekonomická teorie chápe firmu jako subjekt, který transformuje vzácné zdroje ve výstupy, tedy ve statky a služby. Spolu s domácnostmi a státem tvoří základní ekonomické subjekty, jejichž interakce je předmětem části ekonomické teorie zvané mikroekonomie. Neoklasická teorie chápe firmu jako subjekt bez zájmových skupin, jež má neoddělené řízení od vlastnictví, má přístup ke všem informacím a jejím hlavním cílem je maximalizace zisku. Dle Soukupa (2003) je tak na firmu nahlíženo pouze jako na jakousi „černou skříňku“ a je zkoumána pouze z pohledu trhu, její vnitřní rozhodovací proces je irelevantní.

Možnost komplexně definovat firmu je samozřejmě nemožné, firma je kromě ekonomických disciplín zkoumána i celou řadou disciplín neekonomických. Níže následuje několik definicí firmy, z nichž každá pohlíží na firmu odlišným způsobem.

Obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb.) definuje v §5 podnik jako:

„Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku“

Jurečka (2010) uvádí následující definici:

„Firma je samostatně kalkulující jednotkou, jež v určitém ekonomickém prostředí nakupuje výrobní faktory (vstupy), které za určitých technologických podmínek mění na výrobky a služby (výstupy) a které pak v určitém ekonomickém prostředí prodává.“

Holman (2007) definuje firmu jako:

„Firma je „pletenec smluv“ (nexus of contracts), které uzavřeli vlastníci výrobních faktorů, aby mohli vyrábět s co nejnižšími transakčními náklady.“

Machlup (1967) definuje firmu jako:

„Firma je imaginární jednotka, která reaguje na změny ve svém prostředí.“

Na rozdíl od českého práva, kde je podnik považován za hromadnou věc, je v právu evropském považován za subjekt. Není tak ani důležitá jeho právní forma, způsob vzniku, nebo vlastnictví kapitálu, ale spíše hospodářská činnost, kterou daný subjekt vykonává, což znamená nabízení statků a služeb na trhu. Holman definuje firmu v kontextu Coaseho teorie transakčních nákladů, tedy že hlavním důvodem pro zakládání je úspora transakčních nákladů. I když je Coaseho teorie všeobecně přijímána, Armen Alchian a Harold Demsetz zpochybnili její aplikaci na dnešní podmínky. Kdy podnikatel často nemusí být vlastníkem žádného výrobního faktoru, nehledě na to, že majitel firmy sám často již nebývá tím, kdo firmu řídí. (Holman, 2007). Machlup jasně definuje firmu v kontextu neoklasické teorie, kdy je firma pouze imaginární jednotkou, která slouží k pochopení tržních vztahů. Objektem studia se tedy stává, jakým způsobem reaguje firma na vnější stimuly, její vnitřní podněty jsou irelevantní.

3.1.1 Cíl podnikání

V neoklasickém pojetí ekonomie je hlavním cílem podnikání maximalizace zisku, kdy firma vyrábí, až do okamžiku kdy se rovnají mezní příjmy s mezními náklady. Tento předpoklad je ovšem čistě hypotetický, vzhledem k tomu, že je maximalizace zisku možná pouze, pokud se firma pohybuje na dokonale konkurenčním trhu. Situaci především komplikují nedokonalé informace, firma většinou nemá dostatek informací, aby mohla vyrábět takový objem produkce, při kterém by se rovnaly její mezní příjmy s mezními náklady. Není tedy schopna maximalizovat svůj zisk. Proto vznikly alternativní teorie firmy, které se snaží odpovědět na otázku, jak firma rozhoduje o velikosti své produkce, a co je jejím hlavním cílem. Alternativními cíly firmy jsou (Samuelson, Nordhaus, 1991):

- Uspokojivá výše zisku
- Určitý podíl na trhu
- Dlouhodobé přežití
- Růst a expanze firmy

Alternativními cíly firmy se zabývá manažerská a behavioristická teorie firmy. Obě tyto teorie rozdílně přistupují k příčinám formování cílů firmy.

Manažerská teorie firmy je postavena především na oddělení vlastnictví a řízení firm. V čele společnosti nestojí její vlastníci ale profesionální manažeři. Kteří jsou motivováni ať už hmotně nebo nehmotně na dosahování co největšího obrátu. Při srovnání optimálního

množství produkce, tak firma maximalizující obrát, vyrábí vyšší množství za nižší cenu, než je tomu u firmy maximalizující zisk.

Behavioristická teorie tvrdí, že cíle firmy se utváří působením zájmových skupin a cíl je tak kompromis mezi cíly jednotlivých zájmových skupin. Cíle se tak mění podle toho, změn cílů jednotlivých skupin, nebo změnou relativní moci těchto skupin. Cílem v tomto případě není dosáhnout maximálního zisku, ale pouze dosažení uspokojivé výše. (Samuelson, Nordhaus, 1991).

3.2 Finanční analýza

„Finanční analýza je soubor postupů prováděných s cílem získat informace pro finanční (ekonomické) řízení podniku a rozhodování externích subjektů. Je to finančně ekonomické hodnocení podnikatelské jednotky, které vychází z účetních (případně dalších) informací.“

(Landa, 2008)

Finanční analýza není pouze hodnocením minulé činnosti účetní jednotky a nástrojem pro její rozhodování do budoucna, ale slouží i ke srovnání s jinými subjekty. A to buď v rámci daného odvětví, nebo s nejlepšími podniky nezávisle na jejich odvětví. V takové případě se jedná o benchmarking. Finanční analýza tak přináší srovnatelné výstupy, na jejichž základě se mohou rozhodovat stakeholdeři uvnitř i vně dané firmy.

Dle Grünwalda a Holečkové (2007) lze uživatele finanční analýzy rozdělit do následujících skupin:

- Manažeři
- Investoři
- Banky a jiní věřitelé
- Obchodní partneři
- Zaměstnanci
- Stát a jeho orgány
- Konkurenti

Manažeři

Sledují výstupy finančního účetnictví, na jejichž základě mohou posoudit, zda byla jimi zvolená strategie úspěšná, či neúspěšná. Finanční analýza odhaluje silné a slabé stránky podniku a je vodítkem pro rozhodování o optimální majetkové struktuře a způsobech jejího krytí. Dále je na jejím základě možné rozhodovat o tom, jak bude naloženo s volnými peněžními prostředky, a jak s případným ziskem.

Investoři

Na rozdíl od věřitelů se zaměřují nejen na schopnost splácet, ale i na další vlivy, které působí na tržní hodnotu firmy. A dávají jim tak přehled o zhodnocení jejich investic a o potenciálu daného subjektu. Dle Grünwalda a Holečkové (2007), tak investoři sledují finanční informace o podniku ze dvou hledisek:

- Investičního, kdy tyto informace rozhodují o sestavení vhodného portfolia na základě instrukcí investora, tedy nároku na jeho výnosnost a rizikovost.
- Kontrolního, a to v případě, že již akcie, či podíly daného podniku vlastní a pomocí výstupů finanční analýzy kontroluje, do jaké míry je činnost manažerů úspěšná, a jaký výnos ze své investice může očekávat.

Banky a jiní věřitelé

Sledují zejména schopnost podniku splácet své dluhy v době jejich splatnosti. Stěžejními ukazateli, které tyto subjekty sledují, jsou míra zadluženosti, ziskovost, likvidita a především ukazatelé rentability. Na základě výsledků těchto ukazatelů a struktury majetku a jeho financování, je možné určit jak moc je podnik bonitní. Při potřebě střednědobého a dlouhodobého úvěru je samozřejmě vyhodnocen i investiční projekt, na nějž je úvěr žádán.

Obchodní partneři

Finanční situaci podniku sledují jak dodavatelé, tak odběratelé. Dodavatelům, stejně jako bankám, záleží především na schopnosti podniku splácet své dluhy v době jejich splatnosti. I když je třeba poznamenat, že u trvalejších obchodních vztahů může preferování krátkodobé prosperity ustoupit na úkor budování vztahů s odběratelem.

Pokud jsou dodávky podniku životně důležité pro výrobu odběratele, stává se finanční zdraví podniku zájmem i pro něj. Může se tak stát v případě, že firma vlastní unikátní a těžko nahraditelný produkt, je dlouhodobým dodavatelem, je jako jediný schopen dostát vysokým standardům dodávek atd. Tedy jednoduše vždy, kdyby bankrot, či omezení výroby vedli současně i k omezení výroby u odběratelů. V takovém případě sledují finanční situaci podniku i odběratelé, aby se na případné problémy mohli připravit s předstihem.

Konkurenti

Často využívají veřejně dostupných informací a srovnávají svou finanční situaci s ostatními podniky v oboru. Finanční analýza jim tak může pomoci s identifikací nejbližších konkurentů a případně svých silných a slabých stránek.

Zaměstnanci

Jejich prvotním zájmem je udržení svého pracovního místa a zlepšení, či udržení osobní finanční situace. Proto, je pro ně výhodnější, pokud má podnik dobré finanční zdraví a je tak u něj hrozba bankrotu menší. Další aspektem je společenský kredit, který sebou přináší práce v dobře zabezpečené a úspěšné firmě. V neposlední řadě je také nutno zmínit osobní zájem na dobrém výsledku, kdy jsou pracovníci odměňováni například podle dosaženého zisku apod. Osobní zájem na dobrém hospodaření je možné sledovat i bez návaznosti na osobní prospěch, a to například v Japonsku, kde je firma chápána jako širší rodina a její prosperita je otázkou cti.

Stát a jeho orgány

Většinou sledují finance podniku kvůli statistikám, výběru daní a poskytnutým dotacím, či jiným výpomocem.

Podle Grünwalda a Holečkové (2007) však není ani tento výčet konečný, je celá řada dalších uživatelů finanční analýzy, jako jsou například univerzity, novináři, analytici, poradci, makléři, odbory, občanská sdružení a jiní.

Dle Sůvové (1999) existují dva základní přístupy k finanční analýze, které se navzájem doplňují:

- Fundamentální přístup je kvalitativní analýzou, která při hodnocení spoléhá především na úsudek a zkušenosti odborníků. Při hodnocení podniku je zapotřebí dobrá znalost souvislostí mezi vnitřním a vnějším prostředím zkoumané společnosti. Mezi používané metody patří například SWOT analýza a matice BCG.
- Technický přístup je kvantitativní analýzou, která je založena na statistických, matematických, ekonometrických a jiných postupech, jejichž výsledky jsou následně slovně hodnoceny.

3.2.1 Zdroje informací nutné k sestavení finanční analýzy

Pro kvalitně zpracovanou finanční analýzu je zapotřebí velké množství dat, které je nutné hledat nejen ve vnitřních zdrojích podniku, ale i v jeho okolí. Vnitřními zdroji se rozumí zejména účetní výkazy finančního a manažerského účetnictví, informace finančních analytiků a manažerů podniku, podnikové statistiky a výroční zprávy. Vnějšími zdroji informací pak jsou roční zprávy emitentů veřejně obchodovatelných cenných papírů, burzovní zpravodajství, odborný tisk apod. Data potřebná k sestavení standardní finanční analýzy jsou dohledatelná ve finančních výkazech, jejichž sestavení je součástí účetní závěrky. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích (cash flow), příloha k účetní závěrce a výroční zpráva (Grünwald, Holečková, 2007).

3.2.2 Elementární metody finanční analýzy

Elementární analýza spočívá v jednoduchých aritmetických operacích s ukazateli. Díky své jednoduchosti se jedná o jednu z nejpoužívanějších metod. Interpretace výsledků ovšem může být vcelku náročná a předpokládá znalosti nad rámec dat získaných pouze z účetní závěrky. Ukazatele elementárních metod se dělí na:

- **Absolutní ukazatele**, jichž je využíváno při vertikální a horizontální analýze. Zkoumá se jejich trend, nebo procentní zastoupení na celku. Absolutními ukazateli se rozumí jakákoliv položka rozvahy nebo výkazu zisku a ztrát. V rámci

mezipodnikového srovnání je tak možné porovnávat například tržby, dosažený zisk nebo procentní zastoupení dlouhodobého majetku na aktivech.

- **Rozdílové ukazatele** jsou používány především k analýze likvidity podniku. Jedná se o ukazatele čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně pohledávkový fond
- **Poměrové ukazatele** jsou asi nejpoužívanější metodou finanční analýzy, jejich nespornou výhodou je jednoduchost a rychlost s jakou se dají vypočítat. Díky tomu, lze velice rychle identifikovat hrozby u zkoumaného subjektu. Bez hlubší analýzy výkazů, rozkladu ukazatelů a znalostí podniku je ovšem vcelku problematická interpretace těchto ukazatelů a identifikace příčin případných problémů. Sedláček (2009) definuje poměrové ukazatele jako: „*Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat (rozvahy, výkazu zisků a ztrát)*“ (Sedláček, 2009)
- **Analýza soustav ukazatelů** jsou komplexnějšími metodami též nazývané analytické systémy nebo modely finanční analýzy. Používají se k posouzení celkové finanční situace podniku. Jedna se především o pyramidové rozklady, bonitní modely a bankrotní modely.

3.2.2.1 Poměrové ukazatele

Pro větší přehlednost jsou poměrové ukazatele zařazené do jednotlivých skupin, které odpovídají oblastem finanční analýzy, které zkoumají. Podle Kovanicové a Kovanice (1995) se poměrové ukazatele dělí do následujících skupiny:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele kapitálového trhu

Pro potřeby této diplomové práce je využito pouze prvních čtyř skupin ukazatelů. Zkoumaná společnost nemá veřejně obchodovatelné akcie, proto na ni není možné aplikovat ukazatele kapitálového trhu.

Ukazatele rentability

Zobrazují schopnost zkoumané společnosti transformovat vložený kapitál do zisku. Jsou jedněmi z nejdůležitějších ukazatelů, protože zisk bývá považován za jeden z hlavních cílů podnikání. V této diplomové práci jsou použity následující vzorce rentabilit.

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$ROCE = \frac{\text{EBIT}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele této skupiny zobrazují, jak efektivně dokáže podnik nakládat se svými zdroji. Je tak nutné vybalancovat správný objem zdrojů. Na jedné straně vznikají náklady spojené s držbou příliš vysokého množství zdrojů, na druhé straně při nízké hladině zdrojů se podnik často musí vzdát příležitostí, které se mu naskytly.

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby z provozní činnosti}}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby z provozní činnosti}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby z provozní činnosti}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby z provozní činnosti}} * 365$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby z provozní činnosti}} * 365$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby z provozní činnosti}} * 365$$

$$\text{Dob aobratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby z provozní činnosti}} * 365$$

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele měří, do jaké míry podnik využívá pro své financování cizích zdrojů. Se zapojováním většího množství cizích zdrojů roste i ziskovost, protože cizí kapitál je zpravidla levnější než kapitál vlastní, podle Synka (2002) je na tomto faktu postaven efekt finanční páky. Úkolem managementu tak je vybalancovat správný poměr vlastních a cizích zdrojů a zároveň tak vybalancovat vztah mezi ziskovostí a rizikem pramenícího z užívání cizích zdrojů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celkový kapitál}}$$

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokovékrytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky}}$$

$$\text{Míra finanční samostatnosti} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Cizí kapitál}}$$

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost společnosti dostat svým krátkodobým závazkům. Stejně jako u předchozích ukazatelů je nutné vybalancovat likvidnost a výnosnost aktiv. Obvykle platí, že čím je aktivum likvidnější, tím méně je výnosné. Jako příklad jsou peníze na běžném účtu a peníze na účtu terminovaném. V prvním případě jsou peníze okamžitě k dispozici, ale s velice nízkým úrokem, v druhém případě je pro výběr peněz nutné počkat určené časové období, ale peníze jsou úročeny vyšším úrokem. Současně je ovšem nutné zajistit i schopnost podniku hradit své závazky, při neplnění závazků hrozí ztráta dobrého jména, zastavení dodávek, a tudíž i ohrožení samotného podnikání.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

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

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

Ukazatele efektivity práce

Pro účely diplomové práce a srovnání s dalšími pivovary, je měřena produktivity zaměstnanců a výroby. A to jak přepočtem na naturální jednotku produkce, tak na dosažené provozní tržby.

$$\text{Dosažené tržby na hl. produkce} = \frac{\text{Celkové provozní tržby}}{\text{Celkový objem naturální produkce}}$$

$$\text{Produktivita práce přepočtená na dosažené tržby} = \frac{\text{Celkové provozní tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

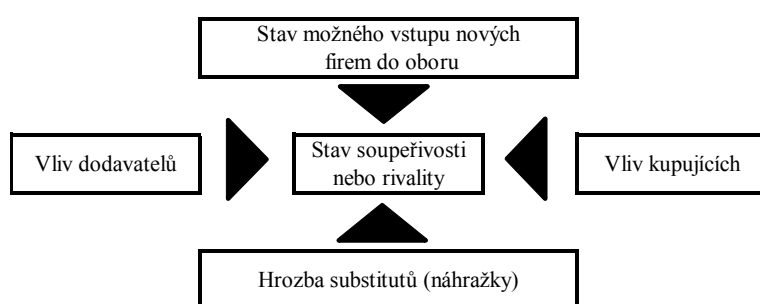
$$\text{Produktivita práce přepočtená na hl.} = \frac{\text{Celkový objem naturální produkce}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

3.3. Analýzy vnějšího prostředí společnosti

3.3.1 Porterův model pěti sil

Je často využívaná analýza konkurenčního prostředí firmy, kterou vytvořil profesor Michael Eugen Porter jako reakci na SWOT analýzu. Tento model vychází z předpokladu, že je firma schopna určit svou pozici na trhu až po identifikaci základních sil, které na něj v rámci tohoto trhu působí. Obrázek č. 1 zobrazuje působení pěti konkurenčních sil na formování pozice společnosti.

Obrázek č. 1 Porterův model pěti sil



Zdroj: (MALLYA 2007), vlastní zpracování

Ze schématu Porterova modelu pěti sil vyplývá, že hlavní subjekty působící na firmu jsou:

- Stávající konkurenti
- Noví konkurenti
- Substituty
- Odběratelé
- Dodavatelé

Stávající konkurenti

Konkurenční boj spočívá v získání a držbě konkurenční výhody. Ta může být buď nákladová, kdy je podnik schopen vyrábět kvalitně stejný produkt jako konkurence s nižšími náklady, nebo diferenciační, kdy podnik vyrábí produkt s vyšší přidanou hodnotou než konkurence.

Noví konkurenti

Podle ekonomické teorie se subjekty přesouvají mezi jednotlivými odvětvími, a to podle dosahovaného ekonomického zisku. V okamžiku, kdy je ekonomický zisk v jednom odvětví vyšší než nula, začínají se do tohoto odvětví přesouvat nové subjekty a to až do okamžiku, kdy se celkový ekonomický zisk firem v odvětví opět rovná nule. Obvyklé má ale každé odvětví větší, či menší bariery, které brání vstupu nových subjektů. Mezi nejvýznamnější bariéry patří například vysoká kapitálová náročnost, vládní regulace, know-how, držení unikátního vstupu v rukou jediného výrobce a vlastnictví prodejních kanálů v rukou stávajících subjektů na trhu.

Substituty

Substituty jsou míněny výrobky produkované v jiném odvětví, které mají schopnost nahradit produkt sledované společnosti. Určení ceny je tak do jisté míry závislé i na substitutech výrobku. Stanovení příliš vysoké ceny vystavuje podnik hrozbě, že budou jeho výrobky nahrazeny právě substituty.

Odběratelé

Síla pozice odběratelů záleží na mnoha aspektech například na velikosti báze odběratelů, kapitálovém zázemí odběratele, standardizaci produktu, zisk odběratelů atd. V krajním případě může dojít k situaci, kdy je odběratel ze své pozice schopen diktovat podmínky a zpravidla si pak může vymoci například nižší cenu.

Dodavatelé

Stejně jako u odběratelů mohou mít i dodavatelé velice silnou pozici, a to především při vlastnictví unikátního výrobního faktoru. Ke zvyšování síly dodavatelů přispívá i koncentrace menších subjektů do větších celků.

Lze očekávat, že při silném působení všech pěti sil bude dosahováno menší ziskovosti, proto by se tato analýza měla vypracovat ještě před samotným vstupem do odvětví, aby podnik zjistil, jak silně na něj budou působit jednotlivé tlaky z okolí, a jaký ziskový potenciál zkoumaný trh má.

3.3.2 STEP analýza

Vedle Porterova modelu pěti sil se jedná o jednu z nejvíce používaných analýz vnějšího prostředí. V praxi je možné se setkat s několika obměnami této analýzy, například s PEST, PESTLE, SLEPT nebo STEEPLE. Modifikace přidávají do zkoumaných aspektů další oblasti, nebo jen mění pořadí jednotlivých dílčích analýz podle toho, jak vnímají její důležitost. Podle Sedláčkové a Buchty (2000) je primárním úkolem STEP analýzy identifikovat, které oblasti v okolí budou mít vliv na podnik a to jak z pohledu směru a intenzity působení těchto vlivů, tak i časového horizontu, ve kterém k působení na podnik dojde. Počáteční písmena naznačují, kterými oblastmi vnějšího prostředí se tato analýza zabývá.

S- sociálně-kulturní vlivy

T- technologické vlivy

E - ekonomické vlivy

P - politicko-legislativní vlivy

Sociálně-kulturní vlivy

Tato část analýzy se zabývá především demografickým vývojem populace, změnou životního stylu, koupěschopností obyvatelstva, přístupem k volnému času a dalších. Velkou část této analýzy lze zpracovat na základě statistických ročenek, či jiných dokumentů vytvořených statistickými úřady.

Technologické vlivy

U těchto vlivů je zkoumána především podpora vědy a výzkumu daného státu, či nové technologie a knowhow, které se ať už přímo, či nepřímo týkají odvětví, ve kterém společnost podniká. I převratný objev v jiném odvětví, které vyrábí substituty, může být pro firmu ohrožením. Stejně jako rychlé zastarávání technologií v odvětví, ve kterém společnost podniká. V takovém případě společnost bez vlastního vývoje a výzkumu velice rychle ztrácí konkurenceschopnost

Ekonomické vlivy

Stejně jako u sociálně-kulturní části analýzy je i většina ekonomických vlivů dohátelná v dokumentech statistických úřadů, nebo ministerstev. Objekty zkoumání jsou především makroekonomické ukazatele jako tempo růstu HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti, úroková míra a jiné.

Politické a legislativní vlivy

Stabilní politický systém je jeden z hlavních předpokladů pro úspěšné podnikání, stejně jako existence funkčních právních norem a vymahatelnost práva. Vláda má moc díky legislativním normám určit rámec podnikání a svými zákony ovlivnit ziskovost a rozvoj celého odvětví.

3.4 SWOT analýza

Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí pomohou společnosti identifikovat silné a slabé stránky, a dále i příležitosti a ohrožení. Samotná identifikace je ale teprve prvním krokem této analýzy, neméně důležité je stanovení vazeb mezi jednotlivými prvky a na základě těchto vazeb dále rozvíjet strategie vedoucí k strategickým cílům společnosti. Strategie by měly v první řadě vést k maximalizaci příležitostí a minimalizaci ohrožení a to za využití silných stránek a omezení stránek slabých. Počáteční písmena SWOT analýzy skrývají první písmena zkoumaných aspektů analýzy.

S – silné stránky (**strengths**)

W – slabé stránky (**weaknesses**)

O – příležitosti (**opportunities**)

T – ohrožení (**threats**)

Na základě matice SWOT analýzy a identifikace vazeb mezi jednotlivými položkami, je dále možné sestavit vhodné strategie. Jejich zaměření záleží na kombinaci sektorů matice, kterých se tato strategie týká. Je tak možné sestavit následující strategie:

- SO strategie (Maxi-Maxi), maximalizace příležitosti za pomoci maximalizace silných stránek.
- ST strategie (Maxi-Mini), omezuje hrozby za pomoci maximalizace silných stránek.

- WO strategie (Mini-Maxi), současně minimalizuje slabé stránky a maximalizuje potenciál příležitostí.
- WT strategie (Mini-Mini), minimalizuje ohrožení za pomoci minimalizace slabých stránek.

4 Praktická část

4.1 Pivovarnictví a trh piva v České republice

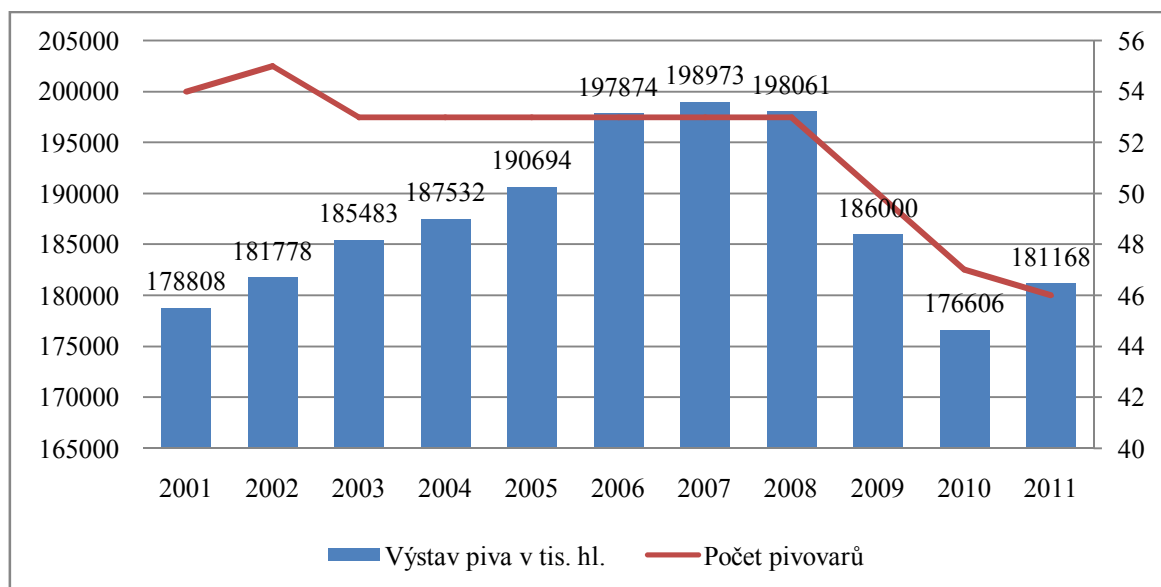
Výroba i konzumace piva má na území České republiky mnohasetletou historii, čehož je důkazem nadační listina, kterou již v roce 1088 přiděluje král Vratislav II. kostelu ve Vyšehradě desátku chmele na výrobu piva. Jedná se o první listinu dokládající vaření piva na našem území, ale je více než pravděpodobné, že se zde pivo vařilo již mnohem dříve. Za bezmála 10 století vaření piva na území ČR, si české pivo vydobylo uznání po celém světě, a stalo se jedním ze symbolů českých zemí. A jako takové získalo dne 16. 10. 2008 nařízením Evropské komise č. 1014 statut chráněného zeměpisného označení. Výrobky takto označené, jsou zárukou, že byly vyrobeny v dané lokalitě, při dodržení receptur a postupů a za použití patřičných surovin. Podle Pivovarského kalendáře (2013), vydávaného Výzkumným ústavem pivovarským a sladařským, využívá v současnosti tohoto označení 12 pivovarů. Z největších hráčů na našem trhu jsou to například Plzeňský Prazdroj, Rodinný pivovar Bernard nebo Pivovary Lobkowicz. Norma ČSN 56 6635 striktně určuje, které pivo je možné označit za „České pivo“. Je to takové, které splňuje požadavky na celkové metody výroby, kterými jsou (ČSN 56 6635):

- Pečlivě vybrané suroviny.
- Příprava a sladování v tradiční oblasti České republiky.
- Speciální pivovarnické postupy (užití dekokční metody rmutovacího procesu, vařením mladiny a dvojstupňovým kvašením).

Kromě kultury vaření piva, je v České republice i dlouhá tradice jeho konzumace, již mnoho let se ČR řadí mezi státy s největší spotřebou tohoto nápoje na jednu osobu. Sami Češi se považují v pivní kultuře za nejvyspělejší národ světa. Otázkou ovšem je, do jaké míry koreluje vysoká spotřeba s kulturou pití, popřípadě stolování.

Dle členění systému CZ-NACE, spadá pivovarnictví do skupiny 11 Výroba nápojů. Hlavními činnostmi, kterými se pivovary zabývají, jsou výroba piva (CZ-NACE 11.5) a dnes již v menší míře výroba sladu (CZ-NACE 11.6).

Graf č. 1 Vývoj výstavu piva v ČR v porovnání s počtem činných komerčních pivovarů



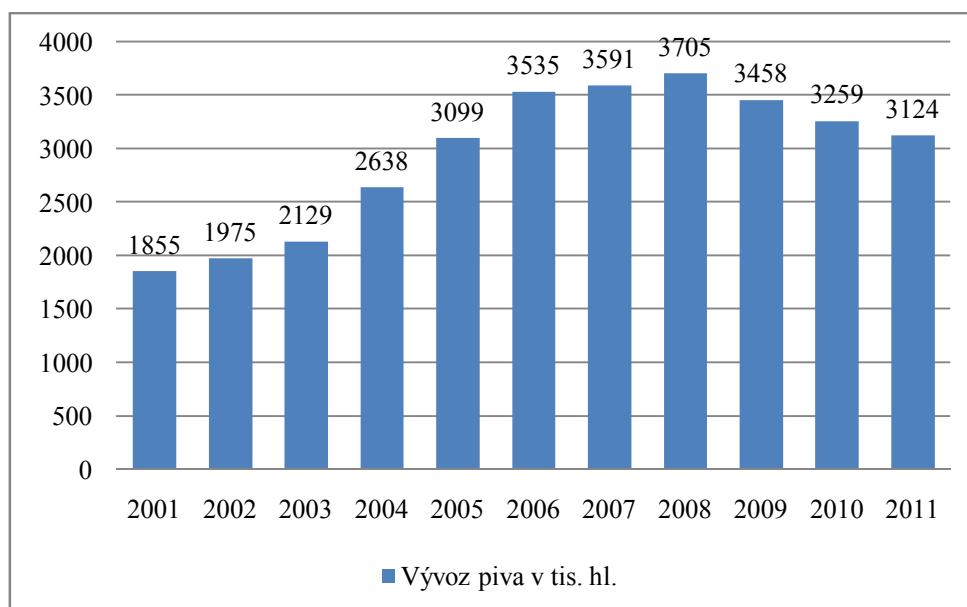
Zdroj: (Pivovarský kalendář 2013, vlastní zpracování)

Vývoj na trhu piva prošel za posledních deset let mnohými změnami a to nejen ve struktuře trhu, ale i ve vývoji vyrobeného piva. Jak je znázorněno v grafu č. 1, je možné do roku 2007 sledovat pozvolný růst výroby, který začal od roku následujícího nejdříve pozvolna, a poté strmě klesat. Zlomové období v letech 2008 až 2009 ovlivnila celosvětová ekonomická krize, v jejímž důsledku klesala domácí spotřeba i vývoz piva do zahraničí. Rok 2011 byl opět ve znamení pozvolného růstu, který je ovšem tentokrát tažen spíše zvyšující se domácí spotřebou, jak dokládá Graf č. 2. Ze kterého je patrné, že export pokračoval v mírném poklesu i v roce 2011. Z Grafu č. 1 je možné vysledovat i trend snižování počtu průmyslových pivovarů. Za posledních deset let se jejich počet snížil o osm, jednalo se například o pivovary Louny, Znojmo, Braník, Krásné Březno atd. Současně lze také sledovat zvyšující se podíl středních a velkých průmyslových pivovarů¹ na celkové výrobě, tento podíl se v posledních letech ustálil na 95 %. Současně ovšem roste počet minipivovarů, kterých bylo v roce 2011 145 a předpokládá se, že jejich počet naroste do 4-5 let až na 250. Lze tedy konstatovat, že za posledních deset let prošel trh piva

¹ Jedná se o pivovary s výstavem piva větším než 200.000 hl. ročně

v ČR určitou konsolidací, která měla za následek snížení počtu menších průmyslových pivovarů, a objemu vyprodukovaného piva u této skupiny, a současně k růstu minipivovarů. Na jedné straně tak trh šel spíše ke snížení pestrosti nabídky, na druhou stranu je dostatečná nabídka zajištěna otevíráním lokálních pivovarů.

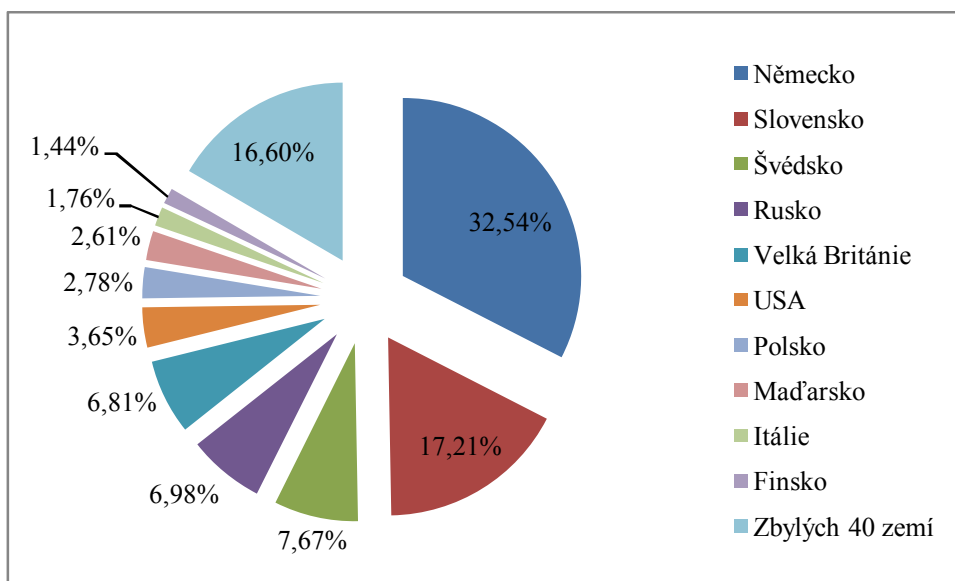
Graf č. 2 Vývoz piva od roku 2001 do 2011 v tis. hl.



Zdroj: (Pivovarský kalendář 2013, vlastní zpracování)

Stejně jako pro celkovou produkci piva byl i pro vývoz zlomový rok 2008. Od tohoto roku vývoz piva stále klesá. Předpokládá se, že v následujících letech dojde k mírnému oživení, a vývoz opět poroste. Co se týká zemí, do kterých se české pivo nejvíce vyváží, jsou to z 84 % státy EU, za větší odběratele vně EU lze označit Rusko a USA. Již tradičním odběratelem piva je Německo, které si již řadu let drží pozici největšího importéra českého piva.

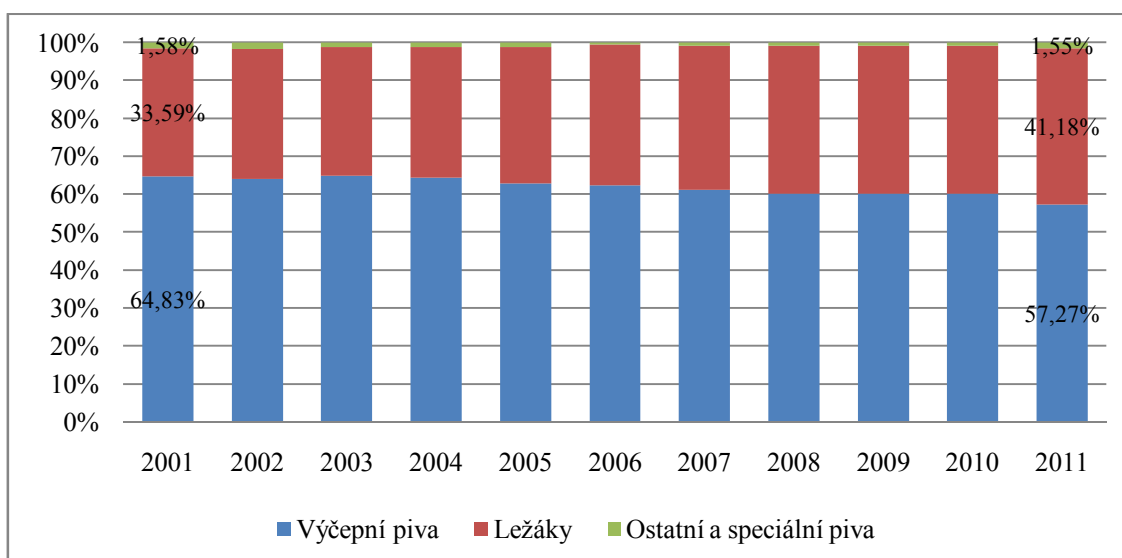
Graf č. 3 Podíly států na českém exportu piva za rok 2011



Zdroj: (Pivovarský kalendář 2013, vlastní zpracování)

Z následujícího grafu je patrné, že největší oblibě se dlouhodobě těší výčepní piva, do kterých jsou zahrnuta lehká piva, piva se sníženým obsahem alkoholu a stále populárnější piva nealkoholická. Je však třeba podotknout, že piva typu ležák, stále získávají na popularitě a v roce 2011 tvořila již 41,18 % z celkové produkce piva. Výčepní piva jsou zatím stále zastoupena nejvíce, ale úbytek na úkor ležáků je více než patrný a pokud bude tento trend pokračovat i nadále, mohlo by se do deseti let jednat o vyrovnané skupiny piv.

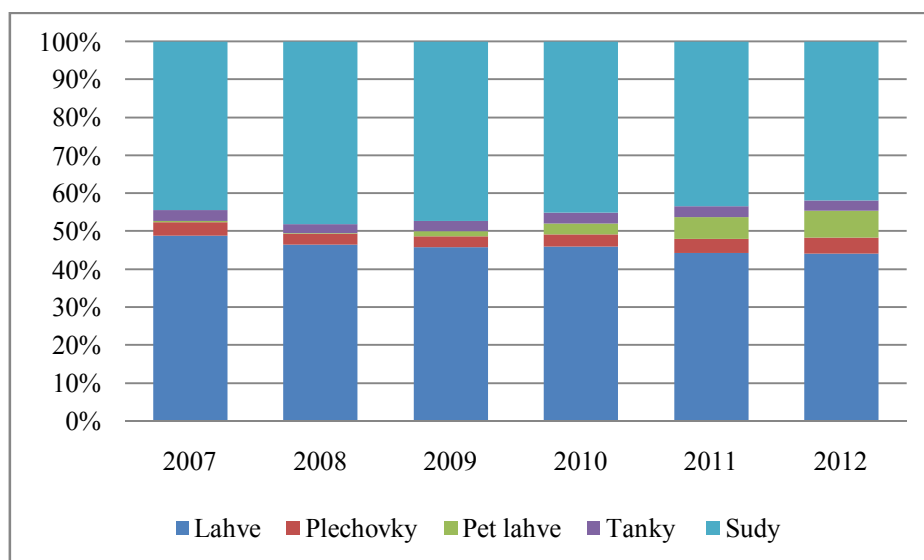
Graf č. 4 Podíl jednotlivých druhů piv na celkovém výstavu



Zdroj: (Pivovarský kalendář 2013, vlastní zpracování)

Zásadní změny v preferencích spotřebitelů se ovšem neudály pouze u poptávaných druhů pív, ale i u obalů, ve kterém jsou piva distribuována. Většina produkce je stále distribuována prostřednictvím lahví, nebo sudů, ale plastové nebo plechové obaly získávají stále více na popularitě a od roku 2009 navyšují svůj podíl na trhu. U PET lahví se očekává další růst, a již za pár let by měly tvořit 10% všech pivních obalů. Což je vzhledem k prvním reakcím na použití PET lahve jako obalu pro pivo překvapivým trendem ve vývoji preferencí spotřebitelů.

Graf č. 5 Rozdělení celkového výstavu podle použitého obalu



Zdroj: (Výzkumný ústav pivovarský a sladařský a.s., interní zdroje, vlastní zpracování)

4.2 Koncentrace výrobců na trhu piva

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, český trh piva si v posledních letech prošel přesunem výroby směrem od samostatných pivovarů k pivovarským skupinám. Z tabulky č.1 a tabulky č. 2 je patrné, že podíl na celkovém výstavu sedmi největších producentů mezi lety 2007 a 2011 vzrostl o 5,35 % a dnes tak dosahuje 90,75 %. Je tedy možné konstatovat, že český trh piva se více než dokonale konkurenčnímu trhu blíží trhu oligopolnímu, v němž je většina produkce odvětví rozdělena mezi několik málo společností.

Tabulka č. 1 Podíl na produkci piva nejvýznamnějších výrobců v ČR za rok 2007

Společnost	Výstav v hl/rok	Podíl na produkci
Plzeňský Prazdroj, a.s.	8915000	44,81%
Pivovary Staropramen, a.s	3207440	16,12%
Budějovický Budvar, n.p.	1253048	6,30%
Pivovar Starobrnno, a.s.	914000	4,59%
PMS, a.s.	912000	4,58%
Drinks Union, a.s.	901300	4,53%
Pivovar Krušovice, a.s.	890000	4,47%
Celkem	16992788	85,40%
Celkem v ČR	19897330	100,00%

Zdroj: (Pivovarský kalendář 2013, vlastní zpracování)

Tabulka č. 2 Podíl na produkci piva nejvýznamnějších výrobců v ČR za rok 2011

Společnost	Výstav v hl/rok	Podíl na produkci
Plzeňský Prazdroj, a.s.	7642084	41,76%
Pivovary Staropramen, s.r.o	3022052	16,51%
Heineken, a.s.	2380226	13,01%
Budějovický Budvar, n.p.	1318849	7,21%
Pivovary Lobkowicz, a.s.	970000	5,30%
PMS, a.s.	740246	4,05%
Pivovar Svijany	532797	2,91%
Celkem	16606254	90,75%
Celkem v ČR	18299879	100,00%

Zdroj: (Pivovarský kalendář 2013, vlastní zpracování)

I přes snížení celkového výstavu, ke kterému došlo především díky ekonomické krizi, vzrostl podíl sedmi největších výrobců piva na celkové produkci odvětví. Hlavními důvody byly především akvizice společnosti Heineken na českém trhu a vznik nové pivovarské skupiny K brewery (dnes Pivovary Lobkowicz). I přes slabší podíl na produkci v roce 2011 si Plzeňský Prazdroj stále drží výsadní postavení a díky svému podílu na trhu je vnímán jako leader pivovarského průmyslu v ČR. O dominanci tohoto subjektu na českém trhu piva hovoří i jeho podíl tržeb na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb celé skupiny CZ-NACE 11.5, který v roce 2009 dosahoval téměř 51 %. Vzhledem k velikosti produkce, podílu na celkových tržbách odvětví a cenového následovnictví ostatních subjektů, lze Plzeňský Prazdroj označit za cenového vůdce českého trhu piva. Cenové vůdcovství Plzeňského Prazdroje a elasticitu cenových změn konkurenčního lemu řeší T. Maier (2012) ve svém příspěvku Modelling Brewing Industry Pricing ve vědeckém

časopisu The journal AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics. Za použití lineární regresní analýzy prokázal, že u sledovaného vzorku, který sestával z druhé až jedenácté nejsilnější pivovarnické společnosti v ČR, dochází především u sudového piva ke zvýšení cen 1 – 2 měsíce po cenovém vůdci. Co se týče důvodu, proč je tomu spíše u sudového, než u lahvového udává T. Maier (2012): *“Pro pivovary je mnohem jednodušší, aby zvýšili ceny pro sudové pivo, než pro lahvové pivo, protože mají mnohem lepší vyjednávací pozici se subjekty zabývajícími se stravováním, než s obchodními řetězci.”* Schopnost následovat cenového vůdce je ovšem dána nejen tím, zda se jedná o sudové nebo lahvové pivo, ale také jeho stupňovitostí a obsahem alkoholu v pivu. Pro silnou koncentraci na trhu piva v ČR hovoří i Herfindagl – Hirshmanův index, který pro rok 2011 vyšel **0,2295** což je již velice koncentrovaný trh, jež se dá nazvat trhem oligopolním. Tento index nabývá hodnot od 0 – 1, kdy hodnoty blízké se nule naznačují trh dokonale konkurenční, zatímco hodnoty dosahující 1 značí monopol. Za ideální lze označit hodnotu 0,1 a nižší, kdy se jedná o trh s vysokým stupněm konkurence.

4.3 Základní informace o společnosti

Holding, jehož je společnost Pivovary Lobkowicz, a. s. součástí, v současné době sdružuje sedm regionálních pivovarů. Když v roce 2008 mateřská společnost K Brewery Group, a.s. začala skupovat regionální pivovary, byl její záměr pouze investičního rázu a nezasahovala přímo do řízení jednotlivých pivovarů. Během tohoto roku se ovšem situace změnila, pivovary si i přes společného vlastníka navzájem konkurovaly, a proto bylo nutné změnit vztah mezi jednotlivými pivovary a investorem a přikročit k vyšší formě integrace. Od následujícího roku začala K Brewery Group, a. s. ovládat pivovary přes společnost K Brewery management s.r.o., která s jednotlivými pivovary uzavřela ovládací smlouvu. Ve stejném roce byly zkonsolidovány i obchodní aktivity jednotlivých pivovarů pod hlavičkou nově založené společnosti K Brewery Trade, a.s. (dnes Pivovary Lobkowicz, a.s.). Z čistě investičního záměru se tak stala skutečná pivovarská skupina, která v současné době již neodmyslitelně patří na český pivní trh. V roce 2012 došlo k přejmenování společnosti K Brewery Trade, a.s na Pivovary Lobkowicz, a.s. Hlavním důvodem byla snadnější identifikace této společnosti a pivovarů, které zastupuje, v očích spotřebitele.

Český název společnosti také více koresponduje s hlavní vizí Pivovarů Lobkowicz, vyrábět tradiční poctivé české pivo.

4.3.1 Holdingová struktura zkoumané společnosti

Holding lze chápat jako kapitálové propojení samostatných právních subjektů, které podléhají kontrole či řízení jiné společnosti a to buď na základě smluvního vztahu, nebo podílu této společnosti na základním kapitálu ovládaných společností (DĚDINA, MALÝ, 2005)

Obchodní zákoník (Zákon č. 513/1991 Sb.) v § 66a, odst. 7 definuje holding následovně:

„Jestliže jsou jedna nebo více osob podrobeny jednotnému řízení (dále jen "řízená osoba") jinou osobou (dále jen "řídící osoba"), tvoří tyto osoby s řídící osobou koncern (holding) a jejich podniky včetně podniku řídící osoby jsou koncernovými podniky. Není-li prokázán opak, má se za to, že ovládající osoba a osoby jí ovládané tvoří koncern. Jednotnému řízení lze podrobit osoby i smlouvou (dále jen "ovládací smlouva"). Ovládací smlouvu lze uzavřít i ve vztazích mezi ovládající osobou a jí ovládanými osobami. Osoba, jež je řídící osobou na základě ovládací smlouvy, je vždy ovládající osobou; ustanovení odstavce 3 se v tomto případě nepoužije.“

K předchozí definici je třeba doplnit, že jednotlivé společnosti v holdingu mají právní subjektivitu, zatímco holding ji nemá.

Ať už v neoklasické, či alternativní teorii, je zisk vnímán jako jeden z hlavních motivů podnikání a založení firmy. A až na výjimky, jakými jsou například státní instituce, dobročinné spolky a nadace, tomu tak u většiny firem opravdu je. U hodnocení propojení firem, jakým je holding, je ovšem nutné základní myšlenku týkající se zisku, neaplikovat pouze na jeden ze subjektů holdingu, ale na holding jako celek. V některých případech je pro vlastníka výhodnější, aby jeden ze subjektů holdingu vykazoval ztrátu, ale holding jako celek byl ziskový.

Situace popsaná v předchozím odstavci je případem sledované společnosti. Pivovary Lobkowicz jsou již od svého založení ztrátové, zatímco ekonomická situace jednotlivých pivovarů, které zastupuje, se v posledních letech stabilizovala a dosahují zisku. Vývoj zisku a ztrát jednotlivých článků holdingu je popsán v tabulce č. 3, včetně funkcí jednotlivých subjektů.

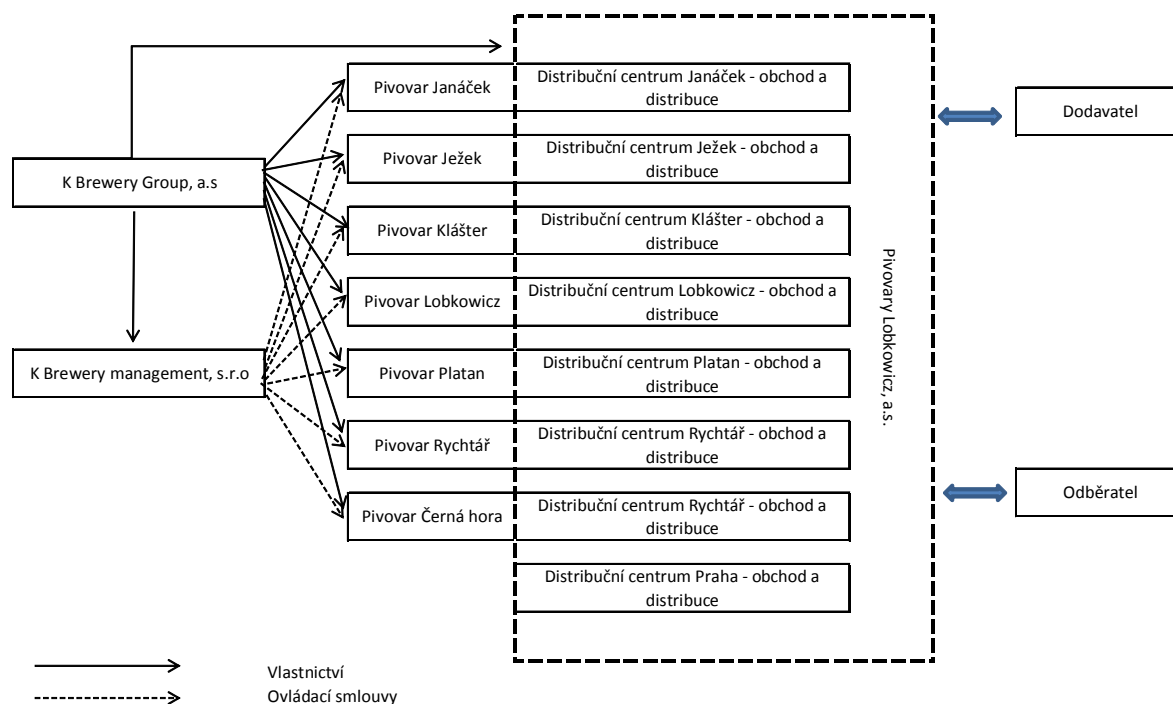
Tabulka č. 3 Vývoj zisku/ztráty jednotlivých členů holdingu

Název společnosti	Zisk/ Ztráta v tisících Kč			Funkce
	2009	2010	2011	
Pivovar Černá Hora	x	-47901	3569	Pivovar
Pivovar Vysoký Chlumec	9723	6728	3566	Pivovar
Pivovar Protivín	12554	15150	10843	Pivovar
Pivovar Klášter	6971	4740	3689	Pivovar
Pivovar Jihlava	2846	10280	14000	Pivovar
Pivovar Uherský Brod	4025	6627	9228	Pivovar
Pivovar Rychtář	13084	7192	x	Pivovar
K brewery Group	-7182	125234	-35913	Mateřská společnost
K brewery management	-19	-207267	x	Ovládací subjekt
Pivovary Lobkowicz	-207237	-232662	-154542	Konsolidátor obchodních činností

Zdroj: (Výkazy společností, vlastní zpracování)

Mateřská společnost ve sledovaném holdingu se zabývá pouze obslužnou činností, sama nevyvíjí žádné výrobní činnosti. Pouze zajišťuje úvěrování a správu majetkových účastí ve zbytku holdingu. Další obslužné činnosti, jako jsou odbyt, logistiku, podporu prodeje, obstarává dceřiná společnost Pivovary Lobkowicz. Obrázek č. 2 zobrazuje strukturu vztahů mezi jednotlivými společnostmi v holdingu. Je z něj patrné, že Pivovary Lobkowicz konsolidují obchodní aktivity za všechny pivovary a to včetně nákupu i prodeje. Úkolem pivovarů je tak pouze samotná výroba piva, zbytek aktivit, až na úvěrování, realizují Pivovary Lobkowicz.

Obrázek č. 2 Struktura holdingu



Zdroj: (Interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování)

Za hlavní nevýhody tohoto holdingu, a všeobecně většiny holdingů, je možné považovat, velmi obtížnou orientace mezi vztahy uvnitř holdingu a s tím spojené komplikované řízení. V tomto případě by společnosti prospělo sloučení mateřské společnosti K Brewery Group s dceřinou společností Pivovary Lobkowicz. Mateřská společnost by tak převzala kromě úvěrování i ostatní obslužné činnosti a struktura by se značně zjednodušila. Tato varianta je od roku 2008 výhodnější díky zákonu o přeměnách obchodních společností a družstev (zákon č. 125/2008 Sb.). Který oproti předchozí verzi zákona umožňuje přecenění majetku zanikající dceřiné společnosti, právě v případech, kdy je mateřskou společností vlastněna ze 100 %. Veškerý majetek a závazky jsou oceněny znalcem v reálné hodnotě a nástupnická společnost je převezme a současně si navýší i základní kapitál.

4.4 STEP analýza

Základním úkolem STEP analýzy je ve čtyřech krocích vymežit, které faktory makroprostředí mají podstatný vliv na podnik, jaké budou následky těchto faktorů, a které z nich mohou podnik v nejbližší době ohrozit, nebo mu naopak pomoci.

STEP analýzu lze rozdělit do čtyř částí:

- Sociálně kulturní faktory
- Technologické faktory
- Ekonomické faktory
- Politicko-právní faktory

4.4.1 Sociálně-kulturní faktory

Demografické ukazatele

Od roku 2005 je možné sledovat pozitivní trend v přirozeném přírůstku obyvatelstva, podstatnou část rozdílu počtu obyvatel mezi lety 2010 a 2011 ovšem tvoří kladné migrační saldo, které v tomto roce činilo 16.889 osob. V následujících letech je podle výhledů ČSÚ očekáván mírný růst, nebo mírná stagnace počtu obyvatel. Případný růst tohoto ukazatele již nebude tolik závislý na přirozeném přírůstku, ale právě na kladném migračním saldu. Dalším trendem provázejícím většinu vyspělých zemí, je stárnutí obyvatelstva. V České republice je v roce 2011 možné sledovat výrazný úbytek ve skupině mezi 20 – 30 rokem a výrazný přírůstek obyvatelstva mezi 30 – 40 rokem a to ve srovnání s rokem 2001. Při srovnání ekonomicky aktivního obyvatelstva (20 – 64 let) a ekonomicky neaktivního obyvatelstva (0 – 19 a 64+), dnes připadá 56 osob ekonomicky neaktivních na 100 ekonomicky aktivních, což je oproti předcházejícímu roku o dvě osoby horší výsledek.

Tabulka č. 4 Přirozený přírůstek obyvatelstva ČR

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Střední stav	10 234	10 267	10 323	10 430	10 491	10 517	10 497
Přirozený přírůstek	-5,727	1,390	9,996	14,622	10,927	10,309	1,825

Zdroj: (Statistická ročenka České republiky 2012, vlastní zpracování)

V délce dožití je možné sledovat rostoucí trend, jak u skupin mužů, tak žen. Za příčinu lze označit lepší zdravotní péči i zdravější životní styl.

Tabulka č. 5 Průměrný věk dožití mužů a žen v ČR

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
muži	72,5	72,9	73,4	73,7	74	74,2	74,4
ženy	79	79,1	79,7	79,9	80,1	80,1	80,6

Zdroj: (Statistická ročenka České republiky 2012, vlastní zpracování)

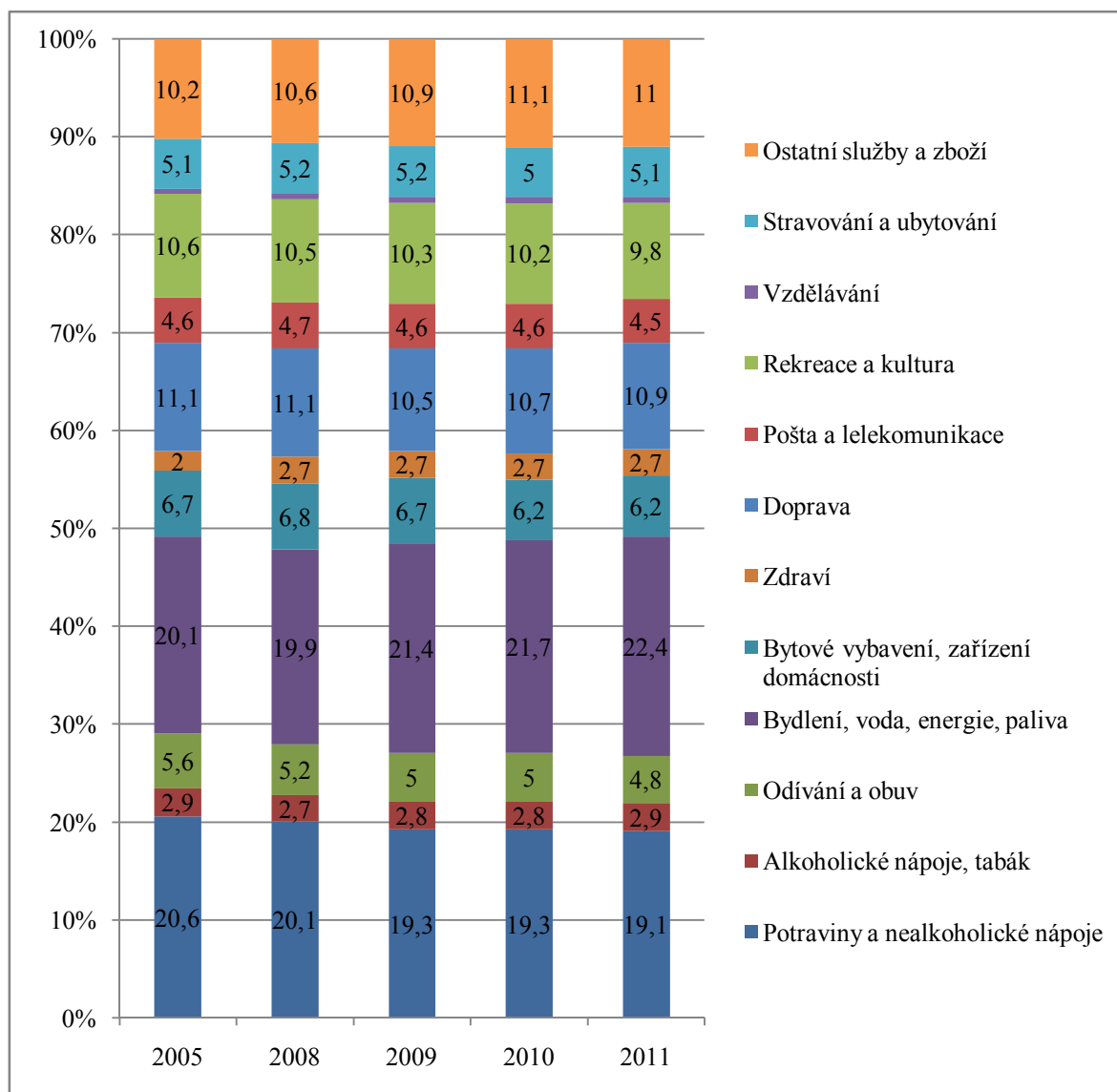
Následující tabulka ilustruje vývoj peněžních příjmů a vydání na jednoho člena domácnosti. I přes rostoucí a posléze klesající rozdíl mezi čistými peněžními příjmy a vydáními, je struktura vydání velice podobná. Ve všech sledovaných obdobích vydávají domácnosti nejvíce prostředků na bydlení, vodu a energie a naopak nejméně na vzdělávání. Výdaje na alkoholické nápoje a tabák oscilují kolem 2,8 % z celkových výdajů domácností. Ve sledovaných pěti obdobích nedošlo v tomto ukazateli k výraznějšímu růstu, či poklesu.

Tabulka č. 6 Čisté peněžní příjmy a čistá peněžní vydání na jednoho člena domácnosti

	2005	2008	2009	2010	2011
Čisté peněžní příjmy	108676	137497	142402	145437	145081
Čisté peněžní vydání	99165	123955	128622	130019	132215
Rozdíl	9511	13542	13780	15418	12866

Zdroj: (Statistická ročenka České republiky 2012, vlastní zpracování)

Graf č. 6 Rozložení výdajů domácností



Zdroj: (Statistická ročenka České republiky 2012, vlastní zpracování)

Životní styl

Zdravý životní styl je fenoménem posledních let a dostává se mu masivní pozornosti i v České republice. Stále více lidí chce kromě zdravějšího stravování dodržovat i další zásady zdravého životního stylu, jimiž jsou pravidelné sportování, vyvarování se stresu, omezení alkoholu atd. Snížená konzumace alkoholu v důsledku zdravého životního stylu, může působit negativně na spotřebu piva. Při bližší analýze vývoje spotřeby piva u nás, lze konstatovat, že zdravější životní styl může být jedním z faktorů, které zapříčinily snížení

spotřeby v posledních letech. Za hlavní faktory ovlivňující spotřebu, lze ale především označit:

- stagnující ekonomickou situaci,
- vyšší daňovou zátěž na koncovém spotřebiteli
- méně zahraničních turistů.

Tabulka č. 7 Průměrná spotřeba piva na osobu v litrech

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
163,5	159,1	159,1	156,57	150,68	144,43	142,47

Zdroj: (Statistická ročenka České republiky 2012, vlastní zpracování)

I přes klesající spotřebu v posledních letech, je ČR stále zemí s největší spotřebou na osobu a to včetně kojenců. Toto srovnání se světem, není ovšem zcela objektivní. Pro srovnání například v Německu nebo Belgii je sice spotřeba piva na osobu o něco nižší, ale pijí se zde piva s větším obsahem alkoholu.

4.4.2 Technologické faktory

Tabulka č. 8 Celkové výdaje na vědu a výzkum v ČR

	2005	2008	2009	2010	2011
Výdaje celkem	42198	54108	55350	59033	70695
Podíl na HDP	1,35%	1,41%	1,47%	1,55%	1,84%

Zdroj: (Statistická ročenka České republiky 2012, vlastní zpracování)

I přes pozitivní růst celkových vynaložených prostředků na vědu a výzkum a zvyšujícím podílu na HDP, je tento poměr v porovnání se zahraničím stále relativně nízký. V roce 2010 činil průměr EU 1,9 %. V porovnání se severskými zeměmi Česká republika zaostává ještě více. Například Finsko vynakládá téměř 4 % ze svého HDP na vědu a výzkum a je tak jedním z leaderů v tomto ukazateli. Určuje tak trend, kterým by se Česká republika měla inspirovat. Přístup vlády, potažmo všech ekonomických subjektů na našem území, k investicím do výzkumu, tak lze označit za stále nedostačující, ačkoliv je možné sledovat jisté zlepšení.

Technologické faktory v pivovarnictví

V posledních 20 letech prošla většina pivovaru v České republice rozsáhlými rekonstrukcemi a modernizacemi. Pivovary si tak chtěly zajistit vyšší konkurenceschopnost výroby a její sladění normami EU. Je třeba podotknout, že ve velkých pivovarech panoval před těmito změnami strach o kvalitu piva. Obavy se do jisté míry potvrdily, je však těžké soudit do jaké míry mohla za pokles kvality některých značek změna technologie. Pravděpodobnější je, že za poklesem kvality byly snahy managementu ušetřit. Technologie dokonce pokročily tak daleko, že je možné vařit pivo v licenci i mimo původní pivovar a konečný spotřebitel ani nepozná, kde bylo pivo vyrobeno, což přináší pivovarům nemalé úspory.

Asi za největší fenomén poslední doby lze označit vaření piva v cylindrických tancích, známějších pod zkratkou CKT, které ve velkém nahradily klasické otevřené spilky. Za největší výhody vaření v CKT lze označit:

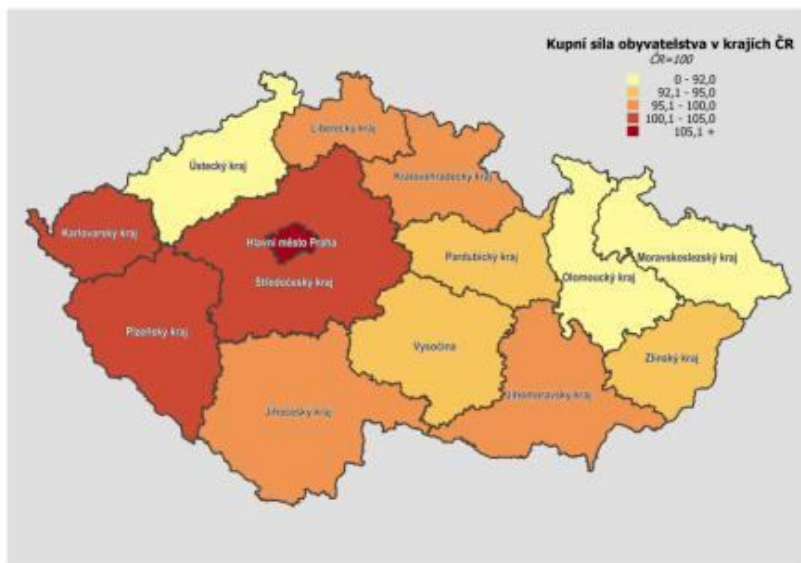
- Snížení ztrát chmele i ostatních surovin
- Snadnější sanitace
- Menší nároky na obslužný personál
- Nižší produkce CO₂

Tato metoda má jak velkou řadu propagátorů, tak i odpůrců. Záleží na jednotlivých pivovarech, ke které z metod přistoupí. Je třeba říci, že při správném odladění výroby a nezkrácení procesu kvašení, není výrazného rozdílu mezi pivem vyrobeným klasicky v otevřené spilce a CKT. Špatná pověst CKT vznikla nejspíše neodborným použitím, kdy se vědomě zkracovala doba dokvašování a vznikala tak tzv. „europiva“, tedy piva nevalné chuti, mezi nimiž není téměř žádného rozdílu. V pivovarské skupině Pivovary Lobkowicz se vaří jak v klasických spilkách, tak v CKT, vždy při použití kvalitních surovin a původních receptur.

4.4.3 Ekonomické faktory

Je možné sledovat rostoucí trend průměrné hrubé mzdy, ovšem co se týče kupní síly obyvatelstva, může být tento ukazatel zavádějící, protože stále trvá situace, kdy na průměrnou mzdu nedosáhne podstatná část obyvatelstva České republiky. Následující obrázek zobrazuje rozložení kupní síly obyvatelstva podle jednotlivých krajů. Souhrnné statistiky kupního potenciálu spotřebitelů zpracovává společnost INCOMA GfK již od roku 1995. Dle očekávání mají největší kupní sílu obyvatelé Prahy, naopak nejmenší obyvatelé Ústeckého, Olomouckého a Moravskoslezského kraje. Pivovarská skupina Pivovary Lobkowicz sice staví na regionálních pivovarech, ale její působnost nelze nazvat pouze regionální. Své produkty distribuuje po celém území České republiky a není tak závislá na koupěschopnosti pouze jednoho kraje. Proto lze vliv kupní síly obyvatelstva podle krajů hodnotit jako nízký.

Obrázek č. 3 Rozložení kupní síly obyvatelstva v krajích ČR



Zdroj: (INCOMA GfK)

Tabulka č. 9 Vývoj průměrné mzdy

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
18344	19546	20957	22592	23344	23864	24436

Zdroj: (Statistická ročenka České republiky 2012, vlastní zpracování)

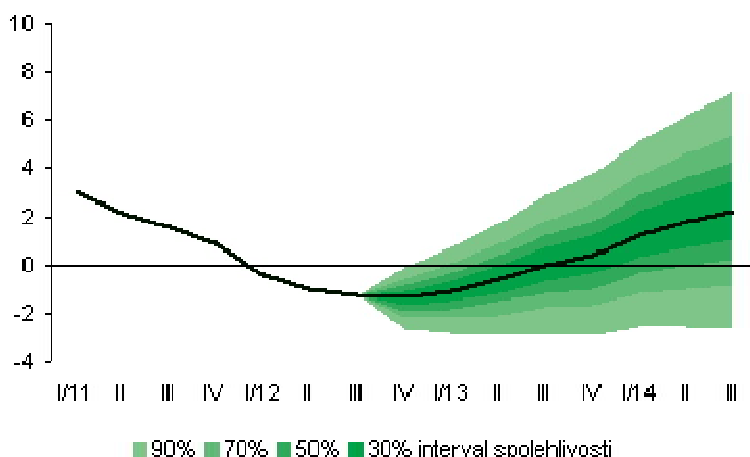
Tabulka č. 10 Vývoj HDP

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hodnota HDP	3116,1	3352,6	3662,6	3848,4	3759	3799,5	3841,4

Zdroj: (Statistická ročenka České republiky 2012, vlastní zpracování)

Vývoj HDP byl v posledních letech ovlivněn ekonomickou krizí a její dozvuky působí na vývoj HDP dodnes. Po krátkém oživení v období 2010 – 2011 začala v roce 2012 ekonomika opět zpomalovat a v současné době je možné konstatovat, že se opět nachází v recesi. A to přes to, že země, na které je Česká republika ekonomicky napojena jsou v růstu. Zpomalení lze přičknout na vrub slabší domácí poptávky, kterou dusí především úsporná politika vlády. Podle prognóz ČNB bude i letošní rok ve znamení lehké stagnace a kladného růstu HDP bude dosaženo až v následujícím roce.

Obrázek č. 4 Vývoj tempa růstu HDP na následující období



Zdroj: (ČNB)

Vývoj úrokové míry

Díky celosvětové ekonomické krizi a lehkému útlumu vyspělých ekonomik, se úrokové míry dlouhodobě nacházejí na historických minimech. Z odhadů ČNB vyplývá, že se tato situace nezmění ani v následujícím roce, kdy je s 90 % pravděpodobností prognózováno, že úrokové míry nepřekročí 2 % hranici.

4.4.4. Politicko-právní faktory

Legislativní normy

Dle Pivovarského kalendáře (2012) lze nejvýznamnější normy týkající se pivovarských a sladařských výrobků rozdělit do těchto skupin:

- Obecné potravinové předpisy
- Hygiena v potravinovém řetězci
- Obecná pravidla s významem pro potraviny
- Ekologie
- Zemědělství
- Pohonné hmoty
- Podnikání

V těchto skupinách je možné najít jak české, tak i unijní normy. Se vstupem do EU a přijetím unijních právních předpisů, musely pivovary investovat nemalé částky do modernizace výrobních zařízení, tak aby vyhovovaly těmto normám.

Legislativní normy týkající se ochranných známek

Jedním z palčivých problémů, které se snaží EU v posledních letech řešit, je padělání potravin. Nejen z tohoto důvodu proto vznikla ve Výzkumném ústavu pivovarnickém a sladařském iniciativa za získání Chráněného zeměpisného označení pro české pivo. Jejich snažení bylo v roce 2008 korunováno úspěchem a „České pivo“ bylo zapsáno jako ochranná známka. Co se týče dalších ochranných známek, týkajících se log a symbolů, má většina pivovaru zaregistrované i tyto. Ani pivovary Lobkowicz nejsou výjimkou a všechny své loga a symboly mají zaregistrované u Úřadu průmyslového vlastnictví.

Daň spotřební

I přes výrazné zvýšení sazby spotřební daně z piva, ke kterému došlo v roce 2010, a která je platná dodnes, patří stále k jedné z nejnižších v rámci EU. Pro podporu malých a středních pivovarů je sazba daně závislá na velikosti výstavu. Jsou tak zvýhodněny všechny pivovary s menší produkcí než 200.000 hl. ročně, které nejsou současně právně

nebo hospodářsky závislé na jiném pivovaru. Kromě velikosti výstavu je pro určení správné hodnoty daně důležité i procento extraktu původní mladiny, které se počítá podle velkého Ballingova vzorce:

$$p = \frac{(2,0665 A + E_s) * 100}{100 + 1,0665 * A}$$

p – extrakt původní mladiny

E – hmotnostní procento skutečného extraktu piva

A – hmotnostní procento alkoholu v destilátu

Hodnota, kterou stanoví tento vzorec, je dále nutné vynásobit sazbou daně. Výsledná částka odpovídá spotřební dani, která musí být zaplacená z jednoho hektolitrů piva.

Tabulka č. 11 Spotřební daň z piva

Rok	Výstav v tisících hl. za rok					
	> 10	10 - 50	50 - 100	100 - 150	150 - 200	Základní sazba (> 200)
2009	12,00 Kč	14,40 Kč	16,80 Kč	19,20 Kč	21,60 Kč	24,00 Kč
2012	16,00 Kč	19,20 Kč	22,47 Kč	25,60 Kč	28,80 Kč	32,00 Kč

Zdroj: (Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, vlastní zpracování)

Daň z přidané hodnoty

Hlavním motivem proč za poslední čtyři roky došlo již ke čtyřem změnám v sazbách této daně, je snaha vlády o navýšení rozpočtu na příjmové straně a prostřednictvím takto nabytých prostředků stabilizovat veřejné rozpočty. Za negativní efekt této politiky lze považovat další utlumení domácí poptávky a zpomalení tempa růstu HDP. Časté změny v sazbách daní s sebou nesou kromě vyšší zátěže na koncového spotřebitele i vytvoření nejistoty mezi podnikatelskými subjekty, které mají při častých změnách problém plánovat dlouhodobě dopředu. V roce 2010 došlo k současnému zvýšení daně z přidané hodnoty i spotřební daně z piva, což lze spolu s přetrvávajícími následky ekonomické krize považovat za hlavní důvody, proč se v tomto roce prohloubil propad spotřeby piva.

Tabulka č. 12 Vývoj DPH od roku 2008 do současnosti

Období	Základní sazba	Snížená sazba
1. 1. 2008 - 31.12. 2009	19%	9%
1. 1. 2010 - 31. 12. 2011	20%	10%
1. 1. 2012 - 31. 12. 2012	20%	14%
od 1. 1. 2013	21%	15%

Měnové kurzy

Pivovary Lobkowicz vyváží část své produkce do zahraničí a to i za hranice EU. Proto je důležité sledovat vývoj kurzu České koruny nejen k Euru, ale i k ostatním měnám, jakými jsou Americký dolar, Britská libra a Ruský rubl. V horizontu pěti let Česká koruna posílila ke všem těmto měnám, což může být komplikací pro exportéry, protože silná koruna relativně zdražuje jejich zboží.

Stabilita politického systému a kvalita veřejných institucí

Dle WEF (World Economic Forum) se Česká republika za rok 2010 nacházela na 20. místě v EU, co se týče kvality veřejných institucí. Za největší problémy jsou považovány nízká důvěra obyvatel v politickou reprezentaci, nízká transparentnost hospodářské politiky, vysoké plýtvání u veřejných zakázek a možné protěžování při rozhodování úředníků. Politický systém v České republice tak lze označit za celkem stabilní, ale druhým dechem je potřeba dodat, že politická reprezentace a úředníci nebudí příliš důvěry, jak u obyvatel, tak firem.

4.4.5 Vyhodnocení STEP analýzy

Vliv a význam jednotlivých faktorů STEP analýzy je zhodnocen v následujících tabulkách a to podle následujících parametrů:

Tabulka č. 13 Vliv ukazatele na sledovanou společnost

Vliv ukazatele na sledovanou společnost				
1	2	3	4	5
Pozitivní	Spíše pozitivní	Neutrální	Spíše negativní	Negativní

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 14 Význam ukazatele pro sledovanou společnost

Význam ukazatele pro sledovanou společnost			
1	2	3	4
Významný	Spíše významný	Spíše nevýznamný	Nevýznamný

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 15 Význam a vliv faktoru STEP analýzy na sledovanou společnost

Sociálně kulturní faktory	Vliv	Význam	Zhodnocení
Demografický vývoj	3	4	Nepředpokládají se změny v populaci, které by významně ovlivnily pивní trh.
Rozložení výdajů domácností	2	3	Výdaje na alkohol a cigarety dosahují stabilních hodnot.
Změny v životním stylu	4	1	Zdravější životní styl ohrožuje tradiční výrobu piva. Reakce pivovarů: Výroba nealkoholického aochuceného piva, limonád a dalších substitutů
Tradice pití piva v ČR	1	1	I přes zdravější životní styl, má pití piva v ČR silnou tradici.

Technologické faktory	Vliv	Význam	Zhodnocení
Nové technologie v pivovarnictví	3	2	Nové technologie umožňují snižovat výrobní náklady x tradiční výroba je spotřebitelem ceněna.

Ekonomické faktory	Vliv	Význam	Zhodnocení
Vývoj průměrné mzdy	2	3	Jedná se pouze o statistický ukazatel, který v mnoha případech neodráží skutečnou koupěschopnost obyvatelstva.

Rozložení kupní síly po krajích ČR	3	2	U velkých pivovarských společností je menší závislost na jednotlivých krajích.
Vývoj HDP	2	3	I přes stagnující ekonomiku vykazuje zkoumaný holding rostoucí podíl na trhu a zisky.
Vývoj úrokové míry	1	2	Dostupné levnější úvěry.

Politicko-právní faktory	Vliv	Význam	Zhodnocení
Daň z přidané hodnoty a DPH	5	1	Činí výrobek pro koncového spotřebitele dražším.
Měnové kurzy	4	2	Silná koruna činí vývoz méně konkurenceschopným
Stabilita politického systému	3	3	Stabilní systém zajišťuje právní rámec a dobré podmínky pro podnikání.
Důvěra v politický systém	4	3	Vysoká důvěra v politický systém činí danou lokalitu zajímavější pro investory.
Legislativní normy - všeobecné	3	1	Zvyšují nároky kladené na výrobu a podnikání a relativně tak tyto činnosti prodražuje.
Legislativní normy - týkající se ochranných známek	1	1	Chrání výrobce proti padělání potravin.

Zdroj: vlastní zpracování

Za nejvýznamnější sociálně–kulturní faktory ovlivňující trh piva v ČR lze označit silnou tradici výroby a konzumace. I přes snižující se spotřebu je tato tradice zárukou pro výrobce, že budou mít jistý odbyt i v příštích letech. Naproti tomu lze sledovat zdravější životní styl, ke kterému patří i nižší nebo nulová spotřeba alkoholu. Což se dá označit za hrozbu pro pivovarský průmysl. Řešením je výroba nealkoholického piva, ochucených piv a dalších substitutů. Rostoucí spotřeba nealkoholického piva jasně hovoří ve prospěch dalších investic do tohoto trhu.

Na otázku zda používat nové technologie při výrobě piva, není snadné odpovědět. Proti sobě stojí požadavky na snížení nákladů a požadavky spotřebitelů, kteří stále preferují tradiční výrobu. Jednoznačně nejlepším řešením je, používat jen takové technologie, které nebudou mít negativní vliv na vlastnosti vyráběného piva a to i za cenu vyšších nákladů.

Pivovary Lobkowicz sdružují regionální pivovary, kterým poskytují dostatečné zázemí, aby nemusely být závislé pouze na kraji, kde působí. Dále pak mohou nastavit svoji cenovou politiku přímo podle možností jednotlivých krajů. U krajů s vyšší kupní silou jsou očekávány vyšší tržby, které jsou ovšem vyváženy vyššími náklady na penetraci a udržení. Z počátku byly všechny investice v Pivovarech Lobkowicz hrazeny z peněz akcionářů, v minulém roce ovšem začala společnost část investic úvěrovat. Pro investice hrazené z úvěru jednoznačně hovoří nízké úrokové míry a ochota bank půjčovat.

Vláda má celou řadu možností jak ovlivňovat podnikání ať už přímo, nebo nepřímo. Za jeden z nejdůležitějších nástrojů lze považovat daně. Co se týče daní spotřebních a daní z přidané hodnoty, neměly by se tento rok již měnit. Za pozitivní zprávu pro trh piva lze označit zavedení daně z vína, o které se uvažuje v příštím roce. Víno jako substitut piva tak zdraží, což by mohlo kladně ovlivnit spotřebu piva. Legislativní normy týkající se podnikání, výroby, nakládání s pivem a ochranných známek, je možné označit za další nástroj, kterým vláda a instituce EU mohou ovlivňovat trh piva. A to pozitivně jak ke spotřebitelům (normy ošetřující výrobu a nakládání s pivem), tak k samotným výrobcům. Zajištění ochrany duševních práv a jejich vymahatelnost je jedním ze základních kamenů úspěchu nejen českých pivovarů.

4.5 Porterův model pěti sil

4.5.1 Ohrožení ze strany substitutů

Za možné substituty piva lze označit víno, nápoje s obsahem alkoholu, ale i nealkoholické nápoje. Vzhledem k tradici, kterou pivo v České republice má, není ani jeden ze substitutů v pozici, kdyby mohl ohrozit neotřesitelné postavení piva. V posledních letech je sice viditelný trend zvyšující spotřeby vína a naopak snižující spotřeby piva, ale rozdíly v konzumovaném množství jsou takové, že nelze víno označit za přímé ohrožení piva. Proto lze konstatovat, že i přes širokou škálu substitutů, není ani jeden z nich přílišným ohrožením piva.

4.5.2 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Při hodnocení tohoto faktoru je zapotřebí definovat jaké jsou hlavní bariery pro vstup do odvětví obecně:

- Legislativní požadavky
- Kapitálová náročnost
- Know-how
- Přístup k prodejním kanálům

Trhu piva se týkají pouze poslední tři body. V České republice je většina legislativních požadavků na podnikání v oblasti pivovarnictví postupně harmonizována s normami EU, proto je nelze označit jako silnou bariéru vstupu do odvětví.

Vzhledem k vývoji trhu piva v České republice není příliš pravděpodobný příchod nového konkurenta, který by mohl přímo ohrozit pozici Pivovarů Lobkowicz. A to především díky velké kapitálové náročnosti, která by byla spojená se vznikem tohoto konkurenta, a požadavkům na know-how. Subjekt, který by se rozhodl vstoupit na místní trh, by měl na výběr pouze ze tří možností:

- Po vzoru Pivovarů Lobkowicz, převzít samostatné pivovary a utvořit z nich novou skupinu
- Odkoupit od stávajících pivovarských skupin jejich pivovary
- Založit zcela nový pivovar

Proti prvnímu bodu hovoří kapacita stávajících samostatných pivovarů. Pro vytvoření konkurenční skupiny by se muselo jednat o pivovary, které by byly schopny vyrábět objem piva v rozsahu 750 000 – 1 500 000 hl. Pivovarů s takovým potenciálem není na území ČR tolik, kolik by se mohlo zdát. Jedny z možností by mohly být pivovary Pivovar Svijany a.s. a Pivovar Bernard. Oba jsou ale pevně v rukou svých majitelů, kteří již několikrát vyjádřili svoji vůli neprodat.

Druhý bod lze vyhodnotit velice podobně, jako bod první. Žádná ze stávajících pivovarských společností působících v ČR nemá zájem tvořit podmínky pro vstup nového konkurenta, proto je možné pochybovat o jejich ochotě prodávat své pivovary a zavedené značky.

Založení nového pivovaru s sebou nese kromě vysoké kapitálové náročnosti i riziko, že by nová značka nemusela být na tradičním českém trhu přijata. Proti této variantě hovoří i poměrně nízká atraktivita místního trhu, který je celkem malý s nízkým potenciálem k růstu. Proto lze tuto variantu hodnotit jako nejméně pravděpodobnou.

4.5.3 Ohrožení ze strany stávajících konkurentů

Jak ilustruje tabulka č. 2 v kapitole 4. 2. je téměř 91 % celkové produkce piva v ČR v rukou sedmi subjektů. Z toho tři největší producenti Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen a Heineken jsou vlastněny zahraničními pivovarskými společnostmi.

Trh výrobců piva lze rozdělit na tři základní skupiny:

- Pivovarské společnosti
- Samostatné pivovary
- Minipivovary

Pivovarské společnosti

V současné době se na území ČR nachází pět pivovarských společností, které sdružují 18 pivovarů, jejich souhrnný výstav je 14.754.608 hl. piva, což tvoří přibližně 80 % vyrobeného piva v České republice. Konkurenti v této skupině jsou svými aktivitami hrozbou pro společnost Pivovary Lobkowicz na celém území ČR a do jisté míry i na trzích zahraničních. Za hlavního zástupce této skupiny a leadera celého trhu piva lze označit Plzeňský Prazdroj.

Plzeňský Prazdroj, a.s.

Je pivovarským fenoménem nejen na českém trhu piva. Byl založen roku 1842 v Plzni a spodně kvašený ležák, který zde byl vyroben, dal jméno celému druhu piv „pils“, tedy pivo plzeňského typu. Od roku 1999 je členem nadnárodní pivovarské společnosti SAB. V roce 2011 vyrobil na území ČR 7,6 mil. hl. piva, jedná se tak o 41 % procent veškerého vyrobeného piva v ČR, což jasně deklaruje jak silnou pozici má Plzeňský Prazdroj na místním trhu. Další bezmála 2,2 mil. hl. byly vyrobeny v licenci na Slovensku, v Maďarsku a Rusku. Plzeňský Prazdroj má dostatečně široké portfolio výrobků, v čele se světlým ležákem Pilsner Urquell, aby mohl plně konkurovat nabídce Pivovarů Lobkowicz. Co se týče prémiových značek, je světlý ležák Pilsner Urquell přímým konkurentem ležáku Lobkowicz, který Pivovary Lobkowicz prezentují jako svoji „vlajkovou loď“.

Samostatné pivovary

V současné době působí v ČR 28 samostatných pivovarů, které se neřadí do žádné z pivovarských skupin a současně je díky objemu vyráběného piva nelze zařadit do kategorie minipivovarů. V roce 2011 dohromady vyprodukovali 3.362.272 hl. piva, což je přibližně 19 % veškeré produkce piva vyrobené v ČR v tomto roce. Za nejvýznamnějšího člena této skupiny lze označit národní podnik Budějovický Budvar, který produkuje téměř polovinu výstavu samostatných pivovarů.

Budějovický Budvar, n.p.

Byl založen na konci 19. století původně jako akciová společnost a již do první světové války si stihl ležák Budweiser Budvar vydobýt uznání po celém světě. Po druhé světové válce byl pivovar znárodněn a až do roku 1967 byl součástí Jihočeských pivovarů. Důvodem proč došlo k jeho vyčlenění z této skupiny pivovarů, byly cenné ochranné známky, zkušenost s exportem a především kvalita vyráběného piva. Z těchto důvodů byla podstatná část výroby pivovaru určena k exportu. K dalšímu rozvoji společnosti došlo především v posledních dvaceti letech. Kdy se managementu společnosti podařilo ztrojnásobit výstav piva oproti roku 1989. V roce 2011 upevnil Budějovický Budvar svou pozici exportní dvojky a vyvezl téměř 22% veškerého exportovaného piva z ČR. Budějovický Budvar, tak více než polovinu své produkce orientuje na export. Díky této skutečnosti lze konstatovat, že se svou produkcí určenou pro český trh, se řadí až za

společnost Pivovary Lobkowicz. Tato skupina je totiž primárně orientována na místní trh a většinu své produkce prodává v České republice.

Minipivovary

Jedná se o skupinu, která produkuje přibližně pouze jedno procento z celkové produkce piva v ČR. Jedná se o pivovary s lokálním vlivem, které své produkty neprodávají přes maloobchodní řetězce a jejich várky jsou ve většině případů určeny pouze pro vlastní prodej. S velkými průmyslovými pivovary nebojují objemem výroby, ale její jedinečností, protože na rozdíl od nich vaří převážně speciální a netradiční piva. Za minipivovar je možné označit takový pivovar, jehož roční výstav piva nepřekročí ročně 10.000 hl., je však nutné dodat, že většina minipivovarů se k této hodnotě ani zdaleka neblíží. V současné době se na území České republiky nachází na 150 minipivovarů, očekává se, že by se jejich počet mohl do pěti let až zdvojnásobit. Lze tedy říci, že rostoucí počet minipivovarů je lokální konkurencí pro produkty Pivovarů Lobkowicz.

4.5.4 Vyjednávací síla odběratelů

Za dvě hlavní skupiny odběratelů pivovarské skupiny Pivovary Lobkowicz lze označit obchodní řetězce a provozovatele hostinské činnosti. Obě tyto skupiny se vyznačují odlišnou intenzitou vyjednávací síly, i požadavky na dodávané výrobky, servis a podporu prodeje.

Obchodní řetězce

V posledních letech je možné sledovat vyšší orientaci velkých pivovarských skupin na prodej lahvového piva přes sítě obchodních řetězců. Pro konkurenční boj často využívají akci, kdy je cena piva snížena i o desítky procent. Ze zcela zřejmých důvodů se Pivovary Lobkowicz nemohou pustit do cenové války těchto rozměru, proto zvolili nápaditější formy podpory prodeje, které jsou méně náročné na kapitál. Jako příklad lze uvést adventní kalendář, který obsahuje 20 značek piva z portfolia této pivovarské společnosti. Před Vánoci byla k dostání v několika obdobích a vždy obsahuje průřezové druhy piv ze všech pivovarů této skupiny. Což je velice nápaditý způsob jak využít širokého portfolia čítajícího v této chvíli více než 60 značek.

Díky celorepublikové působnosti, spolupracují Pivovary Lobkowicz se všemi obchodními řetězci na našem území. V tomto distribučním kanálu jdou ovšem proti současným zvyklostem a celkovou produkci určenou pro obchodní řetězce snižují na úkor sudového piva. V současné době je touto pivovarskou skupinou vyráběno 56 % piva v sudech a 44 % v lahvích.

Kromě vysoké rivality a agresivní cenové politiky konkurence jsou i samy obchodní řetězce poměrně tvrdými hráči a snaží se nákupní ceny od pivovarů tlačit na minimum. Proto lze vyjednávací sílu odběratelů v tomto segmentu hodnotit jako vysokou a to i v kontextu konkurence, která tento trh pro malé a střední pivovary činí ještě méně rentabilním.

Provozovatele hostinské činnosti

Je segmentem trhu, který poslední tři roky zažíval pokles, což bylo hlavním impulzem, proč se velké pivovarské společnosti začaly orientovat na prodej lahvového piva přes obchodní řetězce. Důvodem poklesu tohoto segmentu je celkově menší spotřeba piva v posledních letech a změny v preferencích obyvatelstva. Spotřebitelé volí ve stále vyšší míře pít levnější lahvového piva proti dražšímu točenému. V rozporu s rozhodnutím ostatních pivovarských skupin se Pivovary Lobkowicz zaměřily právě na tuto část trhu a jen v roce 2010 investovali mezi 300 – 400 mil. Kč do rozvoje tohoto segmentu. Akvizice tohoto rázu byla vyhodnocena jako efektivnější, než investice do nákupu nového pivovaru. Do jaké míry bylo toto rozhodnutí správné, bylo možné zhodnotit již v minulém roce, kdy i přes negativní vývoj na trhu piva, rostl podíl pivovarské společnosti Pivovary Lobkowicz na českém trhu. Tyto akviziční aktivity spočívají v tzv. nákupech objemu, kdy se hostinský zaváže pětiletou smlouvou k pravidelnému odběru v minimální stanovené výši. Na oplátku obdrží od pivovarské společnosti, bezúročný úvěr na zařízení restaurace, či na pokrytí několika měsíců odběrů piva. V tomto segmentu vykazovaly Pivovary Lobkowicz v roce 2011 deseti procentní růst, což je vzhledem k vývoji trhu se sudovým pivem úctyhodný výsledek.

Vyjednávací sílu toho segmentu lze označit za poměrně vysokou, i když jsou samotní hostinští samozřejmě méně organizovaní než obchodní řetězce. Ale stále mají silnou

vyjednávací pozici především díky velké rivalitě mezi pivovary. Hlavními důvody, proč jsou Pivovary Lobkowicz v tomto segmentu tak úspěšné jsou:

- Klesající zájem velkých pivovarů o tento segment
- Široké portfolio výrobků Pivovarů Lobkowicz
- Koneční spotřebitelé v tomto segmentu stále více preferují kvalitu před cenou

Druhý bod je možné bez nadsázky označit za jednu z hlavních konkurenčních výhod této společnosti. Více než šedesátku pivních značek, nemá žádná z pivovarských společností v České republice. Velká škála pivních značek je pro hostinské zárukou, že pokud se jedna ze značek neosvědčí, je stále možnost ji nahradit celou řadou jiných.

4.5.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Díky své orientaci na kvalitu a tradiční výrobu piva, dávají Pivovary Lobkowicz přednost kvalitním českým surovinám, před cenově výhodnějšími surovinami ze zahraničí. Hlavními surovinami pro výrobu piva jsou:

- Slad
- Chmel
- Voda
- Kvasnice

Slad

Pro všechny produkty z portfolia Pivovarů Lobkowicz je využíváno sladu z českého ječmene, například pro pivo Lobkowicz je to odrůda Bojos. V současné době je uzavřena poslední sladovna, kterou si Pivovary Lobkowicz zajišťovaly dodávky sladu z vlastních zdrojů a jsou tak zcela závislé na dodávkách od sladovny Moravamalt, s.r.o. Na druhou stranu jako pivovarská skupina sdružující sedm pivovarů, mají Pivovary Lobkowicz lepší vyjednávací pozici při dojednávání cen s dodavateli sladu a vzhledem k rostoucím nákladům na energie, je zavření vlastní malé sladovny dobrým ekonomickým krokem, ač znamená větší závislost na dodavatelích.

Chmel

Stejně jako u sladu, tak i u chmelu jsou vybírány ryze odrůdy vypěstované v České republice. A to především chmel Žatecký poloraný červěňák a Premiant. Nákupy chmele jsou iniciovány především přes Bohemia Hop, a.s., která zastupuje Chmelařství, družstvo Žatec.

Voda

Ač se to na první pohled nemusí zdát, je to právě voda, která svou chutí a složením ovlivňuje výslednou chuť piva. Proto je kontrole složení a nezávadnosti věnována v každém pivovaru velká péče. Každý ze sedmi pivovarů má vlastní studnu, která plně pokryje potřeby pivovaru. Vlastnictví studny je tak v době kontinuálního zdražování vody pro pivovar rozhodně výhodou. Vody je využíváno nejen jako suroviny pro vaření, ale i k dalším provozním účelům.

Kvasnice

Kvasnice nebo též kvasinky, jsou mikroorganismy, které zapříčiní kvašení a umožní tak vznik piva. Podle průběhu fermentace se kvasinky dělí na kvasinky se svrchním kvašením, se spodním kvašením a se spontánním kvašením, kde je využito tzv. „divokých kvasinek“. Pro piva plzeňského typu, kterých je v ČR naprostá většina, jsou používány kvasinky se spodním kvašením. Pivovary Lobkowicz odebírají kvasnice od Výzkumného ústavu pivovarského a sladařského, a.s.

Vyjednávací sílu dodavatelů lze označit za poměrně malou. Na druhou stranu trendem posledních let je snižování počtu sladoven a koncentrace zbývajících do větších celků, což zajišťuje větší vyjednávací sílu do budoucna. Vzhledem k uzavření poslední sladovny v pivovaru Platan, kterou si Pivovary Lobkowicz zajišťovaly dodávky sladu z vlastních zdrojů, je orientace pouze na externí zajištění sladu rizikem.

4.5.6 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Do jaké míry je prostředí trhu piva konkurenční, je možné zjistit na základě zpracování a následného interpretování předcházejících bodů této analýzy do tabulky č. A to ohodnocením jednotlivých faktorů podle toho, který z nabízených je více charakterizuje.

Tabulka č. 16 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	Nízká		x				Vysoká
Bariery vstupu do odvětví	Žádné			x			Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká	x					Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů			x			Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká			x			Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky	x					Podřizují se
Technologická náročnost	Vysoká			x			Nízká
Míra inovací	Časté inovace			x			Téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní		x				Málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní zpracování

Trh piva v ČR je již několik let v útlumu, jež byl způsoben ekonomickou krizí. S jejími následky se trh potýká dodnes, proto lze míru růstu tohoto trhu označit za celkem nízkou. V posledních dvou letech se začíná trh opět stabilizovat a pomalu navracet k původním hodnotám. Růst je však možné očekávat spíše na subsegmentech trhu piva, jakými jsou trh s nealkoholickým a ochuceným pivem.

Za hlavní bariery vstupu do odvětví lze označit především vysokou kapitálovou náročnost, spojenou s nákupem budov, výrobního zařízení a zaměstnání zaměstnanců se znalostí vaření piva a péčí o pivovarské produkty. Kapitálová náročnost souvisí i se zajištěním prodejních kanálů pro odbyt výrobků. Při použití on-trade trhu je nutné mít dostatečný kapitál na reklamní předměty a především na bezúročné půjčky pro hostinské. V případě využití off-trade trhu je zapotřebí mít dostatečný kapitál pro podporu prodeje a případnou cenovou válku s velkými pivovarskými společnostmi.

Rivalita mezi sedmi nejvýznamnějšími výrobci piva, se v posledních letech ještě zostřila. Což dokazují opatrnější poskytování informací a to i těch zcela základních, jakým je například výstav piva. Dále lze zostřenému konkurenčnímu boji přiřknout i nastavenou

agresivní cenovou politiky na off-trade trzích a stále větší boj o hostinské na on-trade trzích.

Jak na on-trade, tak na off-trade trhu lze pozorovat celkem silnou pozici odběratelů, kteří si v mnoha případech mohou diktovat, za jakých podmínek jim budou pivovary prodávat své výrobky. Což vede k ještě ostřejším bojům, mezi stávajícími pivovarskými společnostmi.

Podle rozložení jednotlivých faktorů v tabulce č. 17 je možné konstatovat, že trh piva je vysoce konkurenční. Současný vývoj napovídá, že v budoucích letech se konkurenční prostředí na tomto trhu bude nadále zostřovat.

4.6 Finanční analýza společnosti Pivovary Lobkowicz, a.s.

Společnost Pivovary Lobkowicz, a.s. byla založena 21. listopadu 2008 s ohledem na tuto skutečnost je potřeba použít výkazy až následujícího účetního období. Na základě účetních výkazů za tři roky, ovšem nelze relevantně určit vývojové trendy v rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Vysvětlit vývoj několika položek rozvahy a výkazu zisku a ztrát je ovšem natolik zásadní pro pozdější interpretaci finanční situace této společnosti, že budou vývoji těchto položek věnovány následující kapitoly. Struktura holdingové společnosti K brewery, která byla popsána v kapitole 4.3.1 a pozice Pivovarů Lobkowicz, a.s. v této holdingové společnosti jsou do jisté míry důvodem pro strukturu aktiv a pasiv a vývoj položek ve výkazu zisku a ztrát.

Vyhodnocení ukazatelů a jejich správná interpretace je z velké části komplikováno zařazením sledované společnosti do holdingové skupiny. Společnost s rostoucím podílem na trhu a vysokým potenciálem, by tak měla být podle ukazatelů finanční analýzy blízko před bankrotem.

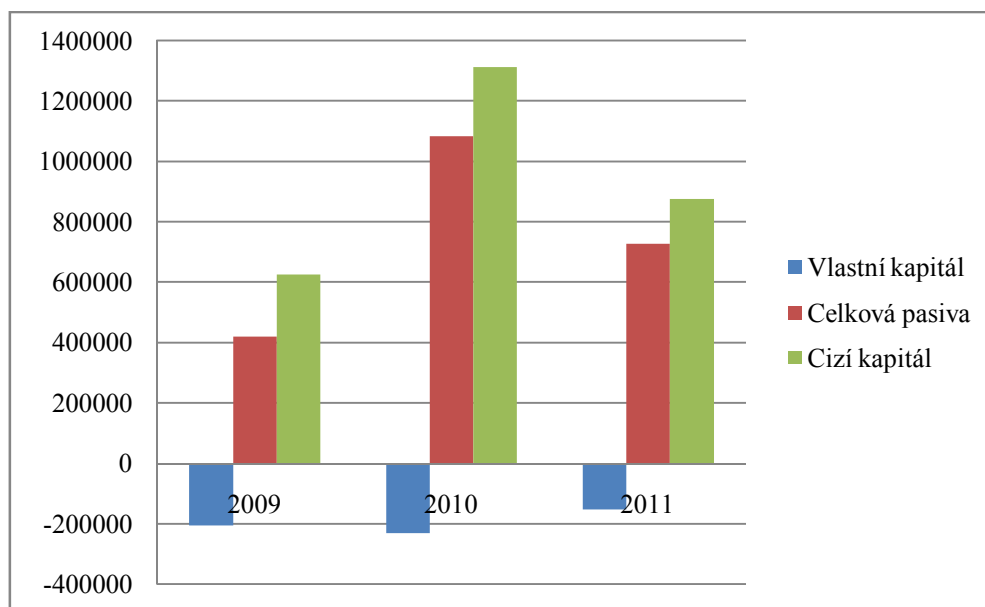
4.6.1 Vývoj vybraných položek rozvahy a výkazu zisku a ztrát

4.6.1.1 Vývoj vybraných položek pasiv

Již zřejmý pohled na strukturu pasiv v grafu č. 7 napovídá, že společnost nebude dosahovat zdravých čísel v ukazatelích sledujících zadluženost. Vliv časového rozlišení byl z tohoto grafu vyřazen, protože tato položka dosahovala zcela nevýznamných hodnot. Ve všech třech sledovaných letech se vlastní kapitál, především v důsledku záporného výsledku

hospodaření běžného období, pohybuje v záporných číslech. Z tohoto důvodu dochází pravidelně k situaci, kdy cizí kapitál překračuje hodnotu celkových pasiv, což za běžné situace rozhodně nesignalizuje finančně zdravou společnost.

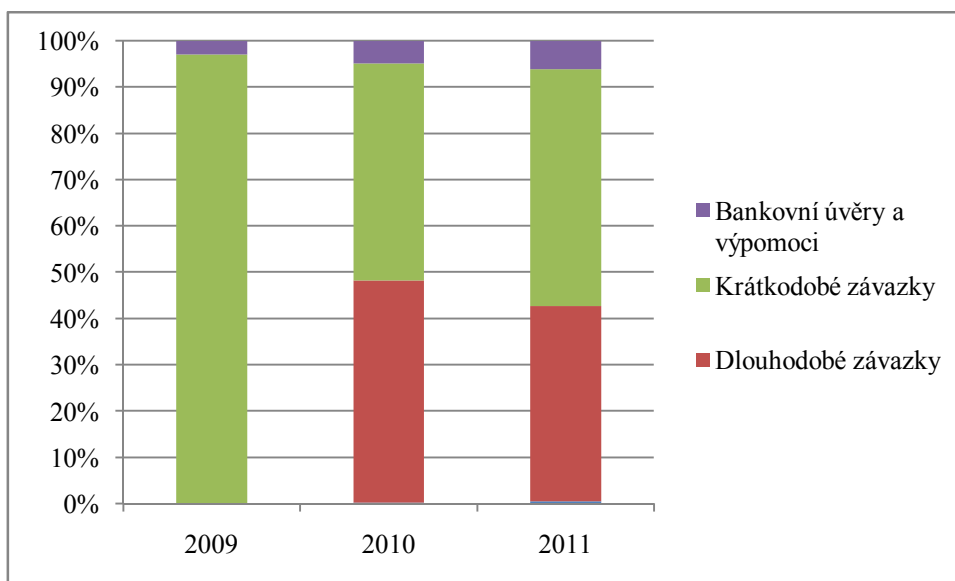
Graf č. 7 Struktura pasiv



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Struktura cizího kapitálu v grafu č. 8 napovídá, že většina cizích zdrojů pochází z krátkodobých, či dlouhodobých závazků. Co se týče krátkodobých závazků, jsou převážně k subjektům v konsolidovaném celku, tedy k jednotlivým pivovarům, od kterých společnost Pivovary Lobkowicz, a.s. nakupuje pivo, které dále prodává. Dlouhodobé pohledávky jsou pak k mateřské společnosti K brewery Group, a.s. Jedná se tedy o přeúčtování v rámci holdingové struktury a o skutečném finančním zdraví struktura pasiv příliš nevypovídá.

Graf č. 8 Struktura cizího kapitálu

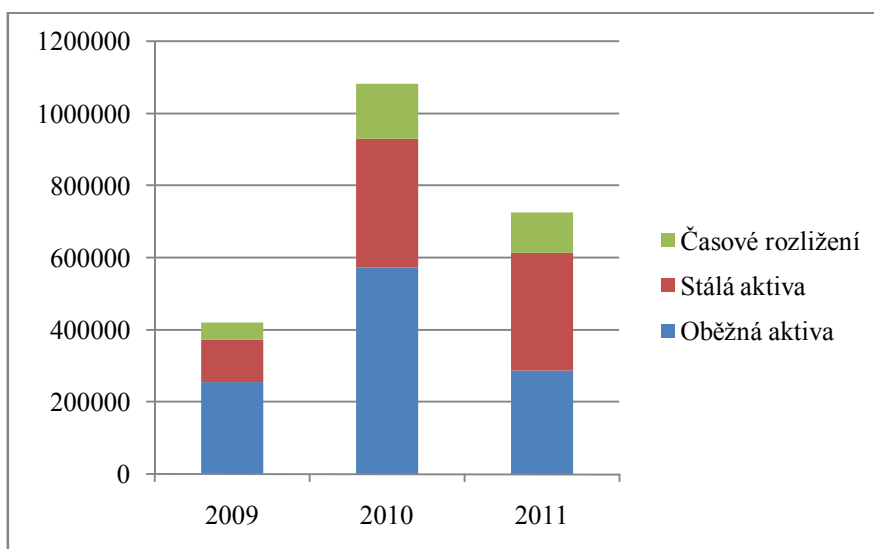


Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

4.6.1.2 Vývoj vybraných položek aktiv

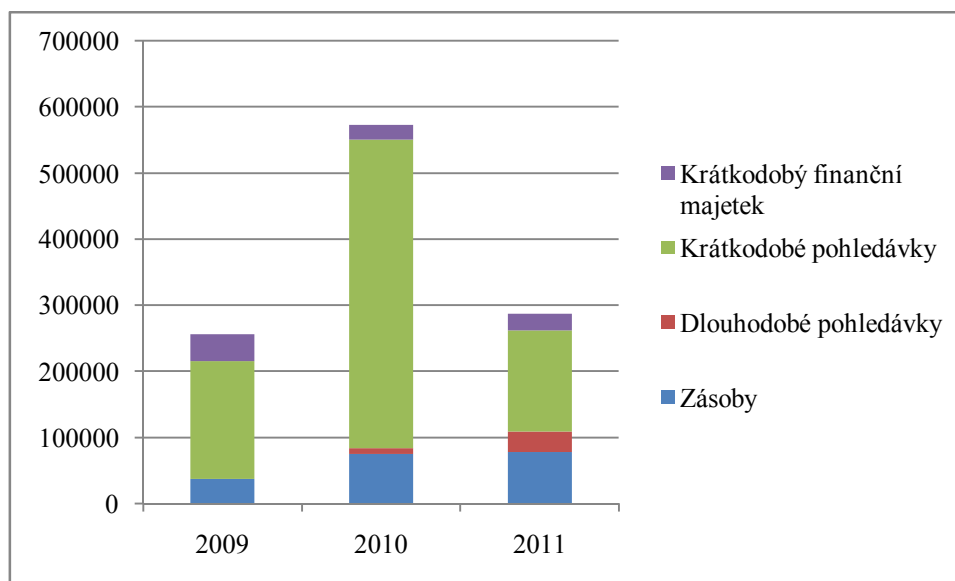
Z grafu č. 9, který ilustruje strukturu aktiv, je patrný poklesu podílu stálých aktiv na celkových aktivech v posledním pozorovaném roce. Co se týče stálých aktiv, jsou tvořeny pouze dlouhodobým nehmotným a hmotným majetkem, sledovaná společnost neměla ve vlastnictví žádnou z forem dlouhodobého finančního majetku. Dlouhodobý hmotný majetek je pak tvořen převážně obaly a výčepním zařízením. Strukturu oběžného majetku ilustruje graf č. 10.

Graf č. 9 Struktura aktiv



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Graf č. 10 Struktura oběžného majetku



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

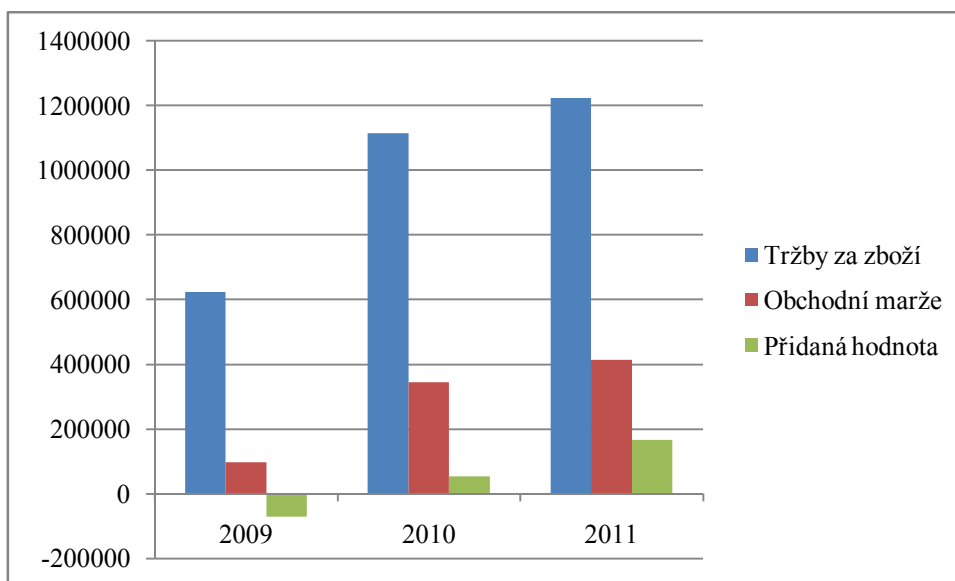
Oběžný majetek je ve všech sledovaných obdobích tvořen převážně krátkodobými pohledávkami. Nárůst v roce 2010 byl zapříčiněn položkou pohledávky – ovládající a řídicí osoba. Pohledávka ve výši 207 237 000,- Kč vznikla na základě ovládací smlouvy, kterou mají Pivovary Lobkowicz a.s. uzavřenou s K brewery management s.r.o. Ovládací smlouva stanovuje povinnost společnosti, která ovládá, v tomto případě K brewery management, uhradit ztrátu ovládané společnosti.

4.6.1. 3 Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztrát

Pivovary Lobkowicz a.s. jako subjekt, který v rámci holdingové struktury konsoliduje obchodní činnosti, má výnosy převážně tvořené z tržeb za prodej zboží, v tomto případě za prodej piva, dalších alkoholických nápojů a limonád, které nakupuje od sedmi pivovaru sdružených ve stejném holdingu.

I přes nepříznivou situaci na pivovarském trhu, lze hned od samotného počátku podnikání společnosti pozorovat rostoucí trend tržeb. Což je v kontextu klesající spotřeby piva skvělý výsledek. Za bezmála dva roky se společnosti podařilo své tržby téměř zdvojnásobit až na 1.224.451.000 Kč, v dalších letech se očekává další růst tržeb.

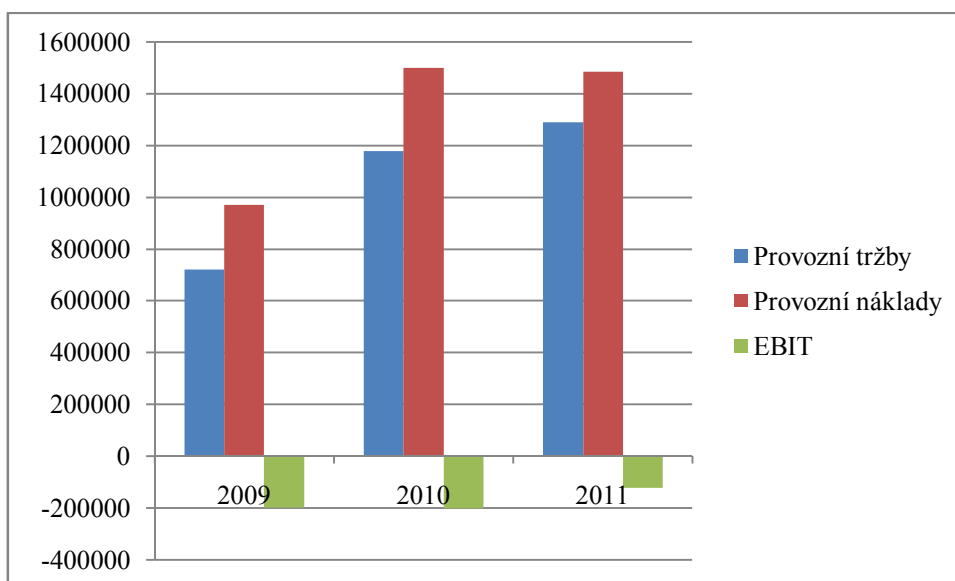
Graf č. 11 Vývoj položek zisku a ztrát spojených s prodejem zboží



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Zápornou přidanou hodnotu v roce 2009 lze vysvětlit především rozdílnou metodikou účtování nákupu zboží od jednotlivých pivovarů v holdingu, kdy byla nastavena vyšší marže pro pivovary a obchodní marže dosáhla pouze hodnoty 96.347.000,- Kč při tržbách za vlastní zboží ve výši 624.425.000,- Kč, což znamená, že na jednu korunu tržby bylo vynaloženo přibližně 0,846 Kč nákladů na prodané zboží. V dalších letech se marže pro jednotlivé pivovary snížila a snížil se tím i poměr mezi tržbami za zboží a náklady na prodané zboží.

Graf č. 12 Vývoj provozního výsledku hospodaření a jeho determinantů



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

I přes záporný provozní výsledek hospodaření ve všech třech sledovaných letech, jsou v roce 2011 patrné tendence ke zlepšení této nelichotivé situace. Nárůst tržeb oproti roku 2010 byl současně podpořen klesajícími provozními náklady, což kladně ovlivnilo EBIT, který je sice i nadále záporný, ale je podstatně nižší než v roce 2010. Provozní náklady jsou tvořeny především náklady na prodané zboží a složkami výkonové spotřeby. Snížení provozních nákladů je možné vysvětlit nižší výkonovou spotřebou i nižším poměrem mezi tržbami za zboží a náklady na prodané zboží.

4.6.2 Vývoj poměrových ukazatelů

4.6.2.1 Ukazatele rentability

Z vybraných ukazatelů rentability se dá na sledovanou společnost aplikovat pouze poměrové ukazatele uvedené v tabulce č. 18. Ukazatele ROE a ROCE nelze zařadit ze zjevných důvodů, ve všech sledovaných obdobích dosáhla společnost jak záporné hodnoty EBITu, tak záporného vlastního kapitálu.

Tabulka č. 17 Ukazatele rentability

Ukazatel	Rok		
	2009	2010	2011
ROA	-47,69%	-18,67%	-17,01%
ROC	-20,64%	-13,47%	-8,32%
ROS	-27,87%	-17,17%	-9,58%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Díky zápornému zistku nabývají všechny ukazatele rentability záporných hodnot, ale vzhledem k důvodům, které byly vysvětleny výše, je možné polemizovat, zda je posuzování společnosti na základě těchto ukazatelů relevantní. Na druhou stranu je však viditelný pozitivní vývoj ve sledovaných ukazatelích a to především díky snižujícím se ztrátám.

4.6.2.2 Ukazatele zadluženosti

Optimální hodnota celkové zadluženosti se pohybuje v rozmezí 30 – 60 %. U sledované společnosti nabývá ukazatel více než dvojnásobku horní meze tohoto rozmezí. Příčinou je především vysoká hodnota cizích zdrojů, kterou tvoří vysoké závazky k ostatním subjektům v holdingu.

Tabulka č. 18 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	Rok		
	2009	2010	2011
Celková zadluženost	148,76%	121,30%	120,66%
Finanční samostatnost	-48,76%	-21,30%	-21,00%
Míra zadluženosti	-305,08%	-569,36%	-574,54%
Míra finanční samostatnosti	-32,78%	-17,56%	-17,41%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

4.6.2.3 Ukazatele aktivity

Následující tabulka č.20 zobrazuje relevantní ukazatele aktivity, vzhledem k ekonomické činnosti, kterou podnik vykonává.

Tabulka č. 19 Ukazatele aktivity

Ukazatel	Rok		
	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	1,711122	1,087704	1,775666927
Vázanost celkových aktiv	58,44%	91,94%	56,32%
Doba obratu pohledávek	90,12687	144,4722	43,29849422
Doba obratu závazků	308,1501	190,8157	127,1789695

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Obrat celkových aktiv dosahuje stabilních hodnot, pokles v roce 2010 byl zapříčiněn nárůstem aktiv v důsledku pohledávek k ovládající a řídicí osobě ve výši 207.360.000,- Kč. Stejně jako v předchozím ukazateli je i u vázanosti celkových aktiv nárůst v roce 2010 způsoben zvýšením aktiv. Doba obratu pohledávek zobrazuje za kolik dnů v průměru dojde k úhradě vyfakturované částky. Ve sledovaných obdobích jsou hodnoty velice rozkolísané, toto lze znovu vysvětlit vysokou hodnotou pohledávek k ovládací a řídicí osobě. Kladný trend lze sledovat i u doby obratu závazků, tedy průměrné době za kterou uhradí společnost své závazky, i když i ta stále nedosahuje optimálních hodnot.

4.6.2.4 Ukazatele likvidity

V tabulce č. 21 jsou vybrané základní ukazatele likvidity, které ilustrují schopnost společnosti dostat svým krátkodobým závazkům. Nízké hodnoty u likvidit všech stupňů je zapříčiněna především vysokými krátkodobými pohledávkami a současně velice nízkými hodnotami likvidního majetku a to jak peněz, tak zásob, které společnost jako nevýrobní subjekt příliš nadržuje. Následkem špatné likvidity jsou ve sledovaných obdobích poměrně

vysoké hodnoty závazků po splatnosti, což by mělo společnost donutit k zamyšlení a v dalších obdobích navýšit hodnoty likvidních aktiv, především peněz.

Tabulka č. 20 Ukazatele likvidity

Ukazatel	Rok		
	2009	2010	2011
Likvidita 1. stupně	0,066647	0,036728	0,056406
Likvidita 2. stupně	0,359124	0,793857	0,396859
Likvidita 3. stupně	0,483324	0,855476	0,571237

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Vzhledem k povaze společnosti není relevantní posuzovat její výsledky s konkurencí. Jediným východiskem je zpracování konsolidované účetní závěrky, která obsahuje všechny subjekty jejichž mateřskou společností je K brewery Group, a.s., k dnešnímu dni je bohužel tato závěrka pouze za první dva roky podnikání 2008 – 2009, pro léta následující zatím nebyla společností odtajněna. Z tohoto důvodu bude dále podroben zkoumání jeden z pivovarů patřící do skupiny Pivovary Lobkowicz a jeho výsledky srovnány s pivovary, které figurují v dalších dvou pivovarských holdinzích a s Plzeňským Prazdrojem, jakožto jedničkou na českém trhu. Jako referenční subjekt byl určen Pivovar Platan, a.s. pro své postavení v rámci skupiny Pivovary Lobkowicz. Jedná se o pivovar s největším výstavem a současně o producenta premiového ležáku Lobkowicz, tedy „vlajkové lodi“ celé pivovarské skupiny. Součástí analýzy je i srovnání finančního stavu podniku před a po převzetí.

4.7 Srovnání společnosti Pivovar Platan, a.s. s konkurencí

Úkolem této části je srovnat vybrané ukazatele finanční analýzy a specifické ukazatele spojené s produkcí piva s konkurencními podniky. Subjekty se kterými je pivovar Platan srovnáván jsou:

1. Pivovar Zubr, a.s. (PMS)
2. Pivovar Svijany, a.s. (LIF)
3. Plzeňský Prazdroj, a.s.

U prvních dvou jmenovaných pivovarů jsou v závorkách uvedeny názvy holdingových uskupení, do kterého tyto pivovary náleží. Současně je třeba dodat, že výběr právě těchto

pivovarů není náhodný, stejně jako pivovar Platan vyrábí každý premiový ležák, a jsou tak pro Pivovary Lobkowicz konkurencí i v tomto ohledu. Stručná historie pivovaru Platan je dostupná v příloze č. 1.

4.7.1 Vývoj poměrových ukazatelů společnosti Pivovar Platan, a.s.

Od roku 2008 je pivovar Platan činný v pivovarské skupině Pivovarů Lobkowicz. Do jaké míry ovlivnila účast v této skupině finanční zdraví pivovaru lze vyčíst z následujícího oddílu, věnovaného srovnání poměrových ukazatelů. Ukazatele jsou spočteny za období od roku 2005 do roku 2011, tedy tři roky před převzetím a čtyři roky po něm.

4.7.1.1 Ukazatele rentability

Tabulka č. 21 Ukazatele rentability pivovaru Platan

Ukazatele rentability	Rok						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	3,09%	3,48%	5,11%	23,66%	11,21%	12,50%	8,47%
ROE	4,38%	11,33%	8,04%	45,45%	19,28%	18,88%	11,90%
ROCE	5,05%	6,86%	13,21%	44,20%	19,08%	20,72%	14,76%
ROS	0,46%	1,30%	1,05%	10,17%	7,00%	10,58%	6,51%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Rok 2008 lze označit z pohledu ukazatelů rentability jako nejúspěšnější ve sledovaném období. Skvělých výsledků bylo dosaženo především díky rostoucí hodnotě přidané hodnoty a čistého zisku. Za tento nárůst mohly především rostoucí tržby za vlastní výroby, při zajištění stabilní výkonové spotřeby. V dalších letech došlo k poklesu tržeb, které byly nejspíše vyvolány odlišným nastavením výkupní ceny, za kterou výrobky pivovaru Platan odkupují Pivovary Lobkowicz. I přes snížení tržeb dosahuje rentabilita celkových aktiv i v následujících letech uspokojivých hodnot. Ukazatel rentability tržeb naznačuje, že po roce 2008 došlo k rapidnímu snížení nákladovosti výroby. Důvodem jsou mzdové úspory a nižší částka vynakládaná na služby, které lze mezi lety 2007 a 2009 vypořádat.

4.7.1.2 Ukazatele aktivity

Tabulka č. 22 Ukazatele aktivity pivovaru Platan

Ukazatele aktivity	Rok						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv	1,882	1,639	1,719	1,765	1,146	0,902	0,974
Obrat zásob	6,637	9,395	7,837	7,138	6,974	8,258	7,032
Doba obratu aktiv	191,3	219,7	209,4	203,9	314,2	399,3	369,772
Doba obratu zásob	54,2	38,3	45,9	50,4	51,6	43,6	51,195
Doba obratu pohledávek	29,9	65,6	41,5	72,2	163,3	208,6	173,242

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Až na výjimky dosahoval pivovar Platan po svém převzetí lepších výsledků, než před převzetím. Výjimkou jsou ukazatele doby obratu aktiv a pohledávek. Vysoká hodnota doby obratu pohledávek je způsobena propojením s Pivovary Lobkowicz.

4.7.1.3 Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 24 zobrazuje vývoj několika základních ukazatelů zadluženosti. Celková zadluženost ve sledovaném období konstatně klesala. Hlavním důvodem je snižování cizích zdrojů a současné zvyšování aktiv. Aktiva rostla především díky zvyšování oběžných aktiv a krátkodobých pohledávek. Pozitivní vývoj ukazatele úrokového krytí je zapříčiněn dosažením vyššího zisku při současné nižší hodnotě nákladových úroků. Dosahování zisku při nižším užití úvěru a výpůjček je rozhodně možné považovat za pozitivní trend. I když je využívání vlastních zdrojů dražší, než využívání zdrojů cizích.

Tabulka č. 23 Ukazatele zadluženosti pivovaru Platan

Ukazatele zadluženosti	Rok						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	82,27%	81,20%	77,47%	60,48%	54,23%	49,49%	46,72%
Koeficient zadluženosti	4,057	4,320	3,438	1,530	1,185	0,980	0,878
Úrokové krytí	8,161	14,972	13,836	67,487	34,351	28,620	21,982

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

4.7.1.4 Ukazatele likvidity

Kromě likvidity 1. Stupně dosahují ukazatele likvidity zvláště v posledních čtyřech letech velice slušných výsledků. Za vysokými hodnotami likvidity 2. Stupně stojí především krátkodobé pohledávky, což není zcela ideálním stavem. Na druhou stranu je ale nutné podotknout, že většinu pohledávek má pivovar Platan především k Pivovarům Lobkowicz, u kterých byla naměřena vysoká hodnota doby obratu závazku. Proto i přes poměrně dlouhou dobu úhrady nelze předpokládat, že by se z pohledávek staly pohledávky nedobytné a to z důvodu účasti obou subjektů ve stejném holdingu.

Tabulka č. 24 Ukazatele likvidity pivovaru Platan

Ukazatele likvidity	Rok						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1. stupně	0,1168	0,115	0,1638	0,1043	0,0255	0,0103	0,0897
2. stupně	0,4876	0,6599	0,4802	0,7603	1,1014	1,2225	1,5683
3. stupně	1,1612	0,9783	0,8302	1,2183	1,4416	1,4758	2,0052

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

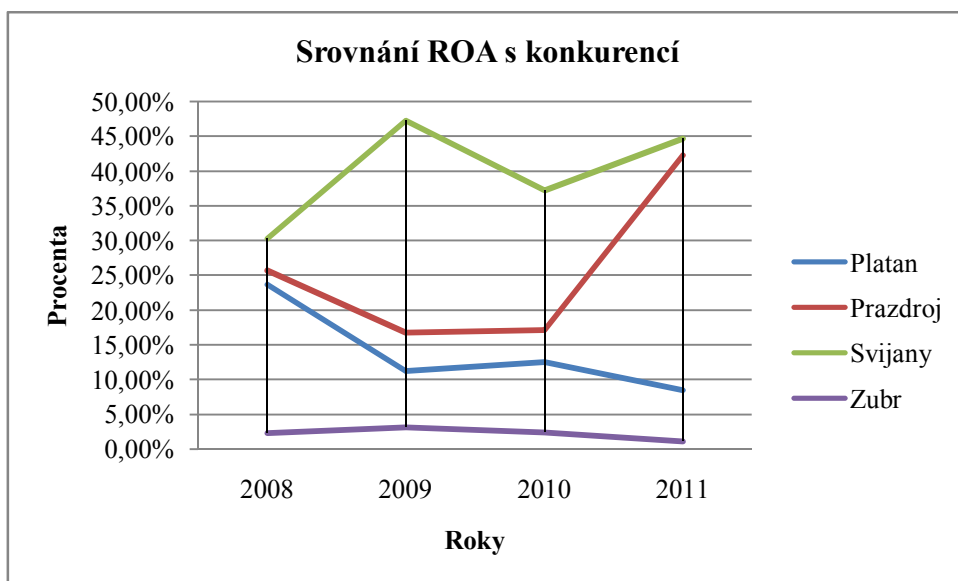
4.7.2 Srovnání vybraných ukazatelů s konkurencí

Pro srovnání jsou vybrána data pouze za roky 2008 až 2011, tedy za období, ve kterém byl pivovar Platan již součástí Pivovarů Lobkowicz. Do roku 2010 vlastnil holding K brewery 45 % podíl v pivovaru Svijany, který odprodal Miroslavu Kučerovi spolujiteli společnosti LIV, která je v současné době 100 % vlastníkem Svijanského pivovarů. Ze sledovaných ukazatelů vyplývá, že je tento pivovar ve skvělé finanční kondici. A akcionáře K brewery, tak může jen mrzet, že se Svijany nezařadily do skupiny Pivovarů Lobkowicz.

Ukazatel ROA

Graf č. 13 zobrazuje vývoj ukazatele rentability aktiv v čase. Ve srovnání s Plzeňským Prazdrojem a především pivovarem Svijany dosahuje zvláště v posledním roce pivovar Platan poměrně nízkých hodnot tohoto ukazatele. V roce 2012 je však očekáván vyšší zisk, který by měl klesající trend rentability aktiv zvrátit.

Graf č. 13 Srovnání ukazatele ROA s konkurencí

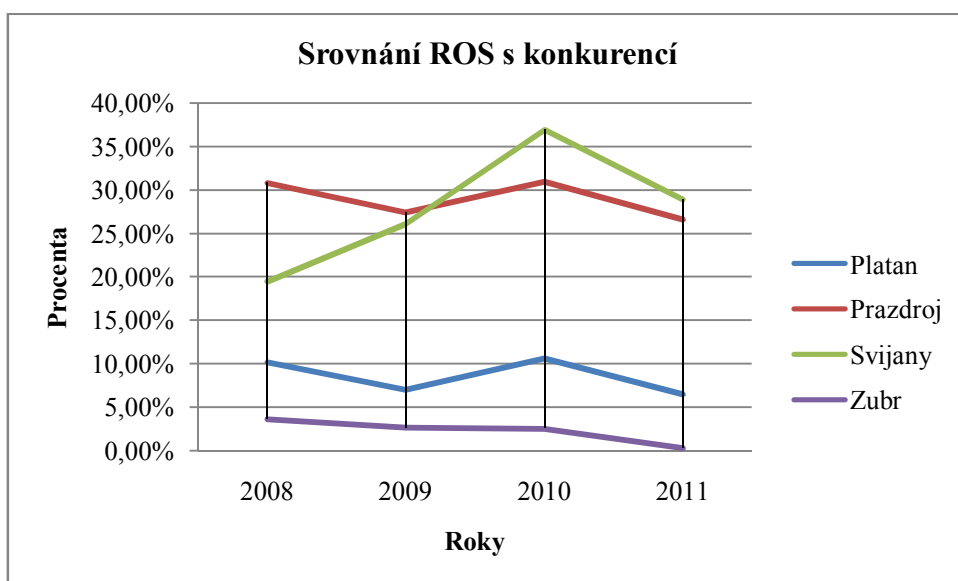


Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Ukazatel ROS

Stejně jako u předchozího ukazatele je i zde výrazný rozdíl mezi Prazdrojem a Svijany a zbytkem referenčních pivovarů. Zvláště pivovar Zubr se v posledních letech blíží téměř nule, což značí obrovskou nákladovost výroby. Pivovar Platan se drží v rozmezí 5 – 11 %.

Graf č. 14 Srovnání ukazatele ROS s konkurencí

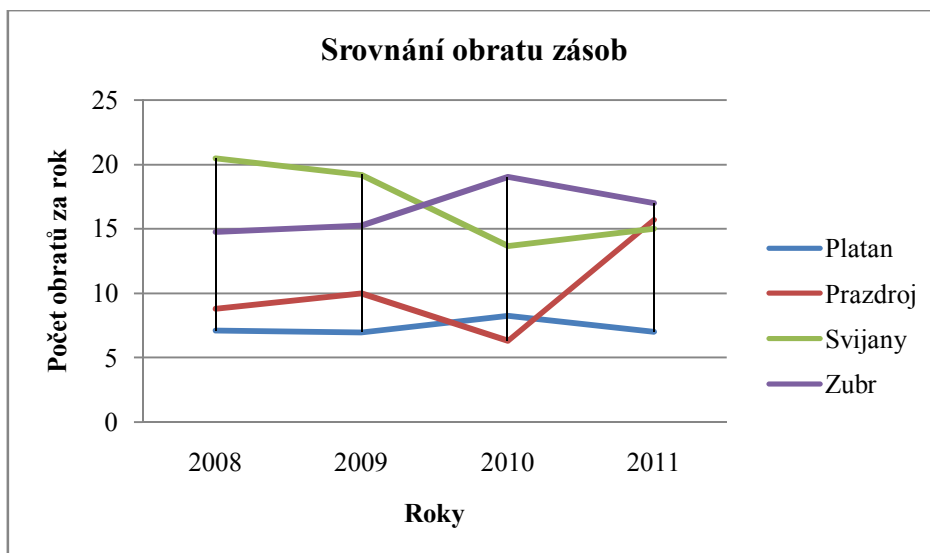


Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Ukazatel obratu zásob

Graf č. 15 ilustruje poměrně konstantní vývoj obratu zásob, který je ovšem v porovnání s konkurencí na celkem nízké úrovni. Společnost by tak měla efektivněji nakládat se zásobami, aby dosáhla vyšší hodnoty obratu zásob.

Graf č. 15 Srovnání ukazatele obratu zásob s konkurencí

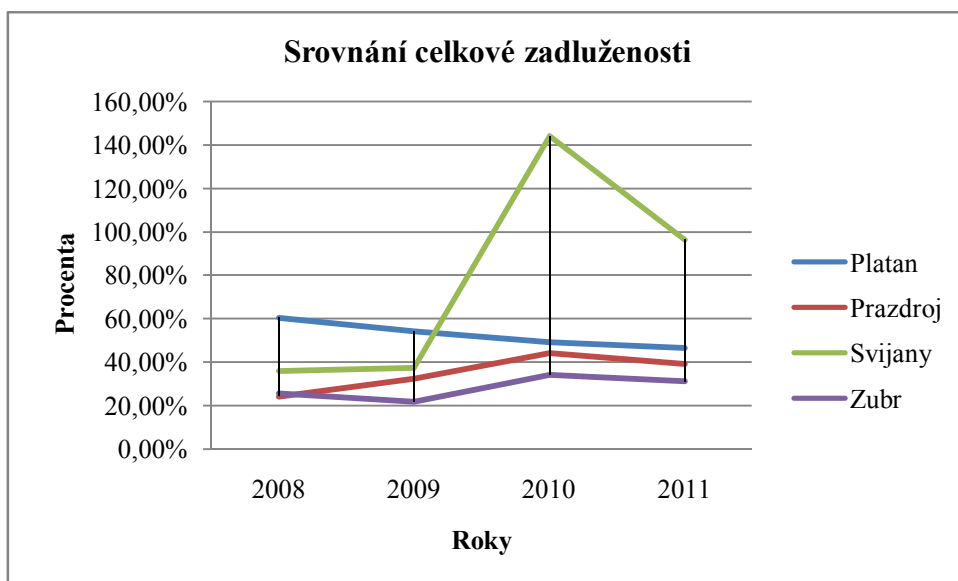


Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Ukazatel celkové zadluženosti

Z grafu č.16 je patrné že ač je vývoj celkové zadluženosti u tří ze čtyř sledovaných pivovarů odlišný, nabývá v posledním roce velice podobných hodnot. Rozmezí 40 – 60 % bývá považováno za zdravé zastoupení cizího kapitálu na celkových aktivech, postupné snižování celkového zadlužení u Pivovaru Platan, tak lze považovat za pozitivní. Strmý nárůst celkové zadluženosti pivovaru Svijany byl zapříčiněn vysokou hodnotou dlouhodobých bankovních úvěrů, které byly použity na rozšíření výrobních kapacit. Což se kladně projeví u ukazatelů produktivity práce, vy kterých dosahuje pivovar Svijany skvělých hodnot.

Graf č. 16 Srovnání ukazatele celkové zadluženosti s konkurencí

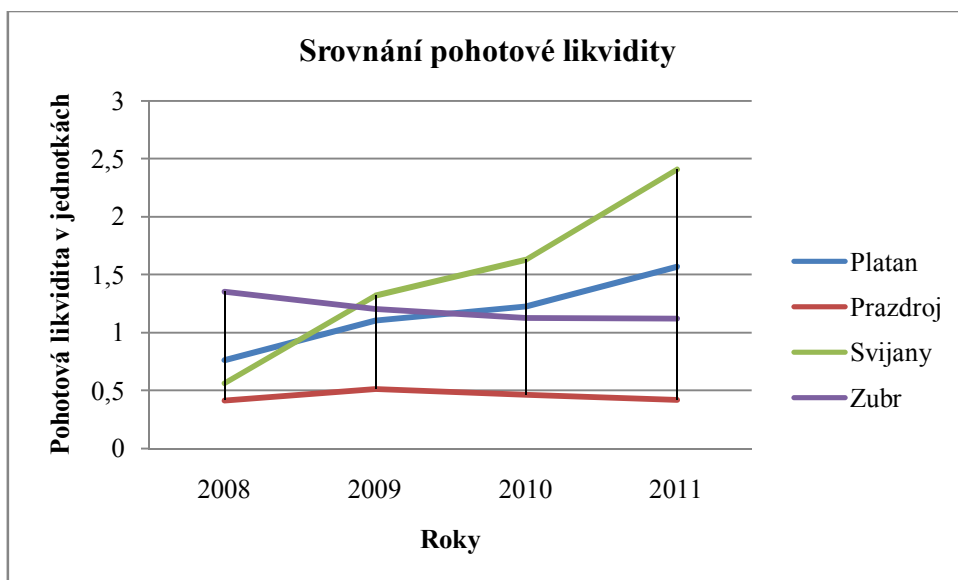


Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Ukazatel pohotové likvidity

Co se týče pohotové likvidity zobrazené v grafu č dosahuje Pivovar Platan dobrých výsledků i ve srovnání s konkurencí. Lépe si vedl pouze Pivovar Svijany

Graf č. 17 Srovnání ukazatele pohotové likvidity s konkurencí



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Ze srovnání vybraných poměrových ukazatelů s konkurencí lze konstatovat, že se pivovar Platan těší dobnému finančnímu zdraví. A jeho výsledky se výrazně nevymykají

hodnotám, které byly naměřeny u konkurenčních pivovarů. U většiny sledovaných ukazatelů je možné sledovat pozitivní vývoj, výjimkou je pouze ukazatel obratu zásob, kde má společnost stále prostor ke zlepšení.

Srovnání ukazatelů spojených s produkcí piva

Tato část je venována srovnání ukazatelů úzce spojených s produkcí piva. Tabulka č. 26 zobrazuje podíl naturální produkce na tržbách a udává kolik korun tržeb připadá na 1 hl. piva. Od roku 2008 lze u pivovarů Platan sledovat klesající trend tohoto ukazatele, který je nejspíše důsledkem změny metodiky, při výpočtu celkové částky, kterou pivovary účtují Pivovarům Lobkowicz za své výrobky.

Tabulka č. 25 Výše tržeb za vlastní výrobky a služby na 1 hl. produkce

Pivovar	Rok			
	2008	2009	2010	2011
Platan	901,07 Kč	888,91 Kč	716,12 Kč	678,53 Kč
Plzeňský Prazdroj	1 527,55 Kč	1 693,53 Kč	2 104,59 Kč	3 445,53 Kč
Svijany	1 565,44 Kč	1 645,09 Kč	1 587,57 Kč	1 601,48 Kč
Zubr	1 298,87 Kč	1 343,77 Kč	1 442,55 Kč	1 376,03 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Tabulka č.27 je srovnáním produktivity práce v korunách tržeb. Jedná se o podíl počtu zaměstnanců na tržbách za vlastní výrobky a služby. Ukazatel tak udává kolik korun tržeb vyprodukoval jeden zaměstnanec.

Tabulka č. 26 Produktivita zaměstnance měřená v korunách tržeb

Pivovar	Rok			
	2008	2009	2010	2011
Platan	1 626 890 Kč	1 428 598 Kč	1 390 515 Kč	1 532 161 Kč
Plzeňský Prazdroj	5 973 663 Kč	6 120 323 Kč	7 333 333 Kč	12 134 101 Kč
Svijany	6 214 800 Kč	8 023 797 Kč	7 708 556 Kč	8 204 481 Kč
Zubr	1 979 505 Kč	1 820 853 Kč	2 228 804 Kč	1 844 667 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Tabulka č. 28 je srovnání produktivity práce tentokrát v naturálních jednotkách, určuje tak, kolik hl. vyrobeného piva připadá na jednoho zaměstnance. V tomto ukazateli pivovar dosahuje celkem stabilních výsledků, i když v letech 2009 a 2010 tento ukazatel klesal vinou nižší produkce piva. Ta byla způsobena změnou portfolia vyráběných značek, před

vstupem do pivovarské společnosti Pivovary Lobkowicz, vařil pivovar Platan pro Plzeňský Prazdroj více než 100.000 hl. piva značky Klasik ročně. Po vstupu do Pivovarů Lobkowicz, tato spolupráce samozřejmě ustala, což mělo za následek skokové snížení výroby. Která se v posledních letech opět vrací na hodnoty výstavu před rokem 2008.

Tabulka č. 27 Produktivita zaměstnance měřená v hl. piva

Pivovar	Rok			
	2008	2009	2010	2011
Platan	1805,52 hl.	1607,14 hl.	1941,75 hl.	2258,06 hl.
Plzeňský Prazdroj	3910,61 hl.	3613,95 hl.	3484,44 hl.	3521,70 hl.
Svijany	3970,00 hl.	4877,42 hl.	4855,56 hl.	5123,05 hl.
Zubr	1524,03 hl.	1355,04 hl.	1545,05 hl.	1340,57 hl.

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Co se týče dosahovaných tržeb na 1 hl. je klesající trend otázkou jiné metodiky výpočtu účtované ceny Pivovarům Lobkowicz a portfoliu vyráběných piv. Kde na jedné straně stojí premiový ležák Lobkowicz a na druhé levnější piva dodávaná do obchodních řetězců. U produktivity práce dosahuje pivovar Platan stabilních výsledků srovnatelných především s pivovarem Zubr. Zbyte dva sledované subjekty lze podle těchto ukazatelů prohlásit za špičky v odvětví. Kdy v produktivitě přepočítané na tržby Pivovar Svijany zdárně sekunduje Plzeňskému Prazdroji a v produktivitě měřené v hl. přírodní produkce ho dokonce ještě převyšuje.

4.8 Dotazníkové šetření

4.8.1 Základní charakteristiky dotazníkového šetření

Cílem dotazníkové šetření je zjistit, jak spotřebitelé vnímají výrobky společnosti Pivovary Lobkowicz a jak vnímají tuto firmu v kontextu celého pivního trhu v ČR. Sekundárním cílem je zjištění spotřebitelského chování na trhu piva. Jak tázání přistupují k novým trendům, tedy k novým obalům a ochuceným pivům.

Pro výběr vzorku byl použit náhodilý výběr. Sběr dat proběhl pomocí metody CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), tedy dotazování za pomoci internetu. Nevýhodou této metody je poměrně nízká penetrace internetu u některých věkových skupin. Jak ovšem ukázaly výsledky dotazníku, tyto obavy se nepotvrdily a poměrně vyrovnané zastoupení

mají všechny věkové skupiny. Dotazníkové šetření probíhalo od 20.2.2013 – 6.3.2013. Dotazování se k 6.3.2013 zúčastnilo 135 respondentů.

Hypotézy

Pivovary Lobkowicz jsou u spotřebitelů vnímány jako pátý nejvýznamnější subjekt na českém trhu.

Alespoň 10% respondentů uvede u otázky č. 10 nealkoholické pivo z portfolia pivovarské skupiny Pivovarů Lobkowicz.

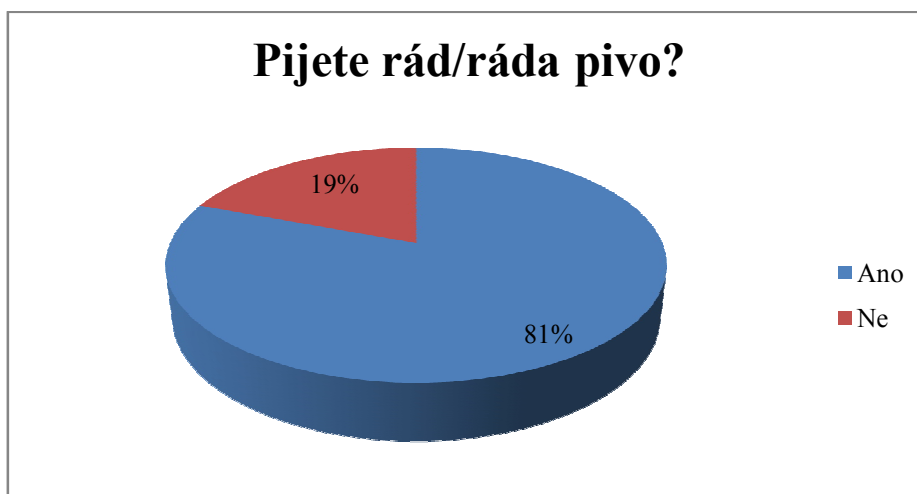
4.8.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Dotazník byl uvozen, krátkým průvodním dopisem, který dotazovaného seznámil s motivy, se kterými bylo dotazníkové šetření vytvořeno, a co je jeho cílem. V průvodním dopisu bylo ovšem prezentováno, že cílem je zjistit situaci na celém trhu piva v ČR, nikoliv jen vnímání značky Lobkowicz a to z důvodu nezaujatého vyplňování dotazníku. Průvodní dopis je dostupný v příloze č. 2

Otázka č. 1 Pijete rád/ráda alkoholické pivo?

Jedná se o rozřazovací otázku na jejímž základě je možné selektovat účastníky dotazování, kteří konzumují klasické alkoholické pivo, a kteří nikoliv. Respondenti, kteří odpověděli ano pokračovali druhou otázkou. Respondenti, kteří odpověděli, že nikoliv, se přesunuli až na otázku č. 8, která se týká piva nealkoholického.

Graf č. 18 Otázka č. 1 Pijete rád/ráda alkoholické pivo?

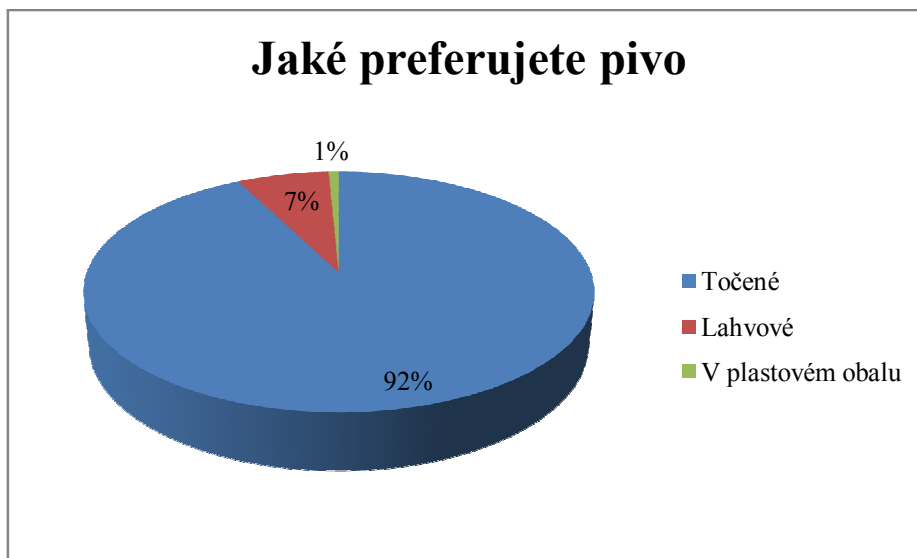


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.2 Jaké preferujete pivo?

Respondenti vybírali ze čtyř nabízených variant, točené, lahvové, v plastovém obalu, v plechovce.

Graf č. 19 Otázka č. 2 Jaké preferujete pivo?



Zdroj: Vlastní zpracování

I přes stagnaci obou majoritních pivních obalů (sudů a lahví), byly označeny jako nejčastější varianty právě tyto obaly. Z čehož pivo sudové bylo preferováno u celých 90,99 % dotázaných. Pivo v plechovkách nebylo zvoleno ani v jednom z případů. Lze tedy předpokládat, že dotazování odpovídali, jak si představují ideální formu, ve které chtějí konzumovat pivo. Proč i přes masovou oblibu točeného piva v současnosti klesá spotřeba sudového piva, je otázka čistě ekonomická. Spotřebitelé stále častěji raději konzumují pivo doma, než v hospodách a to především kvůli úspoře peněz, kterou jim toto chování přinese.

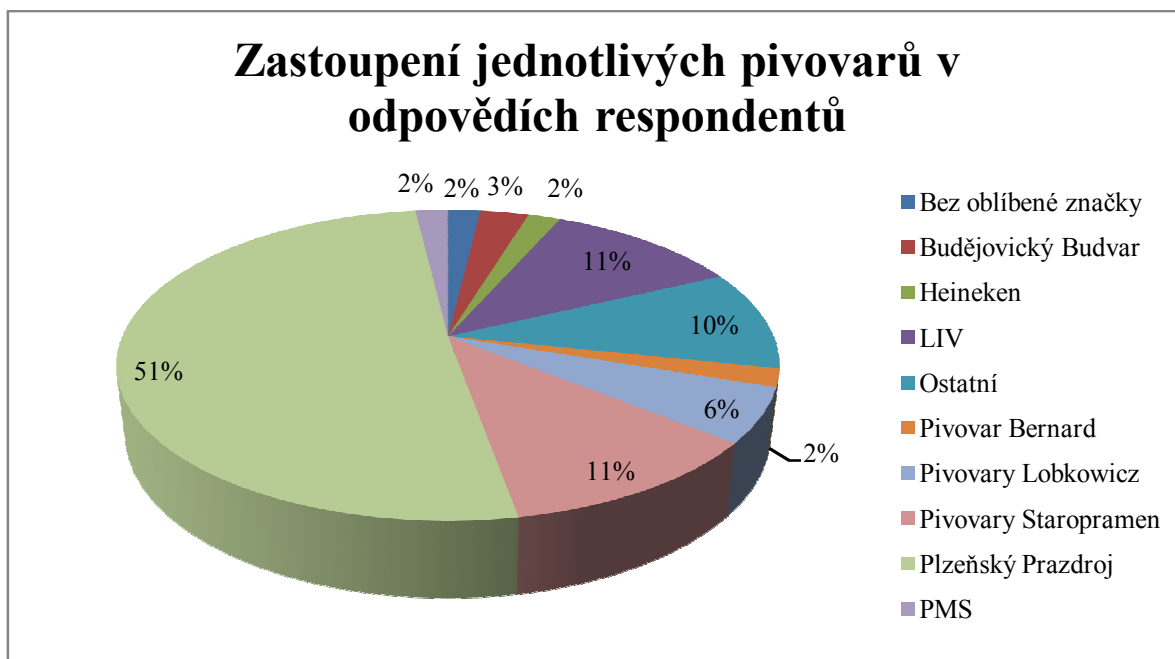
Otázka č.3 Napište prosím Vámi preferovanou značku.

Cílem této otázky bylo zjistit zda je široké portfolio Pivovarů Lobkowicz v povědomí respondentů, a jak si vede v porovnání s výrobky ostatních pivovarů a pivovarských skupin.

S přehledem zvítězily výrobky Plzeňského Prazdroje, které byly zastoupeny v 51 % odpovědí respondentů. Překvapením je 11% podíl holdingu LIV, za který většina respondentů označila piva z portfolia pivovarů Svijany. Což jen povrzuje výborné výsledky tohoto pivovaru. Spolu s Pivovary Staropramen se jedná o druhou nejčastěji

vybíranou pivovarskou skupinu, což je vzhledem k velikosti opravdu slušný výsledek. Následující tabulka č. 29 zobrazuje nejčastěji vybírané značky piva jednotlivých pivovarů, nebo pivovarských skupin.

Graf č. 20 Otázka č.3 Napište prosím Vámi preferovanou značku.



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 28 Nejvíce preferované značky u jednotlivých pivovarů

Společnost	Nejvíce preferovaná značka
Plzeňský Prazdroj	PilsnerUrquell
Heineken	Heineken
Pivovary Staropramen	Staropramen Nefiltrovaný
Budějovický Budvar	Budweiser Budvar
Pivovary Lobkowicz	Černá Hora - sklepní
PMS	Litovel Premium
LIV	Svijanská desítka
Ostatní	Krakonoš 11°

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 Ohodnot'te tyto prémiové ležáky.

Úkolem této otázky bylo vymezit pozici prémiového ležáku Lobkowicz Premium vůči prémiových ležákům dalších pivovarských skupin. Respondenti hodnotili piva ve stupnici od jedné do pěti, kdy jedná je nejlepší výsledek a pět nejhorší. Podle jakých kritérií se měli dotazovaní rozhodovat bylo ponecháno plně na nich samotných.

Tabulka č. 29 Otázka č. 4 Ohodnot'te tyto prémiové ležáky

Značka	Průměr	Rozptyl
Stella Artois	2,716	1,415
Lobkowicz Premium	2,826	0,97
Pilsner Urquell	2	1,376
Zubr Gold	3,459	0,909
Budweiser Budvar	2,596	1,268

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané prémiové ležáky dosáhly poměrně podobných výsledků, které byly ovlivněny vcelku vysokým rozptylem. Překvapivě se žádný z nabízených prémiových ležáků nedostal pod hranici dvou bodů, a to překvapivě ani Pilsner Urquell. Za poměrně špatným výsledkem piva Zubr Gold, nejspíše nebudou špatné zkušenosti respondentů s tímto pivem, jako spíše jejich neznalost této značky. I když se jedná o prémiovou značku holdingu PMS, má spíše lokální charakter a v Čechách není obvykle k dostání.

Otázka č. 5 Jakou pozici na trhu přisuzujete těmto pivovarům?

V této otázce bylo nabídnuto šest pivovarských skupin, které měli respondenti sestupně seřadit. A to podle toho, jak ji vnímají v porovnání s ostatními. Kriterium, podle kterého se dotazovaní rozhodovali bylo opět plně ponecháno na nich samotných.

Tabulka č. 30 Otázka č. 5 Jakou pozici na trhu přisuzujete těmto pivovarům?

Společnost	Pořadí podle odpovědí	Pořadí podle výstavu
Budějovický Budvar, n.p	2	4
Plzeňský Prazdroj, a.s.	1	1
Pivovary Staropramen, s.r.o.	3	2
PMS, a.s.	7	6
Pivovary Lobkowicz, a.s.	5	5
LIF, a.s.	8	7
Pivovar Bernard, a.s.	6	8
Heineken Česká republika, a.s.	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Při porovnání pořadí, kterých jednotlivé pivovarské skupiny dosáhly, je zajímavé sledovat, že je téměř shodné s pořadím stanoveným na základě velikosti produkce piva za rok. Výjimkami je v tomto případě umístění Budějovického Budvaru a pivovaru Bernard. Pivovar Bernard patří velikostí produkce spíše mezi menší pivovary, ovšem díky kvalitní marketingové komunikaci se dostal do povědomí široké veřejnosti, která mu přisuzuje vyšší význam na trhu než skutečně má. Nejlepšího výsledku dosáhl opět Plzeňský Prazdroj, což svědčí o tom, že je mezi veřejností vnímán jako leader trhu.

Otázka č. 6 Ohodnoťte jak Vám přijdou tyto kritéria důležitá při hodnocení pozice pivovaru na trhu.

Dotazovaní měli na výběr z pěti nabízených variant, které řadili sestupně.

Tabulka č. 31 Otázka č. 6 Význam kritérii při hodnocení pozice pivovaru na trhu

Vybíraná kritéria	Průměr	Rozptyl
Tradice a dobré jméno společnosti	1,991	1,422
Kvalitní výrobky	1,881	0,949
Výstav pivovaru (množství vyrobeného piva)	3,385	1,43
Sít vlastních značkových hospod	3,339	1,435
Silné kapitálové zázemí	3,358	1,698

Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejdůležitější faktor, který podle respondentů ovlivňuje jak je daný pivovar vnímán na trhu je kvalita výroby těsně následovaná tradicí a dobrým jménem společnosti. Zbylá trojice možností, měla velice podobné výsledky a jejich odstup od prvních dvou možností byl vcelku značný.

Otázka č. 7 Pijete ochucená piva?

Opět se jednalo o rozřazovací otázku, pokud respondent odpověděl kladně pokračoval otázkou č. 8, pokud odpověděl záporně, pokračoval až otázkou č. 10.

Tabulka č. 32 Otázka č. 7 Pijete ochucená piva?

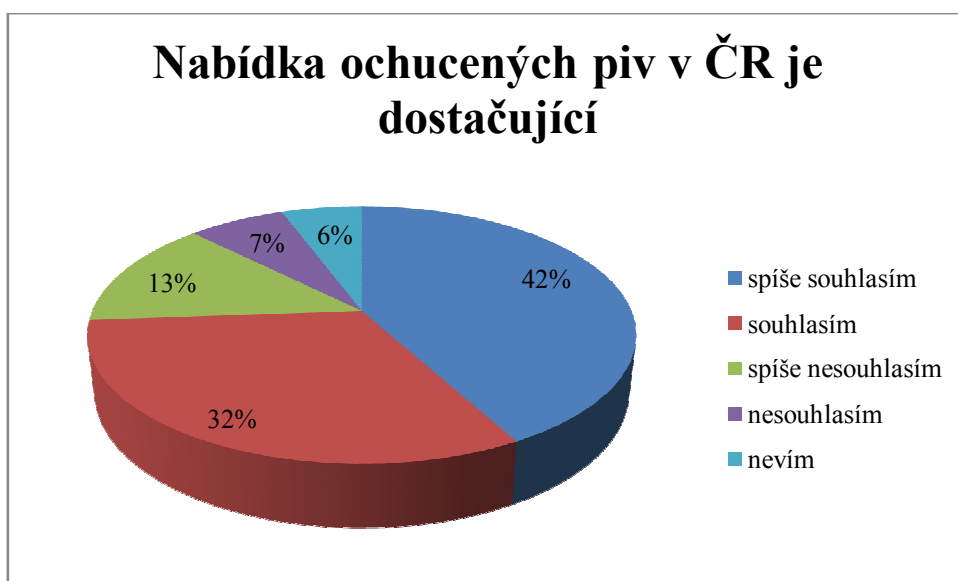
Odpověď	Procentní zastoupení odpovědí
Ano	64.44%
Ne	35.56%

Zdroj: Vlastní zpracování

Více než 64% kladných ohlasů jen potvrzuje, že tento subsegment pivního trhu oslovuje stále více spotřebitelů.

Otázka č.8 Označte Váš postoj k následující otázce. Nabídka ochucených piv v ČR je dostačující.

Graf č. 21 Otázka č. 8 Hodnocení nabídky ochucených piv v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

Většině respondentů připadá nabídka ochucených piv za dostačující, pouhých 20 % by uvítalo novou značku na české trhu. Vzhledem k velké konkurenci, které mají pivovary Lobkowicz v tomto pivním subsegmentu by bylo vhodné se více než na nové příchutě zaměřit spíše na kvalitu. Z šetření, které bylo provedeno po tomto dotazníku vyplynulo, že řada spotřebitelů by více než novou příchutí nebo novou značku přivítala zvýšení kvality těchto nápojů. Jako příklad hodný následování velmi často uvádí Německo.

Otázka č. 9 Pijete nealkoholické pivo?

Při kladné odpovědi na tuto odpověď se respondent přesunul na následující odpověď v opačném případě až na otázku č 11.

Tabulka č. 33 Otázka č. 9 Pijete nealkoholické pivo?

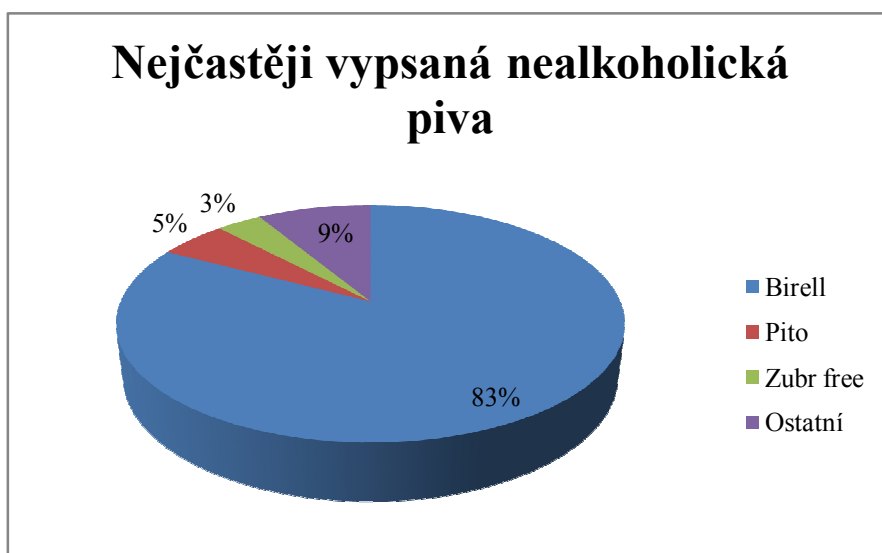
Odpověď	Procentuální zastoupení odpovědi
Ano	57,04%
Ne	42,96%

Zdroj: Vlastní zpracování

Již více než 57 % dotazovaných konzumuje nealkoholické pivo, což koreluje se vzrůstající trendem spotřeby nealkoholického piva v posleních letech.

Otázka č. 10 Jaká značka Vás napadne jako první, když se řekne nealkoholické pivo?

Graf č. 22 Otázka č. 10 Nejčastěji vypsaná nealkoholická piva



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 22 indikuje, že naprostá většina dotazovaných si při pomyšlení na nealkoholické pivo vybaví pivo značky Radegast Birell, což jen potvrzuje, že se toto pivo řadí již dlouhou dobu mezi nejoblíbenější nealkoholická piva v ČR. Zarážející ovšem zůstává, že ani jeden z respondentů nevedl nealkoholické pivo z portfolia Pivovarů Lobkowicz. I když například takový Lobkowicz Premium Nealko, sklízí úspěchy nejen na soutěžích, ale i mezi spotřebiteli, o čemž vypovídají každoroční vzrůstající prodeje.

Otázka č. 11 Jste žena/muž?

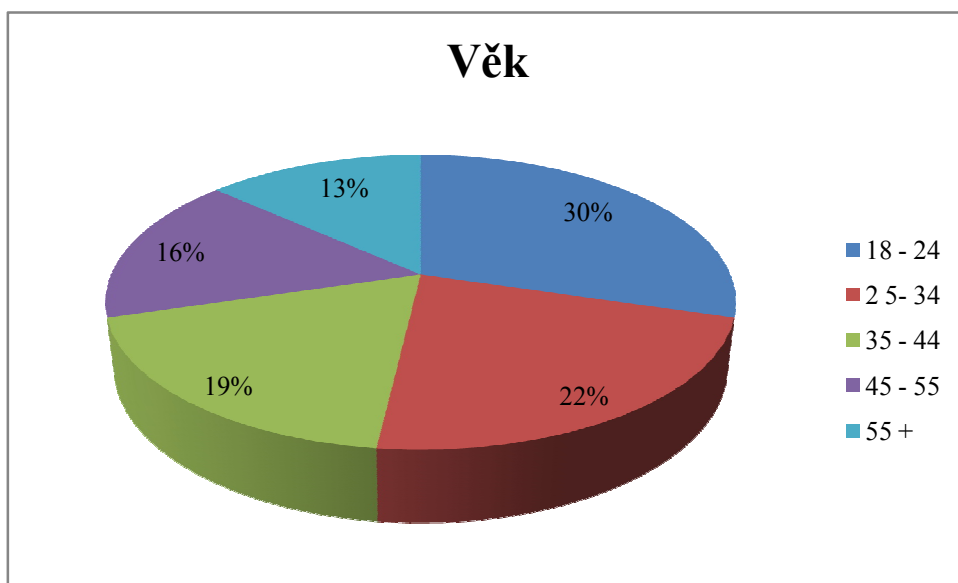
Tabulka č. 34 Otázka č. 11 Jste žena/muž?

Odpověď	Procentuální zastoupení odpovědi
Žena	40,00%
Muž	60,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č 12 Jaký je Váš věk?

Graf č. 23 Otázka č 12 Jaký je Váš věk?

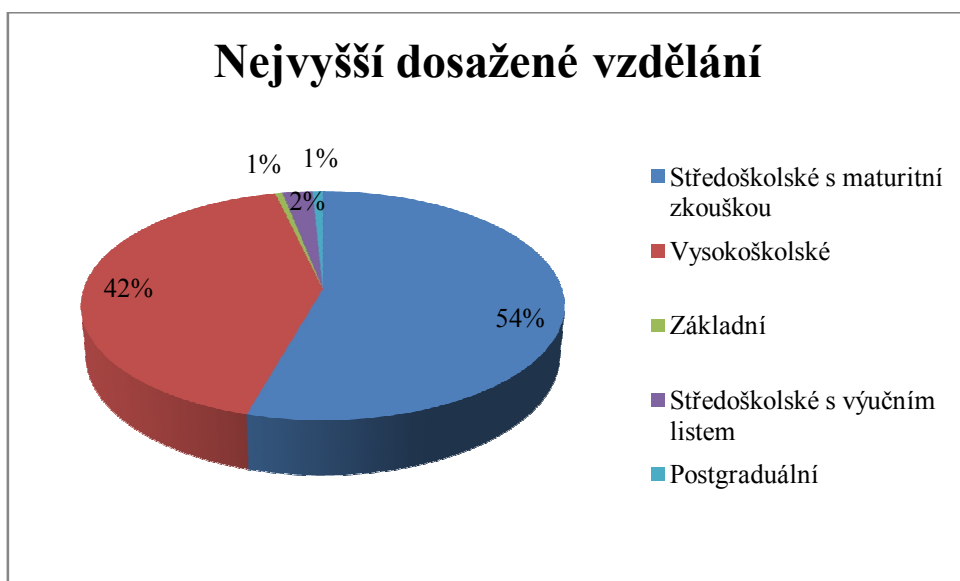


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno v úvodní části dotazníkové šetření, jednou z nevýhod použití internetu při dotazování může být menší zastoupení starších respondentů ve výzkumu. Tento předpoklad ovšem nebyl v tomto případě potvrzen, zastoupení jednotlivých skupin je vcelku rovnoměrné, i když od nejpočetnější skupiny 18 – 24 let má procentní zastoupení jednotlivých skupin klesající tendenci.

Otázka č. 13 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 24 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



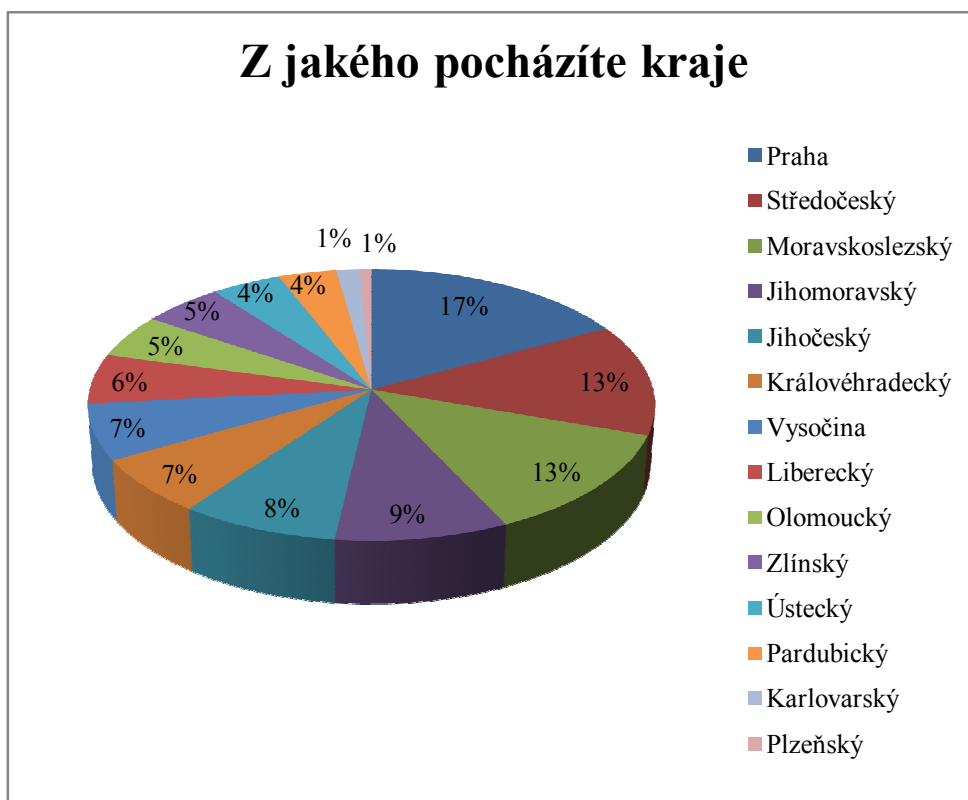
Zdroj: Vlastní zpracování

Většinu dotazovaných tvořily skupiny se středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou a s vysokoškolským vzděláním. Zbylé tři kategorie byly minoritní.

Otázka č. 14 Z jakého pocházíte kraje

Každý ze čtrnácti krajů byl v dotazníkovém šetření zastoupen alespoň jedním respondentem, nejčastěji pocházeli dotazovaní z Prahy, středočeského nebo moravskoslezského kraje.

Graf č. 25 Otázka č. 14 Z jakého pocházíte kraje



Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.3 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Na základě výsledků jednotlivých odpovědí dotazníkového šetření je možné odpovědět na dvě hypotézy jež byly stanoveny před dotazováním a zjistit, zda došlo k jejich potvrzení, či vyvrácení.

Pivovary Lobkowicz jsou u spotřebitelů vnímány jako pátý nejvýznamnější subjekt na českém trhu.

První z hypotéz se potvrdila, z osmi nabízených odpovědí v otázce č. 5 byly Pivovary Lobkowicz průměrně ohodnoceny pátou příčkou. Jako třetí nejvýznamnější subjekt byl označen Budějovický Budvar, ač podle výstavu mu náleží až pozice čtvrtá a podle tržního podílu dokonce pozice pátá. Za lepším umístěním tak je tradice, dobré jméno a kvalitní výroba tohoto pivovaru, což jsou atributy, které podle respondentů určují pozici pivovaru na trhu více než velikost naturální produkce. Lze tedy předpokládat, že při udržení nastaveného trendu, kdy se Pivovary Lobkowicz orientují na kvalitu, mohou být i při nižší

produkcí vnímány jako ještě významnější subjekt než tomu bylo doposud. Druhým příkladem hodným následování je pivovar Bernard, který byl nejmenším z nabízených pivovarů a přesto se umístil na šesté příčce, těsně za Pivovary Lobkowicz. Pivovar Bernard se dostal do povědomí lidí především neotřelou reklamou a rozsahem marketingové komunikace, která je běžná u větších subjektů.

Alespoň 10% respondentů uvede u otázky č. 10 nealkoholické pivo z portfolia pivovarské skupiny Pivovarů Lobkowicz.

Druhá z hypotéz se nepotvrdila a co více, nealkoholické pivo z portfolia Pivovarů Lobkowicz nevedl ani jeden z respondentů. Vyhodnocení této hypotézy je zarážející vzhledem k rostoucí produkci nealkoholických piv u zkoumané společnosti. Například Lobkowicz Premium Nealko letos získal prestižní ocenění na soutěži PIVEX 2013, kde si odnesl třetí místo mezi nealkoholickými pivy. Přesto nevedl tuto značku žádný z respondentů. Bylo by tedy vhodné tuto značku více propagovat jako „vlajkovou loď“ nealkoholických piv v portfoliu Pivovarů Lobkowicz, s důrazem na úspěchy, kterých toto pivo v posledních letech dosáhlo. Výsledky otázky č. 10 dále potvrdily nadvládu nealkoholického piva Birrel, které označilo celých 83 % respondentů.

4.9 SWOT analýza

Na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí je stanovena matice , která zahrnuje jak silné a slabé stránky zkoumaného podniku, tak příležitosti a ohrožení, která se zkoumané společnosti naskýtají.

Tabulka č. 35 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Tradiční výroba</p> <p>Široké portfolio výrobků</p> <p>Orientace na kvalitu</p> <p>Regionální charakter jednotlivých pivovarů</p> <p>Tradice a zavedené značky jednotlivých pivovarů</p> <p>Výrobky oceňované v soutěžích u nás i v zahraničí</p> <p>Vysoké nevyužité výrobní kapacity</p> <p>Zkušený management dlouhodobě působící v pivovarnictví</p>	<p>Vyšší jednotkové náklady v důsledku velmi širokého sortimentu</p> <p>Vyšší závislost na dodavatelích v důsledku uzavření vlastní sladovny</p> <p>Vysoký počet značek znesnadňuje marketingovou komunikaci na úrovni celé skupiny</p> <p>Nepřehledné holdingová struktura</p>
Příležitosti	Ohrožení
<p>Založit síť vlastních franchisových hospod</p> <p>Využití alternativních obalů-PET a plechovky</p> <p>Expandovat na trhy mimo EU</p> <p>Propagace jednotlivých značek na lokálních i celorepublikových akcích</p> <p>Rozšíření nabídky o chmelové nápoje s netradiční chutí</p> <p>Využít úspěchu v soutěži PIVEX 2013</p>	<p>Zdravější životní styl</p> <p>Stagnující ekonomická situace spojená se snížením kupní síly obyvatelstva</p> <p>Silná pozice ostatních průmyslových pivovarů na off-trade trhu</p> <p>Vysoká vyjednávací síla odběratelů jak na on-trade, tak off-trade trzích</p> <p>Vyšší náklady v důsledku zdražení vstupů</p> <p>Možné zvýšení daňové zátěže</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.1 Návrhy na zlepšení

Návrhy na zlepšení v souladu se strategií MAXI - MAXI

Využití tradiční výroby orientované na kvalitu a širokou nabídkou piv k založení vlastní sítě franchisových hospod.

Ač společnost působí na českém trhu pouze pět let, pivovary jež zastupuje jsou na lokálních trzích známe již léta. Silné kapitálové zázemí společnosti je tak možné využít k vytvoření franchisových hospod, které by plně využily široké portfolio této společnosti a dále rozšířily povědomí o méně známých značkách společnosti.

Využití alternativních obalů u alkoholického i nealkoholického piva a využit úspěchu, kterých společnost dosáhla na posledním ročníku soutěže PIVEX.

Z výsledků analýzy vývoje trhu piva bylo zjištěn vzrůstající trend poptávky po plastových a plechových obalů. Současně s tímto trendem lze pozorovat i vzrůstající spotřebu nealkoholického piva. Vzhledem k volným výrobním kapacitám, které má pivovar Platan, výrobce Lobkowicze Premium a Lobkowicze Premium Nealko, by bylo vhodné zaměřit se na rozvoj výroby těchto dvou značek a současně je stáčet do alternativních obalů, které v současné době v nabídce celé pivovarské společnosti Pivovary Lobkowicz chybí. Jako vhodná alternativa k lahvám a sudům, ve kterých je Lobkowicz dodáván, jsou plechovky. PET lahve by se neslučovaly s vizí podniku, která hlásí návrat k tradici a zároveň se statutem premiového piva, za který je Lobkowicz považován. V marketingové komunikaci by také mělo být využito nedávných úspěchů, kterých pivo Lobkowicz dosáhlo. V soutěži PIVEX 2013 zvítězil Lobkowicz v kategorii světlý ležák a jeho nealkoholická varianta se umístila na třetím místě.

Návrh na zlepšení v souladu se strategií MAXI – MINI

Využití volných výrobních kapacit pro výrobu chmelových nápojů a nealkoholického piva.

Změna v životním stylu, která se v posledních letech odehrála, měla za následek vyšší poptávku po nealkoholickém pivu a chmelových nápojích. Díky volným kapacitám, které Pivovary Lobkowicz mají, se mohou zaměřit na tyto dva trhy a zmírnit tak ohrožení, které plyne ze zdravějšího životního stylu, který je jednou z příčin nižší konzumace alkoholického piva v posledních letech. Rezerva výrobních kapacit je přibližně 500.000 hl. ročně, s plným využitím kapacit by se Pivovary Lobkowicz staly čtvrtým největším producentem piva v České republice. Současně by při vyšší výrobě došlo k větším úsporám z rozsahu a snížení jednotkových nákladů.

Návrh na zlepšení v souladu se strategií MINI- MAXI

Zeštíhlit portfolio nabízených produktů, nebo výrobky zařadit do skupin podle důležitosti.

Jako vhodnou strategii se nabízí omezení počet značek a zaměření se pouze na ty, které jsou rentabilní. Uvedené kroky provést v souladu s vizí společnosti, tedy zachování vysoké úrovně kvality a orientace na kvalitu. Druhou z variant je zachovat stávající portfolio a určit strategické skupiny. Tedy například:

1. Značky prodávané a propagované celorepublikově.
2. Značky lokální, u kterých se určí omezené území kam se budou distribuovat a to s ohledem na ostatní značky a konkurenci. Tyto značky propagovat lokálně, nebo prostřednictvím akcí tématicky zaměřených akcí, kterou je například Dočesná.
3. Speciály, piva která se vyrábějí jen k určité příležitosti, jejich produkce omezená a jedná se především o sudové pivo. Nejlepší propagací jsou tématické akce přímo v hostinských zařízeních.

Návrh na zlepšení v souladu se strategií MINI-MINI

Znovuotevření vlastní sladovny.

V současné době uzavírají Pivovary Lobkowicz svou poslední sladovnu v Protivíně a jsou tak zcela závislí na dodávkách sladu od společnosti Moravamalt, s.r.o. Slad je strategickou surovinou pro výrobu piva, proto pokud má společnost možnost, měla by si jej sama vyrábět a vyvarovat se tak závislosti na dodavateli. Z vlastní sladovnou budou mít Pivovary Lobkowicz i větší možnosti chránit se proti zdražování sladu.

5. Závěr

Provedená analýza trhu piva v České republice prokazuje, že i při nižší produkci piva než v roce 2007, došlo k vyšší koncentraci vyrobeného piva u sedmi největších producentů na trhu. Zatímco v roce 2007, mělo sedm největších pivovarů 85,5 % podíl na celkové produkci, v roce 2011 to bylo již 90,5 %. Tento trend byl ovlivněn, jak akviziční politikou Pivovarů Heineken, tak vznikem nového pivovarského holdingu K Brewery (dnes Pivovary Lobkowicz). Vysoká koncentrace výroby v rukou několika málo výrobců nasvědčuje oligopolní struktuře trhu, tento předpoklad byl potvrzen i výpočtem Herfindahl – Hirshmanova indexu, jehož výsledek (**0,2295**) vysokou koncentraci na tomto trhu potvrdil. Lze jej tedy označit za oligopolním trh s cenovým tvůrcem, kterým je pro své výsadní postavení Plzeňský Prazdroj. Ke stejným závěrům dospěl i T. Maier ve svých článcích Modelling Brewing Industry Pricing (Maier, 2012) a Vybrané aspekty finanční analýzy společností Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen a Rodinný pivovar Bernard – část II: Výsledky (Maier, 2011).

Nově formované uskupení Pivovarů Lobkowicz, které v současné době sdružuje sedm regionálních pivovarů, je pátým největším producentem piva v České republice s výrazným potenciálem svoji pozici do budoucna ještě vylepšit. Určit její pozici na trhu bylo také jedním z hlavních cílů této práce. A to na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, jako doplňkové metody bylo využito dotazníkového šetření, jež odhalilo, že je sledovaná společnost vnímána přibližně jako pátá nejvýznamnější v ČR, a její výrobky se již dostaly do povědomí spotřebitelů, a jsou jimi hodnoceny vcelku kladně.

Analýzy vnějšího prostředí prokázaly, že je český trh piva vysoce konkurenční. V současné době na sebe působí jako protipóly tradice konzumace piva, se zdravějším životním stylem. Reakcí pivovarů je vyšší výstav nealkoholických a ochucených piv, což jsou segmenty, které navzdory celému trhu piva stále rostou.

Finanční analýza vybraného subjektu odhalila, někdy až absurdní hodnoty položek aktiv a pasiv, ze kterých pramenily vysoké hodnoty zadluženosti. Dále tříleté období ve ztrátě, neumožnilo objektivně zhodnotit ukazatele rentability. Důvodem proč dosahují Pivovary Lobkowicz těchto hodnot, je jeho pozice v rámci holdingu, kdy slouží pouze jako subjekt, který konsoliduje prodej a aktivity s prodejem spjaté. Výrobní činnosti je plně v rukou jednotlivých pivovarů, proto nelze tento subjekt objektivně srovnat s konkurencí. Z tohoto

důvodu byl vybrán pivovar Platan jako referenční pivovar, který má díky produkci prémiového ležáku Lobkowicz v rámci tohoto holdingu výsadní postavení. Nejdříve byl sledován trend vývoje vybraných poměrových ukazatelů za období od roku 2005 – 2011, aby bylo možné zhodnotit vývoj finančních ukazatelů před a po zapojení tohoto pivovaru do pivovarské společnosti Pivovary Lobkowicz. Většina ukazatelů vykazala lepší hodnoty po zapojení se do této skupiny. Jedinou výjimkou jsou ukazatele aktivity, kdy je například obrát pohledávek podstatě horší, příčinou jsou pozdní platby Pivovarů Lobkowicz, o čemž svědčí vysoká hodnota obrátu závazků. Vybrané ukazatele za léta 2008 – 2011 byly srovnány s pivovary Zubr (holding PMS), Svijany (holding LIV) a Plzeňským Prazdrojem. Výsledky pivovaru Platan se výrazně nevymykaly výsledkům ostatních pivovarů, i když nižší produktivita zaměstnanců přepočítána na tržby a především klesající tržby připadající na 1 hl. produkce, naznačují slabé místo pivovaru. Za nižšími hodnotami těchto ukazatelů stojí nejspíše portfolio vyráběných piv v tomto pivovaru, kde se kromě prémiového ležáku Lobkowicz, vyrábí i značky určené výhradně pro obchodní řetězce, které jsou velice málo rentabilní. Druhým ukazatelem, kde tento pivovar dosahoval dlouhodobě nejnižších hodnot je obrát zásob. Zpracování finanční analýzy, za oba sledované subjekty, prokázalo, že bez hlubší znalosti sledované společnosti, může zpracovatel finanční analýzy snadno interpretovat data nesprávně, a to zvláště v případě, kdy se jedná o společnosti, které jsou součástí holdingových struktur.

Na základě analýz vnitřního i vnějšího prostředí byla zpracována SWOT analýza, která posloužila k sestavení návrhů na zlepšení. Podle předběžných konzultací s představiteli společnosti se jeví jako nejlepší návrh:

Stáčení alkoholického i nealkoholického piva do plechovek a pro propagaci využít úspěchu, kterých společnost dosáhla na posledním ročníku soutěže PIVEX.

A to především díky faktu, že jsou plechovky segmentem pivního trhu, který má jako jeden z mála potenciál k růstu a na rozdíl od ostatních návrhů na zlepšení, je zmíněný návrh nejméně kapitálově náročný.

Po zpracování všech analýz je možné konstatovat, že společnost Pivovary Lobkowicz, patří mezi nejvýznamnější subjekty na českém trhu piva. Tuto pozici si vybudovala během necelých pěti let působení na trhu, a to především agresivními akvizicemi v počátcích

podnikání, a poté ekonomickou stabilizaci jednotlivých pivovarů. Díky vysokým nevyužitým výrobním kapacitám, zkušenému managementu a především vizi podniku, má společnost vysoký potenciál stát se v nejbližších letech čtvrtým největším producentem piva v ČR a nahradit na tomto místě Budějovický Budvar.

6. Seznam použitých zdrojů:

Knižní publikace

BUCHTA, Karel; SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.

DĚDINA, J., MALÝ, J. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7

GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopres, 2007. 317 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HOLMAN, R. *Mikroekonomie. Středně pokročilý kurz*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 592 s. ISBN 978-80-7179-862-0

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6

KOVANICOVÁ, Daniela; KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví, Díl II Finanční analýza účetních výkazů*, 1. vyd., Praha: vydavatelství Polygon, 1995, ISBN 80-901778-4-0

MACHLUP, F. *Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial*, American Economic Review, 57/1967

MAIER, Tomáš. *Vybrané aspekty finanční analýzy společností Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen a Rodinný pivovar Bernard – část II: Výsledky*, Kvasný průmysl 57/2011

MALLYA, Thadeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2007. 252 s., ISBN 978-80-247-1911-5

SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS W. D. *Ekonomie*, Nakladatelství Svoboda, Praha, 1991. 1011 s., ISBN 80-205-0192-4

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, dotisk 1. vyd., Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6

SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomická analýza (vybrané kapitoly)*. 3. Vydání. Slaný: Melandrium, 2003. 256 stran. ISBN 80-86175-30-8.

SŮVOVÁ, H. A KOL. Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači.

Praha: Bankovní institut a.s., 1999. 622 s. ISBN 80-7265-027-0

SYNEK, Miroslav. *Podniková ekonomika*, 3 vyd., Praha, Beckovy ekonomické učebnice, 2002, ISBN 80-7179-736-7

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PIVOVARSKÝ A SLADAŘSKÝ, A.S. *Pivovarský kalendář 2013*, Praha: Tiskmap, 2012. 364 s. ISBN 978-80-86576-56-5

Internetové zdroje

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. [online] [cit. 2013-2-01]. Prognóza HDP. Dostupný z

WWW: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP

ČSN 56 6635 (566635). České pivo – 2009 online] [cit. 2013-2-2]. České pivo. Dostupný z

WWW: <http://shop.normy.biz/detail/84091#nahled>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online] [cit. 2013-1-20]. Statistická ročenka České republiky 2012. Dostupný z WWW:

[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/A6004C2345/\\$File/000112.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/A6004C2345/$File/000112.pdf)

MAIER, T. Modelling Brewing Industry Pricing. *Agris online Papers in Economics and Informatics.* , [online]. 2012, No 4/2012 Special, December [cit. 2013-3-01]. Dostupný z WWW: http://online.agris.cz/files/2012/agris_on-line_2012_4_special_maier.pdf. ISSN 1804-1930

INCOMA Gfk. [není online] [cit. 2012-12-20]. Kupní síla obyvatelstva. Bylo dostupné

z WWW: <http://www.regiograph.cz/cs/Data-a-mapy/Kupni-sila>

Zákon č. 513/1991 Sb. [online]. 2010, Business Center.cz [cit. 2010-10-12]. Dostupné

z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d1.aspx#par66a>

Pivovar Černá Hora, a.s. [online] [cit. 2012-10-15]. Historie pivovaru dostupné z WWW:

<http://www.pivovarcernahora.cz/pivovar-a-okoli/historie-pivovaru/>

Pivovar Rychtář, a.s. [online] [cit. 2012-10-15]. Historie pivovaru. dostupné z WWW: <http://www.rychtar.cz/pivovar/historie/>

MPO. [online] [cit. 2012-12-20]. Analýza konkurenceschopnosti České republiky. Je dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/analyza-konkurenceschopnosti-cr-3109.html#!>

Pivovar Klášter, a.s. [online] [cit. 2013-1-20]. dostupné z WWW: <http://www.pivovarklaster.cz/pivovar/historie/>

Pivovar Jihlava, a.s. . [online] [cit. 2012-10-15]. dostupné z WWW: <http://www.pivovar-jihlava.cz/pivovar/historie/>

Pivovar Uherský Brod, a.s. . [online] [cit.2012-10-15]. dostupné z WWW:<http://www.pivovar-uherskybrod.cz/pivovar/historie-pivovaru/>

Pivovar Vysoký chlumeč, a.s. . [online] [cit. 2012-15-010]. dostupné z WWW: <http://www.pivovar-vysokychlumeč.cz/>

Zákon č. 125/2008 Sb. [online]. 2010, Business Center.cz [cit. 2012-10-12]. Dostupné z WWW:<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/premeny-obchodnich-spolecnosti-a-druzstev/>

Zákon č. 513/1991 Sb. online]. 2010, Business Center.cz [cit. 2012-10-12]. Dostupné z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

7. Přílohy

Seznam příloh

Příloha č. 1: Pivovary sdružené pod hlavičkou Pivovary Lobkowicz

Příloha č. 2: Průvodní dopis k dotazníkovému šetření

Příloha č. 1 Pivovary sdružené pod hlavičkou Pivovary Lobkowicz

Pivovar Černá Hora

První dochované listiny hovoří o pivovaru Černá Hora již v roce 1248, kdy místní pivo dopravil Matouš z Černé Hory na setkání templářů v záležitosti postoupení statků v Dobřinsku a Petrovicích řádu templářských rytířů. I v následujících letech jej lze označit za pivovar templářský, čemuž odpovídá i název, který svého času nosil: „BRAXATORIUM TEMPLARIORUM IN MONTE NIGRO“. Až do roku 1923 se jednalo o panský pivovar, který za celá staletí provozu vystřídal nespočet majitelů a provozovatelů. V roce 1923 po 27 letech pronájmu se pivovar stává majetkem rolnické akciové společnosti, která jej spravovala až do roku 1948, kdy byl znárodněn a stal se součástí národního podniku. Do soukromého vlastnictví se vrací až v roce 1996, kdy se z něj stává akciová společnost Pivovar Černá Hora a. s. Dne 1. Dubna 2010 je jako sedmý a zatím poslední zařazen do pivovarské společnosti Pivovary Lobkowicz.

Pivovar Platan

Kvůli chybějícím dochovaným dokumentům není možné přesně určit rok vzniku protivínského pivovaru. První zmínky o něm je možné dohledat v archivech rodu Schwarzenbergů. Ve spojitosti s darováním polností Ondřeji Ungnadovi ze Suneku dne 29. Listopadu 1549 je zmíněn i protivínský pivovar. Zlomovým datem je ovšem rok 1771, kdy se pivovar dostává do rukou rodiny Schwarzenbergů. Ti v následujících desetiletích do pivovaru pravidelně investují, takže je protivínský pivovar již v roce 1892 špičkou v českých zemích, a to nejen co se týče kvality vyráběného piva, ale i použitých technologií. Například se jedná o první pivovar na našem území, kde byla použita tzv. Nathanovu výrobní metoda, která spočívá ve využití kysličníku uhelnatého, který vzniká fermentací. Tento rok byl i počátkem nejslavnějšího období protivínského pivovaru, kdy byl znám i za našimi hranicemi a vyvážel do Vídně, Terstu, Berlína, ale třeba i do zámoří. Úspěšnou éru přerušila až první světová válka, kdy pivovar přišel o většinu svých zahraničních odběratelů. Následující léta, až do roku 2000 byla spíše v znamení stagnace. Kdy se Jihočeské pivovary, pod které dlouhá léta pivovar spadal, rozhodli utlumit výrobu a pivovar zavřít. Až do roku 2008 vystřídal protivínský pivovar několik majitelů, než se

dostal do rukou Pivovarů Lobkowicz. Zajímavostí je, že se v Protivíně vaří i prémiová značka celé skupiny pivo Lobkowicz, které bylo tradičně vařeno v pivovaru ve Vysokém Chlumci. Dle vyjádření Zdeňka Radila, generálního ředitele Pivovary Lobkowicz a.s. je důvodů hned několik. V Protivíně se nachází nejkvalitnější vodní zdroje napříč celou pivovarskou skupinou, tento pivovar je i nejlépe technologicky vybaven a na rozdíl od pivovaru ve Vysokém Chlumci má stále relativně volné výrobní kapacity.

Pivovar Janáček

Pivovarnictví v Uherském Brodu má dlouholetou tradici, i rodák z Uherského Brodu Jan Amos Komenský byl z pivovarské rodiny. Za dob jeho života se ovšem nedá hovořit o pivovaru jako takovém, pivo se vařilo v tzv. pivovárečných domech. Vařili jej tedy měšťané, kteří měli oprávnění pivo vařit. Společný pivovar byl založen až roku 1614, kdy nahradil pivovárečné domy. Za nástupce tohoto původního pivovaru lze považovat Pivovar Janáček Uherský Brod, který byl založen v roce 1894, kdy František Bedřich Janáček opustil po neshodách původní uherskobrodský pivovar a založil pivovar vlastní. Přes počáteční obtíže se z jeho pivovaru v meziválečném období stal jeden z nejmodernějších pivovarů ve střední Evropě. Svou produkci vyvážel především do zemí jihovýchodní Evropy. Díky svému úspěchu postupně nahradil většinu pivovarů v okolí a to včetně panského, ze kterého byl nucen odejít. V roce 1993 prošel pivovar rozsáhlou rekonstrukcí, která jej opět zařadila mezi nejmodernější pivovary ve střední Evropě. Dalším významným milníkem je vstup do pivovarské společnosti Pivovary Lobkowicz, ve které působí až dodnes.

Pivovar Ježek

Podle městské knihy sahá pivovarnická tradice ve městě Jihlava až do 14. Století, kdy zde měšťané založili volný svaz pivovarníků a sladovníků. O skutečném pivovaru je, ale možné hovořit až v roce 1861 kdy byl otevřen společný pivovar. Pivovar sám, však ve svém znaku uvádí rok 1860, tedy rok, ve kterém začal působit jako hospodářský subjekt. V roce 2008 se pivovar stal jednou z prvních akvizicí společnosti K BreweryGroup a. s. Prvním krokem, který nový vlastník prosadil, byl návrat k původní receptuře, což bylo jedním z důvodů, proč se za první tři měsíce následujícího roku zdvojnásobil prodej sudového piva na dvojnásobek ve srovnání se stejným obdobím roku předcházejícího.

Pivovar Rychtář

Pivovar v Hlinsku je, co se týče historie, nejmladším v uskupení Pivovary Lobkowicz. Byl založen v roce 1913 a jeho vývoj kopíruje osudy ostatních pivovarů. Nadějný osud byl zastaven rokem 1948, kdy byl znárodněn. Během 50. let se dokonce uvažovalo o postupném utlumení výroby. Díky výborným hospodářským výsledkům a vysoké kvalitě výroby byl program útlumu nakonec odvolán a během 80. let dosahoval výstav přibližně 70. 000 hl. Následující léta byla ve znamení modernizace a zvyšování výrobních kapacit. Nová kapitola v historii pivovaru se začala psát v roce 2008, kdy se pivovar v Hlinsku zařadil do pivovarské skupiny Pivovary Lobkowicz. A dnes tak může těžit ze silného uskupení, které mu umožňuje lépe se prosadit na domácím i zahraničním trhu.

Pivovar Klášter

Pivovar klášter má ze všech výše jmenovaných pivovarů asi nejzajímavější historii a je s ním spjata několik významných osobností českých dějin. Své jméno dostal po cisterciáckém klášteře, který byl zbudován v polovině dvanáctého století a svým významem dalece překračoval hranice tehdejších českých zemí. V jeho zdech působil krátce i mistr Jan Hus. Paradoxně byl roku 1420 dobyt a vypleněn Husity. Podle legendy rabování přežil pouze opat a čtyři mniši, kteří odnesli část pokladu do nedalekého hradu Bezděz. Velká část pokladu ovšem zůstala v sutinách kláštera, na kterém byl později postaven pivovar, a stále tak čeká na objevení. V roce 1612 koupil panství i s pivovarem Václav Budovec z Budova, který byl o devět let později popraven na Staroměstském náměstí jako jeden z 21 českých pánů. Jeho celý majetek včetně pivovaru byl zkonfiskován a novým majitelem se stal Albrecht z Valdštejna. Rod Valdštejnů pivovar vlastnil až do roku 1945. V rukou Valdštejnů místní pivovar vzkvétal, vždyť koncem 19. Století byl jedním ze sedmi největších pivovarů u nás. Zatím posledním záznamem v historii pivovaru je rok 2008 kdy se zařadil do pivovarské společnosti Pivovarů Lobkowicz.

Pivovar Vysoký Chlumeč

Je pevně spjat s tradičním českým šlechtickým rodem Lobkowiczů, který se vařením piva ve Vysokém Chlumu zabýval od roku 1474 až do roku 2006. A to pouze se dvěma přestávkami v letech 1939 – 1945 a 1948 – 1992. Po úspěšné restituci v roce 1992 vynaložili Lobkowiczové nemalé prostředky do oprav a modernizace pivovaru, tak aby se

stal opět konkurenceschopným. V roce 2006 byl pivovar odkoupen Rainerem Schrothem, který pivovar spoluvlastnil již řadu let. V jeho rukou ovšem pivovar vydržel pouze dva roky, po kterých pivovar prodal společnosti K Brewery Group, a.s. a dnes je významným členem pivovarské společnosti Pivovary Lobkowicz, a.s. Pivo Lobkowicz, které zde bylo původně vyráběno, se stalo „vlajkovou lodí“ celé pivovarské společnosti a později i inspirací pro přejmenování celého pivovarského sdružení.

Příloha č. 2 Průvodní dopis k dotazníkovému šetření

Dobrý den,

jsem studentem posledního ročníku navazujícího studia na České zemědělské univerzitě v Praze. Pro potřeby své diplomové práce jsem se rozhodl oslovit širokou veřejnost a zjistit její názor na některé aspekty trhu piva v České republice. Předem bych Vám chtěl poděkovat za vyplnění dotazníku, Váš názor mi pomohou hlouběji pochopit analyzovanou problematiku.

Přeji hezké vyplňování

Lukáš Malina