

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Hodnocení společností z hlediska finanční a strategické
analýzy**

Bc. Čáslavská Marie

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marie Čáslavská

Ekonomika a management

Název práce

Hodnocení společností z hlediska finanční a strategické analýzy

Název anglicky

Evaluation of companies in terms of financial and strategic analysis

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu vybrané společnosti a její konkurenční schopnost. Na základě provedených analýz, bude následně zhodnocena situace a postavení společnosti.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání finančních a strategických analýz a kritické rešerši přístupů k jejich hodnocení.

Praktická část zahrnuje identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků. Součástí praktické části práce bude finanční a strategická analýza společnosti s cílem připravit podklady pro hodnocení konkurenční výhody a doporučení.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Finanční analýza, strategická analýza, PEST analýza, SWOT analýza

Doporučené zdroje informací

- Dvořák, M., Smutka, L., & Pulkrábek, J. (2022). Czech sugar factories in process of transformation of european sugar market. [České cukrovarnické společnosti v procesu transformace Evropského trhu s cukrem] *Listy Cukrovarnické a Reparské*, 138(2), 73-80.
- Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy*. 1. vydání. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, ISBN 978-807357-392-8
- CHLÁDEK, Ladislav. *Přívodnictví*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1616-9.
- Knápková, A., Pavelková, D. & Šteker K. (2017). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*, Grada, 232 s., ISBN 978-80-271-0563-2
- Pilařová, I., Pilátová, J. (2018). *Účetní závěrka – Základ daně – Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018*, VOX, 210 s., ISBN 978-80-87480-69-4
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
- Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xi, 121. ISBN 8071793671
- Scholleová, H., Štamfestová, P. (2015). *Finance podniku: Sbírnka řešených příkladů a otázek*, Grada, 176 s..

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D., Ing.Paed.IGIP

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2024

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení společností z hlediska finanční a strategické analýzy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce Ing. Marka Dvořáka, Ph.D., Ing. Paed.IGIP a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D., Ing. Paed.IGIP. Především děkuji za velice lidský přístup, odborné vedení, poskytnuté rady a čas, které byly zásadní při tvorbě této diplomové práce.

Hodnocení společností z hlediska finanční a strategické analýzy

Abstrakt

Cílem této práce je provést finanční a strategickou analýzu vybraného podniku, který se specializuje na obor pivovarnictví, a to v období mezi roky 2018 až 2022. Primární společností je pivovar Plzeňský Prazdroj a.s., který je následně porovnáván s konkurencí v odvětví.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, metodické a praktické. Metodická část vymezuje ukazatele, východiska a základní modely finanční analýzy, které nastiňují situaci podniku z hlediska financí. Dále pak metodiku vztahující se ke strategické analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku jež znázorňuje postavení na trhu jednotlivých společností. V praktické části jsou tyto metody použity a aplikovány na vybraný podnik, kde je za pomoci finanční analýzy zhodnoceno finanční zdraví podniku a poté komparováno s vybranou konkurencí pivovarů v odvětví v rámci České republiky ale i zahraničních společností, které byly vybrány na základě velikosti a produkce. Následně pomocí strategické analýzy je zjištěno vnější a vnitřní prostředí společnosti, které ovlivňuje nejen atraktivitu a postavení na trhu, ale i konkurenceschopnost podniků v odvětví. Za pomoci PEST analýzy vnějšího prostředí podniku jsou popsány makroekonomické faktory, které na podniky v daném odvětví působí. Mikrookolí sleduje SWOT analýza, která popisuje, co se odehrává uvnitř podniku. V závěru práce je obsažena syntéza výsledků finanční a strategické analýzy.

Klíčová slova: Pivovarnický průmysl, finanční analýza, strategická analýza, finanční ukazatele, konkurenceschopnost, účetní výkazy, SWOT analýza, PEST analýza

Evaluation of companies in terms of financial and strategic analysis

Abstract

The aim of this thesis is to perform a financial and strategic analysis of a selected company specializing in the brewing industry between 2018 and 2022. The primary company is the brewery Plzeňský Prazdroj a.s., which is then compared with competitors in the industry.

The thesis is divided into two main parts, methodological and practical. The methodological part defines the indicators, background and basic models of financial analysis that outline the situation of the company in terms of finance. Furthermore, the methodology related to the strategic analysis of the internal and external environment of the enterprise which illustrates the market position of each enterprise. In the practical part, these methods are used and applied to the selected enterprise, where the financial health of the enterprise is evaluated with the help of financial analysis and then compared with selected competitors of breweries in the industry within the Czech Republic and foreign companies, which were selected on the basis of size and production. Subsequently, a strategic analysis is used to identify the external and internal environment of the company, which affects not only the attractiveness and market position but also the competitiveness of the companies in the industry. Using a PEST analysis of the external environment of the company, the macroeconomic factors that affect the companies in the industry are described. The micro-environment is monitored by SWOT analysis, which describes what is happening inside the company. The paper concludes with a synthesis of the results of the financial and strategic analysis.

Keywords: Brewing industry, financial analysis, strategic analysis, financial indicators, competitiveness, financial statements, SWOT analysis, PEST analysis

Obsah

Úvod	13
Cíl práce	14
Metodika	14
1. Teoretická východiska	16
1.1. Finanční analýza.....	16
1.1.1 Zdroje dat	16
1.1.2 Uživatelé	20
1.1.3 Metody finanční analýzy.....	21
Analýza absolutních ukazatelů.....	22
Analýza poměrových ukazatelů	23
Analýza rozdílových ukazatelů	28
1.2. Strategická analýza.....	29
1.2.1. Analýza vnějšího prostředí (externí).....	29
Analýza makrookolí	30
Analýza mikrookolí.....	33
1.2.2. Analýza vnitřního prostředí (interní)	35
SWOT analýza	36
2. Vlastní práce	38
2.1. Pivovarnictví a pivovarnický průmysl	38
2.2. Charakteristika společností.....	40
2.3. Finanční analýza.....	43
2.3.1. Analýza absolutních ukazatelů.....	43
Horizontální analýza	43
Vertikální analýza	45
2.3.2. Analýza poměrových ukazatelů	47
Ukazatele likvidity	47
Ukazatele rentability	51
Ukazatele aktivity	54
Ukazatele zadluženosti.....	57
2.4. Strategická analýza.....	60
2.4.1. Analýza vnějšího prostředí (externí).....	60
PEST analýza	60

2.4.2. Analýza vnitřního prostředí (interní)	68
SWOT analýza	68
3. Výsledky a diskuse	73
3.1. Finanční analýza.....	73
3.2. Strategická analýza.....	76
4. Závěr.....	78
Citovaná literatura	81
Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	84
4.1. Seznam obrázků	84
4.2. Seznam tabulek	84
4.3. Seznam grafů.....	85
4.4. Seznam zkratk	85
Přílohy.....	86

Úvod

Tématem této diplomové práce je finanční a strategická analýza skupiny podniků, které se soustředí na výrobu a prodej v pivovarnickém odvětví. Práce bude soustředěna především na pivovar Plzeňský prazdroj a.s., který bude následně porovnáván s výsledky podniků v odvětví. Toto téma jsem si vybrala především z důvodu, že již ve své bakalářské práci jsem měla možnost zaměřit se na finanční analýzu a její metody. Odvětví pivovarnictví jsem vybrala z důvodu, že pivo má na českém a evropském trhu mnohaletou tradici ve výrobě, a především Česká republika stojí na piedestalu v jeho spotřebě již řadu let. Ve výběru pivovarů jsem se soustředila na známé české výrobce a podniky v evropských státech jako je Polsko, Slovinsko či Rumunsko. Podniky byly vybírány především pro tradici ve výrobě piva, kterou drží již mnoho a jsou velmi známé, ale také s ohledem na velikost a množství prodaného piva.

V současné době nejen v oblasti pivovarnictví, ale ve všech odvětvích, můžeme najít vysoce konkurenční prostředí, se kterým se jednotlivé podniky musí naučit pracovat, aby se mohly dále rozvíjet. Některé faktory se však nedají předvídat ani se jim nedá zabránit, jako například epidemie nemoci Covid19, která se do Evropy začala šířit na začátku roku 2020 a na následující dva roky velice utlumila hospodářský růst většiny zemí světa. Mnoho faktorů, se však sledovat a predikovat dá. Z toho důvodu je právě vyhodnocování finanční a strategické analýzy velice důležité pro dlouhodobé fungování firmy.

Finanční analýza vyplývá ze zkoumání a vyhodnocování účetních výkazů, které samy o sobě nemají velkou vypovídající schopnost, ale díky metodám finanční analýzy jsme schopni rozpoznat, které z hodnot ukazatelů jsou pro nás varovným signálem, nebo i naopak, kde si firma vede dobře. Poskytuje informace potřebné pro jednání s investory, věřiteli a dalšími stakeholdery, například při plánování dalšího rozvoje firmy.

Strategická analýza slouží firmě především k plánování dlouhodobých plánů. Poskytuje ucelený náhled na vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují strategii, kterou si společnost určí. S těmito znalostmi se následně firma může naučit reagovat na změny v podnikatelském prostředí a minimalizovat rizika s nimi spojená nebo naopak lépe využívat vzniklé příležitosti, které je možno proměnit na silné stránky podniku.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu vybrané společnosti a její konkurenční schopnost za pomoci komparace vybraných podniků v rámci odvětví.

Finanční analýza posoudí finanční zdraví podniků na základě účetních podkladů, které budou získávány z databáze Orbis a Veřejného rejstříku a Sbírký listin. Dojde k porovnání jednotlivých hodnot výsledků a k odůvodnění některých situací.

Strategická analýza nastíní makroekonomické faktory, které mohou zasahovat do fungování společností v daném odvětví výroby a následně zhodnotí vnitřní prostředí podniku, jejich silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Budou uvedeny příklady situací a jak se s nimi podnik vypořádal.

Na základě provedených analýz vybraných společností, bude v části Výsledky a diskuse nejprve zhodnocena finanční situace podniků poté strategická analýza a postavení společnosti na trhu. V závěru dojde k celkovému zhodnocení práce.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část od strany 16 až po stranu 37. Za pomoci studia literatury a odborných článků dojde k charakteristice jednotlivých metodik finanční a strategické analýzy.

U finanční analýzy dojde k systematickému postupu pro zhodnocení finančních výsledku a stavu společností. Sběr dat bude probíhat v oficiální databázi Orbis a Veřejném rejstříku a Sbírký listin. Následně v praktické části dojde k interpretaci dat, komparaci a následné syntéze poznatků a zdůvodnění výsledů. Budou provedeny výpočty jednotlivých absolutních a poměrových ukazatelů viz strany 43 až 59.

V teoretické části dojde po finanční analýze ke zpracování teoretických východisek pro strategickou analýzu. Bude popsána analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Tyto informace budou následně využity v praktické části. Praktická část zahrnuje identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí pomocí sběru dat a informací z okolí ale i z prostředí podniků. V rámci analýzy vnějšího okolí dojde k identifikaci

makroekonomických hodnot, které zasahují do odvětví daných společností, bude použita PEST analýza podniku. U mikrookolí budou zkoumány jednotlivé stránky podniků a za pomoci výročních zpráv společností a aplikaci SWOT analýzy dojde k následnému zhodnocení, jak firma reaguje na vzniklé situace.

V části výsledky a diskuse dojde k celkovému shrnutí výsledků finanční a strategické analýzy, dojde k zahrnutí a zhodnocení hlavních zjištění výsledků podniku a jaké má postavení na trhu. Budou zahrnuty klíčové ukazatele, které se týkají finanční výkonnosti společnosti. V rámci strategické analýzy se zhodnotí nastalé situace, které v období 2018-2022 zasáhli nejen odvětví ale celý svět. Dojde k rozboru makroekonomických ukazatelů a jak působí na spotřebitelské chování v daném odvětví. Dojde k diskusi o silných a slabých stránkách podniku a jak mohou využít své příležitosti či reagovat na hrozby.

1. Teoretická východiska

V této části práce budou zpracována teoretická východiska, metodika, ukazatele a základní modely finanční a strategické analýzy pro praktickou část diplomové práce. Uvedené informace jsou čerpány z odborné literatury.

1.1. Finanční analýza

Finanční analýza představuje klíčový nástroj pro posouzení a následné hodnocení finančního zdraví podniku. Umožňuje získat hlubší náhled do ekonomického výkonnostního profilu firmy. Existuje celá řada možností, jak definovat pojem „*finanční analýza*“.

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“ (Knápková, a další, 2017 str. 17)

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti, a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (Růžičková, 2019 str. 9)

Obě definice mají společné to, že vidí finanční analýzu jako klíčový nástroj pro porozumění a posouzení finančního stavu daného podniku.

1.1.1 Zdroje dat

Finanční analýza využívá různé zdroje dat k podrobnému zhodnocení finanční situace podniku. Mezi hlavní zdroje patří účetní výkazy, jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Správný výběr a následná interpretace dat těchto dat pomáhá následným uživatelům lépe porozumět výkonnosti jednotlivých společností a trhů. Soubor dat by měl být velice kvalitní, aby výsledky analýz nebyly zkreslené.

Rozvaha

Rozvaha neboli bilance podniku je jedním ze základních podnikových účetních výkazů. Při sestavování rozvahy je nutné dodržovat formát předepsaný vyhláškou č. 500/2002 sb. kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších

předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

„V rozvaze podniku je podrobně, podle jednotné klasifikace, která je dána účetními standardy, rozepsán majetek (majetková struktura) na straně jedné a na druhé straně je uveden způsob jeho krytí (nabytí). Všechny údaje jsou v rozvaze zpracovávány k určitému datu (obvykle ke konci měsíce, čtvrtletí, roku) a jsou uváděny v peněžních jednotkách. Jakmile je podnik založen, je sestavována počáteční rozvaha. Každé účtování hospodářské operace v podniku mění strukturu rozvahy. Ta je členěna na aktiva a pasiva, součet aktiv je vždy roven součtu pasiv. Rozvaha je účetním výkazem, v Zákonu o účetnictví je dána povinnost ji sestavovat. Podstatou rozvahy je věrné (stavové) zachycení hospodářského koloběhu v podniku k určitému datu – tedy stavu majetku ve všech podobách a stavu jeho krytí vlastními a cizími zdroji. Konečná neboli výroční rozvaha je v ČR sestavována vždy ke konci roku (k 31.12.) a tvoří s výkazem zisku a ztráty a přílohami (výkaz cash-flow atd.) roční účetní závěrku.“ (Hobza, a další, 2015 str. 20)

Tabulka 1: Rozvaha

Aktiva	Rozvaha	Pasiva
<p>1. Stálá aktiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobý hmotný majetek - Dlouhodobý nehmotný majetek - Dlouhodobý finanční majetek <p>2. Oběžná aktiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zásoby - Bankovní účty - Peníze v pokladně - Pohledávky <p>3. Ostatní aktiva</p>	<p>1. Vlastní zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Základní kapitál - Fondy - Zisky - <p>2. Cizí zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobé úvěry - Krátkodobé úvěry - Dodavatelé - Zaměstnanci <p>3. Ostatní pasiva</p>	
AKTIVA CELKEM		PASIVA CELKEM

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát, často nazývaný také jako výsledovka podnikatelům poskytuje důležité informace o finančním výsledku jejich firmy za určité období. Tento výkaz ukazuje, zda firma dosáhla ziskového nebo ztrátového výsledku během sledovaného účetního období. Výsledovka se zaměřuje na náklady a výnosy společnosti. Na straně nákladů jsou uvedeny provozní náklady, finanční náklady a případné mimořádné náklady. Na straně výnosů jsou pak zobrazeny provozní, finanční a mimořádné výnosy. Tímto způsobem výsledovka poskytuje podrobný přehled o tom, jaké náklady a výnosy byly generovány v daném období, a umožňuje podnikatelům a manažerům analyzovat a vyhodnotit celkový finanční výkon jejich firmy. Podle zákona o účetnictví je výkaz zisků a ztrát povinnou součástí účetní závěrky každé společnosti.

„Každá hospodářská operace, která vstupuje do účetnictví, musí být objektivní, jednoznačně určitelná a měřitelná v peněžním vyjádření. Účetnictví se orientuje na zachycení minulosti, tedy eviduje pouze transakce, které se již uskutečnily. Hospodářská operace, která se má stát účetním případem, musí být ověřena a doložena dokladem. O tom, jak důležité jsou doklady pro průkaznost účetnictví, svědčí i § 11 odst. 1 a 2 zákona o účetnictví.“ (Skálová, a další, 2021)

Tabulka 2: Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát	
Náklady	Výnosy
Provozní	Provozní
Finanční	Finanční
Mimořádné	Mimořádné
Hospodářský výsledek	

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow

Přehled o peněžních tocích (cash flow) je odvozený účetní výkaz, který podává informaci o přírůstcích (příjmech) a úbytcích (výdajích) peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů průběhu účetního období. Přehled o peněžních tocích se v praxi využívá například při hodnocení platební schopnosti účetní jednotky, řízení její likvidity, hodnocení investic, při finanční analýze účetní jednotky nebo také při krátkodobém a dlouhodobém finančním plánování.

Tabulka 3: Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích	
Počáteční stav peněžních prostředků k 1.1 XXXX	Peněžní výdaje
Výsledek hospodaření před zdaněním	
Peněžní příjmy	Konečný stav peněžních prostředků k 31.12. XXXX

Zdroj: vlastní zpracování

„Za peněžní prostředky se považují peníze v hotovosti včetně cenin, peněžní prostředky na účtu včetně přečerpání běžného účtu a případně peníze na cestě. Peněžními ekvivalenty se rozumí krátkodobý likvidní finanční majetek, který je snadno a pohotově směnitelný za předem známou částku peněžních prostředků a u tohoto majetku se nepředpokládají významné změny hodnoty v čase. Za peněžní ekvivalenty se považují např. vklady s nejvýše tříměsíční výpovědní lhůtou nebo CP určené k obchodování na veřejném trhu (§ 40 VyZU)¹.

¹ Vyhláška k zákonu o účetnictví pro podnikatele

Pohyb peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů během účetního období je sledován v členění za činnost provozní, investiční a finanční (§ 41 VyZÚ):

- 1. Provozní činností se rozumí základní výdělečná činnost ÚJ² a ostatní činnosti ÚJ, které nelze zahrnout mezi investiční nebo finanční činnosti.*
- 2. Investiční činností se rozumí pořízení a prodej dlouhodobého majetku, popřípadě činnost související s poskytováním úvěrů, zápůjček a výpomocí, které nejsou považovány za provozní činnost.*
- 3. Finanční činností se rozumí taková činnost, která má za následek změny ve velikosti a složení vlastního kapitálu a dlouhodobých, popřípadě i krátkodobých závazků.“*
(Šteker, a další, 2021 str. 248)

1.1.2 Uživatelé

Uživatelé účetních výkazů mají různé perspektivy a potřeby, a proto jsou finanční zprávy navrhovány tak, aby poskytovaly komplexní a srozumitelný obraz o stavu společnosti. Bez těchto dokumentů by jednotliví pracovníci neměli podklady pro zpracovávání potřebných analýz či sledování výsledků společnosti.

„Uživatele účetních informací můžeme rozdělit na interní (vnitřní) a externí (vnější):

a) Interními uživateli jsou především vlastníci (např. sledování výnosnosti vložených prostředků, schvalování dlouhodobých plánů a investic, jmenování a odvolání manažerů), manažer (odměňování podle dosažených výsledků) a zaměstnanci (schopnost podniku hradit mzdy)

b) Externí uživatele představují banky (např. poskytování úvěrů, záruk, řízení měnových rizik), pojišťovny (odvody na sociální a zdravotní pojištění, řešení pojistné události), finanční úřady (odvody dani, kontrola dodržování předpisu), statistický úřad (zajištění údajů pro úřady, vládu, ministerstva, veřejnost), odběratelé (očekávání požadovaných výkonů), dodavatelé (sledování splatnosti dodávky), konkurence (srovnání finančních ukazatelů), soudy a policie (prokazování trestné činnosti), potenciální investoři (zvažování investice do

² ÚJ – účetní jednotka

podniku) a veřejnost (sledování pozice podniku na trhu, pracovní příležitosti, rozvoj regionu).“ (Šteker, a další, 2021 str. 15)

Obrázek 1: Uživatelé finanční analýzy



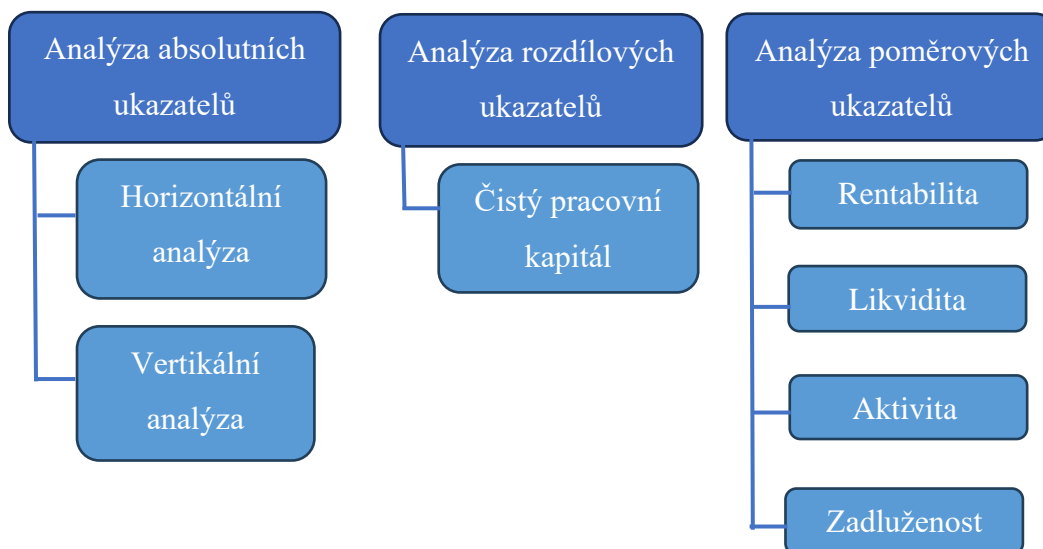
Zdroj: *Finanční analýza*, (Růžičková, 2019)

1.1.3 Metody finanční analýzy

Existuje řada metod a technik, které se využívají při finanční analýze. Tyto metody pomáhají identifikovat trendy, vyhodnotit rizika a zjistit klíčové faktory ovlivňující finanční výsledky podniku.

V závislosti na konkrétních potřebách lze finanční analýzu účetních výkazů realizovat různým způsobem, v odlišné míře podrobnosti, pomocí různých forem a technik. Kromě kvantitativních metod testování se velice často používají rozdílové, absolutní či poměrové ukazatele.

Obrázek 2: Metody finanční analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Růžičkové

Analýza absolutních ukazatelů

„Pro finanční analýzu se používají dvě základní techniky rozboru, a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza. Základem obou technik jsou absolutní ukazatele, tj. stavové i tokové veličiny, které tvoří obsah účetních výkazů.“ (Vochozka, 2020 str. 39)

„Vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů představuje stěžejní bod v rámci zpracování celkové finanční analýzy podniku. V rámci horizontální analýzy tedy sledujeme vývoj zkoumané veličiny v čase, zpravidla ve vztahu k minulému účetnímu období. Vertikální analýza zase sleduje strukturu rozvahy, výkazu zisku a ztráty či výkazu o peněžních tocích ve vztahu k určité veličině (například celková bilanční suma). „ (Vochozka, 2020 str. 39)

Horizontální analýza

„V případě, že chceme prostřednictvím horizontální analýzy kvantifikovat meziroční změny, můžeme využít různé indexy a diference. Jejich aplikací získáme odpovědi na otázky, o kolik procent se oproti minulému roku změnil jednotlivé položky bilance (v případě indexace) nebo o kolik se změnil jednotlivé položky v absolutních číslech(diference).

Indexy lze formalizovat následujícím způsobem, kde je i bilanční položka, hodnota bilanční položky v čase t je označena jako $B_i(t)$ a $I_{1/t-1}^i$ je index, který odráží vývoj položky v relaci k minulému časovému období“ (Vochozka, 2020):

$$I_{1(t-1)}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}$$

Vertikální analýza

„Podstata vertikální analýzy spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží v relaci k určité veličině. Když bude hledaný vztah označen jako P_i , pak formalizovaný výpočet bude následující (B_i představuje velikost položky bilance, ΣB_i Označuje sumu hodnot položek v rámci určitého celku)“ (Vochozka, 2020 str. 40):

$$P_i = \frac{B_i}{\Sigma B_i}$$

Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

Podle (Růžičková, 2019) ukazatele likvidity odhadují schopnost podniku splácet krátkodobé závazky, neboť trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku. Z okamžitých hodnot ukazatelů však nelze sestavit prognózu likvidity do budoucna. Přínosnější pro analyzovaný podnik je tedy pouze detailní analýza vývoje likvidity daného podniku v kratších časových intervalech. To v současné době není velký problém, protože většina údajů potřebných výpočtů likvidity je ve firmách dispozici – stav hotovosti v pokladně, stav běžného účtu, faktury splatné k danému dni, pohledávky k danému dni a podobně.

Rentabilita tržeb – ROS

Rentabilita tržeb nám říká, kolik zisku dokáže podnik vytvořit na 1 Kč tržeb. Jedná se o tzv. ziskovou marži, díky níž se hodnotí úspěšnost podniku.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{EAT}^3 / \text{tržby}$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

„Rentabilita vlastního kapitálu slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Pokud je hodnota ukazatele trvale nižší než úroková míra cenných papírů garantovaných státem, resp. úroková sazba poskytovaná bankami při vkladu, potom není podnikání příliš efektivní.“ (Fotr, a další, 2020 str. 399)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

Rentabilita aktiv – ROA

Růžičková (2021) uvádí, že ROA (return on assets) nebo také ROI (return on investments) vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu. Čím vyšší bude hodnota ROA, tím je efektivnější celkové využití aktiv.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \text{EBIT}^4 / \text{aktiva}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity informují o tom, jak podnik využívá a nakládá se svým majetkem.

„Lze pracovat se dvěma formami tohoto ukazatele, a sice s dobou obratu nebo s ukazateli počtu obrátů. Počet obrátů znamená počet obrátů za rok a doba obratu vyjadřuje počet dní. Ukazatele aktivity pracují s jednotlivými částmi majetku, které jsou následně poměřovány k tržbám, k výnosům nebo k jiným dalším položkám. Evropská unie se v rámci sjednocování postupů v současnosti kloní spíše k využívání ukazatelů obratu.“ (Vochozka, 2020)

³ **EAT** je zkratka pro Earnings after Taxes neboli zisk po zdanění jedná se o výsledek hospodaření za účetní období

⁴ **EBIT** je zkratka pro Earnings Before Interest and Taxes, což se do češtiny překládá jako zisk před úroky a daněmi. Jedná se o měřítko provozního zisku před odečtením úroků a daní.

Obrat celkových aktiv

Obrat aktiv by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, minimálně by měl být roven hodnotě 1 a více. Měří celkové využívání aktiv v podniku neboli kolikrát se v podniku celková aktiva obrátí za rok.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva}$$

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku měří, jak efektivně podnik využívá jednotlivé části dlouhodobého majetku, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržbách za rok. Mnoho autorů zmiňuje, že ukazatel obratu dlouhodobého majetku i ukazatel obratu aktiv je ovlivněn především mírou odepsanosti majetku. To znamená, že výsledek ukazatele je při stejné výši dosažených tržeb lepší v případě větší odepsanosti majetku.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \text{tržby} / \text{dlouhodobý majetek}$$

Obrat zásob/Oběžného majetku

Obrat oběžného majetku informuje o tom, kolikrát se v daném roce (průměrně), oběžný majetek v podniku prodá a znovu naskladní. Výsledná hodnota se porovnává s odvětvím z důvodu, že každý podnik v různém odvětví drží své zásoby za jiným cílem jinak dlouhou dobu. Oběžný majetek je velice likvidní a z toho důvodu slouží i k úhradám závazků v průběhu roku.

$$\text{Obrat oběžného majetku} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

Doba obratu pohledávek

Jedná se o dobu, která uplyne ode dne, kdy podnik vystaví fakturu za poskytnuté zboží nebo službu, až do dne, kdy jí zákazník uhradí. Čím kratší doba obratu pohledávek, tím rychleji společnost dostává zapláceno za své faktury a tím je zlepšena její likvidita.

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby} * 360 / \text{pohledávky}$$

Obrat provozního kapitálu

„Rychlost obratu pracovního kapitálu se stanoví jako podíl pracovního kapitálu (nebo jeho části) a výkonů (tržeb). Rychlost obratu ve vazbě na rozsah výkonů těsně souvisí s velikostí pracovního kapitálu, který společnost potřebuje. Tento jev nabývá na významu především při stanovování hodnoty podniku. Velikost tohoto ukazatele se určí podle vztahu:“ (Fotr, a další, 2020)

$$\text{Obrat provozního kapitálu} = \text{pracovní kapitál} / \text{tržby}$$

Ukazatele likvidity

„Likvidita (resp. likvidnost) určité složky majetku vyjadřuje její schopnost se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na hotovost. Likvidita podniku je pak vyjádřením celkové schopnosti podniku přeměnit krátkodobý likvidní majetek (tedy oběžná aktiva) na peněžní prostředky. To je nezbytným předpokladem solventnosti podniku, tedy jeho schopnosti hradit včas splatné závazky. Nedostatek likvidity může vyústit v platební neschopnost a zahájení insolvenčního řízení. Na druhou stranu však nadbytečná likvidita představuje neefektivní vázanost vložených zdrojů – peněžní prostředky, zásoby a pohledávky jsou sice majetkovými položkami, které jsou k zajištění provozuschopnosti podniku nezbytné, ale samy o sobě negenerují žádný zisk (snad s výjimkou případných výnosových úroků z vkladů, které však zpravidla nejsou nijak vysoké). Likvidita tedy představuje určitý kompromis (trade-off) mezi obětovanou rentabilitou vložených zdrojů a rizikem platební neschopnosti.“ (Čížinská, 2018 str. 205)

„Správná forma vlastního kapitálu může přispět k jeho konkurenční výhodě, zatímco nesprávná forma může vést k mnoha problémům, mimo jiné ke ztrátě schopnosti společnosti splácet své finanční závazky.“ (Tomczak, 2019)

Likvidita podniku se dělí na tři základní ukazatele:

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita, někdy také označována jako likvidita 1. stupně znázorňuje nejvíce likvidní položky z rozvahy. „Pod pojmem nejvíce likvidní prostředky se skrývají nástroje jako suma peněz na běžném účtu nebo na jiných účtech či v pokladně, ale jedná se také o volně obchodovatelné cenné papíry, šeky. Pokud by hodnota byla vyšší, než doporučená

podnik neefektivně využívá svých finančních prostředků. Podle autorů odborné literatury by měl tento ukazatel nabývat hodnot v rozmezí 0,2-0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Pohotová likvidita

V literatuře často nazývaná jako likvidita 2. stupně, Růžičková (2019) uvádí, že pro pohotovou likviditu je doporučeno, aby poměr aktuálních aktiv k aktuálním krátkodobým závazkům činil 1:1 až 1,5:1. Překročení této hranice by mohlo vést k nutnosti prodeje podnikových zásob, aby bylo možné uhradit závazky.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Běžná likvidita

Běžná likvidita, jinak také nazývaná jako likvidita 3. stupně, vyjadřuje schopnost podniku uspokojit své věřitele, pokud by bylo nutné proměnit veškerá oběžná aktiva na hotovost. Tento ukazatel značí krátkodobou finanční stabilitu podniku. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se podle více autorů pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Ukazatele zadluženosti

Vyjadřují zejména proporcionální vztah mezi vlastními a cizími zdroji firmy. Neboli míru, do které je podnik financovaný cizími zdroji. To, že má firma nějaké zadlužení, není vždy špatným znakem společnosti, ale naopak, pokud se jedná o stabilní firmu, vede vyšší zadluženost k lepší rentabilitě společnosti.

Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním ukazatelem, značí, kolik cizích zdrojů je v poměru ke zdrojům vlastním. Doporučená hodnota, na kterou se odvolává řada autorů se pohybuje mezi 30-60 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva celkem}$$

Míra zadluženosti

Jedná se o další běžně využívaný ukazatel. Tento ukazatel, často sledují bankovní instituce například při poskytování úvěru. Míra zadluženosti poměří cizí a vlastní kapitál. Ukazatel značí, do jaké míry jsou ohroženy nároky věřitelů v případě vložení jejich prostředků do podniku.

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}$$

Úrokové krytí

„Úrokové krytí Hodnotí dluhovou schopnost podniku, kdy vyjadřuje míru schopnosti podniku hradit úroky generovaným výsledkem hospodaření před nákladovými úroky a zdaněním.“ (Martinovičová, a další, 2019 str. 179)

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

Analýza rozdílových ukazatelů

Při analýze rozdílových ukazatelů pomocí absolutních ukazatelů z rozvahy počítají jednotlivé ukazatele. Za nejběžněji používaný rozdílový ukazatel se považuje čistý pracovní kapitál. Analýza rozdílových ukazatelů se však neprovádí tak často a v tomto případě bude zmíněna pouze v teoretické části.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je spojen s krátkodobým financováním podniku a zajišťováním kontinuity hospodářské činnosti.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroj}$$

1.2. Strategická analýza

Strategická analýza je systematický proces sběru, analýzy a interpretace informací, který pomáhá organizacím porozumět svému okolí a vnitřním schopnostem. Cílem strategické analýzy je identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují úspěch organizace a umožnit vytvoření efektivní strategie pro dosažení dlouhodobých cílů.

Strategická analýza zahrnuje analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu firmy. K analyzování makrookolí můžeme využít například PEST analýzu, která zahrnuje například politické, právní nebo ekonomické faktory. K analýze mikrookolí slouží například Porterův model pěti sil, který zkoumá odvětví firmy a konkurenci. K interní analýze je určena například analýza podnikových faktorů.

„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové.“ (Sedláčková, a další, 2006 str. 9)

1.2.1. Analýza vnějšího prostředí (externí)

Dle Srpové a spol. (2011) externí analýza slouží k analýze okolí firmy pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti firmy. Můžeme ji dále členit na analýzu, makro okolí a analýzu mikro okolí. Analýza makrookolí zahrnuje faktory, které ovlivňují firmu jako celek, například demografie státu, politická, ekonomická a sociální situace. Jedná se o faktory, které podnik nemůže nijak ovlivnit, i přes to, že tyto faktory významně zasahují do chodu podniku. Analýza vnějšího mikro prostředí

Obrázek 3: Makrookolí a mikrookolí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza makrookolí

Analýza makroprostředí zkoumá široké spektrum faktorů, které ovlivňují společnost jako celek na makro úrovni. Tyto faktory jsou dynamické a proměnlivé, což znamená, že se neustále mění a jsou méně předvídatelné než dříve z důvodu velice rychle měnícího se makroprostředí. Z toho důvodu statické ukazatele už nestačí k posouzení situace, protože prostředí se neustále vyvíjí. Namísto toho se analýza makroprostředí soustředí na sledování dlouhodobých trendů, které mohou predikovat budoucí směry.

Tato analýza zahrnuje faktory:

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- technologické

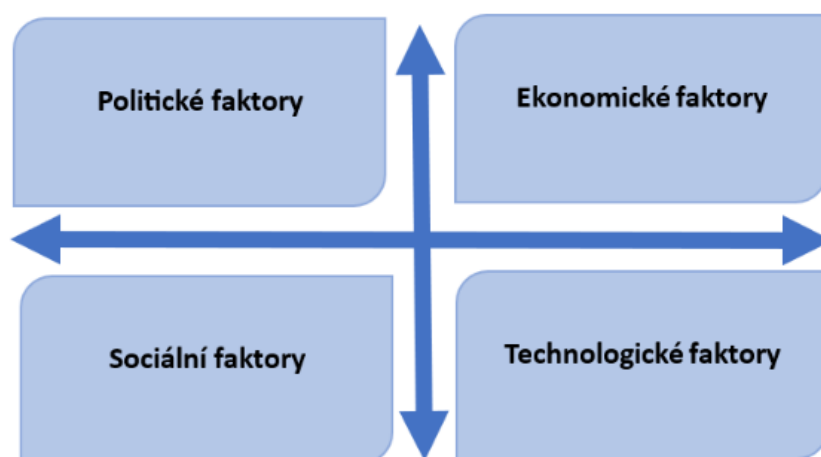
Jedním z nejčastěji používaných nástrojů pro takovou analýzu je PEST analýza.

PEST analýza

Dle (Karlíček, 2018) hlavním nástrojem k uchopení marketingového makroprostředí je právě PEST analýza. Název tohoto nástroje je odvozen zkrácením politicko-právních (P), ekonomických (E), sociálně-kulturních (S) a technologických vlivů (T), které ovlivňují všechny subjekty podnikající na daném trhu. V rámci technologického prostředí řadíme také vlivy přírodní, a to především z důvodu, že technologické a přírodní vlivy se vzájemně významným způsobem ovlivňují.

Je však důležité říci, že PEST analýza nezahrnuje veškeré faktory makroprostředí, ale pouze ty, které zasahují do chodu podniku, nebo by v budoucnosti zasáhnout mohli. Pokud by se do pest analýzy zahrnuly takové aspekty makroprostředí, které nepřímo ovlivňují podnik, analýza by se stala nerelevantní a nevypovídající.

Obrázek 4: PEST analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Politicko – právní faktory**

Politický faktor PEST analýzy se zaměřuje především na vliv vládní politiky a změny v legislativě, které zřetelně působí na ekonomiku, specifická odvětví a organizace. Tento faktor zahrnuje politickou stabilitu, členství v mezinárodních organizacích, daňovou politiku, ochranu životního prostředí, zahraniční politiku, a regulaci hospodářství včetně antimonopolních zákonů a obchodních regulací. Stabilní prostředí je pozitivním impulzem pro investory, aby v dané ekonomice (zemi) investovali, zatímco nestabilita je odrazem rizika, které odstrašuje od investování. Právní faktor PEST analýzy se zaměřuje na analýzu

právního prostředí, které ovlivňuje podnikání a organizace. Tento faktor zahrnuje legislativu, regulace, a právní rámce, které jsou platné v dané zemi nebo regionu. Mezi hlavní součásti právního faktoru patří obchodní právo, pracovní právo, občanské právo, specifické regulace (např. cenové), ochranu investic. Politické faktory omezení, jako zákony a daňové předpisy, mohou výrazně ovlivnit podnikatelské rozhodnutí a budoucnost firmy.

- **Ekonomické faktory**

V rámci PEST analýzy se ekonomické faktory zaměřují na sledování klíčových ukazatelů a politik, které ovlivňují hospodářské prostředí a podnikatelské aktivity. Mezi tyto faktory patří hlavně vývoj HDP (hrubého domácího produktu), který měří celkovou ekonomickou aktivitu a výkon daného státu. Dále se sleduje ekonomický růst, který indikuje změnu HDP v čase a je klíčovým ukazatelem prosperity. Úrokové sazby, tedy cena půjčovaných peněz, a měnové kurzy, které ovlivňují výměnné poměry mezi měnami. Inflace, míra nezaměstnanosti a nabídka a poptávka jsou další sledované ukazatele, které ovlivňují stabilitu a výkonnost ekonomiky. Kromě toho se v PEST analýze zkoumají také politiky a opatření týkající se hospodářství, obchodu, zahraničních investic, měnových a celních politik, stejně jako obecný vývoj makroekonomických ukazatelů. Tyto faktory poskytují kontext pro strategické rozhodování podniků.

- **Sociálně-kulturní faktory**

„Jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky.“ (Srpová, a další, 2010 str. 131)

Sociálně-kulturní faktory v rámci PEST analýzy se zaměřují na analýzu širších sociálních a kulturních trendů, které ovlivňují chování a preference lidí a společnosti jako celku. Mezi hlavní sociální faktory patří demografické změny, jako je stárnutí populace, migrační trendy, struktura domácností nebo etnické složení společnosti. Kulturní faktory zahrnují hodnoty, normy, zvyky, a životní. Důležitou součástí analýzy jsou také vzdělání a zdravotní stav populace, které mohou ovlivnit pracovní sílu a poptávku po určitých produktech a službách. Porozumění těmto sociálně-kulturním faktorům umožňuje podnikům lépe porozumět svým zákazníkům, identifikovat nové tržní příležitosti a efektivněji plánovat své strategie marketingu a produktů.

- **Technologické faktory**

Dle (Srpková, a další, 2011) ve spoustě odvětvích probíhají rychlé změny v technologii i v technickém rozvoji. Tyto změny mohou představovat jak významné hrozby pro firmy, které je nesledují, tak i zajímavá příležitosti pro firmy, jež chtějí za pomoci technického a technologického pokroku získat náskok před konkurencí. Existují však obory, které míra technologických změn nijak neohrožuje, nebo kde se právě naopak ctí tradiční výroba a změny v technologii mohou znamenat snižování kvality. V tomto případě se jedná o v celku nerelevantní faktor například u produktů jako jsou europiva, rukodělná řemeslná výroba apod.

Analýza mikrookolí

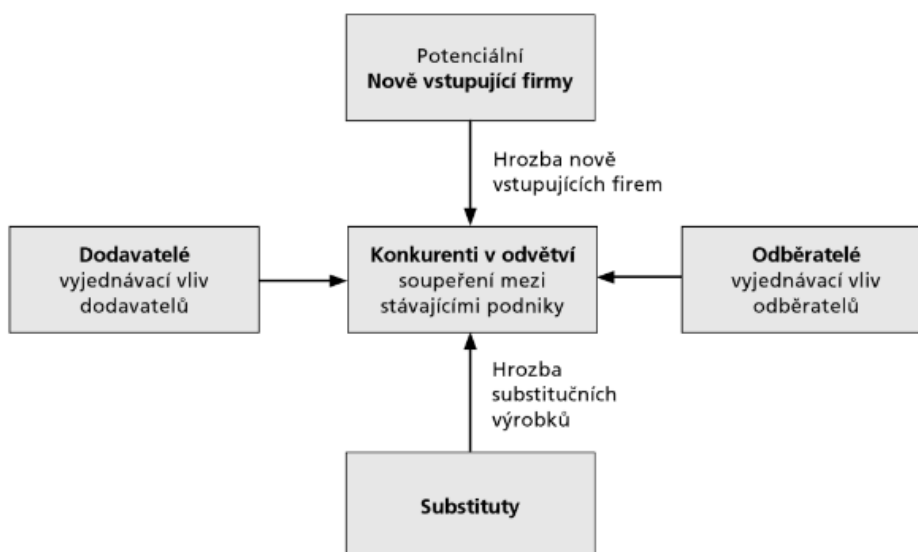
Mikrookolí, které bezprostředně obklopuje firmu se skládá z podniků, které si navzájem konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat neboli nahrazovat. V mikrookolí podniku jsou však i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci a podobně. Podnik velice často toto okolí ovlivňuje nástroji marketingu.

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zaměřuje na analýzu konkurenčního prostředí v konkrétním daném odvětví. Tento model identifikuje pět základních sil, které ovlivňují konkurenci a zisky v odvětví a působí tak na firmy. Analyzuje se konkurenční situace, zdroje konkurenčního tlaku a jejich intenzita, stejně jako chování a reakce konkurenčních rivalů. Cílem této analýzy je poskytnout jasný přehled o silách, které ovlivňují daný podnik, a identifikovat ty, které mají největší význam pro jeho budoucí vývoj. To umožňuje managementu strategicky reagovat na tyto síly a přijímat vhodná rozhodnutí pro úspěšnou konkurenci v daném odvětví. V této práci nebude Porterův model pěti sil aplikován, z důvodu nedostupných informací.

„Pro firmu, která chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné změnit jejich působení ve svůj prospěch.“ (Srpková, a další, 2010 str. 131)

Obrázek 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: (Porter, 1994)

- **Konkurenti v odvětví**

Jedná se o nejviditelnější sílu, která může do jisté míry ovlivnit především postavení na trhu. Čím méně je na daném trhu firem, které mezi sebou soupeří, tím větší má firma sílu, tedy možnost ovlivnit cenu, kvalitu ale i počet produktů a služeb, které budou nabízet. Odběratelé velice často hledají firemního konkurenta, který je schopen nabídnout stejnou či vyšší kvalitu za nižší cenu a tím vzniká určitá rivalita a soupeření mezi podniky. Pokud je tedy konkurence velká, musí firmy v odvětví velice rychle reagovat na ostatní podniky a přizpůsobovat se nabídce.

- **Nové vstupující firmy**

Potencionální vstupující nové firmy do odvětví mohou stávající firmy ohrozit především dravostí po co největším podílu na trhu. Velice důležité jsou bariery, které ovlivňují vstup na trh. Jedná se o skupinu podmínek, které musí firma splňovat při vstupu na trh, aby se mohla dostat mezi ty, které jsou již zavedené. Je také velice důležité, aby nová konkurence byla na vstup do odvětví dobře připravená, pokud by přípravu podcenila, mohlo by dojít k velice rychlému oslabení pozice což by však nijak neohrozilo postavení stávajících firem na trhu.

- **Dodavatelé**

Vyjednávací síla dodavatelů je vyšší dle (Srpová, a další) především za situace, kdy je velice malá existence dodávaných substitutů, k tomu dochází ve chvíli, kdy v daném odvětví dodavatelů není příliš velká konkurence. Dodavatelé tak mohou velice jednoduše zvyšovat cenu, snižovat kvalitu, či omezovat dodávky. Dále pak síla dodavatelů narůstá při důležitosti odvětví firmy, které dodává, především pokud se jedná o minoritní odběratele. Také vysoká diferencovanost dodavatelů nebo hrozba vertikální integrace dodavatelů.

- **Odběratelé/ kupující**

Zde se setkáme s velmi podobnými faktory jako u dodavatelů. Vyjednávací síla odběratelů roste s množstvím firem v odvětví, je tedy ovlivněna množstvím substitut. Důležitost odběratele může určit i objem množství ve kterém nakupuje a jak veliký podíl na tržbách pro firmu znamená. Čím je na trhu menší množství kupujících tím roste jejich kupní síla i vyjednávací vliv. Pokud tedy bude na trhu větší množství substitut a menší množství prodávajících mohou odběratelé vyvíjet mnohem větší tlak na cenu a kvalitu daného zboží.

- **Substituty**

Hrozba substitučních výrobků pro firmy představuje klíčový faktor ovlivňující konkurenceschopnost na trhu. Substituty jsou takové dva výrobky, které mají schopnost záměny spotřebitelem při neměnném uspokojení potřeby. Tato hrozba se odráží prostřednictvím cenové konkurenceschopnosti, dostupnosti, výkonu a kvality, inovací, změn v chování zákazníků a regulačních změn. Firmy musí aktivně sledovat tyto faktory u konkurenčních firem v odvětví a přijímat strategická opatření, jako zlepšení kvality je inovace, diferenciací produktů nebo cenová strategie, aby minimalizovaly dopad substitučních produktů na své podnikání a udržely si konkurenceschopnost na trhu.

1.2.2. Analýza vnitřního prostředí (interní)

Stejně jako je důležité identifikovat vnější makro a mikrookolí podniku a zjistit jaké síly ovlivňují postavení na trhu, je důležité vědět, jaký je podnik uvnitř. Je nutné zjistit, jakými výhodami podnik disponuje nebo jak je schopný případně reagovat na hrozby. K tomu v tomto případě slouží SWOT analýza. „*Jednou věcí je najít atraktivní příležitosti, jinou*

věcí je ale být schopen je využít. Každá společnost proto musí zhodnotit své interní silné a slabé stránky.“ (Kotler, a další, 2013 str. 82)

SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z klíčových nástrojů pro porozumění vnitřního prostředí podniku. Zahrnuje identifikaci silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Tato analýza se v poslední době objevuje i ve sférách sebe rozvoje, kdy se aplikuje na jedince a snaží se nalézt osobní cíle (Pluchevskaya, a další, 2017). V rámci analýzy vnitřního prostředí podniku je velice důležité detailně prozkoumat tyto čtyři faktory. Začínáme identifikací silných stránek, kterými jsou vnitřní faktory, jež poskytují podniku konkurenční výhodu nebo různé klíčové benefity. Naopak, slabé stránky jsou vnitřní faktory, které mohou omezovat schopnost organizace dosáhnout svých cílů. Při identifikaci příležitostí se zaměřujeme na okolní faktory, které by organizace mohla využít k rozvoji nebo posílení své pozice na trhu v rámci odvětví. Nakonec hrozby, jedná se především o vnější faktory, které mohou negativně ovlivnit organizaci a ohrozit její úspěch nebo stabilitu na trhu. SWOT analýza tedy poskytuje komplexní pohled na vnitřní prostředí podniku a napomáhá identifikovat strategické oblasti, na které by se měla společnost zaměřit, aby dosáhla svých cílů, a tak zůstala konkurenceschopná.

Obrázek 6: Matice SWOT analýzy

	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
Vnitřní vlivy	S Strengths Silné stránky	W Weaknesses Slabé stránky
Vnější vlivy	O Opportunities Příležitosti	T Threats Hrozby

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Silné stránky**

Mezi hlavní silné stránky patří především vlastnosti firmy, produktů nebo jednotlivých zaměstnanců, které umožňují výhody na trhu a pomáhají k dosažení cílů. Mohou to být konkurenční výhody, kvalifikace zaměstnanců, specializace podniku, distribuční politika, znalosti, zdroje, produkty, skupiny zákazníků atd.

- **Slabé stránky**

Ke slabým stránkám se uvádí veškeré faktory, které naopak firmu zpomalují při dosahování cílů. Jedná se o faktory, které podnik rozpoznává s cílem je vylepšit. Ve chvíli, kdy má podnik příliš slabých stránek nedosahuje optimální úrovně a práce není efektivní. Nemusí se jednat pouze o slabou stránku podniku a činnosti, které dělá špatně, patří sem například i činnosti, ve kterých jsou konkurenční podniky lepší. Dále sem patří například chyby ve výrobě, chybně nastavené vnitřní procesy, nízká odbornost zaměstnanců.

- **Příležitosti**

Příležitosti jsou pozitivní vlivy z vnějšího prostředí, které mají potencionální pozitivní účinky na podnik. Může se jednat například o odchod velké konkurenční firmy z trhu, široký výběr dodavatelů nebo navázání kontaktů s novými odběrateli. Tyto příležitosti se nachází v okolí podniku a napomáhají k rozvoji podniku, případně zlepšují jeho postavení na trhu.

- **Hrozby**

Jedná se o potenciálně negativní faktory, které mohou na podnik působit z vnější. Můžeme zde zmínit především ty faktory, které mohou případně snižovat poptávku po našich produktech či způsobit nespokojenost zákazníků. Na tyto vlivy musí podnik umět velice rychle reagovat, aby došlo k zabránění nebo eliminaci možných vzniklých škod. Mezi hrozby může patřit například vznik nových regulačních opatření, bariér, vstup nových konkurenčních firem na trh, ale také monetární politika či rostoucí ceny komodit.

2. Vlastní práce

V rámci vlastní práce bude za pomoci výše zmíněných metod provedena finanční a strategická analýza pivovaru Plzeňský prazdroj a.s. Hlavním předmětem bude zjistit ekonomickou situaci dané společnosti a její postavení v odvětví. Veškerá data budou čerpána z volně dostupných zdrojů a databáze EMIS, do které poskytuje Česká zemědělská univerzita přístup.

2.1. Pivovarnictví a pivovarnický průmysl

„Začátek výroby piva, našeho národního nápoje, pravděpodobně sahá hlouběji do historie lidstva, než udávají některé, zpravidla starší, literární údaje. V první polovině dvacátého století totiž panovala domněnka, že kolébkou piva je Egypt, odkud se nápoj rozšířil do ostatních zemí. Tato teorie byla však pozměněna na základě archeologických nálezů ve starověké Mezopotámii, podle kterých dovedli vařit pivo již starověcí Sumerové.“ (Chládek, 2007 str. 12)

V Evropě se pivo také vařilo, nicméně jeho obliba nebyla tak veliká jako v dnešní době, a to především kvůli chuti. To se však změnilo na přelomu osmého a devátého století našeho letopočtu, kdy se církev rozhodla věnovat více zemědělství a s tím i vaření piva. Pivo bylo navíc povoleno pít v době půstů, které mniši velmi často drželi.

V průběhu dvanáctého až šestnáctého století se také začali formovat zákony na výrobu a prodej piva. Při výrobě piva nesměla být na většině území používána například pšenice, která byla určena především na výrobu chleba a byl jí nedostatek. Další zákony určovali používání ječmene nebo pouze slad, chmel a vodu. Existovali i zákony které určovali ceny piva v určitém období. (Chládek, 2007) *„Nejstarší dosud fungující pivovar nejen v Německu, ale i na celém světě je státní pivovar ve Freisingu poblíž Mnichova s oficiálním názvem Bayerische Staatsbrauerei Weißenstephan, který je v nepřetržitém provozu od roku 1040. Tento pivovar má úzkou návaznost na Technickou univerzitu v Mnichově, jejíž katedra zabývající se pivovarskou technologií je umístěna právě ve Freisingu. Tento nejstarší fungující pivovar stojí na místě starého benediktinského klášterního pivovaru a pokračuje tedy úspěšně v jeho tradici.“* (Chládek, 2007 str. 30)

Kromě rozvoje pivovarnictví v kláštorech docházelo k rozvoji i ze strany obyvatel královských měst. Ve dvanáctém a třináctém století vřelo v platnost takzvané „právo várečné“, které umožňovalo vaření a prodej piva pouze obyvatelům města, kteří zde vlastnili dům, aby nedocházelo k příchodu konkurence z jiných částí světa.

„Tak začalo pivovarství v řadě královských měst, mezi nejstarší patří města Svitavy (rok založení 1256) a Žatec (rok založení 1261), proslulý v celém světě vynikajícím chmelem.

V Českých Budějovicích, založených v roce 1265 Přemyslem Otakarem II., bylo právo várečné výslovně zmíněno již v roce založení města mezi jinými výsadami udělenými panovníkem. V Praze byl v roce 1305 založen augustiniánský m konventem při kostele svatého Tomáše na Malé Straně další klášterní pivovar spolu s věhlasnou pivnicí stejného jména, který spolu s dalším věhlasným pražským pivovarem U Fleků (1495) přečkal staletí.“
(Chládek, 2007 str. 34)

V průběhu staletí docházelo vlivem zákonů i k vzniku domácího vařeného piva, kdy každý vařil podle svého a chuť piva tak dostávala nové rozměry. Z podomácku vyráběného piva se stávaly menší pivovary, které mají dodnes své tradice. *„V roce 1914 pracovalo v českých zemích celkem 650 pivovarů, v Čechách 535, na Moravě 88 a ve Slezsku 25.“*
(Chládek, 2007 str. 48)

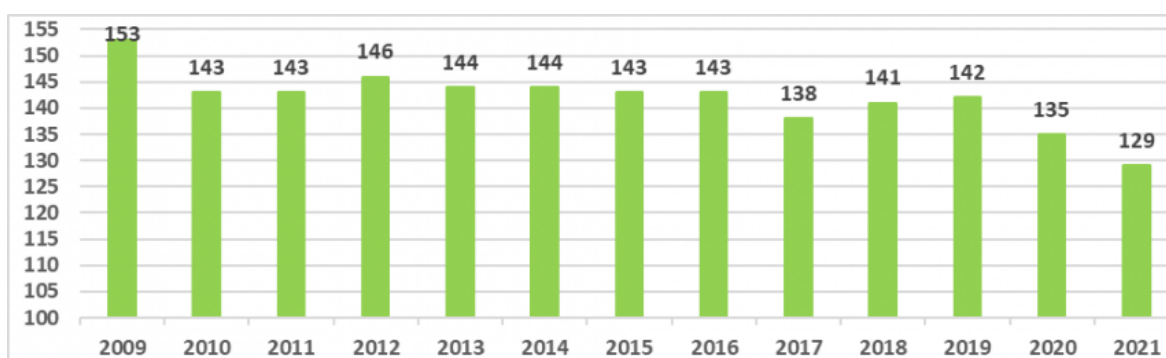
Dle Chládky (2007) v období první a druhé světové války nejen české ale i evropské pivovarnictví utrpělo mnoho ran. Většina zaměstnanců byla odvedena do války, a pivovary byly nuceny snížit výrobu. Po druhé světové válce navíc došlo ke znárodnění pivovarů, kdy v průběhu let docházelo k přeměňování uskupení organizací až do roku 1960, kdy se zavedlo osm centrálních organizací pro jednotlivé kraje. Pivovary byly omezovány jak ve výrobě, tak v prodeji a exportu do okolních zemí.

„Politické změny v naší zemi po roce 1989 přinesly změnu i v pivovarnickém průmyslu. V té době pracovalo v českých zemích celkem 71 pivovarů, které v té době vyrábělo přibližně 18 300 000 hektolitrů piva. Od začátku ledna 1990 se zrušil koncern Pivovary a sladovny, ze kterého vzniklo nejdříve 8 samostatných státních pivovarských podniků, tedy podobný model řízení, jako fungoval od roku 1960, a z původního Generálního ředitelství, které zahrnovalo i Výzkumný ústav pivovarský a sladařský Praha, vznikl Podnik služeb Pivovary a sladovny PVTOS Praha a začal proces restituice. Ten však byl díky zákonům platným v té době dosti složitý, bez problémů se původním vlastníkům vrátili pouze

některé pivovary (pivovar U Fleků rodině Brtníků, pivovar Vysoký Chlumeč Lobkowiczům, zdevastovaný pivovar Košumberk rodině Kašparů apod.).“ (Chládek, 2007)

Během privatizace se spousta českých pivovarů dostalo do rukou zahraničních majitelů a investorů. Investice pomohli k vysoké technické úrovni a vybavenosti, díky které v současnosti kvalita piv vyráběných v České republice sahá na vysokou úroveň. Není tedy divu, že v Česku držíme rekord ve spotřebě piva.

Obrázek 7: Spotřeba piva na jednoho obyvatele v roce 2021 v litrech



Zdroj: Český svaz pivovarů a sladoven, z.s

2.2. Charakteristika společností

Plzeňský Prazdroj

Plzeňský Prazdroj je český pivovar se sídlem v Plzni. Byl založen v roce 1842 a jedná se o jeden z nejstarších a nejvýznamnějších pivovarů v České republice. V současné době má pivovar téměř 2000 zaměstnanců. Společnost je známá především svým pivem Pilsner Urquell, které je považováno za první světový exemplář Pilsneru, což je světlý ležák, pro který je charakteristická jemná chmelová hořkost a svěžest. Kromě Pilsner Urquell pivovar vyrábí také další známé značky, jako jsou Gambrinus, Radegast a Kozel. Plzeňský Prazdroj je nejen známý v Česku, ale i v zemích celého světa, kam jsou piva vyvážena. (Prazdroj, 2023). Dle účetních uzávěrek lze sledovat, že společnost má jedny z nejvyšších tržeb, co se týče odvětví výroby piva v České republice. V roce 2021 se jednalo o tržby ve výši 16,23 miliard korun a v roce 2022 již o 19,43 miliard korun.

Pivovary Staropramen

Staropramen byl založen již v roce 1869 v pražské čtvrti Smíchov. První várka piva byla uvařena 1. května 1871 a dobré jméno získali zejména díky Smíchovské desítce. V současné době má pivovar necelých 1450 zaměstnanců. V průběhu let prošel několika změnami vlastnické struktury i vývojem, ale zůstal jedním z velice významným pivovarem v České republice. Staropramen vyrábí několik druhů piva, včetně světlého ležáku, polotmavého a tmavého piva. Jeho piva jsou známá pro svou vyváženost a chuť. Staropramen je také vyvážen do zahraničí, a to do více jak 35 zemí. (Staropramen, 2017) V roce 2021 měla společnost tržby 7 miliard korun a v následujícím roce se zvýšily na 7,69 miliard.

Pivovar Svijany

Jedná se o český pivovar se sídlem ve Svijanech, v menší obci v libereckého kraje v České republice. Pivovar má mnohaletou historii a je známý svými tradičními českými pivy. Byl založen přibližně v roce 1560, což z něj činí jednoho z nejstarších pivovarů v Česku. Pivovar vyrábí různé druhy piva, včetně světlého ležáku, polotmavého piva a speciálních sezónních variant. Tato piva jsou známa pro svou kvalitu a tradici. Stejně jako ostatní velké české pivovary i Svijany vyváží svá piva do zahraničí především po Evropě. (Svijany, 2016) V současné době má pivovar okolo 200 zaměstnanců a tržby v roce 2022 činili přes 770 milionů korun.

Rodinný pivovar Bernard

Pivovar Bernard je rodinný český pivovar, který se nachází v obci Veselí nad Lužnicí v Jihočeském kraji. Pivovar byl založen v roce 1597. Nicméně, časem začal chátrat a hrozilo, že výroba piva zde zanikne. Přesto společníci Stanislav Bernard, Josef Vávra a Rudolf Šmejkal firmu v malé privatizaci vydražili v roce 1991 a v současné době nese název Bernard. Je známý pro výrobu tradičních českých piv, zejména ležáků. Piva Bernard jsou vařena podle tradičních receptur s důrazem na kvalitu surovin a postupů vaření. Nyní je pivovar rodinným podnikem, který si zakládá na zachování tradic a autentičnosti. Rodina Bernardových přispívá k péči o podnik a jeho rozvoji. (Pivovar Bernard, 2023) v roce 2021 měl pivovar lehce přes 200 zaměstnanců a tržby ten samý rok byly 778,2 milionů korun. Za rok 2022 činily 936,5 milionů korun.

URSUS Breweries

Pivovary Ursus jsou největšími výrobci piva v Rumunsku se sídlem v Bukurešti. V současné době vlastní URSUS Breweries tři pivovary: v Brašově, Buzău a Temešváru a minivýrobní řemeslný pivovar v Kluži, ve kterých zaměstnává okolo 1400 zaměstnanců. Nejstarším pivovarem je Temešvár, který byl postaven již v roce 1718. Od té doby se společnost rozšiřovala a stavěla další pivovary. V roce 2017 společnost Asahi Group Holdings Ltd. dokončila akvizici bývalých obchodních značek a nyní jsou Pivovary Ursus v jejím vlastnictví. (Breweries URSUS, 2020) Společnost v roce 2022 vykazovala tržby ve výši 11,53 miliard korun.

Kompania Piwowska

Kompania Piwowska je polská společnost, která vlastní a provozuje tři pivovary, ty jsou známy svou bohatou tradicí: Tyskie Browary Książęce (založený v roce 1629), pivovar Dojlidy v Białymstoku (1768) a Lech Browary Wielkopolski v Poznani (1895). Tyto pivovary vyrábí oblíbená piva, včetně Zubr, Tyskie, Lech, Dębowe, Redd's a speciální kolekce Książęce. Pivovar se pyšní vlastními osvědčenými pivními recepturami, s použitím přírodních surovin, dokonale čistými pivovary, a především mimořádně kvalifikovanými a zkušenými sládky, kteří pivo vaří. Tyto piva jsou známi i za hranicemi Polska a vyváží se do mnoha zemí. (Kompania Piwowska, 2023) Pivovar mě v roce 2019 přes 2700 zaměstnanců a v roce 2022 činily tržby pivovaru okolo 10,5 miliardy korun.

Laško Union Brewery

Pivovar Laško Union Brewery (PLU) je největším výrobcem nápojů ve Slovinsku, který má více jak 400 zaměstnanců. Společnost, ze 100% vlastní nizozemská společnost HEINEKEN. Byla vytvořena v roce 2016 spojením Pivovarny Laško a Union Brewery a zdědila tak téměř 200letou tradici výroby piva ve Slovinsku. (Laško Union Brewery, 2023) v roce 2022 měl pivovar tržby okolo 4,2 miliardy korun.

2.3. Finanční analýza

V této kapitole bude provedena finanční analýza pivovaru Plzeňský prazdroj a.s. a vybraných podniků mezi lety 2018-2022. Budou zdůvodněny jednotlivé výsledky. Následně dojde k porovnání společnosti s odvětvím a vyhodnocení postavení na trhu.

Níže analyzované společnosti se pohybují v odvětví výroby nápojů neboli CZ-NACE 110, blíže specifikované jako výroba piva CZ-NACE 1105.

Jako hlavní zdroj informací bude použita databáze Orbis⁵, kde je možné nalézt účetní výkazy daných podniků, dále odborná literatura a odborné volně dostupné články.

2.3.1. Analýza absolutních ukazatelů

Tato metoda procentních podílů jednotlivých položek zkoumá, jak se položky sestavené ve společném poměru v čase mění. Tato analýza bude provedena u pivovaru Plzeňský Prazdroj.

Horizontální analýza

Analýza kvantifikuje, k jakým meziročním změnám došlo. Horizontální analýza tedy popisuje o kolik procent se meziročně změnil jednotlivé položky rozvahy a výkazu zisků a ztrát oproti předchozímu roku.

Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv v %

AKTIVA	2022	2021	2020	2019	2018
Dlouhodobý majetek	3,47	3,56	8,75	3,30	-6,05
Nehmotný majetek	-5,34	-2,57	3,03	-10,30	-33,14
Hmotný majetek	3,90	3,87	9,07	4,15	-3,63
Ostatní dlouhodobá aktiva	-2,75	-2,67	-6,03	-10,56	-13,93
Oběžný majetek	103,85	9,66	-11,31	2,86	-19,45
Zásoby	28,94	10,07	20,12	-1,04	-3,06
Pohledávky	-4,41	2,33	3,58	-0,69	-7,69
Ostatní krátkodobá aktiva	289,15	17,01	-39,49	7,81	-32,71
Peněžní prostředky a BÚ	59,17	248,32	-81,50	20,35	627,23
Celková aktiva	28,56	5,02	3,16	3,17	-10,22

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

⁵ Databáze Orbis zdroj: www.orbis.com, dostupné z e-zdroje v knihovně ČZU

Z tabulky číslo 4 můžeme vyzorovat, že u dlouhodobého majetku dochází k celkem konstantním nárůstu. Pouze z roku 2017 na rok 2018 došlo k poklesu o -6,05%. Tuto ztrátu způsobil především pokles nehmotného dlouhodobého majetku, kdy z roku 2017 na rok 2018 došlo k poklesu o -33,14%.

U oběžného majetku došlo k největšímu nárůstu z roku 2021 na rok 2022, zde došlo ke změně o 103,85 %, a to především kvůli změně ostatních krátkodobých aktiv, kam spadají především krátkodobé poskytnuté úvěry či zápůjčky a pohledávky, o 289%. V roce 2020 došlo oproti loňskému roku k velkému poklesu na položce peněžní prostředky a BÚ což může mít i vliv na likviditu. Naopak v roce 2021 došlo k nárůstu téměř o 250%, kdy podnik může špatně hospodařit s nejvíce likvidními prostředky.

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv v %

PASIVA	2022	2021	2020	2019	2018
Vlastní zdroje	71,55	153,42	-57,29	6,07	21,17
Ostatní kapitálové fondy	98,00	487,09	-81,23	8,88	37,06
Cizí zdroje	-12,78	-32,81	61,42	0,53	-27,40
Dlouhodobé závazky	-62,95	109,91	-59,83	-14,39	-54,71
Krátkodobé závazky	-0,22	-42,59	103,48	6,99	-1,71
Ostatní krátkodobé závazky	-6,21	-62,77	175,87	6,71	-7,08
Celková pasiva	28,56	5,02	3,16	3,17	-10,22

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tabulka číslo 5 popisuje horizontální analýzu pasiv. K největšímu poklesu vlastních zdrojů došlo mezi roky 2019 až 2020. To způsobilo pokles o -81,23% u ostatních kapitálových fondů, ze kterých se hradí především ztráty z minulých. V roce 2021 došlo však k enormnímu nárůstu o 487%, podle výroční zprávy společnosti se jedná o nárůst v položce oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků a to 8 165 milionů korun. U cizích zdrojů dochází poslední dva roky ke značnému poklesu, což dokazuje, že se podniku daří splácet své závazky. Pozorujeme-li nárůst cizích zdrojů v roce 2020, vidíme značný nárůst o téměř 61,5 %, to mohlo být zapříčiněno především pandemií nemoci Covid19, kdy došlo i k výraznému poklesu tržeb a výsledku hospodaření (VH).

Tabulka 6: Horizontální analýza VZZ v %

Výkaz zisku a ztráty	2022	2021	2020	2019	2018
Tržby	32,95	6,13	-2,63	3,73	28,57
Tržby za prodej zboží	16,53	0,30	-2,68	3,69	28,38
Náklady na prodané zboží	15,84	-0,84	0,40	4,76	21,86
Hrubý zisk	46,98	12,62	-5,29	2,83	34,99
Ostatní provozní náklady (výnosy)	84,87	12,60	7,84	1,51	7,53
Provozní zisk (ztráta) [EBIT]	19,70	12,63	-12,93	3,62	59,11
Zisk (ztráta) před zdaněním [EBT]	21,56	14,28	-13,57	4,60	59,84
VH za období [Čistý příjem]	28,12	14,11	-15,14	6,29	61,24

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Pokud nahlédneme do tabulky číslo 6, kde se nachází horizontální analýza výkazu zisků a ztrát, můžeme vidět, jak se podniku plzeňský prazdroj zvyšovali tržby až na rok 2020, kdy Českou republiku i svět zasáhla pandemie Covid19 a došlo k rapidním restrikcím jako bylo uzavírání restauračních zařízení a výčepů. To ovšem velice zasáhlo toto odvětví a Plzeňský Prazdroj si tak připsal ztrátu tržeb téměř o -1,3 miliardy korun českých oproti roku 2019. Naopak v roce 2022 i přes vypuknutí války na Ukrajině, kdy se společnost rozhodla přestat vyvážet svoje výrobky do zemí Ruska a Běloruska byl nárůst tržeb o bezmála 33%, v číslech se jednalo o nárůst oproti roku 2021 o +3,2 miliardy korun.

Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá v rozboru celkové úrovně aktiv a pasiv. U výkazu zisků a ztrát není tato metoda běžně prováděna, i když je to samozřejmě také možné, zde dochází k poměrování jednotlivých položek především k tržbám. Principem je poměrování jednotlivých položek k základně, která nemusí být vždy suma aktiv nebo pasiv. Můžeme poměřovat jednotlivé položky rozvahy například k poměru dlouhodobého nebo oběžného majetku v případě aktiv a u pasiv může dojít k poměření vlastních či cizích zdrojů.

Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv v %

	2022	2021	2020	2019	2018
Celková aktiva	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	60,4	75,0	76,1	72,2	72,1
Nehmotný majetek	2,5	3,4	3,6	3,7	4,2
hmotný majetek	57,8	71,6	72,4	68,4	67,8
Ostatní dlouhodobá aktiva	38,8	51,3	0,1	60,8	70,1
Oběžný majetek	39,6	25,0	23,9	27,8	27,9
Zásoby	9,2	9,2	8,7	7,5	7,8
Pohledávky	5,7	7,6	7,8	7,8	8,1
Ostatní krátkodobá aktiva	24,7	8,2	7,3	12,5	12,0
Peněžní prostředky a BÚ	0,2	0,2	0,05	0,3	0,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Vertikální analýza aktiv v tabulce číslo 7 znázorňuje, jak se jednotlivé položky podílí na celkové hodnotě aktiv. V případě Plzeňského Prazdroje vždy převyšuje dlouhodobý majetek nad oběžným. To je dáno například odvětvím, kdy podniky vlastní budovy jako jsou pivovary nebo sklady a velkou část tvoří také hmotné movité věci jako jsou stroje, automobily atd. Jak již bylo zmíněno, dlouhodobý hmotný majetek má největší podíl na celkových aktivech, a to vždy kolem 60-70% například v roce 2022, což je poslední sledované období, tvořil tento podíl hodnotu 11,93 miliard korun. U oběžného majetku vidíme velice stabilní rozložení, které v průběhu let trvá. Větší zvýšení lze pozorovat pouze v roce 2022 u ostatních krátkodobých aktiv, kam spadají krátkodobé poskytnuté úvěry či zápůjčky a pohledávky. V roce 2022 tvořily hodnotu necelých 5,4 miliard korun.

Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv v %

	2022	2021	2020	2019	2018
Celková pasiva	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní zdroje	65,4	49,0	20,3	49,1	47,7
Ostatní kapitálové fondy	55,7	36,2	6,5	35,6	33,7
Cizí zdroje	34,6	51,0	79,7	50,9	52,3
Dlouhodobé závazky	2,9	10,2	5,1	13,1	15,8
Krátkodobé závazky	31,6	40,8	74,6	37,8	36,5
Ostatní krátkodobé závazky	14,9	20,4	57,6	21,5	20,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

V tabulce číslo 8 je znázorněna vertikální analýza pasiv. Zde můžeme pozorovat, že poměr mezi vlastním a cizím kapitálem je často měnný. Mezi lety 2018-2019 docházelo k rovnoměrnému rozložení cizího a vlastního kapitálů, okolo 50%. v roce 2020 však došlo k velké změně na straně cizích zdrojů, kdy se zde projevuje vliv krátkodobých závazků, stejně jako na straně aktiv u ostatních krátkodobých aktiv, kam spadají krátkodobé poskytnuté úvěry či zápůjčky a pohledávky se zde na straně pasiv změnila výše krátkodobých závazků a to o 5,53 miliard korun. Pokud nahlédneme do roku 2022, tento krátkodobý závazek tvoří hodnotu 0, takže došlo k jeho splacení. Podnik je zatížen spíše krátkodobými závazky, což jsou závazky ke splacení do 1 roku. Dlouhodobé závazky ve sledovaném období nepřesáhly 16%.

2.3.2. Analýza poměrových ukazatelů

Tato analýza spadá mezi základní a nejrozšířeněji využívané metody. Tyto poměrové ukazatele umožňují získat velice rychle obecnou představu o stavu podniku. Využívají se zde především data z volně dostupných zdrojů jako jsou účetní výkazy. Při této metodě dochází nejčastěji k poměru dvou nebo více položek z účetních dokumentů. V této kapitole budou hodnoceny ukazatele u všech vybraných společností, které mají volně přístupná data.

V rámci této kapitoly dojde k porovnání některých hodnot s odvětvím za pomoci Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA klasifikace CZ-NACE 11 – Výroba nápojů, kterou sleduje Ministerstvo průmyslu a obchodu české republiky. Z důvodu, že od roku 2020 došlo ke zrušení čtvrtletního výkazu P 3-04 Českého statistického úřadu, který byl zdrojem pro benchmarkingový systém, budou hodnoty porovnány za sledované roky 2018 a 2019.

Ukazatele likvidity

Tabulka 9: Průměrné hodnoty v odvětví CZ-NACE 11 - Likvidita

Odvětví	2017	2018	2019
Likvidita 1. stupně – okamžitá	0,23	0,27	0,17
Likvidita 2. stupně – pohotová	0,93	0,87	0,59
Likvidita 3. stupně – běžná	1,44	1,2	0,75

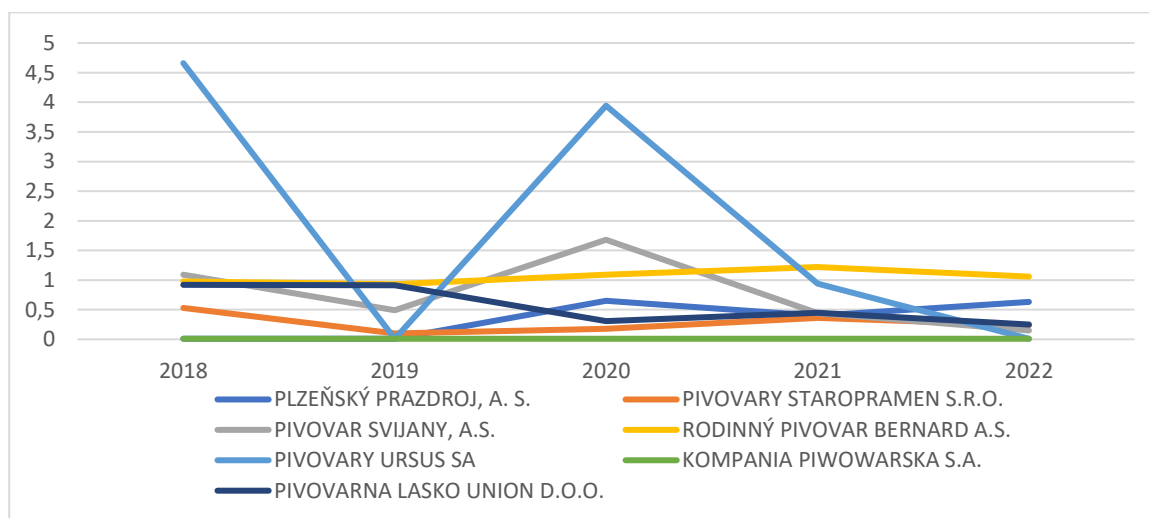
Zdroj: benchmarkingový systém MPO <https://www.mpo.cz/benchmarking>, vlastní zpracování

Okamžitá likvidita

K okamžité likviditě se dopočítáme tak, že spočítáme podíl mezi krátkodobým finančním majetkem a krátkodobými cizími zdroji. V čitateli i jmenovateli jsou obsaženy nejvíce likvidní položky, z toho důvodu se jedná o okamžitou likviditu. Krátkodobý finanční majetek obsahuje peníze v hotovosti či na bankovním účtu a u krátkodobé cizí zdroje jsou krátkodobé závazky nebo krátkodobé bankovní úvěry. Knápková doporučuje hodnotu pro okamžitou likviditu 0,2–0,5. (Knápková, a další, 2017 str. 95)

Jedná se o nejpřesnější ukazatel ze skupiny likvidity, hodnotí, jak je podnik schopný uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik. Hodnota okamžité likvidity, by neměla klesnout pod 0,2. Pokud by se tak stalo, pro podnik to znamená, že drží menší množství likvidních aktiv, tedy krátkodobých finančních prostředků, než je doporučeno. Pokud by však hodnota přesáhla hodnotu okolo 0,5, podnik v té době drží velké množství likvidních aktiv a může se jednat o neefektivní hospodaření s peněžními prostředky v pokladně nebo na běžném účtu.

Graf 1: Okamžitá likvidita



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, viz příloha 2

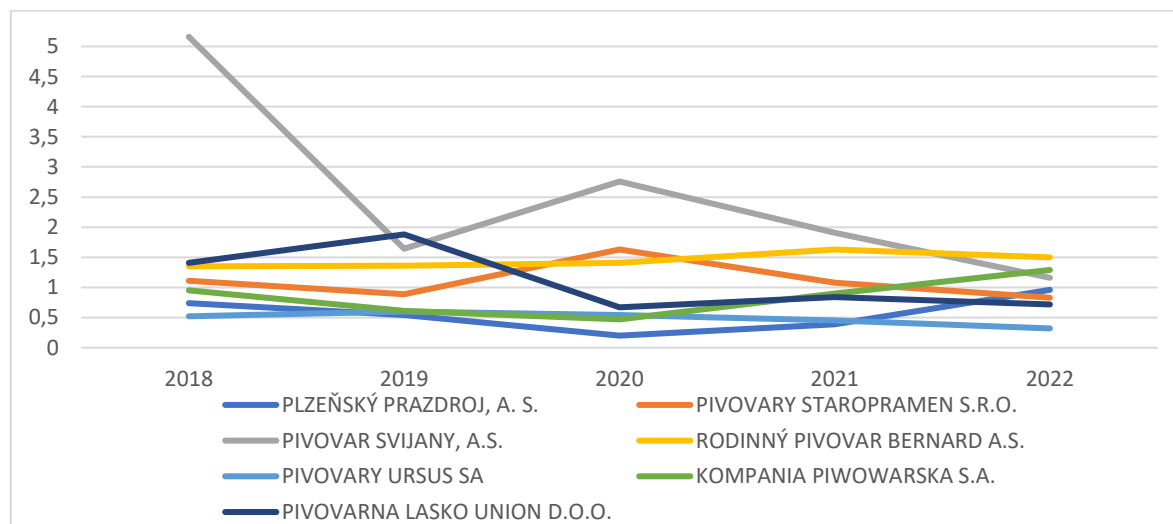
Z grafu číslo 1 můžeme vyčíst, že největší výkyvy vykazuje rumunský pivovar Ursus, který doporučené hodnoty ve sledovaném období nesplnil ani jednou. V letech 2018, 2020 a 2021 držel tento podnik větší množství peněžních prostředků, než je doporučeno. Naopak v letech 2019 a 2022 na toto doporučené množství nedosáhl, takže by v těchto letech nebyl schopný okamžitě uhradit krátkodobé závazky. Polský podnik Kompania Piwowarska se

po celé sledované období drží na hodnotě 0,01 a může se jednat o neefektivní hospodaření s peněžními prostředky. Nejlépe si stojí pivovar Staropramen, který z pěti sledovaných let dokázal čtyřikrát splnit doporučené hodnoty okamžité likvidity a nejvíce se přiblížil i hodnotám v odvětví CZ-NACE11. Plzeňskému pivovaru se o málo podařilo téměř třikrát udržet správný podíl mezi krátkodobým finančním majetkem a krátkodobými cizími zdroji a mezi lety 2018-2019 podnik nadržel téměř žádný finanční majetek.

Pohotová likvidita

Pokud od běžných aktiv odečteme zásoby a vydělíme krátkodobými cizími zdroji, vyjde nám pohotová likvidita, někdy také nazývaná jako likvidita 2. stupně či likvidita střední. Ve více zdrojích je doporučeno, aby se tato hodnota pohybovala od 1 – 1,5. V rámci odvětví se však podniky nepohybují v doporučených hodnotách a jsou nižší. Pohotová likvidita vyjadřuje, jak je podnik schopný uhradit své závazky bez zahrnutí zásob, které jsou nejméně likvidním oběžným aktivem.

Graf 2: Pohotová likvidita



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, viz příloha 3

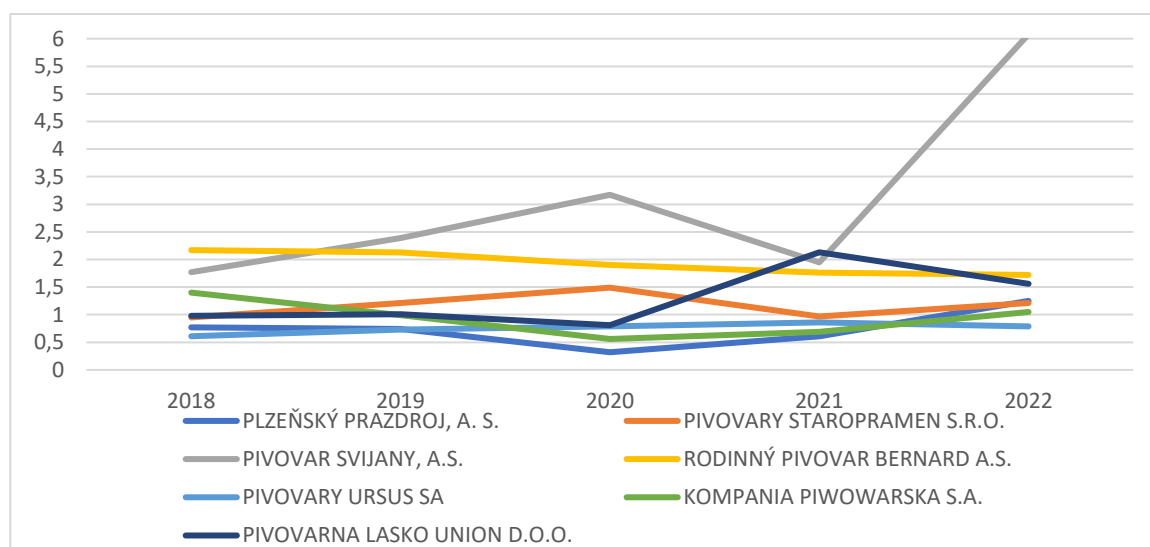
Z grafu číslo 2 můžeme pozorovat, že u pohotové likvidity s í nejhůře vede Pivovar Svijany, který se v doporučené hodnotě ocitl pouze jednou v roce 2022 a od likvidity v odvětví se pohybuje nejdále. V roce 2018 hodnota tvořila 5,16 což způsobilo především veliký pokles krátkodobých cizích zdrojů. Hodnota krátkodobých cizích zdrojů v roce

2018 činila necelých 100 milionů korun a oběžná aktiva bez zásob se rovnala hodnotě 503 milionů korun, což způsobuje takto vysoký podíl. Další podnik, který nevykazuje hodnoty v rámci doporučení je Pivovar Ursus, který má velice nízké hodnoty. To je zapříčiněno především tím, že podnik drží málo oběžných aktiv a má větší množství krátkodobých závazků. Nejlépe je na tom s pohotovou likviditou Rodinný pivovar Bernard, který byl pouze jednou mimo doporučenou hodnotu v roce 2021 kdy dosáhl na 1,63.

Běžná likvidita

Tato likvidita 3. stupně značí schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky, pokud by bylo nutné proměnit veškerá oběžná aktiva na hotovost. Jedná se o podíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Pokud bereme oběžná aktiva jako celek i se zásobami, jedná se již o více nelikvidní položky, i přes to tento ukazatel vypovídá o stabilitě podniku. Doporučená hodnota se pohybuje od 1,5 - 2,5.

Graf 3: Běžná likvidita



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, viz příloha 4

Plzeňský Prazdroj, Pivovar Ursus i Kompania Piwowska ani jednou ve sledovaném období nedosáhli na minimální doporučenou hodnotu 1,5. V některých letech by tyto společnosti nebyly ani schopné ze svých oběžných aktiv uhradit krátkodobé závazky. Což znamená, že z pohledu běžné likvidity nejsou tyto podniky likvidní a narůstá tak riziko pro věřitele. V rámci podniků, které jsou v CZ-NACE 11 je běžná likvidita nižší než doporučená v roce

2019 byla tato hodnota pouze 0,75. Pivovar Staropramen také nedosahuje doporučených hodnot, avšak při prodeji veškerých oběžných aktiv by byl schopen alespoň uhradit své krátkodobé závazky. Velice podobně je na tom i pivovar Lasko Union ze Slovinska, který je schopen alespoň uhradit své krátkodobé závazky. Nejlepší pozici mezi vybranými podniky má Rodinný pivovar Bernard, který ve všech sledovaných letech udržuje hodnoty v doporučených a je tedy schopen uhradit své krátkodobé závazky ze všech podniků nejlépe.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu dokazuje schopnost podniku přeměnit vložený kapitál na zisk. Tato metoda nejčastěji poměruje položky výkazu zisků a ztrát s rozvahou.

Tabulka 10: Průměrné hodnoty v odvětví CZ-NACE 11 - Rentabilita

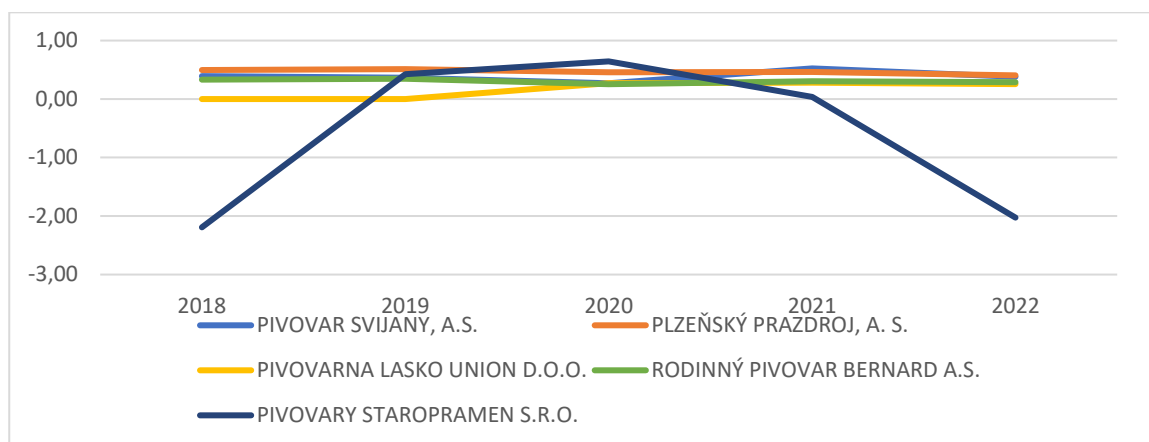
Odvětví	2017	2018	2019
ROS	0,16	0,16	0,18
ROE	0,15	0,18	0,22
ROA	0,11	0,12	0,13

Zdroj: benchmarkingový systém MPO <https://www.mpo.cz/benchmarking>, vlastní zpracování

Rentabilita tržeb – ROS

Jedná se o poměr zisku s celkovými tržbami. Tržbami se rozumí tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Ukazatel je považovaný za hlavní při hodnocení výkonnosti podniku a někdy je také nazýván jako ziskové rozpětí nebo marže. Špatný výsledek tohoto ukazatele nám říká, že ani výsledky ostatních ukazatelů nebudou optimální. Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Dle Růžičkové (2015) lze ziskovou marži porovnávat s oborovým průměrem a „platí, že jsou-li hodnoty tohoto ukazatele nižší než oborový průměr. Pak jsou ceny výrobků poměrně nízké a náklady příliš vysoké.“

Graf 4: Rentabilita tržeb – ROS



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, viz příloha 5

Z grafu číslo 4 můžeme pozorovat, že u sledovaných pivovarů je rentabilita tržeb vyšší než v rámci odvětví, kde se pohybuje okolo 0,16-0,18. Tedy v rámci odvětví 0,16-0,18 korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Pivovar Svijany, Plzeňský prazdroj i Pivovar Bernard se pohybují od 0,25 až 0,52 korun zisku na jednu korunu tržeb. Což znamená, že rentabilita tržeb u sledovaných podniků je velice dobrá a v některých případech zisk tvoří až polovinu tržeb. U dvou zahraničních podniků nejsou dostatečné informace k výpočtu tohoto ukazatele. Pivovar Lasko Union ze Slovinska udržuje ve sledovaném odvětví velice stabilní hodnoty 0,25-0,28. U pivovaru Staropramen v roce 2018 a 2022 dochází k záporným hodnotám, což znamená, že podnik v těchto letech negeneroval zisk, ale ztrátu.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

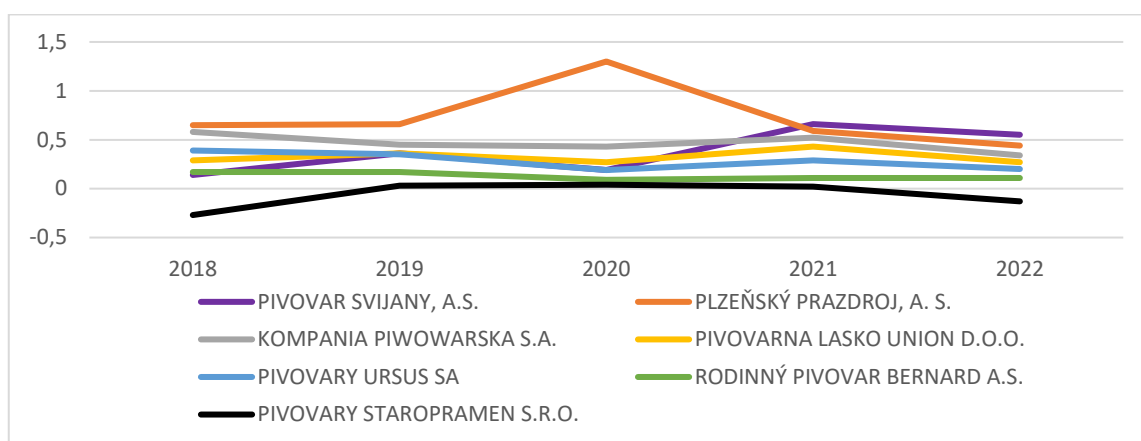
Vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu, který vkládají do podniku akcionáři či vlastníci. ROE se vypočítá jako podíl čistého zisku a vlastního kapitálu. Vypovídá tedy o tom, kolik korun očištěného zisku připadne na jednu korunu vlastního kapitálu.

Odvětví CZ-NACE 11 se mezi roky 2018-2019 pohybovalo v hodnotách 0,15-0,22, tedy na jednu korunu vlastního kapitálu společností, připadlo průměrně 0,125 korun zisku.

V grafu číslo 5 lze pozorovat spíše vyšší hodnoty. Velice podobně se v daném období pohybují pivovary Ursus a Lasko, kde na jednu korunu vlastního kapitálu připadá od 0,19-0,43 korun zisku. Plzeňský prazdroj a polský pivovar Kompania Piwowarska mají o něco vyšší hodnoty a na jednu korunu kapitálu spadá mezi 0,34-1,3 korun zisku. Plzeňský

Prazdroj v roce 2020 přesáhl hodnotu 1,3 především z důvodu, že se podniku snížila hodnota základního kapitálu o 3,35 miliard korun, došlo k výplatě zálohy podílu na zisku. Pivovar Staropramen stejně jako u předchozího ukazatele je v záporných čísel, nedosahuje ani hodnot průměru odvětví, což znamená, že negeneruje zisk v roce 2018 a 2022. Mezi roky 2019-2021 zisk generuje, ovšem velice malý okolo 0,03 korun na vlastní kapitál.

Graf 5: Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

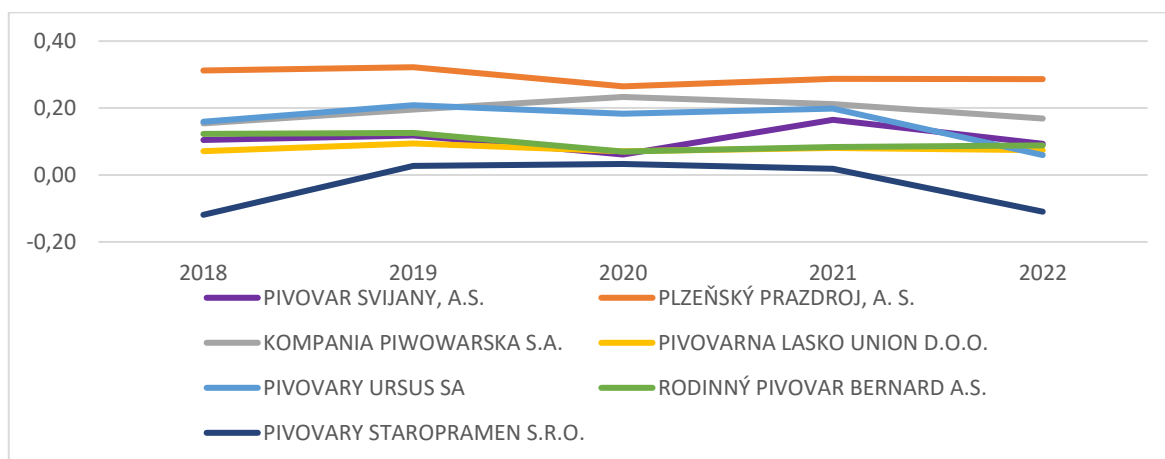


Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, viz příloha 6

Rentabilita aktiv – ROA

ROA značí, kolik korun zisku připadá na jednu jednotku aktiv. Čím budou vyšší aktiva v podniku, tím bude ukazatel nižší. Naopak, firmy s nízkými aktivy budou mít výsledek ukazatele větší. Jedná se například o firmy nabízející služby. V odvětví výroby nápojů se hodnoty pohybují okolo 0,11-0,13 korun na jednotku aktiva.

Graf 6: Rentabilita aktiv – ROA



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, viz příloha 7

V tomto případě se hodnoty z grafu číslo 6 velice podobají odvětví. Opět bychom mohli dát do skupiny pivovary Svijany, Lasko a rodinný pivovar Bernard. Jejich hodnoty jsou velice podobné, na jednu jednotku aktiv připadá od 0,06 do 0,16 korun zisku. U pivovarů Plzeňský Prazdroj, Kompania Piwowarska a Ursus jsou hodnoty o něco vyšší, a to především z důvodu, že podniky generují větší zisk oproti předchozí skupině. Zde se hodnota rentability aktiv pohybuje okolo 0,2-0,3 korun zisku na jednotku aktiva. Podnik Staropramen je i zde v záporných číslech, to způsobuje záporný výsledek hospodaření, a mezi roky 2019-2021 má podnik velice malý zisk, kdy přibližně 0,03 koruny zisku připadá na jednu jednotku aktiv.

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele si kladou za cíl zjistit, jestli podnik nakládá efektivně se svými aktivy. Informují o tom, jak dlouho trvá, než se držená aktiva promítnou do tržeb

Obrat celkových aktiv

Obrat aktiv je ukazatel aktivity, který měří, jak efektivně společnost využívá aktiva k dosahování cílů. Vyšší hodnoty obvykle naznačují efektivní využití aktiv a lepší výkonnost společnosti. Minimální hodnota obrátu aktiv by měla být rovna 1, což znamená, že společnost obrátí svoje celková aktiva v tržby alespoň jednou za rok.

Tabulka 11: Obrat aktiv

Obrat aktiv	2018	2019	2020	2021	2022
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	1,85	1,9	4,39	1,9	1,71
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	0,18	0,21	0,19	0,2	0,27
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	1,09	0,9	0,62	0,89	0,95
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	0,89	0,86	0,65	0,63	0,73
PIVOVARY URSUS SA	3,35	2,99	3,32	3,39	2,99
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	2,42	3,58	3,99	2,35	1,89
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	0,72	0,71	0,9	1	1,12
ODVĚTVÍ CZ-NACE 11	0,72	0,71	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Z tabulky číslo 11 můžeme vyčíst i hodnoty odvětví pro rok 2018 a 2019 které jsou konstantně okolo hodnoty 0,7, což je tedy pod doporučenou hodnotou. To však může být způsobeno i odvětvím ve kterém se pohybujeme, z důvodu, že se jedná o oblast výroby a vybrané podniky drží velké množství dlouhodobých hmotných aktiv. Plzeňský prazdroj, pivovar Ursus a Kompania Piwowska jsou ve skupině podniků, která vysoce převyšuje doporučenou minimální hodnotu obratu aktiv 1. Tyto podniky tedy více než jednou do roka obrátí svá aktiva v tržby. Pivovary Bernard, Svijany a Lasko se pohybují těsně pod hranicí, kdy sice neobráte veškerá aktiva v tržby, ale jsou tomuto cíli velice blízko. Nejhůře s obratem je na tom Pivovar Staropramen, který v roce 2022 dosáhl nejvyšší hodnoty za sledované období a to 0,27. Tyto nízké hodnoty jsou z důvodu ztrátových let a malého zisku.

Obrat dlouhodobého majetku

Podobně jako u obratu aktiv, je i optimální hodnota obratu dlouhodobého majetku odlišná především podle odvětví a velikosti společnosti. Nicméně všeobecně platí, že pokud jsou hodnoty obratu vyšší naznačují lepší využití dlouhodobého majetku a vyšší efektivitu v podnikání.

Tabulka 12: Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku	2018	2019	2020	2021	2022
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	1,63	1,64	1,47	1,50	1,93
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	0,18	0,20	0,19	0,20	0,27
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	1,87	1,26	1,09	1,42	1,30
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	1,14	1,11	0,83	0,84	0,99
PIVOVARY URSUS SA	2,77	2,67	2,68	2,63	2,09
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	4,39	2,58	2,51	2,33	2,54
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	0,87	0,89	0,83	1,00	1,12

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Nejvyšší, a tedy i nejlepší hodnoty vykazují Kompania Piwowska a rumunský pivovar Ursus. Ve sledovaném období neklesly hodnoty jejich obratu pod číslo 2, což znamená, že tyto společnosti jsou schopné svůj dlouhodobý majetek obrátit v tržby více než 2x každý rok. Velice dobré hodnoty vykazují i pivovary Plzeňský prazdroj a Svijany. U těchto společností nedošlo k poklesu pod 1,27 což stále značí velice dobrou efektivitu podnikání. Bernard a Lasko se pohybují okolo hodnoty 1 a pivovar Staropramen nepřekročil ve sledovaném období hodnotu 0,3.

Obrat zásob

Vyjadřuje, jak často se zásoby společnosti prodávají a znovu naskladňují během jednoho roku. Tento ukazatel má významný dopad na likviditu firmy (Růžičková, 2019). Vzorec pro výpočet obratu zásob je roční tržby společnosti dělené zásobami, což pomáhá pochopit, jak rychle společnost prodává a obnovuje své zásoby.

Tabulka 13: Obrat zásob

Obrat zásob	2018	2019	2020	2021	2022
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	15,10	15,73	12,75	12,30	12,67
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	22,74	21,51	16,62	15,18	16,35
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	14,47	9,63	7,76	6,71	4,50
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	7,80	7,10	5,53	5,81	4,78
PIVOVARY URSUS SA	12,66	13,22	11,27	11,59	9,50
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	33,99	34,80	33,57	32,30	26,96
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	15,48	16,52	13,88	14,59	11,34

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Je důležité zmínit, že každý podnik nakupuje a drží různé objemy zásob. Tento ukazatel pracuje s konečným stavem, který podnik vykazuje na konci roku, některé společnosti mohou mít menší konečné stavy i přesto vysoké tržby a naopak. Nejvyšší a velice stabilní hodnoty má Kompania Piwowska, která podle obratu zásob ve sledovaném období 26 krát až 35 krát prodala a znovu naskladnila své zásoby. Nejméně obratů zásob vykazuje Rodinný pivovar Bernard a pivovar Svijany, jejichž hodnoty se pohybují pod číslem 10.

Doba obratu pohledávek

Jedná se o dobu, která uplyne ode dne, kdy podnik vystaví fakturu za poskytnuté zboží nebo službu, až do dne, kdy jí zákazník uhradí. Čím kratší doba obratu pohledávek, tím rychleji společnost dostává zaplacenou za své faktury a tím je zlepšena její likvidita. V případě doby obratu počítáme, že rok má 360 dní, z toho důvodu násobíme tržby 360 a dělíme hodnotou pohledávek za odběrateli.

Tabulka 14: Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek	2018	2019	2020	2021	2022
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	25	24	25	24	18
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	48	52	66	64	62
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	33	62	40	38	15
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	34	43	27	32	34
PIVOVARY URSUS SA	54	60	67	51	41
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	15	31	34	38	57
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	63	72	61	56	56

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

V tabulce výše jsou uvedeny počty dní, od vystavení faktury společností do úhrady zákazníkem. V tomto případě má průměrně nejnižší počet dní obratu pohledávek Plzeňský prazdroj, kdy se počty dní pohybují od 18-25 dní. Podnik tak může znovu rychleji manipulovat s finančními prostředky, na které by jinak musel čekat. Nejvyšší počet dní, kdy podniky musí čekat na uhrazení pohledávek mají pivovar Lasko, Staropramen a Ursus. U těchto pivovarů dochází i k možnému snižování likvidity a zhoršování efektivity podniku.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou finanční poměry, které vyjadřují procentní míru, do jaké je společnost financována za pomoci cizích zdrojů, ve srovnání ke zdrojům vlastním. Tyto ukazatele pomáhají investorům a věřitelům posoudit míru rizika spojeného s investicí nebo poskytnutím úvěru společnosti.

Celková zadluženost

Tento základní ukazatel zadluženosti značí, kolik cizích zdrojů je v poměru ke zdrojům vlastním. Doporučená hodnota, na kterou se odvolává řada autorů se pohybuje mezi 30-60 %.

Graf 7: Celková zadluženost v %



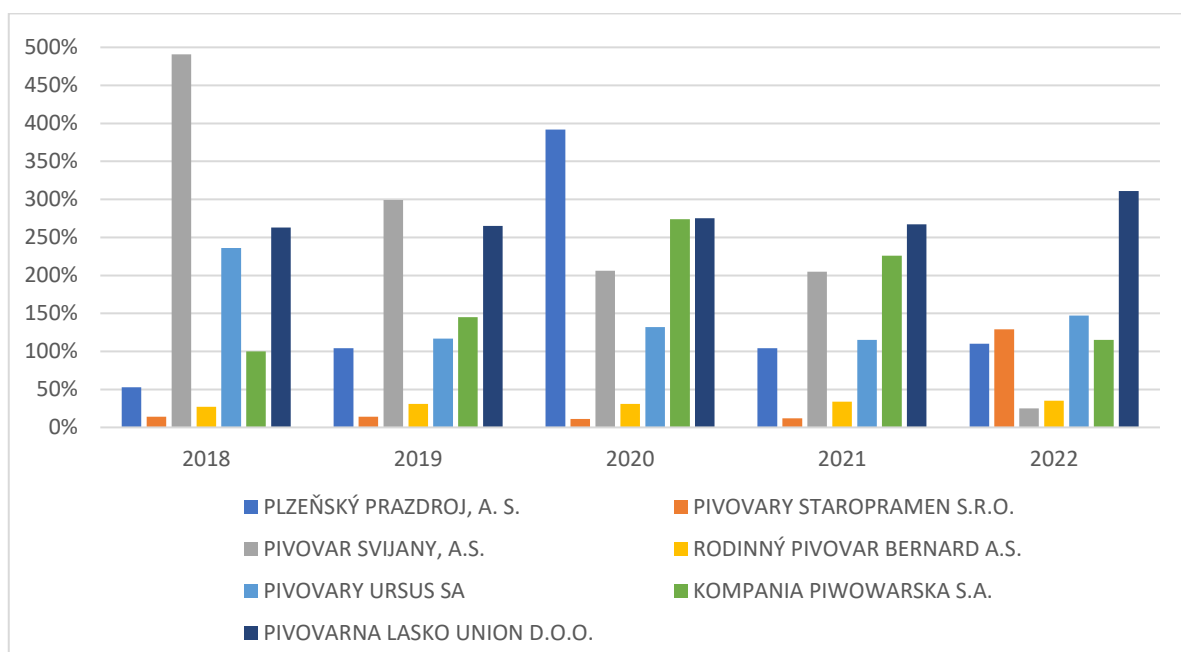
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, viz příloha 8

Z grafu číslo 7 lze pozorovat, že dle splnění doporučených hodnot nemůžeme zařadit do skupiny žádné pivovary. Pouze u pivovarů Staropramen a Bernard, nedošlo ve sledovaném období k nárůstu celkové zadluženosti nad 60%, ale jsou spíše v nižších hodnotách, což pro firmu může znamenat i nevyužití potenciálu cizích zdrojů. Rodinný pivovar Bernard vykazuje stabilní hodnoty od 21% do 26% po celé sledované období. Pivovar staropramen se v roce 2018 dostal na hodnotu 56% z důvodu, že držel veliké množství dlouhodobých závazků, které však během roku 2019 splatil a dále se pohyboval okolo 12% celkové zadluženosti. Nejvyšší hodnoty ve sledovaném odvětví dosáhl pivovar Svijany v posledním sledovaném roce 2022, kdy hodnota zadlužeností byla na 83%. Zde hrají největší roli krátkodobé závazky, kterých firma využívá každý rok. Celkově nejvíce zadlužený ve sledovaném období je pivovar Lasko, kdy jeho zadluženost neklesla pod 72% a to především z důvodu, že slovinský pivovar je velkým podílem financován jak krátkodobými, tak i dlouhodobými cizími zdroji po celou dobu sledování. Pokud bychom se podívali na Plzeňský Prazdroj, zjišťujeme, že se pohybuje v doporučených hodnotách až na rok 2020, kde i přes pokles dlouhodobých cizích zdrojů došlo k nárůstu krátkodobých a s lehkým poklesem aktiv si tak pivovar připsal hodnotu celkové zadluženosti 79%.

Míra zadluženosti

Jak již bylo zmíněno, tento ukazatel často sledují bankovní instituce například při poskytování úvěru. Míra zadluženosti poskytuje informace o tom, jak velká část aktiva je financována pomocí dluhu.

Graf 8: Míra zadluženosti v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, viz příloha 8

Vyšší míra zadluženosti většinou značí vyšší riziko, protože společnost je zatížena většími dluhy, které musí splácet. Což vede k potenciálně vyšším nákladům na úroky a může omezovat flexibilitu ve financování. Taková situace nastala téměř u každého pivovaru.

Nevětší míru zadluženosti vykazuje pivovar Svijany, který v roce 2018 dosáhl na 491%, důležité je však zmínit, že postupným vývojem v čase byl podnik k roku 2022 schopen tuto hodnotu snížit na pouhých 25%. Na druhé straně, nižší míra zadluženosti může znamenat větší finanční stabilitu a menší riziko pro věřitele, ale může také omezovat růst a investiční příležitosti společnosti. Například pivovar Bernard za sledované období nepřesáhl hodnotu 35%, a pivovar Staropramen se kromě roku 2022 držel na 11% až 14% míry zadluženosti.

2.4. Strategická analýza

V této části praktické práce bude provedena strategická analýza vybraných podniků. Dojde k vnější analýze makrookolí i v rámci zahraničních firem bude provedena PEST analýza, která popíše politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou působit na podniky v odvětví výroby piva. Porterův model pěti sil nebude v této části použit z důvodu nedostupných dat u zahraničních společností. Poté bude za pomoci SWOT analýzy provedena analýza vnitřního prostředí českých podniků, a především podniku Plzeňský Prazdroj.

2.4.1. Analýza vnějšího prostředí (externí)

Tato analýza pomáhá podnikům najít a pochopit faktory a trendy v okolí společnosti, které mohou mít vliv na plnění jejich cílů. Mezi hlavní oblasti analýzy vnějšího prostředí patří politické, ekonomické, sociální, technologické faktory známé jako analýza PEST. K analýze vnějšího prostředí je určen i Porterův model pěti sil, který zkoumá mikrookolí podniku v rámci odvětví. Zaměřuje se především na konkurenceschopnost, atraktivitu odvětví a pomáhá podnikům vytvářet fungující strategie.

Makrookolí podniku

Podnik jako celek, musí být schopen aktivně reagovat na změnu nejen v odvětví, ale také v rámci makrookolí na úrovni regionu či státu. Z toho důvodu je nutné sledovat vývoj některých makro ukazatelů, které mohou zasakovat do vývoje podniku.

PEST analýza

Zahrnutí této analýzy do strategického plánování podniku, velice často pomáhá identifikovat příležitosti a hrozby v jejich vnějším prostředí. Pest analýza sleduje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které by mohly ovlivnit jejich obchodní strategie. Výsledky této analýzy slouží jako základ pro tvorbu strategie a plánů podnikání, které umožňují organizacím lépe reagovat na změny ve svém okolí. V následujících odstavcích dojde k analýze těchto čtyř faktorů, a popisu, jak by mohli ovlivnit odvětví výroby piva.

Politicko-právní faktory

Mezi nejvýznamnější politicko-právní faktory můžeme zahrnout především regulaci daní na alkoholické nápoje. V roce 2020 došlo ke změně sazby DPH na pivo, které bylo rozděleno do dvou základních kategorií.

„Co se týče prodeje piva, budou od 1. května 2020 uplatňovány 2 sazby DPH. Snížená 10 % sazba DPH bude aplikována pro točené pivo konzumované v restauračním zařízení. Na balené pivo a točené pivo konzumované mimo restaurační zařízení bude nadále aplikována základní 21% sazba DPH.“ (MFČR, 2020)

V současné době (2024) došlo znovu k úpravám sazeb DPH, kdy v České republice nastalo zrušení tří různých sazeb, které byly: 21% základní sazba, 15% první snížená sazba a 10% druhá snížená sazba. Nové sazby, které vzešly v platnost od 1.1.2024 jsou 21% základní sazba a 12% snížená sazba. Na alkoholické pivo ve všech formách se nově od roku 2024 uplatňuje sazba 21%, což je změna proti loňskému roku + 11% na točené pivo.

Pokud bychom tedy měli shrnout sazbu DPH působící v České republice na výrobu a prodej v pivovarnickém odvětví, jedná se o velice volatilní faktor, kdy se během posledních 5 let DPH změnilo třikrát. Viz tabulka číslo 15.

U zemí sledovaných pivovarů se DPH v posledních letech nijak výrazně nezměnila ve Slovinsku je uplatňovaná sazba na pivo 22%, v Polsko 23% a Rumunsku se jedná o pouhých 9%.

Tabulka 15: Změny DPH v ČR – pivo

Změny DPH v ČR pivo	2018	2020	2022	2024
Točené pivo v restauračním zařízení	15%	10%	10%	21%
Balené pivo v obchodě	21%	21%	21%	21%

Zdroj: MFČR, Vlastní zpracování

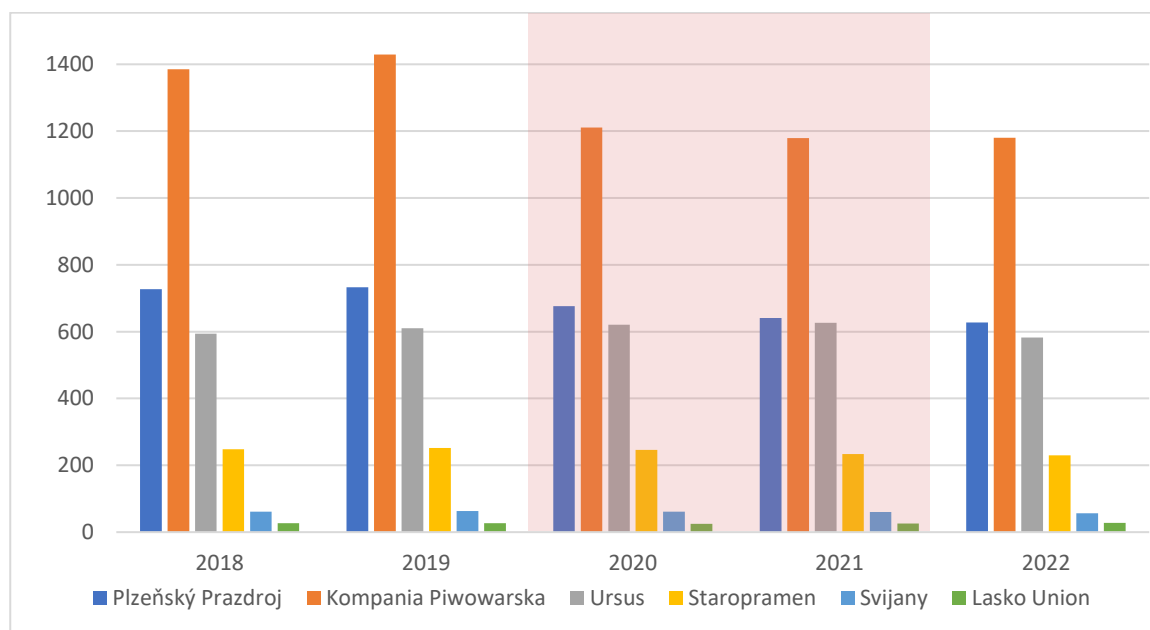
Tabulka 16: Sazba DPH k 3/2022 ve vybraných zemích

Sazba DPH k 3/2022	Základní sazba	Snížená sazba	Super snížená sazba
Polsko	23%	8%	5%
Rumunsko	19%	9%	5%
Slovinsko	22%	9,5%	5%

Zdroj: Oficiální internetová stránka Evropské unie, Vlastní zpracování

Pokud bychom pohlédli na události okolo pandemie nemoci Covid19, která propukla v Evropě začátkem roku 2020, z politicko-právního hlediska, určitě je zapotřebí zmínit vládní restriktce. Vládní opatření cíleně zamezovali společenským událostem, návštěvám kulturních akcí, ale především došlo k uzavření všech restauračních zařízení, kdy obrovskou ránu utrpělo pivovarnictví především v oblasti výčepu. Většina menších pivovarů neměla jiný distribuční kanál, než jejich pivnice či restaurace, a tak v některých případech došlo u úplnému útlumu výroby piva. U většiny větších pivovarů, které mají distribuční cesty i skrze obchodní řetězce však také došlo k poklesu prodeje, mezi roky 2020-2021. Například u polského pivovaru Kompania Piwowska se objem prodeje piva z roku 2019 na rok 2020 zmenšil o 218,9 milionů litrů a u českého pivovaru došlo ke snížení o 55,6 milionů litrů. Za zmínku také stojí fakt, že vládní restriktce omezily i cestovní ruch, který je pro tradici piva v České republice velmi důležitý. Avšak po ukončení vládních restriktcí, jak můžeme pozorovat v grafu číslo 9 nedošlo k návratu na původní před covidové prodejní hodnoty. Jak z mnoha výzkumů vyplívá, lidé si odvykli navštěvovat restaurační zařízení a mnohem raději kupují balené pivo v obchodě, a dosahují tak menší spotřeby než před rokem 2020. Důvodem může být právě i výše uvedené měnicí se DPH, které v současné době zdražuje prodejní cenu piva o minimálně 11 %.

Graf 9: Prodej piva v milionech litrů

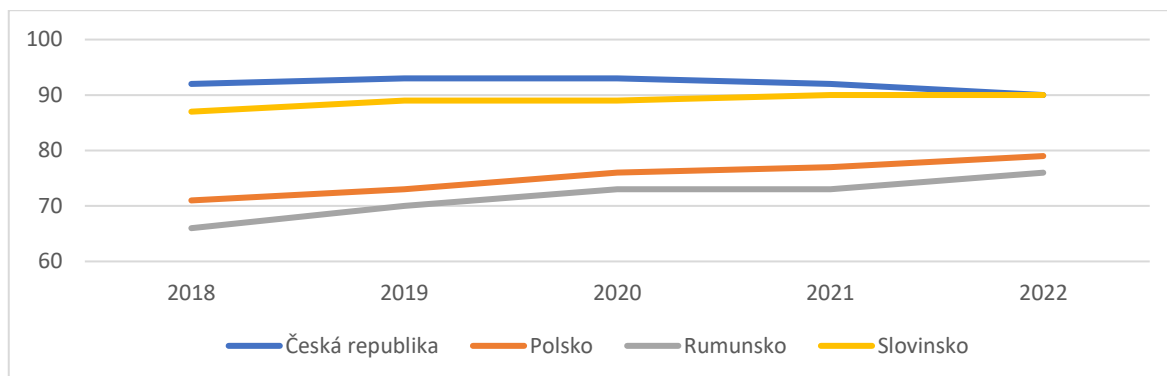


Zdroj: Analýza – Euromonitor: Passport (czu.cz), vlastní zpracování viz příloha 10

Ekonomické faktory

V rámci kapitoly ekonomické faktory je nutné se zaměřit především na makroekonomické ukazatele, které velice ovlivňují chování spotřebitelů.

Graf 10: Vývoj indexu HDP na obyvatele (PPS)



Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování viz příloha 11

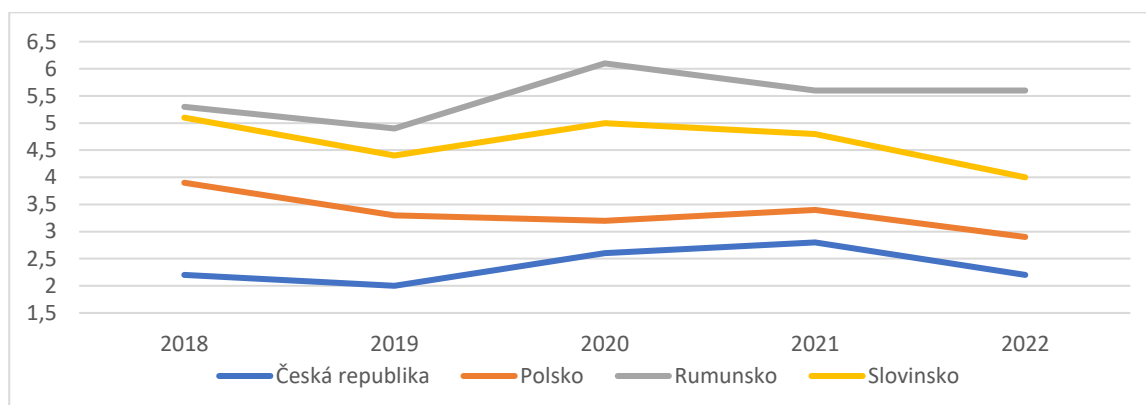
V grafu číslo 10 můžeme vidět vývoj indexu HDP na obyvatele ve standardu parity kupní síly zemí v rámci sledovaných pivovarů. Tento údaj slouží k porovnání HDP různých zemí, bez možného zkreslení cenovými úrovněmi.

V tomto období vykazuje Česká republika nejvyšší hodnoty. V roce 2019 a 2020 se jednalo o hodnoty 93, poté HDP pomalu klesá a v roce 2022 vykazuje hodnotu 90. Oproti tomu ostatní státy ani jednou ve sledovaném období neudělaly krok zpět a pozvolna hodnoty zvyšovaly. Největší změna proběhla u Rumunska, kde se HDP na obyvatele ve sledovaném období zvýšilo o hodnotu indexu 10 z 66 na 76.

Všechny sledované státy tedy prosperovali a i přes již zmíněnou pandemii mezi roky 2020 až 2021 vykazovaly rostoucí HDP.

Dalším makroekonomickým ukazatelem, který může ovlivňovat spotřebu piva je nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti vyjadřuje procentuální podíl nezaměstnaných, kteří zaměstnání aktivně hledají, z celkového počtu ekonomicky aktivních obyvatel. Pokud by tedy míra nezaměstnanosti rostla, mělo by to zásadní vliv na spotřebu zboží v daném státě, z důvodu změny ve spotřebitelském chování, kdy lidé mají větší tendenci šetřit v případě, že jsou nezaměstnaní.

Graf 11: Míra nezaměstnanosti (%)

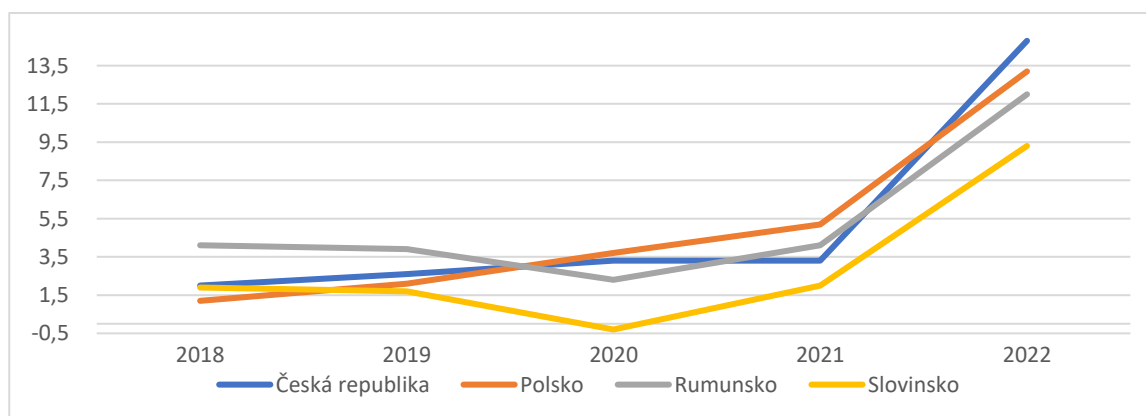


Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování viz příloha 12

Z grafu číslo 11 je zřejmé, že Česká republika vykazuje nejnižší a doporučené hodnoty míry nezaměstnanosti. Mnoho autorů doporučuje míru nezaměstnanosti, která je pro zdravý vývoj ekonomiky a konkurenční prostředí na trhu práce nepostradatelná, mezi 2% až 3%. Druhou pozici si drží Polsko, které ve sledovaném období doporučenou hodnotu přesáhlo o přibližně 1% v roce 2018, ale v roce 2022 se dostalo pod hranici 3% a v současné době se pohybuje míra nezaměstnanosti v Polsku okolo 2,8 %. Nejvyšší procentní hodnoty vykazuje Slovinsko a Rumunsko. Pohybují se mezi 4 % až 6,1%. Rumunsko v roce 2020 přesáhlo hranici 6% ale v současné době atakuje hodnotu 5,4 %.

Posledním velice důležitým faktorem, který bude zmíněn v rámci ekonomických faktorů PEST analýzy, které mohou mít vliv na výrobu a spotřebu v odvětví pivovarnictví je inflace.

Graf 12: Meziroční míra inflace (%)



Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování viz příloha 13

Jak je možné vidět z grafu číslo 13, koncem sledovaného období došlo k enormnímu nárůstu inflace. To však bylo způsobeno více faktory, které v sumě vytvořily růst, který trval téměř po dobu 3 let. Hlavním důvodem byla koronavirová krize mezi roky 2020 a 2021, kdy došlo k propadu ekonomik. Dalším výrazným faktorem bylo zpoždění dodávek na spotřebitelský trh z důvodu nízkých kapacit dodavatelů a krizi v Suezském průplavu. Jednou z posledních velkých ran bylo skokové zdražování cen zemního plynu a elektřiny, které odstartovalo růst inflace. V současné době (2024) dochází k poklesu meziroční míry inflace, a to především díky zásahu monetární a fiskální politiky. (Šnobl, a další, 2022)

Stejně jako u míry nezaměstnanosti je u inflace doporučená hodnota, která zaručuje stabilitu a předvídatelnost, jedná se o hodnotu 2%. Ve sledovaném období se podařilo této hodnoty dosáhnout pouze České republice a Slovinsku. Inflace zapříčiňuje zvyšování spotřebitelských cen, z toho důvodu lidé mění své spotřebitelské chování a začínají tvořit úspory. To může velice výrazně ovlivnit prodej komodit jako je právě pivo, protože pro spoustu lidí se jedná o zboží, které si mohou odeprít nebo například nenavštívit restaurační zařízení, aby ušetřili.

Sociální faktory

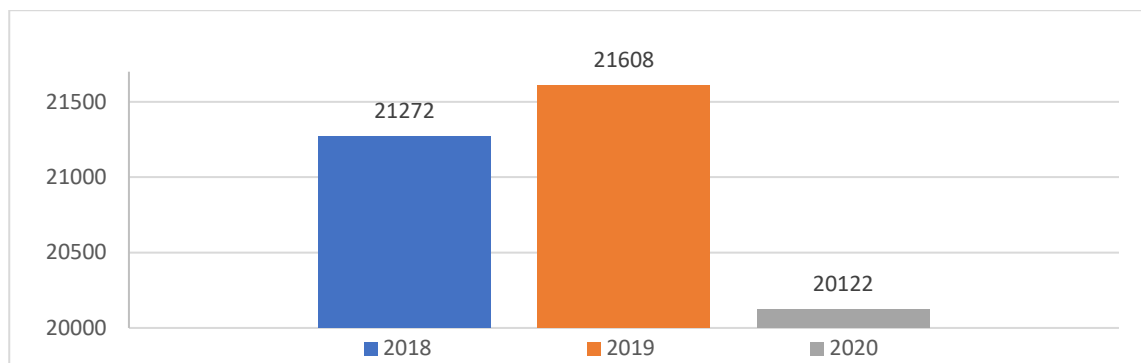
K těmto faktorům jsou v rámci PEST analýzy často přidávány i faktory demografické. Tedy patří sem nejen životní styl, hodnoty, tradice, ale také velikost a struktura populace, migrace nebo úroveň vzdělanosti.

V roce 2019 vydal Euromonitor International článek pro Pasport o spotřebitelských trendech ovlivňujících zdraví a výživu, kde zmiňují pět hlavních trendů. Studie se zaměřuje především na v současné době stále se zlepšující dostupnost informací, která spotřebitelům napomáhá pro dosažení zdravého a vyváženého životního stylu. Lidé se všeobecně více zaměřují na duševní pohodu, kterou narušuje vliv sociálních médií a rychlý životní styl. Populace se začíná soustředit spíše na vyváženou stravu a udržování kondice. (International, 2019)

S tímto trendem však přichází i snížení spotřeby alkoholických nápojů, kam spadá i námi sledované odvětví pivovarnictví. Dle Českého svazu pivovarů a sladoven roční spotřeba piva na obyvatele v roce 2020 dosáhla 135 litrů, viz graf číslo 13, což je nejméně za posledních 60 let. „*Oproti předchozím letům výrazně stoupla obliba nealkoholických piv a míchaných nápojů na bázi piva, tzv. pivních mixů.*“ (Český svaz pivovarů a sladoven,

2023) Kromě vlivu covidové pandemie je zde tedy opravdu znát vliv nově narůstajícího zdravého životního stylu, který omezuje konzumaci alkoholických nápojů, a dochází ke zvyšování spotřeby piv nealkoholických, tento trend se objevuje po celém světě.

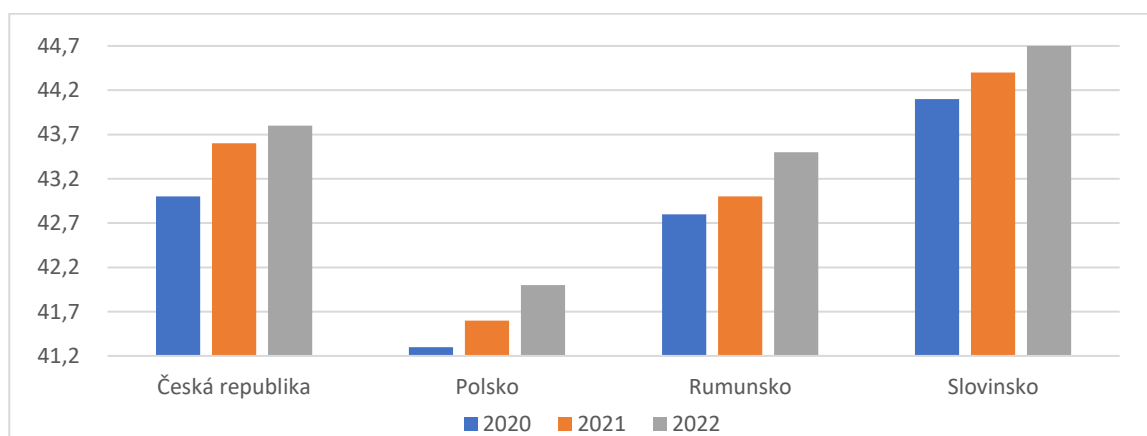
Graf 13: Spotřeba piva v ČR (tisíc hektolitrů)



Zdroj: ČSPS a GŘC, Vlastní zpracování

Jedním z hlavních sociálně-demografickým ukazatelem je průměrný věk obyvatelstva. Populace všeobecně stárne, a tak dochází i ke změně zvyklostí. Starší lidé již nekonzumují tolik alkoholu, a to především ze zdravotních či finančních důvodů. Nejstarší populace ze sledovaných zemí, jak můžeme vidět v grafu číslo 14, je Slovinsko, které se pohybuje v mediánu věku obyvatel na téměř 45 letech. Druhou „nejstarší“ zemí je právě Česká republika, která se blíží 44 roku a „nejmladší“ zemí je Polsko s mediánem 42 let.

Graf 14: Medián věku obyvatelstva (%)



Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování viz příloha 14

Technologické faktory

Ve většině odvětví platí, že pokud firmy nedrží trendy či nesledují inovace ve výrobě, může dojít k oslabení pozice na trhu. V odvětví pivovarnictví tomu tak zcela není. Přidanou hodnotu na trhu s pivem je především dlouholetá tradice v technologii přípravy jednotlivých surovin. Jednotlivé recepty se předávají po generace, a někdy se jedná o firemní tajemství. Pokud bychom však pohlédli na technologický faktor z jiného úhlu, může se jednat například o již výše zmíněná nealkoholická piva, která rozšiřují produktové portfolio. Dále je velice důležité držet trend ve vývoji marketingu a diverzifikovat cílové skupiny zákazníků. Některé inovace mohou přilákat nový segment zákazníků, kteří mohou lpít například na udržitelném rozvoji. Pokud by byly pivovary schopny snižovat uhlíkové stopy či šetřit životní prostředí, mohli bychom tyto fakta také začadit do technologických faktorů PEST analýzy.

Pivovar Plzeňský Prazdroj začátkem roku zveřejnil informaci, že otevřel nový a plně automatizovaný sklad, který nejen zrychlí dodávku piva, ale také sníží emise CO₂. (Plzeňský Prazdroj, 2023) Ve výroční zprávě byl zmíněn cíl, který se následně podařilo i splnit, když Prazdroj již nevyrábí svá piva v PET lahvích a snižuje tak plastový odpad. Toto jsou technologické inovace, které mohou přilákat nový segment zákazníku. Pivovar Svijany ve své výroční zprávě z roku 2022 uvádí že do provozu implementovali novou technologickou linku, která výrazně pomůže s uvedením nového produktu na trh – Skupinové balení plechovek TopClip. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022)

Pivovar Staropramen ve výroční zprávě z roku 2022 zmiňuje zařazení do udržitelného rozvoje a informuje o tom, že se jako skupina zapojila do spolupráce s městskými částmi v rámci dobrých sousedských vztahů. Nejvíce však pivovar dbá na zodpovědnou konzumaci, udržitelnou výrobu a péči o zaměstnance a komunity, což vytváří nové cílové skupiny. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022)

Pokud společnosti chtějí na trhu uspět, je zapotřebí inovovat, zrychlovat výrobní a distribuční procesy, vytvářet nové produkty, které osloví širší cílové skupiny a přinesou tak pivovarům větší zisky. Jak již bylo zmíněno ve finanční analýze, v tomto odvětví je typické, že společnosti drží velkou část aktiv v dlouhodobém hmotném majetku. Jedná se především o budovy a stroje, které na technologickou inovaci vyžadují nemalé prostředky. Avšak v odvětví pivovarnictví je i velice důležité zachovat mnohaletou tradici, která tvoří největší podíl na přidané hodnotě produktu.

2.4.2. Analýza vnitřního prostředí (interní)

Tato analýza pomáhá společně identifikovat vlivy uvnitř podniku, které mohou negativně či pozitivně ovlivňovat její procesy. Dochází k hodnocení interních faktorů, které působí na schopnost dosahovat nastavených cílů. Tato analýza bude provedena u pivovarů v rámci České republiky.

SWOT analýza

Jedná se strategický nástroj, který je velice používaný, pokud jde o hodnocení strategie a organizování podniku. Identifikuje a analyzuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které v rámci podniku již jsou nebo se mohou objevit v budoucnosti. Napomáhá při posuzování vnitřního a vnějšího prostředí a umožňuje tak lépe plánovat strategie a rozhodování, která jsou pro další rozvoj podniku klíčové.

Tabulka 17: Matice SWOT analýzy

	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
Vnitřní	Silné stránky <ul style="list-style-type: none">- Tradice výroby- Kvalita- Efektivní výrobní proces- Distribuční síť	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">- Závislost na jednom trhu- Nízká diverzifikace produktu- Problémy s dodavateli
Vnější	Příležitosti <ul style="list-style-type: none">- Udržitelný růst- Nové receptury- Spolupráce	Hrozby <ul style="list-style-type: none">- Regulace- Pandemie- Změny spotřebitelského chování

Zdroj: Vlastní zpracování

V matici SWOT analýzy, tabulka číslo 17, můžeme pozorovat vybrané faktory a vlivy, které úzce souvisí s odvětvím výroby piva. V následujících čtyřech odstavcích se zaměřím na jednotlivé segmenty matice a zhodnotím jejich působení na dané podniky.

Silné stránky

U silných stránek jde o identifikaci faktorů či činností, kterými již podnik disponuje nebo je dělá dobře. V rámci odvětví pivovarnictví v České republice můžeme o sledovaných pivovarech s jistotou říci, že disponují mnohaletou tradicí výroby. Pivovar Svijany byl založen přibližně v roce 1560, což z něj činí jednoho z nejstarších pivovarů v Česku a nejstarší ze sledovaných pivovarů. První pivo se zde uvařilo již před více než 450 lety. Druhým nejstarším sledovaným podnikem je rodinný pivovar Bernard, který se nachází v obci Veselí nad Lužnicí v Jihočeském kraji. Pivovar byl založen v roce 1597. Plzeňský Prazdroj se sídlem v Plzni byl založen v roce 1842 a pivo se zde vaří více 182 let. Staropramen byl založen před 155 lety, již v roce 1869 v pražské čtvrti Smíchov.

Další silnou stránkou, kterou mají české pivovary společnou je kvalita jednotlivých surovinná samozřejmě souvisí s mnohaletou tradicí výroby, kdy docházelo k úpravám postupů pěstování a zpracování. Většina Českých pivovarů může potvrdit, že používá suroviny výhradně původem z České republiky, s čímž se pojí například i chráněné zeměpisné označení České pivo. *„České pivo není jen obecný název. Jde o chráněné zeměpisné označení (CHZO), zavedené Evropskou unií v roce 2008. Zaručuje vysoký standard výrobního procesu a kvality surovin. Ne všechna piva vyráběná v naší zemi se jím mohou pyšnit. Užití CHZO totiž představuje závazek. Je příznačné, že úplně první značkou, která označení získala, se stal Gambrinus, a to již v roce 2009. Postupně se připojily další – Pilsner Urquell, Velkopopovický Kozel a Radegast. Zvýšená poptávka po domácích surovinách pak výrazně přispěla mimo jiné k záchraně šlechtění a pěstování českých sladovnických odrůd ječmene.“* (Plzeňský Prazdroj, 2024)

Pivovar Svijany v roce 2006 kupuje podíl ve chmelařském družstvu v Polepských blatech, aby mohl mít přehled o klíčové surovině pro svůj podnik. Pivovar Staropramen jako jeden z prvních pivovarů v zemi založil v roce 1900 vlastní propagační stanici kvasnic a od té doby drží a používají vlastní kvasničný kmen. Rodinný pivovar Bernard na svých stránkách zmiňuje: *„Základní suroviny pro výrobu piva si zajišťujeme sami. Slad máme z vlastní sladovny v Rajhradě u Brna. Připravujeme ho tradičním humnovým způsobem. Je náročný a nákladný, ale pro pravý český ležák ten nejvhodnější. Přimo v pivovaru v Humpolci si produkuje vlastní čerstvé kvasnice. Používáme vodu z našich vrtů, která má pro vaření piva ideální vlastnosti.“* (Bernard, 2024)

Spolu s tradicí výroby a kvalitou jde ruku v ruce i efektivní výrobní proces, který se postupem času zdokonaluje. Zlepšují se nejen technologie pro výrobu, ale také do výrobních procesů vstupuje inteligentní technologie, jako je například již dříve zmiňovaný plně automatizovaný sklad, který v roce 2022 otevřel Plzeňský Prazdroj.

Velice důležitý vliv má i distribuční síť, která je v České republice u většiny pivovarů plně diverzifikovaná. Pouze u velmi malých pivovarů nastávají situace, kdy pivovar má například pouze svůj výčep či restauraci, nebo naopak distribuuje pouze přes obchodní řetězce.

Slabé stránky

Zde se nacházejí především vlivy, které mohou působit nebo již působí na výkonnost či konkurenceschopnost podniku. Jedná se o negativní vlivy vně podniku.

Pokud bychom zmínili závislost na jednom trhu, spadá sem závislost na domácím trhu ve chvíli, kdy pivovar není schopen expandovat na zahraniční trhy z důvodu jako jsou malé výrobní kapacity nebo nedostatečné finanční prostředky. Ze sledovaných pivovarů nejméně rozšířenou značkou je v současné době pivo Svijany, kterému se však v roce 2017 podařilo expandovat například na Slovenský trh.

Další slabou stránkou bychom v tomto případě mohli zmínit nízkou diverzifikaci produktu. Jak již bylo zmíněno v sociálních faktorech PEST analýzy, lidé mění životní styl a hledají nové produkty, které by nahradili právě ty s obsahem alkoholu. Jedná se o vliv, kterému se dříve či později bude muset věnovat každý pivovar, který chce být konkurenceschopný ve svém odvětví. Například rodinný pivovar Bernard se chlubí prvenstvím na Českém trhu s tím, že jako první začali vyrábět nealkoholické polotmavé pivo. Nealkoholická piva s různými příchutěmi jsou v dnešní době již standardem všechny sledované pivovary je vyrábí. Avšak tato diverzifikace začíná být v současnosti nedostatečná. Některé pivovary tak začínají rozmyslet nad novými produkty, aby tak snížili dopad ve slabých stránkách. Poslední slabou stránkou, která zde bude zmíněna je možnost problémů s dodavateli. I přes to, že mnoho pivovarů se angažuje i ve výrobě surovin, ne vždy stačí vlastní výrobní kapacity na objem výroby a s dodávkami surovin, které jsou opravdu zatížené na kvalitu mohou nastat výrazné problémy. Nejen se surovinami však mohou nastat problémy. V případě odvětví výroby piva se dá zmínit i nedávná krize s obalovými materiály, kdy s velkým tlakem na omezení plastů ve výrobě došlo k problémům s dodávkou hliníkových plechovek mezi roky 2020-2022. Výrobní kapacity

plechovek rostou pomaleji než trh. Navíc s rostoucí poptávkou rostla i cena hliníku. Tato v dnešní době se dá nazvat závislost na hliníkovém obalovém materiálu je velmi slabou stránkou která může omezovat i kapacity výroby. Z důvodu konfliktu na Ukrajině došlo nejen ke zpoždění dodávek skla, ale především došlo i k přerušení dodávek plynu. Toto je výrazný problém, který zmínil i pivovar Plzeňský Prazdroj v článku pro Českou tiskovou kancelář z roku 2022

„Při přerušení dodávek zemního plynu by pivovary byly schopné vyrábět a prodávat jen v omezeném množství. Na dotaz ČTK to řekl mluvčí Plzeňského Prazdroje Zdeněk Kovář. Podle něj by přerušení dodávek plynu mělo zásadní vliv na celé pivovarnictví včetně dodavatelů. Prazdroj je největším pivovarem v Česku a plyn využívá ve sladovnách i v pivovarech. Na energii spotřebovávané na výrobu piva a sladu se plyn u něj podílí zhruba 40 procenty.“ (Česká tisková kancelář, 2022)

Slabé stránky však poskytují firmám přehled o tom, co by mohli změnit a lépe tak dosahovat cílů. Nabízejí možnosti, které se nazývají příležitostmi.

Příležitosti

Tyto vnější pozitivní vlivy mohou firmě pomoci s rozvojem, růstem či dokonce i úspěchem na trhu. Společně s hrozbami se jedná o faktory, které mohou působit i z okolí podniku a na které se musí společnost naučit velmi rychle reagovat. Ať už příležitosti správně uchopit, přijmout a implementovat nebo naopak hrozby oddálit či úplně eliminovat.

Mezi příležitostmi jsem zahrнула především udržitelný růst, který ne prospěšná nejen pro životní prostředí ale z pohledu obchodníka i pro podnik. Stává se trendem a vytváří nové cílové skupiny na trhu. Jak již bylo zmíněno v kapitole sociální faktory PEST analýzy, pro čím dál větší skupinu zákazníků jsou důležité hodnoty firem jejichž zboží nakupují a také zda je výrobek prospěšnější pro jejich zdraví. Zde například vzniká příležitost plynoucí ze slabé stránky a tou je snaha o diverzifikaci portfolia výrobků pivovarů. I přes snahu sledovaných společností začlenit se do udržitelného růstu je zde spousta příležitosti, které čekají na implementaci. Například Pivovar Staropramen ve své výroční zprávě uvádí, že se snaží o implementaci ekologičtější výroby a soustředí se na odpadové hospodářství, aby snížily množství znečištění odpadních vod. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022)

Plzeňský Prazdroj úspěšně snižuje emise CO₂. Pivovar Svijany v roce 2022 investoval do ekologických obalových materiálů a Rodinný pivovar Bernard se od roku 2021 také soustředí na čištění a recyklaci vodních zdrojů.

Další příležitosti, která je také spojena se slabou stránkou je vymýšlení nových receptur. V odvětví výroby piva vznikají nové trendy, se kterými pivovary musí držet krok ne-li být o jeden na před. Například Znojemský městský pivovar přišel na recepturu, jak smíchat svrchně kvašené pivo s příchutí vína. Nedílnou součástí příležitostí jsou však i spolupráce. České pivovary jsou velice často sponzory sportovních klubů či událostí. Současnost však nabízí například nové marketingové kanály prostřednictvím spoluprací na sociálních sítích a otevírá tak cestu k novým cílovým skupinám.

Hrozby

Poslední částí SWOT analýzy jsou hrozby, jedná se o vnější negativní vlivy, na které se podnik musí naučit rychle reagovat, či se jim přizpůsobit, pokud není v jejich možnostech je eliminovat.

Jedná se například o regulace ze strany státu, které již byly zmiňované v části politicko-právní faktory PEST analýzy. Podnik nemůže ovlivnit jednání vlády, a tak se musí naučit přizpůsobovat, i přes to, že regulace mohou zdrazit náklady na výrobu a odradit tak zákazníky, musí se je podnik naučit znovu oslovit. Další hrozbou, kterou zde zmíním je pandemie nebo spíše neočekávaná situace, která může nastat a nikdo ji nemůže zabránit.

V případě pandemie Covid19 došlo k uzavírání restauračních zařízení, bylo zakázané se scházet a tak dále. Mezi roky 2019 a 2020 klesla průměrná spotřeba na obyvatele v české republice o 7 litrů, a rok poté o dalších 7 viz obrázek číslo 7. Během dvou let, kdy svět zasáhla pandemie se průměrná spotřeba na obyvatele tedy snížila o 13 litrů. Mnoho menších pivovarů bylo nuceno ukončit činnost z finančních důvodů, zde sledované pivovary se však snažili co nejlépe přizpůsobit nastalé situaci a zvládli tyto dva roky restrikcí překlenout.

Poslední hrozbou zmíněnou je změna spotřebitelského chování, která souvisí již se zaminovaným životním stylem, kdy zákazníci dbají nejen na své zdraví a kondici, ale především se zajímají o to, jak si firma počíná v rámci udržitelného růstu. U hrozeb tedy jde o opravdu rychlou reakci nejen trhu a odvětví, ale především samotných podniků, které se musí umět přizpůsobit.

3. Výsledky a diskuse

V této části diplomové práce dojde ke shrnutí a vytyčení zásadních výsledků a dat z praktické části práce. Dojde ke zhodnocení finanční a strategické analýzy se zaměřením na pivovar Plzeňský Prazdroj a.s. a komparaci s podniky v odvětví.

3.1. Finanční analýza

V rámci finanční analýzy pivovaru Plzeňský Prazdroj a.s. a dalších šesti vybraných podniků působících v odvětví výroby nápojů, konkrétně výroby piva CZ-NACE 1105, byly zkoumány a porovnány absolutní a poměrové ukazatele mezi lety 2018 a 2022.

Analýza absolutních ukazatelů byla provedena u pivovaru Plzeňský prazdroj a.s. pomocí horizontální analýzy, která sleduje meziroční změny, a vertikální analýzy, která zkoumá podíly jednotlivých položek na celkových aktivech a pasivech. Z horizontální analýzy aktiv lze vyčíst, že Plzeňský Prazdroj vykazuje stabilní nárůst dlouhodobého majetku a zásob, což je opravdu nezbytné pro provozování činnosti v této oblasti výroby. Největší nárůst oběžného majetku byl zaznamenán v roce 2022, což bylo způsobeno nárůstem ostatních krátkodobých aktiv. Naopak v roce 2020 došlo k výraznému poklesu peněžních prostředků a prostředků na BÚ. Z horizontální analýzy pasiv můžeme vidět, že v roce 2020 došlo k výraznému poklesu vlastních zdrojů a ostatních kapitálových fondů, avšak v roce 2021 došlo k náhlému nárůstu těchto hodnot, především díky oceňovacím rozdílům z přecenění majetku a závazků. Cizí zdroje vykazují v posledních dvou letech pokles, což může dokazovat schopnost společnosti splácet své závazky. Z horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát vyplývá, že Plzeňský Prazdroj zaznamenal vysoký nárůst tržeb v roce 2022, i přes různé vnější faktory, jako je například válka na Ukrajině nebo po covidová nestabilita trhu. Z vertikální analýzy aktiv můžeme vidět, že Plzeňský Prazdroj a.s. drží stabilní podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech, přičemž největší podíl připadá na hmotný majetek. U oběžného majetku sledujeme stabilní podíl zásob a pohledávek. Z vertikální analýzy pasiv lze vyčíst, že Plzeňský Prazdroj je zatížen spíše krátkodobými závazky než dlouhodobými.

U analýzy poměrových ukazatelů dochází ke komparaci výsledných hodnot mezi podniky. Okamžitá likvidita, která zahrnuje nejvíce likvidní položky, sděluje, jak je podnik

schopný uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik. Rumunský pivovar Ursus, který doporučené hodnoty ve sledovaném období nesplnil ani jednou vykazoval velice nestabilní výsledky, kdy jednou držel velké a poté zase velice malé množství peněžních prostředků. Polský podnik Kompania Piwowska se po celé sledované období drží na hodnotě 0,01 a je tedy velice nelikvidní i v případě okamžité likvidity. Plzeňský pivovar se hodnoty snažil udržet, avšak ve sledovaném období dvakrát nedržel téměř žádné finanční prostředky, nejlépe si vedl pivovar Staropramen. U pohotové neboli střední likvidity si opět nejhůře vedl pivovar Ursus a také pivovar Svijany. Ani Plzeňský prazdroj nevykazuje nejlepší hodnoty, kdy opět zasahuje nízké držení krátkodobých aktiv a jak již bylo zmíněno u vertikální analýzy, vysoký podíl krátkodobých cizích závazků. Nejvíce se opět dařilo dodržet doporučené hodnoty pivovaru Staropramen dále pak Rodinnému pivovaru Bernard a polskému pivovaru Kompania Piwowska. U běžné likvidity nejpřesnější hodnoty vykazovali pivovary Staropramen, Svijany a Bernard. Plzeňský prazdroj se držel velice nízko pod doporučenými hodnotami společně s pivovary Ursus, Kompania Piwowska a Lasko. Tyto podniky nejsou z dlouhodobého hlediska likvidní a narůstá tak riziko pro věřitele. Pokud bychom shrnuli výsledné hodnoty všech likvidit tak si Plzeňský Prazdroj nevedl příliš dobře ve sledovaném období až na poslední dva roky. Své hodnoty držel po celou dobu spíše pod doporučenými, což znamená, že není téměř likvidní v případě pohotové a běžné likvidity. Nejlépe si vedl pivovar Staropramen, který téměř po celé období ve všech likviditách splňoval doporučené hodnoty a nejhůře je na tom rumunský pivovar Ursus, který ve sledovaném období nezasáhl výše doporučených hodnot ani jednou.

Rentabilita je základním ukazatelem finanční výkonnosti podniku, který měří schopnost podniku generovat zisk z vloženého neboli investovaného kapitálu. V rámci zkoumaného odvětví jsou hodnoceny tři hlavní ukazatele rentability, kterými jsou rentabilita tržeb (ROS), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita aktiv (ROA). Pivovar Svijany, Plzeňský Prazdroj a Pivovar Bernard vykazují výrazně vyšší rentabilitu tržeb ve srovnání s průměrem odvětví podle benchmarkingového systému MPO, což naznačuje, že tito výrobci dokáží efektivně přeměnit tržby na zisk. Naopak, Pivovar Staropramen má ve většině let zápornou rentabilitu tržeb, což značí problémy s generováním zisku. U rentability vlastního kapitálu vykazují pivovary Ursus a Lasko stabilní výsledky s vysokým poměrem zisku k vlastnímu kapitálu. Plzeňský Prazdroj a pivovar Kompania Piwowska však dosahují ještě vyšších hodnot, což naznačuje vysokou schopnost využití vlastního kapitálu ke generování

zisku. Pivovar Staropramen má naopak problémy s dosahováním zisku a ve sledovaném období dokonce vykazuje ztrátu. Rentabilita aktiv u pivovarů Svijany, Lasko a Bernard se pohybuje na úrovni průměru odvětví, což naznačuje poměrně efektivní využití aktiv ke generování zisku. Naopak, Plzeňský prazdroj, Kompania Piwowska a Ursus dosahují vyšší rentability aktiv, důvodem může být především větší ziskovost společností. Pivovar Staropramen opět vykazuje problémy s dosahováním zisku a nízkou rentabilitu aktiv.

Celkově lze říci, že pivovary Svijany, Lasko a Bernard dosahují průměrných výsledků v oblasti rentability, zatímco Plzeňský prazdroj a Kompania Piwowska jsou o větší procento výkonnější. Naopak, Pivovar Staropramen vykazuje výrazné nedostatky v oblasti rentability, což může signalizovat potřebu strategických změn nebo zlepšení v řízení a provozu podniku.

Další podkapitola se zaměřuje na ukazatele aktivity, kde dochází k hodnocení obratu celkových aktiv, dlouhodobého majetku, zásob a dobu obratu pohledávek. U obratu aktiv Plzeňský Prazdroj, Pivovary Ursus a Kompania Piwowska převyšují doporučenou hodnotu, což naznačuje velmi efektivní využití svých aktiv k dosahování cílů. Pivovar Staropramen sahá pod doporučené hodnoty, což může signalizovat problémy s efektivitou využití svých aktiv. Pivovar Svijany, Rodinný pivovar Bernard a Pivovarna Lasko Union se pohybují těsně pod doporučenou hodnotou, ale stále dosahují solidních výsledků. Kompania Piwowska a Pivovar Ursus vykazují opět stabilně vysoké hodnoty obratu dlouhodobého majetku, i zde se jedná o velmi efektivní využití dlouhodobých aktiv. Plzeňský prazdroj a Pivovar Svijany dosahují také dobrých výsledků, přestože jsou hodnoty jejich obratu nižší než u předchozí skupiny. Pivovar Staropramen opět vykazuje nejnižší hodnoty obratu, což může vést ke špatnému využívání dlouhodobého majetku. Co se týče obratu zásob tak Kompania Piwowska vykazuje nejvyšší hodnoty, což znamená, že rychle prodává a obnovuje zásoby. Rodinný pivovar Bernard a Pivovar Svijany dosahují nižších hodnot obratu zásob, což může signalizovat pomalejší obrat zásob nebo větší zásoby na skladě.

Pivovar Staropramen vykazuje stále nízké hodnoty obratu, což může vést k problémům s efektivitou a správou zásob. Posledním sledovaným ukazatelem aktivity je doba obratu pohledávek, kdy Plzeňský Prazdroj má nejnižší průměrný počet dní, což naznačuje rychlé získání platby za poskytnuté zboží a služby. Pivovar Staropramen vykazuje naopak nejvyšší průměrný počet dní obratu pohledávek a pivovary Ursus a Kompania

Piwowarska vykazují také relativně vysoké hodnoty, což může způsobovat pomalejší obrat pohledávek a možné problémy s likviditou.

Poslední skupinou poměrových ukazatelů je zadluženost, která poskytuje informace o způsobu financování a výši rizika podniku. Celková zadluženost, jak již bylo zmíněno v praktické části, má doporučené hodnoty dle odborné literatury mezi 30-60%. Plzeňský Prazdroj vykazuje po dobu sledovaného období míru zadluženosti, která se pohybuje v doporučených hodnotách, s výjimkou roku 2020 kdy došlo k nárůstu na 79%, dle účetních výkazů společnosti je to způsobeno poklesem dlouhodobých zdrojů a nárůstem krátkodobých závazků. Pivovar Bernard, Ursus a Kompania Piwowska se až na menší výkyvy také dají zhodnotit jako spíše efektivně zadlužené společnosti. Pivovar Staropramen však vykazuje opravdu velice nízkou míru a může tak docházet k neefektivnímu nakládání s možnými cizími zdroji. Na druhé straně stojí pivovar Lasko a Svijany, kteří svou mírou zadluženosti přesahují doporučené hodnoty a mají tedy vyšší riziko spojené s dluhem.

3.2. Strategická analýza

V podkapitole strategické analýzy dochází k rozboru vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí neboli externí, poskytuje důležité informace o faktorech a trendech, které ovlivňují odvětví pivovarnictví. Pro tento rozbor byla využita PEST analýza, která zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Politicko-právní faktory v tomto případě zahrnují především regulaci daní na alkoholické nápoje, jako je DPH. V České republice došlo k opakovaným změnám sazeb DPH především v posledních letech, což může ovlivnit ziskovost pivovarů a ochotu spotřebitelů dané produkty nakupovat. Ekonomické faktory, jako je HDP na obyvatele a míra nezaměstnanosti, ukazují na celkovou ekonomickou stabilitu v rámci České republiky a Polska i přes výrazné zpomalení během pandemie Covid-19, která vedla k ekonomickým turbulencím, což ovlivnilo spotřebu piva a prodejní trendy. Rumunsko a Slovinsko však vykazuje výrazně vyšší míru nezaměstnanosti, která může ovlivnit spotřebitelské chování. Co však opravdu spotřebitele ovlivnilo byla míra inflace, která se shodou mnoha nepříjemných okolností objevila na přelomu roků 2021 a 2022. Růst cen potravin a nápojů se však promítl ve spotřebě piva i přes zrušení restrikcí z covidového období, jako bylo například uzavírání restauračních zařízení. Sociální faktory se soustředí na změny ve spotřebitelském chování, jako je rostoucí trend zdravého životního

stylu a s tím také snižování konzumace alkoholu, kterou se pivovary snaží dohnat především výrobou a inovací nealkoholických či jinak upravovaných piv. Mezi hlavní demografické změny patří především stárnutí populace, kdy mladší generace tíhne spíše k výše uvedenému trendu zdravého stylu života a starší generace, kde se ocitá čím dál více lidí, také ovlivňuje svou spotřebu piva většinou z ekonomických důvodů. Posledním sledovaným ukazatelem v rámci PEST analýzy jsou technologické faktory, zahrnují inovace ve výrobě a marketingu, které mohou pivovarům zajistit konkurenceschopnost na trhu. Automatizace, udržitelná výroba a nové produkty patří mezi hlavní inovace v odvětví pivovarnictví.

Celkově lze konstatovat, že pivovarnictví je ovlivněno širokou škálou vnějších faktorů, a pivovary musí být schopné se přizpůsobovat, aby zvládli tlak okolí a udržely se na trhu.

V poslední části vlastní práce se zaměřuji na SWOT analýzu vnitřního prostředí pivovarů v rámci ČR. SWOT analýza poskytuje detailnější pohled na vnitřní a vnější faktory ovlivňující strategické rozhodování. Mezi silné stránky patří tradiční výroba s dlouhou historií, vysoká kvalita surovin a efektivní výrobní procesy, což splňují všechny výše sledované pivovary. Další silnou stránkou je dobře rozvinutá distribuční síť, která umožňuje pivovarům efektivní dodávku svých produktů ke konečným spotřebitelům. Naopak, závislost na domácím trhu některých menších pivovarů a nedostatečná diverzifikace produktů, může omezovat jejich konkurenceschopnost. Problémy s dodavateli představují slabé stránky, které ovlivňují nejen malé ale i velké společnosti a je nutno s nimi pracovat a zajistit, aby nedocházelo k častým výpadkům dodávek. Příležitosti, které byly zmíněny a zasahují obzvláště v dnešní době spočívají především v udržitelném růstu, inovacích v recepturách, spoluprací s dalšími firmami či zapojením do ekologických aktivit. Jedná se však o velké investice, které si i větší pivovary někdy nemohou dovolit, i přes to je nutné uvážit, zda mírné zadlužení neosloví více spotřebitelů a případně nezlepší výrobní procesy. Hrozby zahrnují změny v regulacích, jak bylo zmíněno v politicko-právních faktorech jedná se například o zvyšování DPH. Dále pak neočekávané události jako pandemie a změny ve spotřebitelském chování, které mohou ohrozit tržní pozici nejen pivovarů.

Pivovary v České republice mají silné základy a tradici, ale současně čelí výzvám souvisejícím s globalizací trhu, změnám spotřebitelských preferencí a neúprosným tlakům na udržitelný růst. Klíčem k úspěchu by měla být schopnost těchto pivovarů ale i ostatních společností, naučit se flexibilně reagovat na tyto faktory a vyvíjet svou strategii v souladu s tržními trendy.

4. Závěr

Na tomto místě bych ráda shrnula svou diplomovou práci. Hlavním cílem bylo zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu primárně zaměřenou na společnost Plzeňský Prazdroj a.s. a porovnat ji s konkurenčními pivovary v odvětví mezi roky 2018 a 2022.

V praktické části práce bylo hlavním cílem vymezit ukazatele, východiska a základní modely finanční analýzy, které nastiňují situaci podniku z hlediska financí. Dále pak metodiku vztahující se ke strategické analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku jež znázorňuje postavení na trhu jednotlivých společností.

V části vlastní práce došlo nejprve k charakteristice odvětví pivovarnictví a následnému popisu jednotlivých vybraných společností. Poté byly poznatky z teoretické části praktikovány při analýze finančních stránek podniků z hlediska absolutních a poměrových ukazatelů. Následně v rámci strategické analýzy vnějšího okolí podniků došlo ke zhodnocení makroekonomických ukazatelů za pomoci PEST analýzy, které ovlivňují nejen český trh ale i trhy vybraných zahraničních pivovarů. V druhé části strategické analýzy byla provedena SWOT analýza silných a slabých stránek podniků a byly popsány možné příležitosti a hrozby, které se vyskytují v odvětví výroby piva. V předposlední kapitole Výsledky a diskuse byly popsány výsledné hodnoty jednotlivých analýz a odůvodněny nejdůležitější stavy jednotlivých společností.

Zde bych ráda dospěla k ucelenému shrnutí toho, jak si stojí Plzeňský Prazdroj a.s. a ostatní vybrané společnosti na trhu s výrobou a spotřebou piva.

Z výsledků analýz lze dobře vyčíst, že Plzeňský Prazdroj a.s. se pohybuje na trhu výrobců piva jako stabilní společnost s dobře zvládnutou nejen finanční stránkou, ale i strategií. Mnohaletá tradice výroby piva je u této společnosti klíčová a tvoří zásadní faktor při rozhodování spotřebitelských preferencí. Údaje z analýz, naznačují jeho schopnost generovat zisk a umění efektivně využívat své zdroje, což dává pivovaru konkurenční výhodu v odvětví. Avšak finanční analýza odhalila i nedostatky, především v oblasti likvidity a zadluženosti. Podnik by se do budoucna měl zaměřit především na držení dostatečného množství likvidních aktiv, aby nedocházelo k neschopnosti splácet své závazky. Také by se měl vyvarovat vysokým krátkodobým půjčkám, které mohou ohrozit finanční stabilitu. Ze strategické analýzy je patrné, že Plzeňský Prazdroj a.s. si uvědomuje vliv vnějších faktorů, které na společnost působí, a snaží se na ně přiměřeně reagovat. Je

zřejmé, že pivovar investuje nemalé množství finančních prostředků do rozvoje a udržitelnosti, což podporuje jeho tržní pozici.

Pokud jde o ostatní pivovary, výsledky jsou velice rozmanité. Například pivovar Staropramen, i přes dobré výsledky v rámci likvidity, vykazuje určité nedostatky v oblasti finanční stability a rentability, což může vyvolat obavy ohledně jejich dlouhodobého úspěchu na trhu. Jiné pivovary, jako Svijany a Bernard, se pohybují na průměrné úrovni a většinou se drží v doporučených hodnotách odvětví s relativně stabilními výsledky. Pivovar Ursus se během finanční analýzy ukázal jako podnik s poměrně nestabilními hodnotami likvidity. Výsledky společnosti naznačují problémy s krátkodobou platební schopností, která může být důsledkem neefektivního řízení hotovostního toku nebo špatného využívání finančních prostředků. Kompania Piwowska je dalším pivovarem, který vykazoval určité výkyvy během analýzy. Pivovar se ukázal jako společnost s poměrně stabilní likviditou, avšak s nižší rentabilitou ve srovnání s některými jinými pivovary. Pivovarna Laško vykazovala poměrně stabilní likviditu, s výjimkou určitých období. Rentabilita pivovaru byla průměrná ve srovnání s ostatními pivovary, což může naznačovat určité problémy s generováním zisku. Nicméně, v posledních letech se společnost stabilizovala a dosáhla lepších výsledků.

Ze strategické analýzy lze dále vyvodit, že pivovarnictví v České republice čelí různým výzvám a příležitostem. Zatímco některé pivovary mají silné základy a tradiční výrobní procesy, další se potýkají s problémy jako nedostatečná diverzifikace produktů nebo závislost na domácím trhu.

Celkově lze tedy říci, že každý pivovar má své vlastní silné, slabé stránky a strategie, díky kterým se snaží v rámci možností svých kapacit reagovat na současné trendy a výzvy v odvětví výroby piva. Plzeňský Prazdroj si v tomto ohledu drží vedoucí pozici, ale vzhledem k dynamice trhu je velice důležité, aby všechny pivovary pružně reagovaly na změny a neustále vylepšovaly své strategie pro udržení konkurenceschopnosti a úspěchu na trhu s pivem v České republice.

Citovaná literatura

- Bernard, Rodinný pivovar. 2024.** Rodinný pivovar Bernard. *www.bernard.cz*. [Online] 2024. [Citace:] <https://www.bernard.cz/cs/pivovar/cim-se-odlisujeme/suroviny>.
- Breweries URSUS. 2020.** ursus-breweries.ro. *ursus-breweries.ro*. [Online] 2020. [Citace: 3. 12 2023.] <https://ursus-breweries.ro/en/ursus-breweries/#historic>.
- Česká tisková kancelář. 2022.** České noviny. *www.ceskenoviny.cz*. [Online] 22. 7 2022. <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2234353>.
- Český svaz pivovarů a sladoven. 2023.** Český svaz pivovarů a sladoven. *ceske-pivo.cz*. [Online] 2023. <https://ceske-pivo.cz/tz2021/spotreba-piva-v-cesku-je-nejnizsi-za-poslednich-60-let>.
- Čižinská, Romana. 2018.** *Základy finančního řízení podniku - Prosperita firmy*. Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.
- Dedouchová, Marcela. 2001.** *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck, 2001. 80-7179-603-4.
- Fotr, Jiří, a další. 2020.** *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- Hobza, Vladimír, Schwartzhoffová, Eva a Hobza, Vladimír Jr. 2015.** *Manažerská ekonomika- Kapitoly k finanční analýze*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 978-80-244-4889-3.
- Chládek, Ladislav. 2007.** *Pivovarnictví*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 9788024766232.
- International, Euromonitor. 2019.** Euromonitor International. *Euromonitor International*. [Online] 7 2019. [Citace:] <https://www.euromonitor.com/article/top-5-consumer-trends-impacting-health-and-nutrition>.
- Karlíček, Miroslav. 2018.** *Základy marketingu. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- Knápková, Adriana, a další. 2017.** *Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0911-1.
- Knápková, Adriana, Pavelková, Drahomíra a Šteker, Karel. 2013.** *Finanční analýza Komplexní průvodce s příklady 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

- Kompania Piwowarska. 2023.** Kompania Piwowarska. *www.kp.pl*. [Online] *www.kp.pl*, 2023. [Citace: 3. 12 2023.] <https://www.kp.pl/en/about-us/who-we-are>.
- Kotler, Philip a Lane, Keller Kevin. 2013.** *Marketing management - 14. vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- Laško Union Brewery. 2023.** *pivovarnalaskounion.com*. [Online] 2023. [Citace: 3. 12 2023.] <https://pivovarnalaskounion.com/sl/o-nas/kdo-smo/pivovarna-lasko-union/>.
- Martinovičová, Dana, Konečný, Miloš a Vavřina, Jan. 2019.** *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MFČR. 2020.** Ministerství financí České republiky. <https://www.mfcr.cz>. [Online] 4. 2 2020. [Citace: 2024.] <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/v-mediich/2020/jak-je-to-ve-skutecnosti-s-dph-u-piva-37446>.
- Pasport. 2024.** Pasport. *Euromonitor*. [Online] 2024. <https://www-portal-euromonitor-com.infozdroje.czu.cz/Analysis/Tab>.
- Pivovar Bernard. 2023.** *www.bernard.cz*. *www.bernard.cz*. [Online] *www.bernard.cz*, 2023. [Citace: 3. 12 2023.] <https://www.bernard.cz/cs/pivovar/pribeh-pivovaru>.
- Pluchevskaya, Emiliya a Natalia, Varlacheva. 2017.** *www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz*. *Web of Science*. [Online] 2017. <https://www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000392265900074>.
- Plzeňský Prazdroj. 2024.** Plzeňský Prazdroj. *www.prazdroj.cz*. [Online] 2024. [Citace:] <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2017/suroviny>.
- . **2023.** *www.prazdroj.cz*. *www.prazdroj.cz*. [Online] 2023. <https://www.prazdroj.cz/prazdroj-otevrel-novy-plne-automatizovany-sklad-zrychli-dodavky-piva-v-lahvich-a-plechovkach-a-snizi-emise-co2>.
- Porter, Michael E. 1994.** *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 80-85605-11-2.
- Prazdroj. 2023.** Prazdroj. *Prazdroj*. [Online] Prazdroj, 2023. [Citace: 3. 12 2023.] <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie>.
- Růčková, Petra. 2021.** *Finanční analýza - 7. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2021. 978-80-271-3124-2.
- Růžičková, Petra. 2019.** *Finanční analýza - 6. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. str. 160. ISBN 970-80-271-2028-4.

- . 2015. *Finanční analýza 5. aktualizované vydání metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : GRADA Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006.** *trategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha : C. H. Beck pro praxi, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- Skálová, Jana a Suková, Anna. 2021.** *Podvojný účetnictví 2021*. Praha : Grada Publishing, 2021. 978-80-271-3107-5.
- Srpová, Jitka a Řehoř, Václav. 2010.** *Základy podnikání, 1. vydání*. Praha : Grada, 2010. 978-80-247-3339-5.
- Srpová, Jitka, a další. 2011.** *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- Staropramen. 2017.** Staropramen. *Staropramen*. [Online] Staropramen, 2017. [Citace: 3. 12 2023.] <https://staropramen.cz/>.
- Svijany. 2016.** pivovarsvijany.cz. *pivovarsvijany.cz*. [Online] 2016. [Citace: 3. 12 2023.] <https://www.pivovarsvijany.cz/pivovar/>.
- Šnobl, Radek a Dana, Hájková. 2022.** Česká národní banka. *www.cnb.cz*. [Online] 2022. https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Proc-je-inflace-v-soucasnosti-vysoka-a-jak-dlouho-tu-s-nami-bude/.
- Šteker, Karel a Otrusinová, Milana. 2021.** *Jak číst účetní výkazy, 3., aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2021. 978-80-271-3184-6.
- Tomczak, Sebastian Klaudiusz. 2019.** Web of Science. *www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz*. [Online] 2019. <https://www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000460635000013>.
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin. 2022.** Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *or.justice.cz*. [Online] 2022. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=76743509&subjektId=707092&spis=551710>.
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin. 2022.** Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *or.justice.cz*. [Online] 2022. [Citace:] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=80401050&subjektId=687699&spis=274245>.
- Vochozka, Marek. 2020.** *Metody komplexního hodnocení podniku 2. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2020. 978-80-271-1701-7.

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

4.1. Seznam obrázků

Obrázek 1: Uživatelé finanční analýzy.....	21
Obrázek 2: Metody finanční analýzy	22
Obrázek 3: Makrookolí a mikrookolí podniku	30
Obrázek 4: PEST analýza	31
Obrázek 5: Porterův model pěti sil	34
Obrázek 6: Matice SWOT analýzy.....	36
Obrázek 7: Spotřeba piva na jednoho obyvatele v roce 2021 v litrech	40

4.2. Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozvaha	17
Tabulka 2: Výkaz zisků a ztrát	18
Tabulka 3: Přehled o peněžních tocích	19
Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv v %	43
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv v %	44
Tabulka 6: Horizontální analýza VZZ v %.....	45
Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv v %	46
Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv v %	46
Tabulka 9: Průměrné hodnoty v odvětví CZ-NACE 11 - Likvidita.....	47
Tabulka 10: Průměrné hodnoty v odvětví CZ-NACE 11 - Rentabilita	51
Tabulka 11: Obrat aktiv	54
Tabulka 12: Obrat dlouhodobého majetku	55
Tabulka 13: Obrat zásob	56
Tabulka 14: Doba obratu pohledávek.....	57
Tabulka 15: Změny DPH v ČR – pivo	61
Tabulka 16: Sazba DPH k 3/2022 ve vybraných zemích.....	61
Tabulka 17: Matice SWOT analýzy	68

4.3. Seznam grafů

Graf 1: Okamžitá likvidita	48
Graf 2: Pohotová likvidita	49
Graf 3: Běžná likvidita	50
Graf 4: Rentabilita tržeb – ROS	52
Graf 5: Rentabilita vlastního kapitálu – ROE	53
Graf 6: Rentabilita aktiv – ROA	53
Graf 7: Celková zadluženost v %	58
Graf 8: Míra zadluženosti v %	59
Graf 9: Prodej piva v milionech litrů	62
Graf 10: Vývoj indexu HDP na obyvatele (PPS)	63
Graf 11: Míra nezaměstnanosti (%)	64
Graf 12: Meziroční míra inflace (%)	64
Graf 13: Spotřeba piva v ČR (tisíc hektolitrů)	66
Graf 14: Medián věku obyvatelstva (%)	66

4.4. Seznam zkratk

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
NACE	Evropská klasifikace ekonomických činností
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním

Přílohy

Příloha 1: Účetní výkazy Pivovar Plzeňský Prazdroj a.s. v tis. USD

	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Směnný kurz: CZK/USD	0,04422	0,04556	0,04676	0,04421	0,04451
Rozvaha					
AKTIVA					
Dlouhodobý majetek	550,628	532,14	513,864	472,526	457,447
Nehmotný majetek	22,727	24,008	24,641	23,916	26,663
hmotný majetek	527,547	507,767	488,848	448,212	430,339
Ostatní dlouhodobá aktiva	354	364	374	398	445
Oběžný majetek	361,426	177,304	161,687	182,308	177,246
Zásoby	83,879	65,054	59,101	49,202	49,72
Pohledávky	51,866	54,257	53,023	51,191	51,545
Ostatní krátkodobá aktiva	225,681	57,993	49,563	81,915	75,981
Peněžní prostředky a peněžní ekvivalent	1,813	1,139	327	1,768	1,469
Celková aktiva	912,053	709,444	675,551	654,834	634,692
PASIVA A VLASTNÍ KAPITÁL					
Vlastní zdroje	596,613	347,775	137,233	321,339	302,947
Hlavní město	88,433	91,112	93,515	88,413	89,023
Ostatní kapitálové fondy	508,18	256,663	43,718	232,925	213,923
Cizí zdroje	d	361,669	538,318	333,496	331,745
Dlouhodobé závazky	26,839	72,434	34,507	85,894	100,329
Krátkodobé závazky	288,601	289,235	503,811	247,602	231,416
Ostatní krátkodobé závazky	135,745	144,731	388,788	140,931	132,066
Celková pasiva	912,053	709,444	675,551	654,834	634,692
Výkaz zisku a ztráty					
Tržby	1,063,495	799,918	753,729	774,104	746,283
Tržby za prodej zboží	867,174	744,157	741,899	762,345	735,2
Náklady na prodané zboží	417,536	360,439	363,492	362,053	345,589
Hrubý zisk	645,959	439,479	390,237	412,051	400,694
Ostatní provozní náklady (výnosy)	340,157	184,001	163,417	151,541	149,292
Provozní zisk (ztráta) [EBIT]	305,801	255,478	226,82	260,51	251,402
Zisk (ztráta) před zdaněním [EBT]	308,012	253,383	221,723	256,532	245,259
Výsledek hospodaření za období [Čistý příjem]	261,541	204,136	178,894	210,822	198,344

Zdroj: www.orbis.com, vlastní zpracování

Příloha 2: Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	0,01	0,01	0,65	0,4	0,63
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	0,53	0,1	0,18	0,36	0,24
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	1,09	0,49	1,68	0,44	0,15
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	0,98	0,93	1,09	1,22	1,06
PIVOVARY URSUS SA	4,66	0,01	3,94	0,94	0,01
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	0,92	0,91	0,31	0,45	0,25

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha 3: Pohotová likvidita

Pohotová likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	0,74	0,54	0,2	0,39	0,96
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	1,11	0,89	1,63	1,08	0,83
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	5,16	1,64	2,76	1,91	1,16
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	1,35	1,36	1,41	1,63	1,5
PIVOVARY URSUS SA	0,52	0,6	0,54	0,45	0,32
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	0,95	0,61	0,47	0,9	1,29
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	1,41	1,88	0,67	0,84	0,72

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha 4: Běžná likvidita

Běžná likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	0,77	0,74	0,32	0,61	1,25
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	0,95	1,21	1,49	0,97	1,21
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	1,77	2,39	3,17	1,95	6,08
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	2,17	2,13	1,9	1,76	1,72
PIVOVARY URSUS SA	0,61	0,73	0,79	0,86	0,79
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	1,4	0,99	0,56	0,69	1,05
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	0,98	1,01	0,81	2,13	1,56

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha 5: Rentabilita tržeb – ROS

ROS	2018	2019	2020	2021	2022
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	0,39	0,37	0,27	0,52	0,38
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	0,50	0,51	0,46	0,46	0,40
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	X	X	X	X	X
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	X	X	0,27	0,28	0,25
PIVOVARY URSUS SA	X	X	X	X	X
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	0,33	0,35	0,25	0,30	0,29
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	-2,19	0,43	0,64	0,04	-2,03

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha 6: Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

ROE	2018	2019	2020	2021	2022
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	0,13	0,66	1,30	0,66	0,55
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	0,65	0,64	0,87	0,59	0,44
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	0,58	0,45	0,43	0,52	0,34
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	0,29	0,36	0,27	0,43	0,27
PIVOVARY URSUS SA	0,39	0,35	0,19	0,29	0,20
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	0,17	0,17	0,09	0,11	0,11
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	-0,27	0,03	0,04	0,02	-0,13

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha 7: Rentabilita aktiv – ROA

ROA	2018	2019	2020	2021	2022
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	0,11	0,12	0,06	0,16	0,09
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	0,31	0,32	0,26	0,29	0,29
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	0,15	0,20	0,23	0,21	0,17
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	0,07	0,09	0,07	0,08	0,07
PIVOVARY URSUS SA	0,16	0,21	0,18	0,20	0,06
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	0,12	0,13	0,07	0,08	0,09
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	-0,12	0,03	0,03	0,02	-0,11

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha 8: Celková zadluženost

Celková zadluženost	2018	2019	2020	2021	2022
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	52%	51%	79%	51%	35%
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	56%	10%	10%	12%	13%
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	20%	67%	67%	75%	83%
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	26%	25%	24%	23%	21%
PIVOVARY URSUS SA	60%	54%	57%	54%	70%
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	54%	69%	73%	59%	50%
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	76%	73%	73%	73%	72%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha 9: Míra zadluženosti

Míra zadluženosti	2018	2019	2020	2021	2022
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	53%	104%	392%	104%	110%
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	14%	14%	11%	12%	129%
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	491%	299%	206%	205%	25%
RODINNÝ PIVOVAR BERNARD A.S.	27%	31%	31%	34%	35%
PIVOVARY URSUS SA	236%	117%	132%	115%	147%
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	100%	145%	274%	226%	115%
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	263%	265%	275%	267%	311%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha 10: Prodej piva v milionech litrů

Prodej piva v milionech litrů	2018	2019	2020	2021	2022
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	726,8	732,3	676,7	640,4	626,9
PIVOVARY STAROPRAMEN S.R.O.	248,4	251,6	246,2	233,7	229,7
PIVOVAR SVIJANY, A.S.	61,6	63,1	61,5	60,7	56,7
PIVOVARNA LASKO UNION D.O.O.	26,3	26,8	24,7	26	27,6
KOMPANIA PIWOWARSKA S.A.	1385,6	1429,4	1210,5	1179,3	1180,5
PIVOVARY URSUS SA	593,9	609,7	621,1	626,3	582

Zdroj: Analýza – Euromonitor: (Pasport, 2024), vlastní zpracování

Příloha 11: Vývoj HDP na obyvatele (PPS)

HDP na obyvatele (PPS)	2018	2019	2020	2021	2022
Česká republika	92	93	93	92	90
Polsko	71	73	76	77	79
Rumunsko	66	70	73	73	76
Slovinsko	87	89	89	90	90

Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Příloha 12: Míra nezaměstnanosti (%)

Míra nezaměstnanosti (%)	2018	2019	2020	2021	2022
Česká republika	2,2	2	2,6	2,8	2,2
Polsko	3,9	3,3	3,2	3,4	2,9
Rumunsko	5,3	4,9	6,1	5,6	5,6
Slovinsko	5,1	4,4	5,0	4,8	4,0

Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Příloha 13: Meziroční míra inflace (%)

Meziroční míra inflace (%)	2018	2019	2020	2021	2022
Česká republika	2,0	2,6	3,3	3,3	14,8
Polsko	1,2	2,1	3,7	5,2	13,2
Rumunsko	4,1	3,9	2,3	4,1	12,0
Slovinsko	1,9	1,7	-0,3	2,0	9,3

Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Příloha 14: Medián věku obyvatelstva (%)

Medián věku obyvatelstva (%)	2020	2021	2022
Česká republika	43,0	43,6	43,8
Polsko	41,3	41,6	42,0
Rumunsko	42,8	43,0	43,5
Slovinsko	44,1	44,4	44,7

Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování