

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Analýza fungování podniku v období krize
Bakalářská práce

Autor: Diana Matviichuk
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Janeček, CSc.

Hradec Králové

duben 2023

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 27.4.2023

Diana Matviichuk

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Václavu Janečkovi, CSc. za metodické vedení práce, doporučenou literaturu a poskytnutou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je odpovědět na výzkumné otázky a pomocí nástrojů finanční analýzy popsat situaci v podnicích z průmyslového odvětví v krizové situaci, která nastala na konci roku 2019. Po půlroce pandemie Covid-19 začalo hodně firem odcházet z trhu. Tato bakalářská práce bude obsahovat zkoumání podniku od roku 2017 do roku 2021, aby se zjistilo, v jakém stavu byl podnik před krizovou situací, v průběhu a na konci pandemie. Následky po pandemii způsobily velkou krizi ve světě a vyvolaly strach u spousty lidí, jak u podnikatelů, tak i u ostatních. Pro zkoumání byly použity data firem z veřejného rejstříku, které zvládly přežít pandemii a snížit krizové dopady ve své společnosti. V práci najdete analýzu podniku podle poměrových ukazatelů, která odpoví na výzkumné otázky a analýzu webových stránek firem, jeden ze způsobů komunikace se zákazníky.

Annotation

Title: Analysis of the company operation in times of crisis

The aim of this bachelor's thesis is to answer research questions and, by using tools of financial analysis, to describe the situation in companies from the industrial sector in the crisis that occurred at the end of 2019. After six months of the Covid-19 pandemic, many companies began to leave the market. This bachelor's thesis will include an investigation of the business from 2017 to 2021 to find out what the state of the business was before the crisis, in the middle and at the end of the pandemic. The aftermath of the pandemic was a big crisis in the world and fear of many people, both entrepreneurs and others. Data from companies, from the public register, that managed to survive the pandemic and reduce the impact of the crisis in their company were used for the investigation. In the thesis, you will find an analysis of the company according to indexes, which will answer research questions and an analysis of company websites, one of the ways of communicating with customers.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Metodika zpracování.....	3
4	Teoretická část	5
4.1	Řízení firmy	5
4.1.1	Marketing.....	6
4.1.2	AB testování.....	8
4.1.3	Strategie firmy	8
4.1.4	Zdroje financování.....	9
4.1.5	Krizový manažer	9
4.1.6	Finanční manažer	10
4.1.7	Účetnictví.....	10
4.1.8	Řízení nákladu	11
4.1.9	Náklady.....	11
4.1.10	Finanční analýza	12
4.1.11	Analýza podle rozšířené Du Pontové rovnice	14
5	Praktická část.....	14
5.1	Statistika celkového průmyslového odvětví a pivovarského	15
5.2	Porovnaní podniků	18
5.2.1	Ferdinand s.r.o.....	18
5.2.2	Krušovice, a. s. – následně Heineken Česká republika, a.s.....	23
5.2.3	Srovnání podniků podle výnosnosti vlastního kapitálu	28
6	Shrnutí výsledků.....	32
7	Závěry a doporučení	34
8	Seznam použité literatury.....	35

Seznam obrázků

Obrázek 1. Rozdělení managementu ve firmě (na základě vlastního zpracování)	5
Obrázek 2. Typy nákladů (na základě vlastního zpracování).....	11
Obrázek 3. Uživatele finanční analýzy (https://www.finanalysis.cz/teorie-financni-analyzy.html)	12
Obrázek 4. Metody analýzy. Elementární metody (https://www.finanalysis.cz/teorie-financni-analyzy.html)	13
Obrázek 5. Celková ztráta v odvětví. (Český svaz pivovarů a sladoven, 2020)	16
Obrázek 6. Logo firmy (černobílý) Ferdinand (https://www.pivovarferdinand.cz/ke-stazeni/)	18
Obrázek 7. Webová stránka firmy Ferdinand (https://www.pivovarferdinand.cz/)	22
Obrázek 8. Logo firmy Krušovice (http://www.atlaspiv.cz/?page=detail&beer_id=21)	23
Obrázek 9. Webová stránka firmy Krušovice (https://krusovice.cz/)	26
Obrázek 10. Webová stránka projektu od firmy Heineken Česká republika, a.s. (https://www.pijtesmirou.cz/)	27
Obrázek 11. Výsledky exportu a importu za rok 2018 (Český svaz pivovarů a sladoven, 2019)	28

Seznam tabulek

Tabulka 1. Výroba piva v České republice za posledních 5 let v tis. hl. (ročenka České republiky z Českého statistického úřadu, 2022; autorka práci).....	15
Tabulka 2. Rozbor webových stránek Ferdinand (na základě vlastního zpracování)	23
Tabulka 3. Rozbor webových stránek Krušovice (na základě vlastního zpracování)	27

Seznam grafů

graf 1. Spotřeba piva na jednoho obyvatele v ČR (Český svaz pivovarů a sladoven, z.s.).....	15
---	----

graf 2. Vývoj míry inflace v ČR (v %) (https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=2218&katalog=31779&pvo=CEN08C3&pvo=CE N08C3).....	16
graf 3. Vývoj průmyslového odvětví od 2010 až do roku 2021 (ročenka České republiky z Českého statistického úřadu, 2022)	17
graf 4. Porovnání firem. ROE (na základě vlastního zpracování)	29
graf 5. Porovnání firem. První ukazatel – Rentabilita tržeb (na základě vlastního zpracování).....	29
graf 6. Porovnání firem. Druhý ukazatel - Obrat aktiv (na základě vlastního zpracování).....	30
graf 7. Porovnání firem. Třetí ukazatel - Finanční páka (na základě vlastního zpracování).....	31

Seznam rovnic

Rovnice 1. Rozšířená Du Pontova rovnice (Synek, 2000)	3
---	---

1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřená na použití nástrojů finanční analýzy pro zjištění situaci u podniků v krizové situaci, která byla v roce 2019, 2020, 2021. Na konci roku 2019 přišla pandemie a ukázala, jak jsou podniky připravené na krizové situace. V roce 2020 byly firmy zavřené, ale měly se přizpůsobit situaci a začít vydělávat jiným způsobem než byly zvyklé v covidovém období. Hodně podniků zkrachovalo, protože nebyly připravené na krizi, ale jsou i ty které nejenom vydržely a přežily toto období, ale vydělaly si i víc než mysleli. Jsou to podniky, které měly krizový plán pro případ neschopnosti firmy pracovat nebo ty, které se rychle přizpůsobily a povedlo se jim to. Firmy si začali otevírat e-shopy, dělat dovoz jídla, vymýšlet akce, které by lidi zaujali. Bylo to těžké období, ale v roce 2022 přišlo ještě těžší období – válka mezi Ruskem a Ukrajinou, toto období se zkoumat v práci nebude, z toho důvodu, že ještě nejsou dostupné data (výroční zprávy podniků z roku 2022). Podniky si nemůžou dovolit kupovat benzin, naftu, prodávají kamiony, ani si nemůžou brát úvěry, protože jsou vysoké úrokové sazby (vysoká inflace), ale jsou někdy přinucené, aby mohli přežít. Někteří podnikatelé neměli možnost získat úvěry, takže museli zavírat společnosti. Ale pro ty, kteří vydrželi, je příjemná zpráva, teď jsou příkladem pro všechny ostatní firmy, jelikož ukázali všem, jak má fungovat podnik v krizové situaci. V tomto období všichni krizoví manažeři byli šťastní, protože jejich práci a znalosti potřeboval každý podnik.

V této bakalářské práci budou porovnány dva podniky z průmyslového odvětví, z oblasti pivovarství.

Práce je rozdělená na tři části, teoretickou, praktickou a závěr. V teoretické části autor vymezení pojmy související s managementem, krizovým managementem a marketingem, dvěma slovy – řízení firmy. Soustředí se na popis účetnictví a řízení nákladů a finanční analýzu. A v praktické části seznámí čtenáře s vybranými podniky, popíše je a udělá finanční analýzu podle vybrané metody, udělá také analýzu jejich webových stránek. V poslední části najdete shrnutí výsledku z analýz.

2 Cíl práce

Účelem této práce je použít znalosti ve sběru dat pro provedení analýz na základě všech posbíraných dat a použít jeden z nástrojů finanční analýzy u dvou firem pro zjištění situací na trhu. Zjistit v jakém stavu jsou tyto podniky po době pandemie a porovnat rozdíly, ztráty vlastního kapitálu za dobu krize od roku 2019 do 2021.

V této bakalářské práci máme za cíl odpovědět na několik výzkumných otázek:

1. Jaká je příčina toho, že v roce 2020, podnik Krušovice a.s. se více zadlužil, a přitom méně vydělal?
2. Jak to, že podnik Ferdinand s.r.o. v roce 2020 snížil svoji zadluženost a zároveň neprodělal po srovnání s rokem 2019?
3. Co způsobilo zisk a pokles zadluženosti v roce 2018 před pandemií u obou podniků?

3 Metodika zpracování

Cílem této práce je odpovědět na výzkumné otázky:

1. Jaká je příčina toho, že v roce 2020, podnik Krušovice a.s. se více zadlužil, a přitom méně vydělal?
2. Jak to, že podnik Ferdinand s.r.o. v roce 2020 snížil svoji zadluženost a zároveň neprodělal po srovnání s rokem 2019?
3. Co způsobilo zisk a pokles zadluženosti v roce 2018 před pandemií u obou podniků?

Aby na tyto otázky se dalo odpovědět, tak proto autorka využije jeden z nástrojů pro finanční analýzu, který se jmenuje analýza podle rozšířené Du Pontovi rovnice. Du Pontova rovnice je nástroj analýzy podniků podle poměrových ukazatelů (rentabilita tržeb, obrat aktiv a finanční páka). Pomocí této rovnice se dá zjistit rentabilitu vlastního kapitálu firmy, což pomůže zodpovědět na výzkumné otázky.

Pro zpracování praktické části autorka bakalářské práci použila vzorek:

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rovnice 1. Rozšířená Du Pontova rovnice (Synek, 2000)

Pro sestavení této rovnice byli použité data z výročních zpráv podniků (rozvaha), z veřejného rejstříku a následně pro sestavování grafu byli autorkou použité znalosti práce v Microsoft Excel. Táto rovnice nám pomůže zjistit v jakém stavu byla firma před krizí, v její průběhu a na konci zkoumaného období a spočítat, jak velkou část vlastního kapitálu firma ztratila kvůli pandemii.

Pro zodpovězení otázek bude také využita odborná literatura v oblasti řízení firmy, financování podniků a krizového managementu. Na začátku se zjistí, jaká byla situace na celém trhu v průmyslovém odvětví v ČR, jak se dařilo všem podnikům v oblasti pivovarství. Následně seznámíme se s dvěma podniky z této oblasti: popíšeme jejich cíle a výsledky za konkrétní roky, seznámíme se s jejich webovými

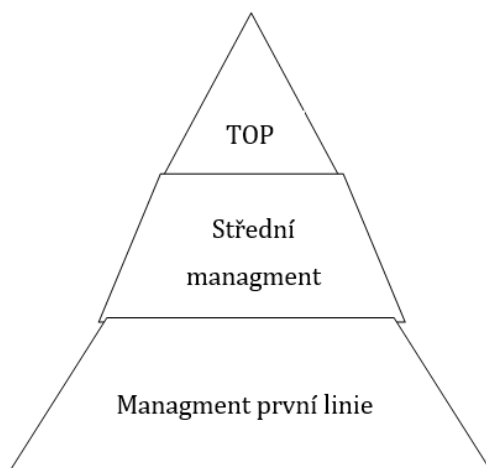
stránky, jako s marketingovým kanálem, který pomáhá komunikovat se zákazníky. Pro seznámení použijeme nástroj krátké analýzy pro webové stránky, která nám pomůže zjistit, jestli stránky podniků jsou pro jejich zákazníky intuitivní, logické a lákavé. V předposlední části použijeme rovnici pro srovnání výdělku a ztrát firem za krizové období. V poslední části práci shrneme obdržené výsledky a napíšeme závěr bakalářské práce.

4 Teoretická část

V této kapitole se autorka bakalářské práce soustředí na popis fungování podniku v teoretické rovině. Popíše, jak funguje firma a pojmy s tím spojené. Vymezí termíny spojené s podnikáním, jako management, marketing, vedení podniku, jeho cíle, účetnictví, finanční analýza. Popíše obecné fungování firmy.

4.1 Řízení firmy

S řízením firmy je spojený pojem „management“, který znamená vedení lidí ve firmě. V každé firmě musí být alespoň jeden manažer, který vede firmu. V malé firmě to může být majitel samotné firmy a ve větších firmách jsou manažeři, kteří se dělí na TOP manažery, střední manažery a manažery první linie.



Obrázek 1. Rozdělení managementu ve firmě (na základě vlastního zpracování)

Management první linie jsou manažeři, kteří mohou řešit problémy přímo na pobočkách firmy se zaměstnanci, dodavateli, dělají reporty, řídí lidi na pobočce, provádí pohovory s novými zaměstnanci.

Střední management je spojení mezi manažery první linie a TOP manažery. Můžou mít svůj okruh, který budou řešit ve firmě: jeden – zaměstnance v podniku, druhý – marketing. Těchto okruhů může být i více. Hlavně sbírají data z reportů od manažeru první linie a dělají analýzu všech poboček a posílají svůj report vedení firmy.

TOP manažer může být majitel firmy v malém podniku. Ve větších společnostech může být tato pozice rozdělena na finančního manažera, krizového manažera a

ostatní nutné manažery pro rozhodování o běhu podniku. Tito manažeři řeší chod celé firmy a mají pod sebou všechny manažery svého okruhu. Sbírají reporty od manažerů střední linie, zkoumají situaci na celém trhu a svoje konkurenty, předpovídají vývoj podniku v budoucnu a problémy jaké můžou nastat ve firmě.

Jak už bylo napsáno výše s termínem management jsou spojené další termíny jako marketing, krizový manažer a finanční manažer. Proto se jako druhý pojem bude popisovat – marketing.

4.1.1 Marketing

Tento pojem každý může definovat jinak: je to propagace, manipulace, boj s konkurenty, ovšem by to mělo být sblížení firmy se zákazníky, jejich komunikaci přes billboardy a jiné reklamní produkty. Každá firma, ale si vybírá svůj směr a cíle sama, které chce docílit marketingem. Jedna firma bude chtít, přebít konkurenci, nalákat co nejvíce klientů, nebo bude chtít, aby se o ni dozvědělo co nejvíce lidí. Z důvodu, že mají novou firmu nebo naopak, je už dávno na trhu a lidé hodně zapomínají, že ten tato firma stále funguje. Pomocí marketingu chtějí dát najevo, že existují.

Jiné společnosti chtějí zjistit, jak zákazníci reagují na jejich stálé i nové produkty, jak celkově reagují na firmu a jestli jsou jejich zákazníci spokojeni s tím co dělá firma. Chtějí ukázat, že jsou se svým zákazníkem na jedné úrovni. A existují firmy, které zkombinují tyto cíle a díky marketingu budou komunikovat se svými zákazníky a zároveň propagovat sebe, své služby a své portfolio, třemi slovy produkty, které má. Tyto firmy většinou mají marketingové oddělení, které se stará o vše. Oni vždy mají připravený marketingový plán, ve kterém popíší, na jakém trhu jsou, prozkoumají trh a zjišťují konkurenci, popíší, jaký typ zákazníků mají a na jaký typ zákazníků se chtějí soustředit. Při tvorbě plánu provádějí výzkumy mezi zákazníky: jaký mají názor na firmu, co se jim líbí a co se musí změnit. Díky komunikaci se svými zákazníky firma dostane nejen plusové body u klientu, ale i zjistí, jestli jdou správným směrem.

Marketing se dá taky využít pro zaměstnance, protože zaměstnanci ve firmě hrají důležitou roli. Jsou obličej firmy a musejí být stejně spokojeni, jako zákazníci. Pro zaměstnance se připravují benefity a akce, aby měli firmu rádi stejně, jako

samotný vlastník firmy a jejích klienti. Pro zaměstnance se dá také vyrábět nějaké propagační předměty, třeba: zajímavé zápisníky s logem firmy, propisky, čepice atd. Tím, že zaměstnanec bude nosit s sebou nějaký užitečný produkt od své firmy, nechtěně už se stává člověkem, který zdarma propaguje firmu mezi lidi.

V dnešní době firmy utrácejí, čím dál, tím více peněz ze svého rozpočtu na propagaci. Miň utrácejí na materiály, chtějí přetáhnout zákazníka od konkurenta, ale přitom zapomínají, že dneska je spousta firem, které mají podobný produkt, jako oni, ale přitom může být kvalitnější u jejich firmy. Nového zákazníka je mnohem nákladnější, ale reklamou lehčí nalákat než udržet stálého zákazníka, který přináší firmě zisk stále. Lidé dneska jsou pohlceni informacemi a reklamami. Marketing je všude okolo nás, a je čím dál, tím složitější svého zákazníka udržet. Většina firem při sestavě marketingového plánu právě soustředí na nové zákazníky a zapomínají, že ten nový vždy přijde a odejde, ale stálý zůstane anebo odejde kvůli tomu, že se o něj nestarají. Je to třeba vidět momentálně u bank, které si přetahují klienty navzájem, pomocí různých akcí pouze pro nové klienty.

Starat se o své stávající zákazníky je nutnost v dnešní době. Ten zákazník musí být spokojený, aby neodešel jinam. Je možné to dělat pomocí vylepšení zákaznického servisu, který se soustředí na poprodejní péče a údržby (Doyle, 2006). Jestli firma nechce ztrácet pozici na svém trhu, tak se musí rychle naučit reagovat na změny, jak u svých konkurentů, tak i na změny celkového trhu.

Firmy vybírají způsoby komunikace se zákazníkem přes webové stránky nebo přes sociální sítě. Jinak způsobů, jak firma může propagovat své produkty je spousta, například přes televizi, telefonicky, pomocí e-mailu, taky pomocí billboardů, letáků, osobních akcí pro veřejnost.

Marketingová strategie by měla být stálá, kterou firma bude používat v průběhu své existence a taky by podnik měl mít plán, který se bude pořád aktualizovat a popřípadě nějaké krizové situaci se může úplně celý změnit. Například, když v roce 2020 přišel Covid do Česka, tak ředitelé nebo krizoví manažeři podniků museli vymyslet krizový a nový marketingový plán, aby pomohli podniku přežít těžké období. Probírá se zároveň i celková strategie firmy, která je rozebrána v příští podkapitole.

4.1.2 AB testování

Jedná se o nástroj testování webových stránek v marketingu, který využívají, aby zjistit, jak stránka firmy působí na jejích zákazníky. Firmy udělají dvě verze svých stránek a zveřejní je. Jejich zákazníci nevědí, že jedná se o testovací stránku. Tyto verze fungují, jako klasická stránka, ale u každého na této stránce je něco jiného, třeba: jiný font písma, jiná barva tlačítek. Po provedení toho testování firma shrne výsledky, na které z verze stránek se člověk zdržel déle, popřípadě, jestli lidi mačkali na tlačítko spíše zelené barvy nebo červené a na které verze lidí nakoupili více z jejích stránek. Většinou se to ještě používá pro zjištění problémů a chyb na stránce a aktualizace zastaralé verze webu. (MarketingPPC)

4.1.3 Strategie firmy

Strategie firmy je plán, který sestavuje TOP manažer nebo majitel, kde popíše: cíle firmy, jejích záměry, co budou nabízet, jak chtějí získat peníze, počáteční kapitál a sídlo společnosti. V business plánu se popisuje fungování firmy, aby bylo jasno z čeho ta firma začíná a čeho chce dosáhnout. Strategii firmy se musí udělat před tím než se firma otevře. Je to nejdůležitější plán. Podnikatel(i) vymyslel, v čem chce podnikat, ale je potřeba to zapsat na papír. Jelikož v myšlenkách se vidí obraz toho, jak to bude běžet, ale jak mile se to zapíše na papír, tak je vidět za jak dlouho firma začne vydělávat, kolik je potřeba peněz, a hlavně kde se vezme základní kapitál na otevření a následné financování firmy, dokud podnik nezačne samofinancovat sebe. Potom se může zjistit, že je potřeba najít investora, který bude chtít vidět strategický plán nebo bude za potřeby změnit formu podnikání u společnosti.

Podle Wöhe (1995) se cíle společnosti rozdělují:

1. Podle významu na vrcholové, mezi cíle, podřazené.
2. Podle kategorie velikosti: neomezené a omezené.
3. Podle časového hlediska: krátkodobé, stavové a dlouhodobé.
4. Podle vztahu mezi cíli: komplementární, konkurenční, protikladné, indiferentní.

4.1.4 Zdroje financování.

Zdroje financování.

Podnik se může financovat, jak z vnitřního kapitálu, tak i zvenčí.

Vnitřní kapitál je samofinancování podniku kapitálem ze zisku, z dlouhodobých rezerv nebo prostředků uvolněných zrychleným obratem kapitálu.

A vnější kapitál se dělí na financování vlastním kapitálem a cizími zdroji. Financování z vlastním kapitálem jsou akcie a podíly a z cizích zdrojů jsou úvěry od banky, od zaměstnanců, dodavatelů a odběratelů, dlužní úpisy, leasingy, faktoring, inovované nástroje. (Synek, 2000)

Cizí kapitál:

Cizím kapitálem se počítají peníze, které jsou půjčené třetí osobou podniku. Vůči tomu člověku společnost má závazek vrátit peníze. Můžou být, jak dlouhodobé, tak i krátkodobé závazky.

4.1.5 Krizový manažer

Dál se může přejít na pojem krizový manažer. Je to manažer, který má řešit krizové situace podniku, někdy se snaží předejit krizi pomocí krizového plánu na budoucnost nebo přijde řešit krizi přímo v jejím průběhu. Proto tento manažer může být, jak externí, tak i interní. Většinou si firmy pronajímají tohoto manažera, když nastane nějaká krize, aby mohli ušetřit. Některé podniky, které mají větší obrat, si můžou dovolit najmout manažera, jako zaměstnance, aby se o ně stále staral.

Jak je výše napsáno, manažer promyslí a udělá krizový plán, ve kterém popíše všechny možné situace, které můžou nastat ve firmě a popíše jakým způsobem je podnik bude řešit, podává změny marketingového planu, zkracuje náklady a vymyslí, jak zajistit cash pro firmu a dělá změny v strategii firmy. Proto se zasahuje do účetnictví firmy, které vede finanční manažer.

Jen, aby manažer dělal svojí práci správně, tak od něj nesmíme nic skrývat, protože když firma je v krizi každá informace, kterou ví majitel a ostatní v podniku, může pomoc vyřešit situaci. Jinak se může stát, že manažer bude, jak se říká „vařit z vody“ a může udělat spousta chyb.

Proč vůbec může nastat krize? Nejedná se jen o krize, jako pandemie. Jestli se podívat do hloubky, tak se jedná o pád firmy na trhu, kvůli kterému se jí zmenšuje

zisk anebo firma vůbec nemá peníze na zaplacení svých závazku. Také se může stát, že firma špatně ocenila síly svoje konkurence a postavila si špatné cíle nebo celkově vymysleli špatnou strategii.

4.1.6 Finanční manažer

Finanční manažer, jak je asi pochopitelné z názvu řídí finance firmy. Je to člověk, který drží pod kontrolou příjmy a výdaje, ví, kolik firma utrací pravidelně. V případě nějaké potřeby rekonstrukce nebo modernizace, řeší, kolik se na to dá utratit anebo jestli je to potřeba dofinancovat jiným způsobem, jestli je možnost využít dotace od státu nebo si na to musí půjčit. Může být jak externí, tak i pracovat ve firmě. V krize spolupracuje s krizovým manažerem a zkracuje výdaje. Účetní je jeden z prvních, kdo podá signál, že podnik je ve špatném finančním stavu. Manažer dělá finanční plán (rozpočet) a vede účetnictví.

4.1.7 Účetnictví

Účetnictví je nástroj, díky kterému můžeme vidět momentální stav ve firmě, jak se společností daří na trhu. Účetnictví taky můžeme využít pro investora, v případě, když bude chtít vědět do čeho investuje. Může být několika druhů: jednoduché, podvojně a kamerální. Záleží na oboru a velikostí firmy.

V této bakalářské práci se více zaměříme na podvojně účetnictví.

Podvojně účetnictví.

Tento typ účetnictví musí vest každá právnická osoba. U toho typu účetnictví se vede rozvaha a výsledovka, které se sestavují každý rok. *„Rozvaha je účetním výkazem, který obsahuje aktiva a pasiva firmy a tím pádem můžeme vidět majetkovou situaci podniku (kde zjistíme jaký majetek je vázán na podnik a jak je oceněn, jak je starý). Dále můžeme vidět zdroje financování, jestli podnik je nějak zavázán, čím byl financován majetek firmy, vlastní a cizí zdroje. Poslední je informace o finanční situaci podniku, kde figuruje, jakého zisku podnik dosáhl, jak jej rozdělil.“* (Růčková, 2019)

Pro kontrolu účetnictví ve firmě se provádí kontrola auditorem. Auditor je nezávislý člověk, třetí osoba, která se netýká podniku. Provede kontrolu bilance podniku a po jeho ověření a schválení se to může zveřejnit do veřejného rejstříku.

Jelikož podnikající právnická osoba musí být zavedena ve veřejném rejstříku, kde se dá najít veškerá informace o firmě a její majitele, popřípadě insolvence.

Také ze zákona podnik musí zajistit bezpečnou úschovu účetních záznamu, popřípadě jestli dokumenty budou poškozené nebo ztrácené, odpovídá za to ten, kdo to uschovával.

Když dochází k nějaké krize, tak se provádí finanční analýza účetnictví a kontrolují, jak byli řízené náklady.

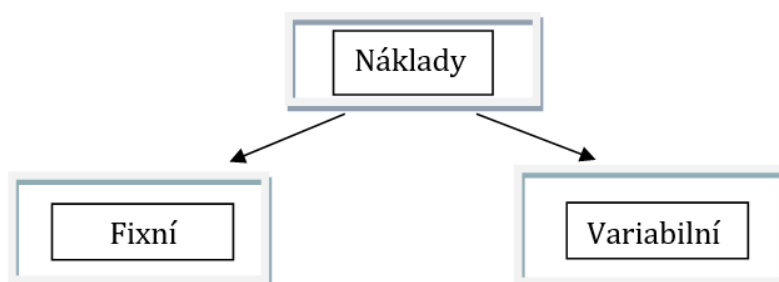
4.1.8 Řízení nákladu

Je to celkové zvýšení efektivity nákladů. Řízení nákladu probíhají v průběhu fungování podniku, zařizuje to finanční manažer. Nejedná se jen o zkracování nákladů v průběhu konkrétní krize, ale taky o zvýšení výnosu.

Řídit náklady se dá pomocí motivačního systému pro zaměstnance, snižování nákladů, zvýšení kvality produktu. (Management mania, 2017)

4.1.9 Náklady

Náklady jsou výdaje, které firma odvádí za materiál, práci a všechno, co potřebuje pro výrobu a prodej svých produktů. Podle závislosti na změnách objemů výroby rozdělujeme je na fixní a variabilní a průměrné (jednotkové). Náklady také můžeme rozdělovat podle původu spotřebovaných vstupů, podle podnikových funkcí a další kategorie nákladů. (Synek, 2000)



Obrázek 2. Typy nákladů (na základě vlastního zpracování)

Variabilní náklady jsou výdaje, výše kterých se pohybuje a není přesně určená. Přesnou částku můžeme vidět v účetní uzávěrce za konkrétní měsíc. V případě nějaké krize podnik může snížit variabilní náklady a tím je zredukovat. Jsou to třeba náklady na materiál a marketing.

Fixní náklady jsou výdaje, které podnik musí vynaložit i když nemá zisk, například: pronájem prostoru, plat pro zaměstnance, náklady na energii. Tyto náklady zůstávají pořád na stejné úrovni. Toto rozdělení funguje v krátkodobém horizontu, kdy se nemění výrobní kapacita, v dlouhodobém horizontu všechny náklady jsou variabilní. Do nákladů se také počítá daně, které každý podnikatel musí odvádět z příjmu (například: DPH, silniční daň, daň z příjmů právnických osob).

4.1.10 Finanční analýza

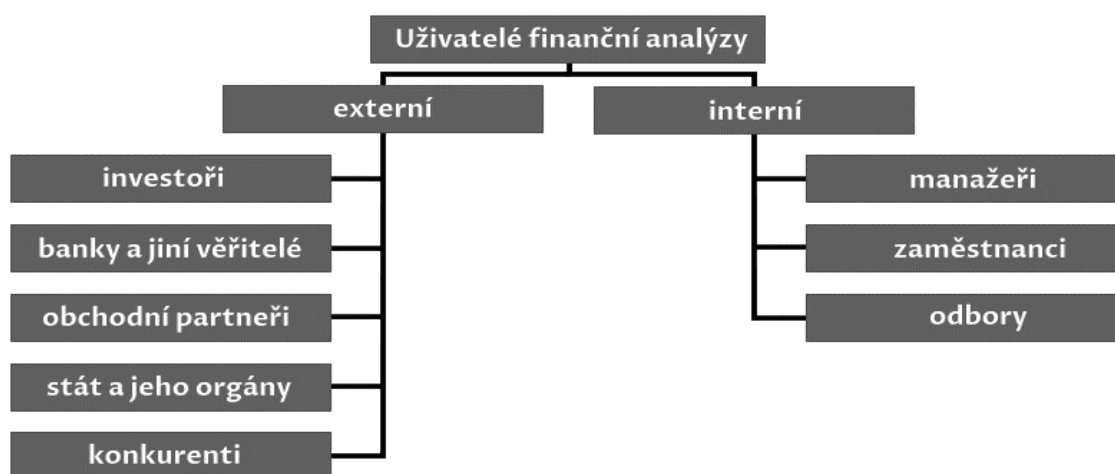
Jedná se o analýzu podniku, pomocí které můžeme zjistit v jakém stavu je firma a následně můžeme zjistit, jestli společnost je finančně schopna platit své závazky. Analyzujeme nejen stávající situaci, ale i budoucí, i minule. Finanční analýzu můžeme rozdělit podle objektu zkoumání: mezinárodní, národního hospodaření, odvětví a podniku.

Mezinárodní analýzu děláme pro firmy, které pracují na mezinárodních trzích.

Analýzu národního hospodaření dělají několik institucí v ČR: Český statistický úřad, Ministerstvo obchodu a průmyslu. Dělají to proto, aby sledovat stav domácí ekonomiky. Tuto analýzu se dá použít při rozboru jednotlivé firmy.

Analýza odvětví – tuto analýzu dělají odborné instituce též. Jsou veřejně dostupné. V této analýze se uvádí, jak se dařilo podobným podnikům v konkrétním období, třeba: průmyslové odvětví, technické atd.

Poslední je analýza podniku – v této analýze už se rozebírá jednotlivá firma (Synek, 2000) Proto, aby provést rozbor, budeme potřebovat data z různých období, ze

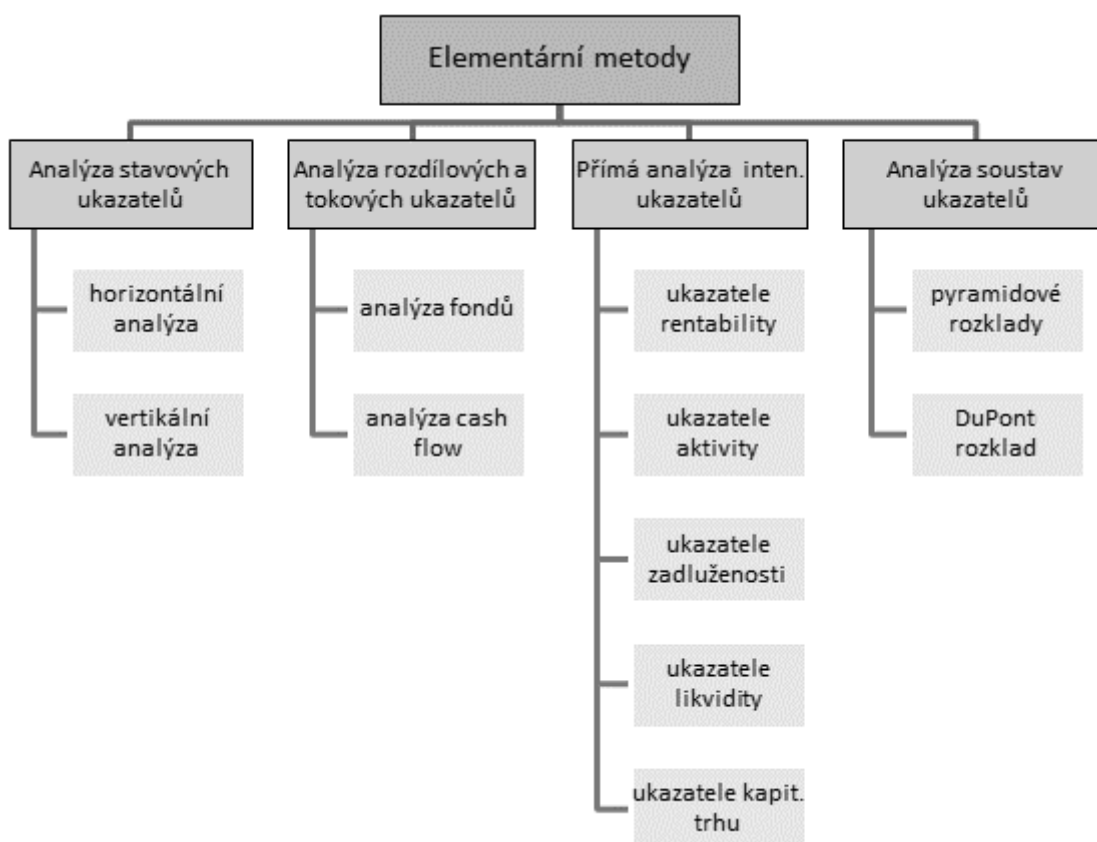


Obrázek 3. Uživatele finanční analýzy (<https://www.finanalysis.cz/teorie-financni-analyzy.html>)

kterých můžeme časově srovnat vývoj firmy. Finanční analýzu využívají při spolupráce s podnikem. Například tuto analýzu můžou využívat investoři, kteří rozhodují o tom, jestli budou investovat do vašeho podniku nebo banka, aby mohla být jista, že firemní úvěr bude splacený. Finanční analýzu může taky využít zaměstnanec, proto, aby věděl, jestli nejde do podniku v insolventi, manažeři, konkurence a stát. (obrázek 3.)

Je spousta technik, podle který se dá udělat analýzu firmy, ale metody jsou dvě: absolutní a poměrová.

První metoda spočívá v používání údajů přímo zjištěných v účetních výkazech. Bere v úvahu absolutní ukazatele, to jsou údaje obsažené v účetních výkazech. Absolutní ukazatele vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Jsou velmi citlivé na velikost podniku, což znemožňuje nebo komplikuje jejich použití při porovnávání výsledků různých podniků, můžeme je však dobře srovnávat v rámci jednoho podniku. (BusinessInfo.cz, 2009) Tuto metodu se dá rozdělit na 1. Analýzu stavových



Obrázek 4. Metody analýzy. Elementární metody
 (<https://www.finanalysis.cz/teorie-financni-analyzy.html>)

ukazatelů a 2. Analýzu rozdílových a tokových ukazatelů (všechny tyto ukazatele jsou absolutní).

Do první analýzy přijde horizontální a vertikální analýza.

Do druhé: analýza fondů a cash-flow. (obrázek 4.)

Druhá metoda je založena na analýze poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele, jsou podíl dvou absolutních ukazatelů. Například ukazatel zadluženosti, který se skládá z podílu celkového dluhu na celková aktiva. (Synek, 2000)

Tato metoda se rozděluje na přímou analýzu podle ukazatelů a na analýzu soustav těchto ukazatelů.

4.1.11 Analýza podle rozšířené Du Pontové rovnice

Analýza podle rozšířené Du Pontové rovnice je založená na třech poměrových ukazatelů: rentabilita tržeb, obrat aktiv a míra finanční páky, aby se zjistila výnosnost vlastního jmění. „Tato rovnice vyjadřuje, že management má tři páky k zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu (ROE):

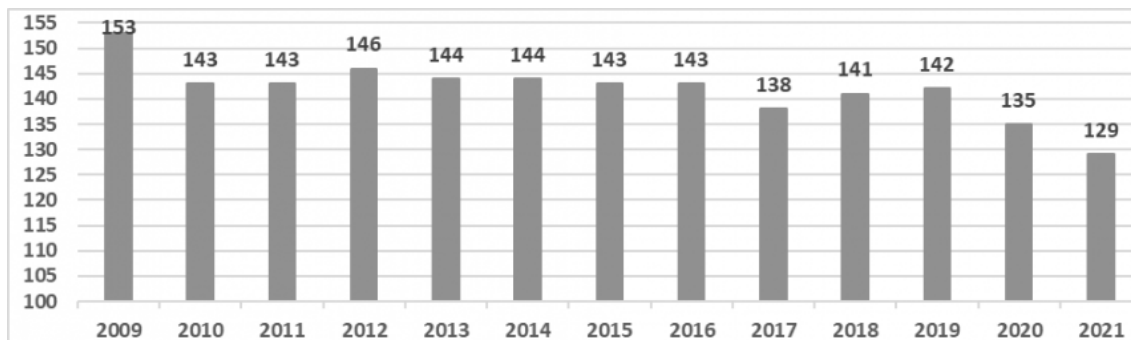
- *ziskovou marži (hlavním způsobem jejího zvyšování je snižování nákladů)*
- *obrat aktiv (hlavním způsobem je zvyšování tržeb připadajících na každou korunu aktiv)*
- *finanční páku (hlavním způsobem je levné použití cizích zdrojů k financování aktiv)“ (Synek, 2000)*

5 Praktická část

V této kapitole provedeme analýzu dvou podniků, které pracují v průmyslovém odvětví (pivovarství, prodej výrobků a služeb) a vedou podvojně účetnictví. Porovnáme je, zjistíme, jak se jim dařilo před krizí, v průběhu a po Covidu. Použijeme data z odborných institucí a jejich hodnoty v jednotlivém rozboru. Zároveň v této kapitole ukážeme, jak na tom je průmyslové odvětví v ČR za posledních pět let a jaký je vývoj inflace.

5.1 Statistika celkového průmyslového odvětví a pivovarského

V České republice pivo mají rádi, hodně ho pijí. Jeden obyvatel v ČR spotřebuje v průměru 137 litru piva ročně za posledních 5 let. Na obrázku můžeme vidět, že v roce 2021 je nejnižší spotřeba nejen za zkoumané období, ale až od roku 2009.



graf 1. Spotřeba piva na jednoho obyvatele v ČR (Český svaz pivovarů a sladoven, z.s.)

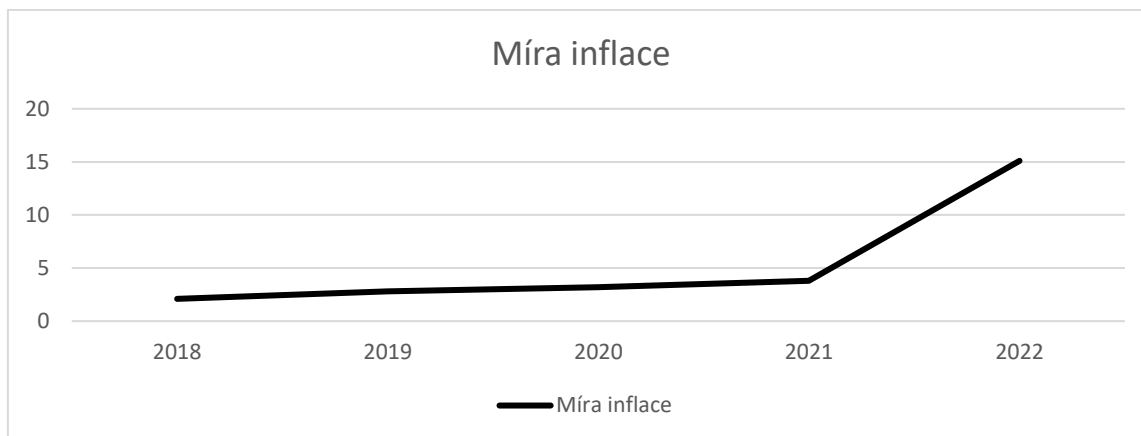
České pivo se více exportuje. „Podíl exportu na celkovém výstavu tak dosáhl na téměř 27 %. Nejvíce se naše piva vyváží do zemí Evropské unie, zejména pak do těch států, které s Českou republikou sousedí. Celkově se tak do Polska, Německa, Rakouska a na Slovensko vyvezlo 2,7 milionu hl. piva“ za rok 2021. (Český svaz pivovarů a sladoven, z.s., 2022)

V tabulce 1. dole je uvedena výroba jen alkoholického piva za období 2017 až 2021. Nealkoholické pivo se moc nepije, ale v poslední době, čím dál tím více pivovarů začínají vyrábět i dobré nealkoholické pivo, aby jejich výrobky mohli pít i lidi, co nemůžou alkohol. Tím vyrábějí tak zvaný trend na nealko pivo a pomáhají snížit počet opilých řidičů na silnicích.

2017	2018	2019	2020	2021
18 547	19 426	19 000	18 023	18 123

Tabulka 1. Výroba piva v České republice za posledních 5 let v tis. hl.
(ročenka České republiky z Českého statistického úřadu, 2022; autorka práci)

V roce 2019 přišlo uzavření podniků kvůli Covidu, a proto nastoupila velká krize, jak u podniků, tak i státu: zvýšila se inflace (graf 1.), zdražila se elektřina, služby a všichni museli začít šetřit.



graf 2. Vývoj míry inflace v ČR (v %)

(<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=2218&katalog=31779&pvo=CEN08C3&pvo=CE N08C3>)

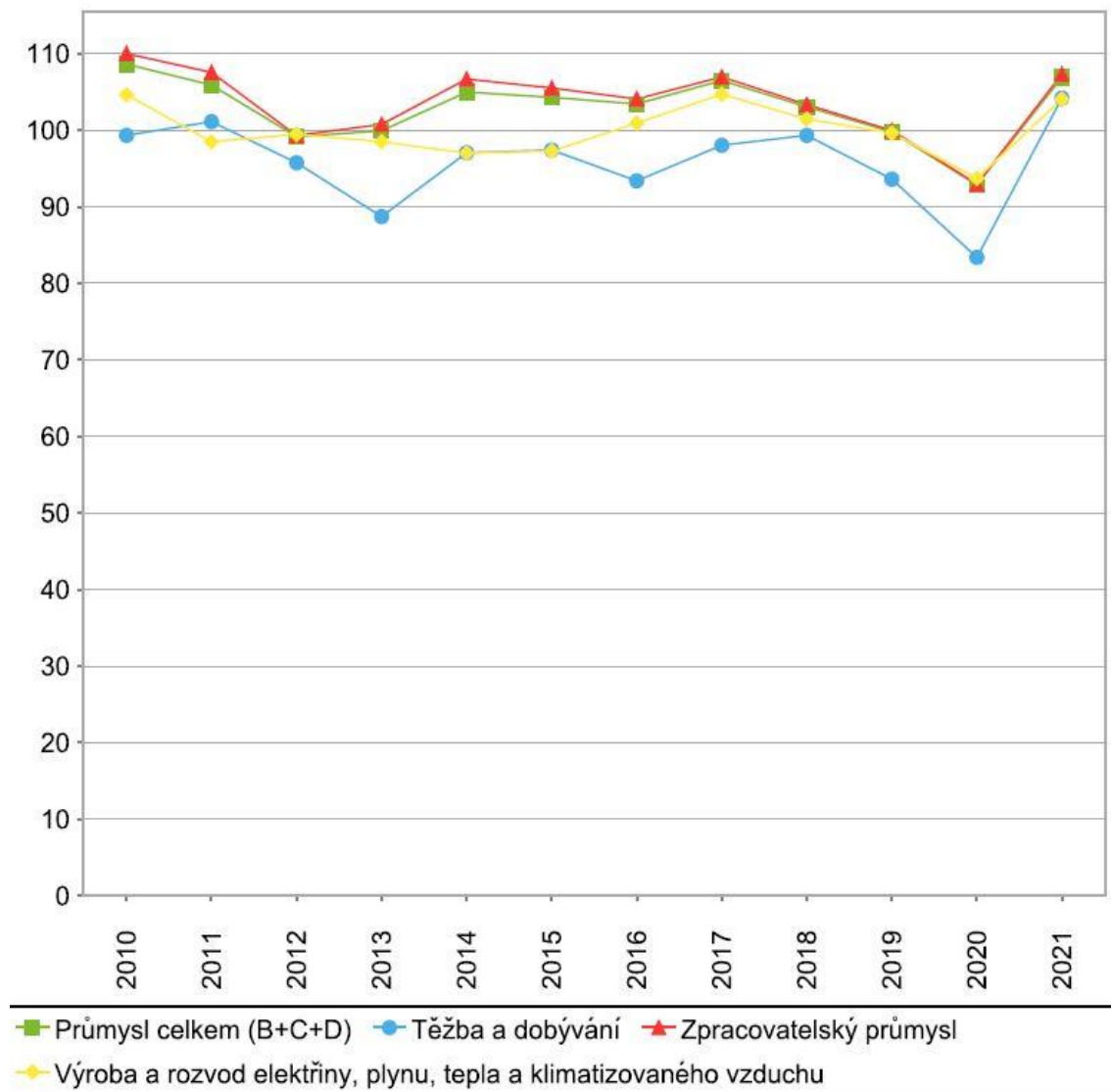
Jestli se podíváme na graf 2. tak zjistíme, že v roce 2019 sice byl pokles, když to porovnáme data z tabulky 1. kde jsou uvedena data o výrobě piva, tak zjistíme, že v roce 2019 bylo vyrobeno 19 000 tis. hl., za posledních pět let je dobré číslo. V roce 2020 přišlo uzavření podniku, škol, hlavně restauraci, hospody. Firmy přestali prodávat pivo ON Trade způsobem a musili si kupovat v obchodě. Jak celé

EKONOMICKÉ ZTRÁTY ČESKÉHO PIVOVARNICTVÍ V SOUVISLOSTI S VYHLÁŠENÍM NOUZOVÉHO STAVU



Obrázek 5. Celková ztráta v odvětví. (Český svaz pivovarů a sladoven, 2020)

průmyslové odvětví najednou mělo ztráty, tak i pivovarské. Celková ztráta v odvětví, v období března-května 2020 roce činila 4 713 mil. Kč z toho pivovary ztratili 1 104 mil Kč (obrázek 5.)



graf 3. Vývoj průmyslového odvětví od 2010 až do roku 2021 (Český statistický úřad, veřejná databáze 2022)

Dále se podíváme na tabulku 2., kde je napsáno, kolik je celkově chmelnic v ČR a kolik bylo sklizeno za dané roky. V roce 2021, 2019 a 2017 bylo nejvíce sklizni za šest let. Ve Středočeském kraji je kolem 2 900 ha chmelnic.

13-11 Plochy chmelnic a sklizeň chmele

13-11 Area of hop gardens and harvest of hops

Ukazatel	Měřicí jednotka	2015	2017	2018	2019	2020	2021	Unit	Indicator
Plocha chmelnic z toho plodící chmelnice	ha	5 595	5 704	5 682	5 633	5 627	5 601	hectares	Area of hop gardens
	ha	4 622	4 945	5 020	5 003	4 966	4 971	hectares	Hop gardens in production
Sklizeň	t	4 843	6 797	5 126	7 145	5 925	8 306	tonnes	Harvest, total
Výnos	t/ha	1,05	1,37	1,02	1,43	1,19	1,67	t/ha	Per hectare yield

Table 1. Plochy chmelnic a sklizeň chmele (ročenka České republiky z Českého statistického úřadu, 2022)

Středočeský kraj je největší kraj v České republice, který zabírá 14 % (10 928 km²) území. V tomto kraji je 12 okresů, mezi nimi je Benešov a Rakovník ze kterých pocházejí dole popsané pivovary. Zároveň tento kraj je nejlidnatější, díky Praze.

5.2 Porovnaní podniků

V následných podkapitolách autorka práce poblíž seznámí čtenáře s vybranými jim podniky a popíše jejich cíle a zaměření pro roky 2017 až 2021. Oba podniky pochází ze Středočeského kraje České republiky a spolupracují se zahraničními firmami.

5.2.1 Ferdinand s.r.o.



Obrázek 6. Logo firmy (černobílé) Ferdinand
[\(https://www.pivovarferdinand.cz/ke-stazeni/\)](https://www.pivovarferdinand.cz/ke-stazeni/)

První podnik vznikl a následně i zapsán do obchodního rejstříku v roce 2004, jako akciová společnost a až v roce 2014 podnik si změnil právní formu podnikání na společnost s ručením omezeným.

Jeho předmětem podnikání k datu 5.3.2023 je: pivovarnictví a sladovnictví; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a hostinská činnost.

Základní kapitál společností je 11 420 000, - Kč. Společnost vznikla z dvou jiných společností, jmění, kterých přešlo na tuto společnost. (Úplný výpis z Veřejného rejstříku Ferdinand s.r.o., 2023)

Ted' se rozebere, jak se dařilo firmě za konkrétní roky, informace je vzata z výročních zpráv podniku:

1. Vybrané údaje z výroční zprávy Ferdinand s.r.o. za 2017 rok

Za tento rok společnost pokračovala v exportu svých výrobků do zahraničí, největší partnery: Rakouska, Slovenska, Maďarska, Dánska, Finska, Švédsko, Anglie, Ukrajiny a Ruska. Pořádala akce, jako Den otevřených dveří, Dětský den a Pivovarské slavnosti – tyto akce se provádí každý rok. Výstav piva činil 27 222 hl. a bylo vyrobeno 2 191 t sladu. Pivovar zavedl nové produkty: Bezlepkové pivo a Vídeňský ležák k 120.výročí pivovaru.

V tomto roce pokračuje opravovat a modernizovat výrobní technologie a budovy areálu pivovaru, opravy střech a prostor výrobních budov. (Výroční zpráva Ferdinand s.r.o., 2017)

2. Vybrané údaje z výroční zprávy Ferdinand s.r.o. za 2018 rok

Cíle:

Pokračovat v posilování prodeje výrobků společnosti v regionu, získávat odbytiště v zahraničí a optimalizovat obchodní oddělení a marketing. Plán výroby je stanovený na cca 2 000 t sladu. Je plánovaná rekonstrukce sladovny – klíčení a odklíčení ječmene, která je částečně financovaná státní dotací Programu rozvoje venkova ze Státního zemědělského investičního fondu. Dále se plánuje zahájení dílčí modernizace stáčírny lahvi, s předpokladem pomoci státní dotace. (Výroční zpráva Ferdinand s.r.o., 2017)

Výsledky:

Pivovar pokračuje v exportu, zahraničními obchodními partnery jsou Rusko, Slovensko, Ukrajina, Švédsko, Dánsko, Maďarsko, Finsko. Jako vždy pivovar pořádal Den otevřených dveří, Dětský den a Pivovarské slavnosti. Bylo vyrobeno 2 155 t sladu a 28 605 hl. Zavedený produkt bezlepkové pivo úspěšně se vyrábí. Podnik dělá rekonstrukci odklíčení ječmene a 1.část humen, zahájil investiční akce výměny myčky lahví a pokračovali v opravě střech a prostor výrobních budov. (Výroční zprava Ferdinand s.r.o., 2018)

3. Vybrané údaje z výroční zprávy Ferdinand s.r.o. za 2019 rok

Cíle:

Pokračovat v posilování prodeje výrobků, získávat další odbytiště v zahraničí a optimalizovat obchodní oddělení a marketing. Předpokládaná výroba sladu je cca 2 200 t sladu.

Firma očekává nárůst cen, vstupních a mzdových nákladů, vybraných služeb a cen energie. V květnu 2019 bude ukončený investiční akce zahájena v roce 2018. (Výroční zprava Ferdinand s.r.o., 2018)

Výsledky:

Pivovar pokračuje v exportu, zahraničními obchodními partnery jsou Rusko, Slovensko, Ukrajina, Švédsko, Dánska, Maďarska a Finska. Tradičně pivovar pořádal V areálu Den otevřených dveří, Dětský den a Pivovarské slavnosti. Výstav piva za celý rok 2019 činil 29.015 hl a bylo vyrobeno 2.127 t sladu. Podnik pokračuje vyrábět bezlepkové pivo. V roce 2019 byla dokončena investiční akce výměny myčky lahví, která byla částečně financována z dotace z programu úspory energie – MPO. Dále pokračovaly opravy střech a prostor výrobních budov. (Výroční zprava Ferdinand s.r.o., 2019)

4. Vybrané údaje z výroční zprávy Ferdinand s.r.o. za 2020 rok

Cíle:

Hlavní cíl společnosti je stabilizace a zmírnění dopadu uzavření restaurací v důsledku krize. Jelikož za rok 2019 byl vidět výrazný pokles výstavu, firma předpokládá, že výsledky za rok 2020 budou výrazně nižší. Proto je nastavený cíl

dosáhnout 75 % výsledku dosažených v roce 2019. (Výroční zprava Ferdinand s.r.o., 2019)

Výsledky:

Firma se orientovala na přežití podniku v době krize, udržení podniku na stávající pozici na trhu a zachování provozu. I přesto společnost exportuje své produkty do zahraničí: Rusko, Slovensko, Ukrajina, Švédsko, Dánsko, Maďarsko. Byla provedena jen jedna tradiční akce, a to Pivovarské slavnosti.

V tomto roce bylo vyrobeno 1 835 t sladu a výstav piva činil 22 906 hl. Pro udržení zaměstnanosti pivovar využil podporu Antivirus z programu MPSV.

V roce 2020 byla realizovaná akce oprav osmnácti ležáckých tanků, opravy střech, prostoru výrobních budov a bylo pořízeno vlastní nákladní vozidlo. (Výroční zprava Ferdinand s.r.o., 2020)

5. Vybrané údaje z výročné zprávy Ferdinand s.r.o. za 2021 rok

Cíle:

Jako v roce 2020 cílem je stabilizace firmy a zmírnění dopadu uzavření restaurací v důsledku vyhlášení nouzového stavu. Zachovat výstavu piva, jako v roce 2020. Také cílem je udržet výrobu sladu v úrovni roku 2020. (Výroční zprava Ferdinand s.r.o., 2020)

Výsledky:



Mírně poklesla výroba sladu, došlo ke snížení odbytu sudového piva. Firma pokračovala v rekonstrukci. (Výroční zprava Ferdinand s.r.o., 2021)

Stav webových stránek společnosti:



Obrázek 7. Webová stránka firmy Ferdinand
(<https://www.pivovarferdinand.cz/>)

Jak bylo zmíněno v teoretické části webové stránky firmy jsou jejich obličej a přes nich firma může komunikovat se svými zákazníky. Cílem krátké analýzy webových stránek je zjistit, jestli jejich zákazník najde na té stránce to, co potřebuje rychle a intuitivně, jaký je jejich vzhled a aktuálnost.

 <i>Kladné stránky</i>	 <i>Protiklady</i>
Klasický, standardní vzhled. Není moc lákavý (mají dva rozhraní, které jsou přizpůsobené na telefon a počítač)	Ne všechny potřebné odkazy se dá lehce najít
Stránka je v pěti jazycích	Necelý překlad stránky v jiných jazycích (není přizpůsobená reklama, plakáty, když kliknete na němčinu budete mít menu v češtině)
Podnik je v sociálních sítích, jako Youtube, Instagram, Facebook	Stránku z aktuality najdeme hodně těžce („je to skrytá stránka“). Aby najít

	stránku musíte natlačit v menu media, následně z dalšího menu vybrat zajímavosti (což jsou samotné aktuality), ale abyste zjistili, kdy se koná akce, tak musíte zase na to kliknout.
Stránky na sociálních sítích, jako Facebook a Instagram jsou pořád aktuální. Firma tam komunikuje se zákazníky, vtipkuje, vystavuje novinky a průběžný život firmy	Jestli si najdete aktuality firmy přes Google vyhledavač, tak se dostanete na aktuality z roku 2019

Tabulka 2. Rozbor webových stránek Ferdinand (na základě vlastního zpracování)

Celkový dojem z prohlédnutí, je dobrý. Firma se snaží komunikovat se zákazníky, i když ne přes tu hlavní stránku. Je vidět, že podnik se zaměřil více na sociální sítě, ale podle autorky této práce, firma neudělala moc dobře.

Pivovar má všude uvedenou webovou stránku, jako hlavní, to znamená, oni svoje zákazníky rovnou směřují na stránku, kterou nemají moc komfortní pro nich. Stránka není intuitivní, k potřebným stránkám musíte prokliknout ostatní. Novinky jsou úplně dole, rychle se mění. Tam se dozvíte, že firma spustila rozvoz piva po Praze a každý člověk může si objednat pivo třeba na svatby, večírky, což je zajímavé, ale moc to nepropagují. Jinak stránky na sociálních sítích jsou dobré, pro zákazníky firma vypadá otevřeně.

5.2.2 Krušovice, a. s. – následně Heineken Česká republika, a.s.



Obrázek 8. Logo firmy Krušovice
 (http://www.atlaspiv.cz/?page=detail&beer_id=21)

Tato společnost vznikla v roce 1992, jeho právní forma je akciová společnost. Podnik byl dvakrát přejmenovaný, z důvodu koupí pivovaru jinou společností.

Jeho předmětem podnikání ke dni 11.4.2023 je: pivovarnictví a sladovnictví; hostinská činnost; silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; zámečnictví a nástrojařství.

Základní kapitál firmy je 659 183 800, - Kč. (Úplný výpis z Veřejného rejstříku Krušovice a.s., 2023)

Níže se popíše, jak se dařilo podniku ve výzkumném období:

1. Vybrané údaje z výroční zprávy Krušovice za rok 2017

Výsledky:

Pokles prodeje sudového piva. Export piva u pivovaru vzrostl o 5 %. Společnost vystavila 2,4 miliony hl. piva. Největší zahraniční obchodní partneři byli: Německo, Slovensko, Švédsko. Nárůst exportu byl do zemi Rusko a Chorvatsko. Tržby dosáhly 3,1 mld. Kč a hospodářský výsledek činí 251 mil. Kč. Společnost investuje peníze do nového distribučního centra ve Velkém Březně, do nákupu obchodního majetku u zákazníků a investice do zdrojů a zařízení. (Výroční zpráva Krušovice a.s., 2017)

2. Vybrané údaje z výroční zprávy Krušovice za rok 2018

Cíle:

Stabilní očekávání v prodeje produktů. Uvedení nových produktů na trh. Cílem je také zvýšení efektivností obchodu a distribuce, realizace strategie prodeje a zlepšení portfolia značek.

Firma se chce zaměřit na zákazníky a strukturu dodavatelského řetězce. (Výroční zpráva Krušovice a.s., 2017)

Výsledky:

Podniku se dařilo, díky dobrému počasí a rostoucím prodejem. Export vzrostl o 24 %.

Klíčové partnery jsou Německo, Slovensko, Rusko a Švédsko.

Podnik vystavil 2,5 mil hl. V tomto roce společnost investovala peníze do zdrojů a zařízení a nákupu obchodního majetku u zákazníku. (Výroční zpráva Krušovice a.s., 2018)

3. Vybrané údaje z výroční zprávy Krušovice za rok 2019

Cíle:

Očekávání stabilního růstu prodeje výrobků, Pivovar představí několik nových produktů na trh. Jedním z úkolů je zvýšit efektivnost obchodu a distribuce, realizace strategii prodeje a soustředění na zlepšení portfolia značek. [Výroční zpráva 2018]

Výsledky:

Export pivovaru do zahraničí vzrostl o 0,7 %. Jejich partnery jsou Německo, Slovensko, Rusko a Švédsko. Společnost vystavila 1 936 mil. hl. Investice peněz byla, jako v roce 2018 (Výroční zpráva Krušovice a.s., 2019)

4. Vybrané údaje z výroční zprávy Krušovice za rok 2020

Cíle:

Prioritou je zajištění bezpečnosti zaměstnanců, dodavatelů i zákazníků a minimalizace dopadů pandemie.

Firma očekává udržení tržního podílu a chce se zaměřit na úspěšný prodej svých produktů. Chce podpořit kraftovou výrobu lokálních značek a rozšířit a zlepšit portfolio. Plánuje přijmout opatření v oblasti lidských zdrojů. Společnost očekává pokles příjmů. (Výroční zpráva Krušovice a.s., 2019)

Výsledky:

Vyvinuli silný program C19, který se zaměřil na prevenci a šel nad rámec veřejných opatření vedoucích k zajištění bezpečnosti našich zaměstnanců a smluvních partnerů (např. cestovní omezení, práce z domova, osobní ochranné pomůcky, testovací kampaně apod.). Pokračovali také v podpoře komunit prostřednictvím různých aktivit, jako byly PET reformy pro nemocnice, které posloužily k testování C19, a věnovali svoje nealkoholické produkty pracovníkům v první linii. Vládní omezení mající za důsledek uzavření ON Trade přinesla nové výzvy v dodavatelském řetězci.

Největší investici byli do výstavby, strojů, zařízení a nákupu obchodního majetku (Výroční zprava Krušovice a.s., 2020)

5. Vybrané údaje z výroční zprávy Krušovice za rok 2021

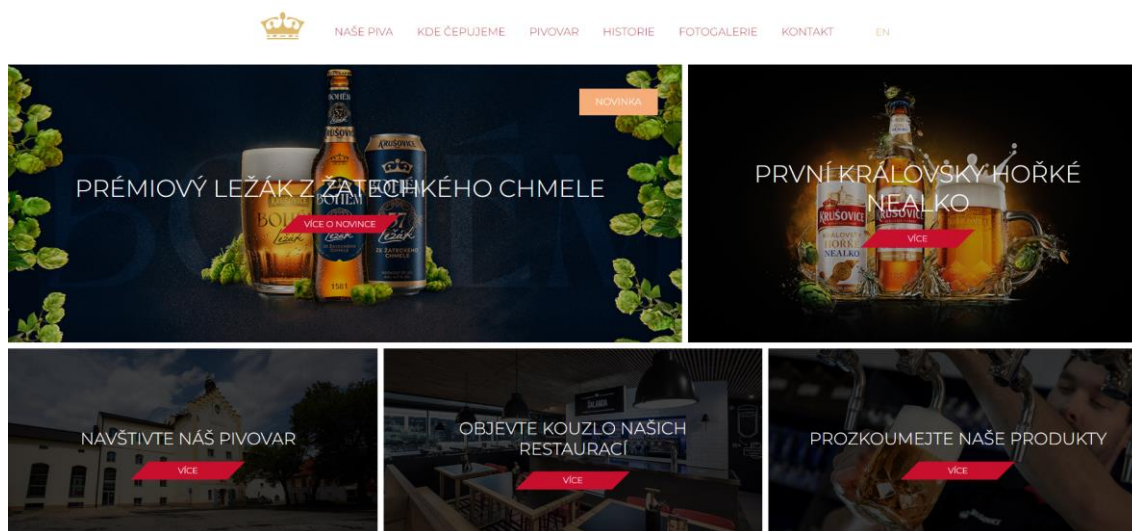
Cíle:

První prioritou je bezpečnost zaměstnanců a smluvních partnerů. Další je zvítězit v tržním podílu na trhu a obnovit zisk a ziskovost na úroveň do pandemie. (Výroční zprava Krušovice a.s., 2020)



Výsledky:

Pivovar pokračoval v protiepidemickém programu. Pokračovali v podpoře záchranných složek v první linii a očkovacích centrech formou darů, v podobě svých výrobků (nealko). V tomto roce se jim podařilo zvýšit zisk o 113 % a cash-flow o 186 % díky transformačnímu plánu s důrazem na fixní náklady. Firma investovala v roce 2021 peníze do výstavby komunikací v rámci nového skladu a pořízení obchodního majetku u zákazníků. (Výroční zprava Krušovice a.s., 2021)

Stav webových stránek:



Obrázek 9. Webová stránka firmy Krušovice (<https://krusovice.cz/>)

 <i>Kladné stránky</i>	 <i>Protiklady</i>
Krásný, lákavý vzhled,	Neaktualizované zpravodajství (aktuality) z roku 2021

Má odlišné rozhraní na mobil, tablet a počítač	
Intuitivní (potřebné odkazy na jednom místě)	Neplatný odkaz na sociální síť Instagram
Stránka v češtině a angličtině	Neúplný překlad do angličtiny
Firma vede stránky na sociálních sítích: Facebook, Youtube, Instagram	Na sociálních sítích dává pouze reklamy
Odkaz na projekt „Pijte s mírou“. Pěkné rozhraní projektu od Heineken Česká republika, a.s. Firma učí své zákazníky, jak pít s mírou a předběhnout následkům	

Tabulka 3. Rozbor webových stránek Krušovice (na základě vlastního zpracování)

Celkový dojem z prohlédnutí stránek je výborný až na zastaralé aktuality. Je dobrý, že pivovar myslí na to, aby zákazníci drželi míru v alkoholu a píšou jim fakta a mýty o alkoholu. Sociální sítě mají pouze pro reklamu produktu, komunikují se zákazníci přes lákavé reklamy, ale chybí tam přímá komunikace s nimi.



Obrázek 10. Webová stránka projektu od firmy Heineken Česká republika, a.s. (<https://www.pijtesmirou.cz/>)

5.2.3 Srovnání podniků podle výnosnosti vlastního kapitálu

Analýzu provedeme podle rozšířené Du Pontové rovnici. Tím zjistíme výnosnost vlastního jmění podniků (ROE).

Z grafu 1, uvedeného níže vidíme, že v roce 2018 podnikům se dařilo. Z výročních zpráv podniku Krušovice a.s. zjistíme, že byli dobré podmínky pro prodej na tomto trhu. Co se dělo v tomto roce a co mělo vliv na výnosnost firem?



Obrázek 11. Výsledky exportu a importu za rok 2018 (Český svaz pivovarů a sladoven, 2019)

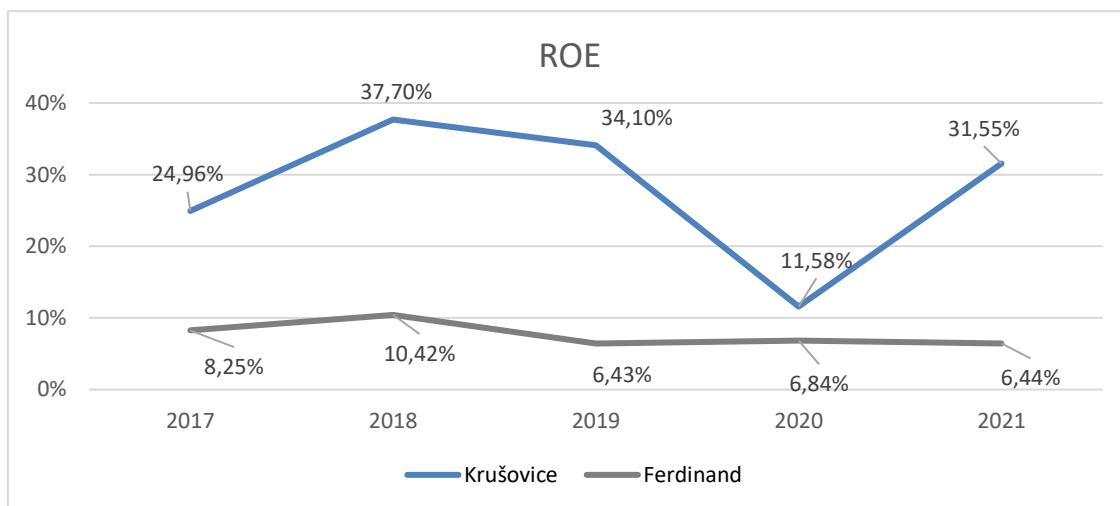
V tomto roce bylo krásné počasí pro pěstování a celkově pro zemědělství. V zimě nebyly mrazy, v létě převážně bylo teplo a zároveň trochu pršelo, Tím bylo méně sklizně, ale tato sklizeň byla mnohem kvalitnější, jež v 2019 roce, kdy hodně pršelo a byla větší sklizeň, která nebyla příhodná k použití. V roce 2018 také vzrost export českého piva do zemi EU a mimo EU.

V roce 2019, kdy přišlo zavírání obchodu podle mimořádného nouzového zákona, obě firmy měly straty. V tomto období firmy nečekali žádnou pandemii, s kterou nikdo nebude vědět rady.

V následném roce 2020, období, kdy krize pokračuje, první firma „Ferdinand“ nejen zachovala svou výnosnost, ale i dokázala ji překročit o 0,41 % oproti roku 2019. ROE

firmy „Krušovice“ najednou klesla o 22,52 %. Je vidět, že firma nebyla připravena ke krizi.

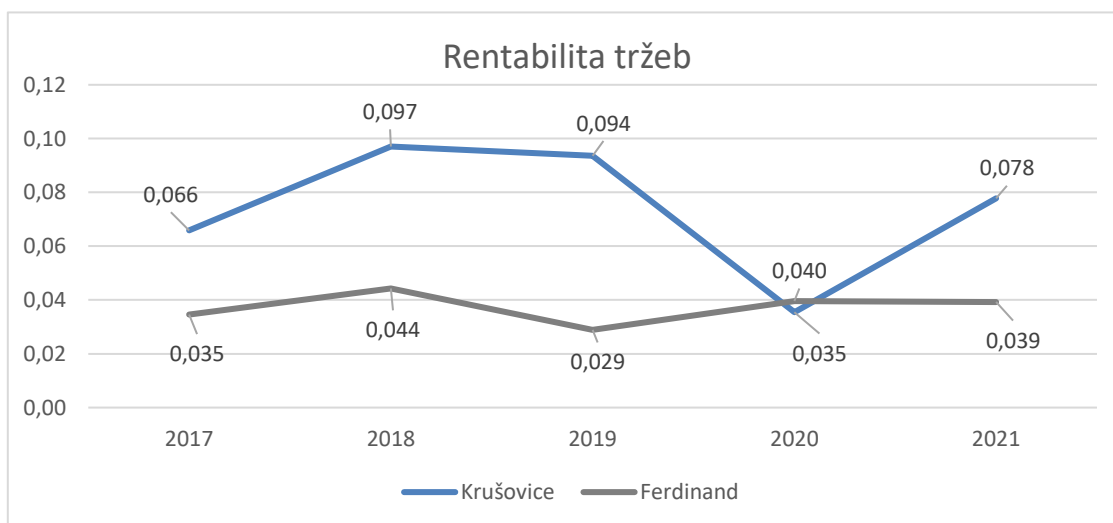
Firma „Ferdinand“ v roce 2021 má malý pokles výnosnosti, ale pořadí ji zachovala, oproti roku 2020 to kleslo o 6,4 %, když oproti 2019 to vyrostlo o 0,01 %. Je vidět, že podnik ihned zareagoval na nouzový stav a dobře si udělal změny ve strategii firmy. Podnik „Krušovice“ v roce 2021 zvednul své ROE o 19,97 % oproti roku 2020.



graf 4. Porovnání firem. ROE (na základě vlastního zpracování)

Dále porovnáme jednotlivé ukazatele (tři paky), které jsou zahrnuté v Du Pontové rovnici. První ukazatel je rentabilita tržeb, která je uvedena v grafu 2.

Z grafu vyplývá, že v roce 2020 podnik Ferdinand získal více, než v roce 2019 a zisk na marži podniku Krušovice hodně klesá. V roce 2021 zisk se zase zvedne o 0,038.

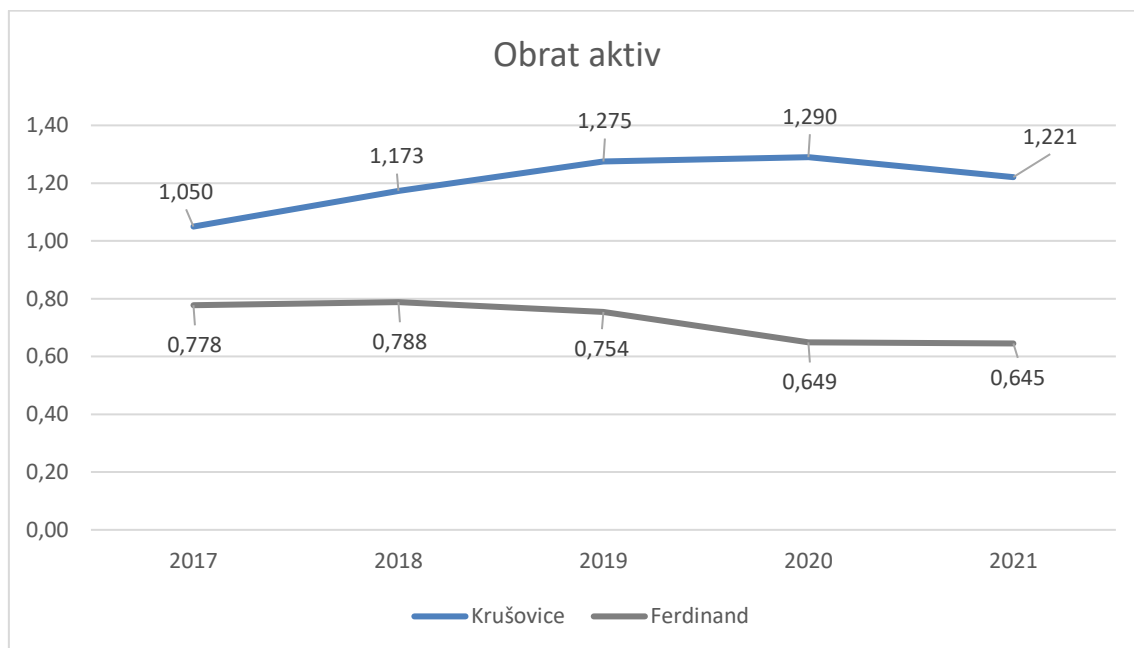


graf 5. Porovnání firem. První ukazatel - Rentabilita tržeb (na základě vlastního zpracování)

Další ukazatel je obrat aktiv (graf 3.).

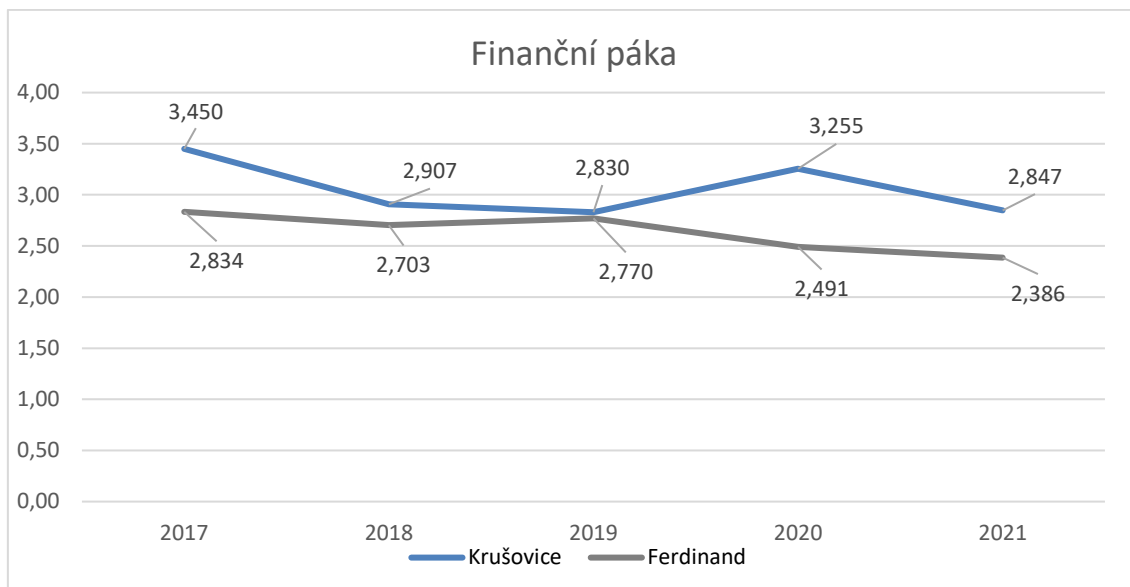
Ve firmě „Krušovice“ obrat aktiv pořád roste až do roku 2020, po kterém následně klesne o 6,89 %. Jeden z důvodů bude následek velkého poklesu ziskové marže v roce 2020.

U firmy „Ferdinand“ z grafu vyplývá, že od roku 2017 do 2018 roku obrat roste, od roku 2019 začíná klesat až do konce výzkumného období.



graf 6. Porovnání firem. Druhý ukazatel - Obrat aktiv (na základě vlastního zpracování)

Poslední ukazatel z rovnice je finanční páka, která je uvedena v grafu 3. V grafu můžeme vidět, že v roce 2018, kdy oba podniky měli větší tržby, tak snížili použití cizích prostředků a zvýšili hodnotu vlastních aktiv. V roce 2019 ve firmě „Krušovice“ použití cizích zdrojů pořád klesá na rozdíl od firmy „Ferdinand“, kde mírně roste finanční páka. Ale jestli porovnat další období, tak je to obráceně. Podnik „Krušovice“ se více zadluží a je skoro na stejné úrovni, jako na začátku výzkumného období a v roce 2021 to zase klesne o 40,8 %. Pivovaru „Ferdinand“, od roku 2020 do 2021, cizí zdroje pořád klesají.



graf 7. Porovnání firem. Třetí ukazatel - Finanční páka (na základě vlastního zpracování)

Z toho vyplývá, že firma Ferdinand zareagovala rychleji na pandemickou krizi, než firma Krušovice. Podniků se snížili tržby o 0,015 ihned v roce 2019, což mohlo vest k dočasnému zvýšení finanční páky o 0,07, jelikož pokles rentability tržeb způsobil pokles vlastního kapitálu a poklesu ROE o 0,04. Důvody, proč se podniků snížili tržby může být, že podnik financoval více peněz na opravu pivovaru a pokles poptávky na jejích produkty. V roce 2020 si zase zvýšil marži a tím mu klesla finanční páka. V roce 2021 si podnik o zvýšil zisk o 0,004 a tím obdržel snížení finanční páky, zvýšení obratu aktiv

Druhý podnik taky snížil svoji rentabilitu tržeb jen o (0,003), ale finanční paka této firmě pořad klesala, i když obrat aktiv rostl. Jeden z důvodu může být, že firma se zbavila krátkodobých půjček a tím podíl vlastního kapitálu se jim zvýšil. Pozdě, v roce 2020, společnost Krušovice a.s. snížila svoji rentabilitu tržeb o 0,059 a ihned se jim zvýšila finanční páka o 0,42 a zvýšil se obrat aktiv. V roce 2021 společnosti se zvýšili zase tržby o 0,043 a tím snížila svoji finanční páku, ale jestli se podíváme na vývoj ukazatele finanční páky, tak zjistíme, že firma za čtyři roky krize si celkově zmenšila používání cizího kapitálu o 0,06, když Ferdinand to zmenšil o 0,317.

Když porovnáme vývoj podílu celkových aktiv k vlastnímu kapitálu firem, tak zjistíme, že za čtyři roky společnost Krušovice ztratila 0,06 svého kapitálu a firma Ferdinand o 0,04.

6 Shrnutí výsledků

V této bakalářské práci za cíl je postaveno odpovědět na výzkumné otázky:

1. Jaká je příčina toho, že se v roce 2020, podnik Krušovice a.s. více zadlužil, a přitom méně vydělal?

V tomto roce přišlo uzavření podniků kvůli nouzovému zákonu proti šíření pandemie, podnik si musel půjčit více peněz, aby přežil, ale v tomto roce se společnost zaměřila na bezpečnost svých zaměstnanců a dodavatelů. Firma musela ohraničit počet zaměstnanců na pracoviště, a proto se jim zpomalila výroba piva, převoz nápojů, zároveň klesla poptávka a byly zavřené hospody, což zapříčinilo pokles tržeb v tomto roce.

2. Jak to, že podnik Ferdinand s.r.o. v roce 2020 snížil svoji zadluženost a zároveň neprodělal ve srovnání s rokem 2019?

Podnik snížil ziskovou marži na svoje produkty a tím se zvýšila poptávka na jeho výrobky, zároveň společnost zavedla akci rozvoz piva po Praze. Předpokladem je, že toto řešení jim pomohlo v růstu poptávky. Jelikož se firmě podařilo zvýšit tržby a zmenšit zadluženost, tak se zvětšil poměr vlastního kapitálu k použitým cizím zdrojům.

3. Co způsobilo zisk a pokles zadluženosti v roce 2018 před pandemií u obou podniků?

V tomto roce bylo krásné počasí pro pěstování a celkově pro zemědělství. V zimě nebyly mrazy, v létě převážně bylo teplo a zároveň trochu pršelo, když potom v 2019 roce hodně pršelo a většina sklizně plesnivěla nebo nebyla příhodná k použití.

Zároveň v tomto roce vzrostl export na tomto trhu do zemi EU a mimo EU.

Dále po seznámení s webovými stránky společností bylo zjištěno, že pivovar Ferdinand s.r.o. má spíš zastaralou verzi stránky, kterou mají pouze proto, aby seznámili zákazníka se základními informací o svém díle a přesměrovat je na svoje stránky na sociálních sítích. Také bylo zjištěno, že jejich stránka je složitá pro zákazníky, není intuitivní a musí se proklikat, aby se dostát k cílům. Veškeré

novinky, co tam dávají moc nejsou vidět pro nového zákazníka, který není seznámen se stránkou.

Webová stránka pivovaru Krušovice je na rozdíl od Ferdinandu je intuitivní, lehká, lákavá, ale firma přestala vydávat novinky o svých akcích a má neplatný odkaz na svoji stránku na Instagram, která by byla potřeba odstranit, popřípadě změnit.

Také bylo zjištěno, že podnik Ferdinand umí komunikovat se svými zákazníky přes své sociální sítě Facebook a Instagram, když firma Krušovice jen dává lákavé reklamy pro zaujetí nových zákazníku.

7 Závěry a doporučení

Po zodpovězení na výzkumné otázky v této bakalářské práci: Jaká je příčina toho, že se v roce 2020, podnik „Krušovice“ více zadlužil, a přitom méně vydělal? Jak to, že podnik Ferdinand v roce 2020 snížil svoji zadluženost a zároveň neprodělal ve srovnání s rokem 2019? a Co zapříčinilo zisk a pokles zadluženosti v roce 2018 před pandemií u obou podniků? Autorka práci udělala závěr, že společnost Ferdinand za pandemické období má lepší výsledky, než podnik Krušovice. V období 2019 až 2021 podnik dokázal snížit své závazky vůči třetím osobám a zvýšit podíl vlastního kapitálu k použití cizích zdrojů a za celou krizi ztratil svůj vlastní kapitál od začátku pandemie o 0,04 měřicích jednotek (4 %).

Zároveň chce zvýraznit podnik Krušovice, který na začátku a v průběhu celé krize podporoval lidi v první linii, které bojovali s pandemií a spolufinancoval s ostatními podniky do programu na podporu hospod a restaurací po poklesu ON Trade obchodů. Podnik se dobře popral s krizovou situací, jeho ztráta vlastního kapitálu dosáhla 0,06 měřicích jednotek (6 %).

Oba podniky se krásně popraly s krizí za okolností Covidu-19 i přes uzavření samotných restaurací, i přes pokles exportu do státu mimo EU kvůli nouzové situaci. Doporučením pro podnik Ferdinand je provést AB testování svých stránek, aby se dozvědět, co chce vidět a co chce najít jejich zákazník na webu a změnit webové rozhraní. Také je doporučením vnést změny v marketingovém plánu. Sice společnost je na dobré cestě ke komunikaci se zákazníkem, ale jestli podnik nechce používat web, ale sociální sítě, tak musí lépe přesměrovat zákazníka na jiné stránky, než na svůj web. Ze strany řízení firmy autorka nemá nic k doporučení, jelikož firma ukázala, že se umí rychle přizpůsobit k trhu a najít cesty z krizové situací.

Táto práce byla spravovaná v době, kdy pandemická krize končí, ale nastává energetická krize a poklesu exportu do Ruska z důvodu války, proto se neví, jak vysoký pokles byl u těchto podniků za rok 2022 a jak se bude vyvíjet situace na trhu v roce 2023 až 2024.

8 Seznam použité literatury

1. AB testování v marketingu. *MarketingPPC* [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/ppc/ab-testovani/>
2. České pivovarství ukázalo svoji sílu, po covidu ale čelí dalším výzvám. Český svaz pivovarů a sladoven [online]. 2022 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://ceske-pivo.cz/tz2022/ceske-pivovarstvi-ukazalo-svoji-silu-po-covidu-ale-celi-dalsim-vyzvam>
3. Doyle, David P. Strategické řízení nákladů: Cost Control, a strategic guide. Vyd. 1. české. Přeložil Ing. Jaroslav Wagner, Ph.D., Ing. Ondřej Matyáš, Ing. Michal Menšík. Odborná revize překladu: prof. Ing. Jana Fibírová, CSc. Praha: ASPI, a. s., 2006. 228 stran. ISBN 80-7357-189-7
4. Index průmyslové produkce. Český statistický úřad: Veřejná databáze [online]. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=G&f=GRAFICKY_OBJEKT&pvo=PRU01-F&skupId=1267&katalog=30835&c=v3%7E8_RP2022&str=v163
5. Kovanicová, Dana. Abeceda účetních znalostí pro každého: metody, ukazatele, využití v praxi. XIX. aktualizované vydání. Praha: BOVA POLYGON, 2009. 440 stran. ISBN 978-80-7273-156-5
6. Produkce českého piva loni rostla, ve světě chutná stále více. *Český svaz pivovarů a sladkoven* [online]. 09.04.2019 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://ceske-pivo.cz/tz2020/ztraty-ceskeho-pivovarnictvi-zpusobene-covid-19-dosahuji-temer-5-miliard-korun-nejvetsi-dopad-mely-zavrene-hospody>
7. Růčková, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing a.s., 2019. 160 stran. ISBN 978-80-271-2028-4.
8. Řízení nákladů (Cost management). Management mania [online]. 15.07.2017 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-nakladu-cost-management>
9. Sběrka listin: Heineken Česká republika, a.s., účetní závěrka [2016], výroční zpráva [2016], zpráva o vztazích [2016], zpráva auditora. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 31.12.2016 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52306751&subjektId=704123&spis=74248>
10. Sběrka listin: Heineken Česká republika, a.s., účetní závěrka [2017], výroční zpráva [2017], zpráva auditora. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 31.12.2017 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55635309&subjektId=704123&spis=74248>

11. Sbírka listin: Heineken Česká republika, a.s., účetní závěrka [2018], výroční zpráva [2018], zpráva o vztazích [2018], zpráva auditora. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. 31.12.2018 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61335524&subjektId=704123&spis=74248>
12. Sbírka listin: Heineken Česká republika, a.s., účetní závěrka [2019], výroční zpráva [2019], zpráva o vztazích [2019], zpráva auditora. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. 31.12.2019 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64282510&subjektId=704123&spis=74248>
13. Sbírka listin: Heineken Česká republika, a.s., účetní závěrka [2020], výroční zpráva [2020], zpráva o vztazích [2020], zpráva auditora. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. 31.12.2020 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69554305&subjektId=704123&spis=74248>
14. Sbírka listin: Heineken Česká republika, a.s., účetní závěrka [2021], výroční zpráva [2021], zpráva o vztazích [2021], zpráva auditora. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. 31.12.2021 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=74733371&subjektId=704123&spis=74248>
15. Sbírka listin: Pivovar Ferdinand, s.r.o., účetní závěrka [2016], výroční zpráva [2016], zpráva o vztazích [2016], zpráva auditora. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 31.12.2016 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49820883&subjektId=295629&spis=298797>
16. Sbírka listin: Pivovar Ferdinand, s.r.o., účetní závěrka [2017], výroční zpráva [2017], zpráva o vztazích [2017], zpráva auditora. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 31.12.2017 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53980584&subjektId=295629&spis=298797>
17. Sbírka listin: Pivovar Ferdinand, s.r.o., účetní závěrka [2018], výroční zpráva [2018], zpráva o vztazích [2018], zpráva auditora. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. 31.12.2018 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58144834&subjektId=295629&spis=298797>
18. Sbírka listin: Pivovar Ferdinand, s.r.o., účetní závěrka [2019], výroční zpráva [2019], zpráva o vztazích [2019], zpráva auditora. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. 31.12.2019 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63278076&subjektId=295629&spis=298797>
19. Sbírka listin: Pivovar Ferdinand, s.r.o., účetní závěrka [2020]. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 31.12.2020 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69877327&subjektId=295629&spis=298797>
20. Sbírka listin: Pivovar Ferdinand, s.r.o., účetní závěrka [2021]. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 31.12.2021 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72305404&subjektId=295629&spis=298797>

21. Statistická ročenka České republiky - 2022. Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2022>
22. SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2000, 456 s. ISBN 80-7179-388-4
23. Techniky a metody finanční analýzy. BusinessInfo.cz [online]. 10.06.2009 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/#absuk>
24. Úplný výpis z obchodního rejstříku: Heineken Česká republika, a.s., B 1515 vedená u Městského soudu v Praze. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 4. května 1992 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=704123&typ=UPLNY>
25. Úplný výpis z obchodního rejstříku: Pivovar Ferdinand, s.r.o., C 221099 vedená u Městského soudu v Praze. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. 31. prosince 2004 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=295629&typ=UPLNY>
26. WÖHE, Günter. Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu. Praha: C.H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1
27. Ztráty českého pivovarnictví způsobené covid-19 dosahují téměř 5 miliard korun, největší dopad měly zavřené hospody. *Český svaz pivovarů a sladoven* [online]. 28.7.2020 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://ceske-pivo.cz/tz2020/ztraty-ceskeho-pivovarnictvi-zpusobene-covid-19-dosahuji-temer-5-miliard-korun-nejvetsi-dopad-mely-zavrene-hospody>

Zadání bakalářské práce

Autor: Diana Matviichuk

Studium: I2000576

Studijní program: B0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název bakalářské práce: **Analýza fungování podniku v období krize**

Název bakalářské práce AJ: Analysis of the company operation in times of crisis

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

S použitím zejména znalostí z managementu a finanční analýzy analyzovat činnost vybraného podniku v období krize způsobené epidemickou situací, zaměřit se na zjištění příčin a postupů, které vedly k současnému stavu podniku.

Zadávací pracoviště: Katedra ekonomie,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Janeček, CSc.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021