

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Postavení společnosti Plzeňský Prazdroj na trhu**

**Michal Pánek**

© 2017 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michal Pánek

Provoz a ekonomika

Název práce

**Postavení společnosti Plzeňský Prazdroj na trhu**

Název anglicky

**Position of the Company Plzeňský Prazdroj on Market**

---

### Cíle práce

Cílem práce je vypracovat analýzu postavení společnosti Plzeňský Prazdroj a. s. na trhu s pivem v ČR a určit její hlavní konkurenční výhody. Pozice společnosti bude posuzována z hlediska výkonnosti na domácím i zahraničním trhu.

### Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě studia dokumentů. V praktické části práce bude v různé míře využito základních statistických charakteristik, indexní analýzy, analýzy časových řad a metod sloužících k vymezení konkurenční pozice na trhu. Většina dat bude získána z veřejně dostupných databázových zdrojů, výročních zpráv a ročenek.

## **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stránek

## **Klíčová slova**

Plzeňský Prazdroj, pivovarský průmysl, produkce piva, konkurence, vývoz piva, konkurenceschopnost

---

## **Doporučené zdroje informací**

BASAŘOVÁ, Gabriela. České pivo. 3., dopl. vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 2011, 309 s. ISBN 978-80-87109-25-0

BEČVÁŘOVÁ, Věra. Zemědělská politika: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2001, 116 s. ISBN 80-715-7514-3.

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

HASÍK, Tomáš. Svět piva a piva světa. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4648-7.

CHLÁDEK, Ladislav. Pivovarnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 207 s., 8 s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-1616-9.

MAIER, Tomáš. Trh s pivem v České republice a jeho determinanty: disertační práce. Praha: Česká zemědělská univerzita, Technická fakulta, 2007, 181 s. Vedoucí práce Jiří Tvrdoň.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Tomáš Maier, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 5. 1. 2017

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 1. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2017

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29.3.2017

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Tomáši Maierovi za jeho odborné vedení a cenné rady při vedení této diplomové práce. Zároveň bych rád poděkoval Ing. Martině Ferencové, za její ochotu při poskytnutí potřebných údajů Českého svazu pivovarů a sladoven o českém trhu s pivem.

# Postavení společnosti Plzeňský Prazdroj na trhu

---

## Position of the Company Plzeňský Prazdroj on the Market

### Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vymezení pozice společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. na českém trhu s pivem v časovém intervalu od roku 2010 do roku 2015. Teoretická část diplomové práce se věnuje popisu Plzeňského Prazdroje a trhu s pivem v ČR včetně jeho historie a problematiky spotřební daně či spotřebitelských restrikcí. Dále jsou zde popsány různé metody pro hodnocení výkonnosti podniků a následného identifikování postavení na trhu. V práci jsou vybrány čtyři hlavní konkurenční subjekty působící na tuzemském trhu s pivem, které sloužily ke srovnání s Plzeňským Prazdrojem. Nejprve je hodnocen podíl firem na trhu, co se týče celkové roční produkce piva a podílu na tuzemské spotřebě. Poté se práce zaměřuje na komparaci finanční výkonnosti společností prostřednictvím nejen absolutních hodnot tržeb a zisku, ale i jejich poměrového vyjádření na jednotku produkce či jednoho zaměstnance. Dále je hodnocena aktivita podniků v rámci zahraničního obchodu při využití vývoje hodnot exportu piva a následně podílu EMS. Pozice Prazdroje byla také posuzována z hlediska finančního zdraví, k čemuž je využito finanční analýzy. Výstupem práce je zjištění, že Prazdroj je dle většiny daných kritérií absolutní jedničkou na trhu s pivem v ČR. V oblasti výše zisku na jeden půllitr je však společnost až na třetím místě a společně s hodnotou ROS, je zde největší prostor pro zlepšení. Na základě identifikování slabín podniku jsou navržena potencionální doporučení.

### Abstract

The thesis is aimed on defining the position of Plzensky Prazdroj, Inc. on the Czech beer market in the time period from 2010 to 2015. The theoretical part is devoted to description of company Plzensky Prazdroj and beer market in the Czech Republic, including its history and the issue of excise duty and consumer retrenchment. There are also described various methods for evaluating the performance of enterprises and the subsequent identification of market position. The work selected four major actors competing in the domestic beer market, which were used for comparison with Plzensky Prazdroj. As first is rated share of companies in the market in terms of total annual beer production and share in

the total domestic consumption. Then the work is focused on the comparison of the financial performance of companies through not only the absolute values of sales and profits, but also their expression ratio per unit of production or per employee. Furthermore, the activity of enterprises in foreign trade is evaluated by using the development of the value of exports of beer and then EMS. Position Prazdroj was also assessed in terms of financial health. The outcome of this work is the finding that Prazdroj is absolute leader on the beer market in the country according to most of the criteria. In the amount of profit per 0,5 l of beer, the company occupy third position, and together with the value of ROS, there is most room for improvement. On the basis of identifying the weaknesses of the company there are proposed potential recommendations.

**Klíčová slova:**

Plzeňský Prazdroj, produkce piva, konkurence, export piva, EMS, pivovarství, Pivovary Staropramen, Heineken, Budějovický Budvar, Rodinný pivovar BERNARD, rentabilita, zisk, tržby

**Keywords:**

Plzeňský Prazdroj, beer production, competition, beer export, brewing industry, EMS, Pivovary Staropramen, Heineken, Budějovický Budvar, Rodinný pivovar BERNARD, profitability, profit, revenues

# Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika .....	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika.....	11
3	Literární rešerše .....	17
3.1	Základní informace o společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.....	17
3.1.1	Historie společnosti .....	17
3.1.2	Jednotlivé pivovary a značky.....	18
3.1.3	Produkty.....	18
3.2	Odvětví pivovarnictví v ČR.....	21
3.2.1	Vývoj výroby piva a obchodu s pivem (historie).....	21
3.2.2	Pivovarský trh s pivem v ČR .....	24
3.2.3	Charakteristika trhu .....	25
3.2.4	Trh s hlavními surovinami.....	31
3.2.5	Hlavní pivní styly v ČR a spotřebitelské chování .....	33
3.3	Metody pro hodnocení postavení společnosti na trhu .....	36
3.3.1	Posouzení výkonnosti podniku a jeho postavení na trhu.....	37
3.3.2	Analýza konkurenční schopnosti .....	37
3.3.3	Strukturální analýza dle Portera.....	39
3.3.4	SWOT analýza .....	41
3.3.5	Finanční analýza.....	42
4	Praktická část.....	43
4.1	Charakteristika produkce Plzeňského Prazdroje.....	43
4.2	Základní popis hlavních konkurentů společnosti.....	45
4.2.1	Pivovary Staropramen s. r. o.....	46



4.2.2	Heineken Česká republika, a. s. ....	48
4.2.3	Budějovický Budvar, národní podnik .....	50
4.2.4	Rodinný pivovar BERNARD, a.s. ....	52
4.3	Zhodnocení hospodaření Plzeňského Prazdroje .....	53
4.4	Postavení Plzeňského Prazdroje na trhu .....	56
4.4.1	Zhodnocení produkce a podílu pivovarů na trhu .....	56
	Podíl firem na tuzemské spotřebě.....	59
4.4.2	Vyhodnocení ekonomické výkonnosti podniků.....	60
4.4.3	Výkonnost podniků na zahraničním trhu a jejich porovnání .....	66
4.5	Finanční analýza.....	69
4.5.1	Poměrové ukazatele – porovnání konkurentů.....	70
4.6	SWOT Analýza .....	77
5	Závěr .....	79
6	Seznam použitých zdrojů .....	84
7	Seznam tabulek a grafů.....	86

# 1 Úvod

Tato diplomová práce se věnuje problematice posouzení tržní pozice Plzeňského Prazdroje v rámci českého trhu s pivem. Postavení společnosti je hodnoceno na základě porovnání různých hledisek s ostatními největšími pivovarskými subjekty, působícími na tuzemském trhu.

Ve světě není tolik zemí, které by se mohly pyšnit takovou pivovarskou tradicí, jako Česká republika. Tradice českého piva sahá až do přelomu 10. a 11. století a od té doby se toto odvětví nadále jen rozvíjelo. O oblíbenosti piva v Česku svědčí i fakt, že v posledních letech je ČR v celosvětovém měřítku pravidelně na prvním místě ve spotřebě piva na jednoho obyvatele. Spotřebitelské preference a i celkové chování finálních konzumentů se i v tomto odvětví postupně mění. Spotřebitelé chtějí kromě tradičních piv také na tuzemské poměry nové a „neokoukané“ pivní styly, či příchutě. Tuto specifickou poptávku v dnešní době většinou uspokojují minipivovary, specializující se velice často právě na odlišnou pivní produkci oproti největším společnostem na trhu. Pivovary však v širším měřítku musí pružně reagovat na nové trendy a přizpůsobovat se měnící se poptávce spotřebitelů.

Na tuzemském trhu s pivem působí celá řada společností, z nichž ty největší mají v naprosté většině zahraniční majetkovou účast. Tento trend, kdy velké nadnárodní korporace začaly zkupovat částečné či úplné podíly v českých pivovarských společnostech, se začal objevovat zhruba na přelomu tisíciletí. Pro společnosti je tak čím dál důležitější sledování konkurence a pochopení své vlastní pozice na trhu. Proto jsou prováděny různé analýzy výkonnosti v porovnání s konkurenčními subjekty, ze kterých je poté možné připravovat strategické návrhy pro udržení, či dokonce zvýšení konkurenceschopnosti na daném trhu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je vymezení pozice společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. na českém trhu s pivem na základě analýzy jejího postavení mezi nejvýznamnějšími konkurenčními subjekty. Práce si klade za úkol identifikování tržní pozice společnosti na základě ekonomické výkonnosti na domácím i zahraničním trhu.

K dosažení základního cíle diplomové práce jsou stanoveny konkrétní dílčí cíle, které jsou nezbytné pro výsledné zhodnocení pozice Plzeňského Prazdroje na trhu. Jedním z dílčích záměrů práce je identifikace hlavních konkurentů a odhalení jejich výhod, které mají oproti sledované firmě. Díky tomu budou také popsány slabé stránky konkurenčních subjektů. Dalším dílčím cílem je určit hlavní determinanty ovlivňující postavení dané pivovarské skupiny a na jejich základě představit návrhy vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti a upevnění stabilní pozice na trhu. Zároveň si práce stanovila za cíl zhodnotit finanční zdraví a hospodaření podniku ve vztahu k jeho vybraným konkurentům. Diplomová práce si klade za cíl také ověření následujících dvou hypotéz: 1) Plzeňský Prazdroj je jednoznačným lídrem na domácím trhu s pivem 2) Postavení Prazdroje na trhu, se dle všech sledovaných kritérií nadále zlepšuje.

### **2.2 Metodika**

V první části diplomové práce zaměřené na teoretická východiska k problematice bude využito informací získaných prostřednictvím studia dokumentů. Tato teoretická část se soustředí zejména na vymezení fungování českého trhu s pivem a charakteristiku produktů nejen Plzeňského Prazdroje. V dalších částech se práce věnuje metodám posuzování ekonomické výkonnosti podnikatelských subjektů a způsobu vymezení konkurenčního postavení na trhu.

Praktická část této práce bude tvořena převážně z dat obsažených ve výročních zprávách, veřejně dostupných databázích jako je ČSÚ, statistických údajů Celní správy a informací Českého svazu pivovarů a sladoven. Získání těchto údajů poslouží k naplnění jednotlivých dílčích cílů práce a k celkovému vyhodnocení postavení subjektu na trhu.

## Indexní analýza dat

Indexem je bezrozměrné číslo, jež jako nástroj srovnání podává informaci o tom, o kolik je hodnota daného ukazatele větší, než druhá. Využití indexní analýzy je vhodné pro vyhodnocení dynamičnosti konkrétních ekonomických jevů v čase. Pro potřeby této diplomové práce, budou indexy využity zejména pro porovnání meziročních změn u konkrétních ukazatelů. Toto meziroční srovnání indexů je využito například u vývoje tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, zisku společnosti, přidané hodnoty a u dalších ekonomických či finančních údajů. Dále jsou pak meziroční indexy použity u produkčních informací, například o vývoji výstavu piva jednotlivých pivovarských společností. V práci jsou použity dva typy indexů. Kumulované (bazické) indexy (1), jsou využity pro porovnání celkové změny hodnot ukazatele v rámci celého sledovaného období. Řetězové indexy (2) pak slouží ke srovnání po sobě jdoucích dat. (Hindls, 2007)

$$\frac{q_2}{q_1}, \frac{q_3}{q_1}, \frac{q_4}{q_1} \dots \dots \dots, \frac{q_s}{q_1} \quad (1)$$

$$\frac{q_2}{q_1}, \frac{q_3}{q_2}, \frac{q_4}{q_3} \dots \dots \dots, \frac{q_s}{q_{s-1}} \quad (2)$$

## Analýza časových řad

Tato statistická metoda se využívá k vytvoření modelu, který vhodně popisuje mechanismus vzniku hodnot v časové řadě, a napomůže nám těmto hodnotám porozumět. Konkrétně hovoříme o posloupnosti většinou ekonomických hodnot, které jsou uspořádány v čase. Takto zjištěné poznatky o konkrétní časové řadě poslouží k odhadu a předpovědi hodnot do budoucna na základě daného trendu. (Hindls, 2007)

Pro potřeby této diplomové práce bude analýzy časových řad využito například pro dopočet hodnot výstavu a podílu na produkci jednotlivých pivovarů v budoucích letech. Toto nám poslouží k predikci budoucího vývoje uvedených hodnot.

## Podíl na exportu

K hodnocení podílu jednotlivých zkoumaných konkurenčních subjektů na celkovém exportu piva z ČR, poslouží ukazatel **EMS** (Export Market Share). V diplomové práci je ukazatele využito pro porovnání procentuálního podílu vývozu piva společností na celkovém

exportu piva všech společností v tuzemsku. Ukazatel tak slouží k identifikování nejvýznamnějších exportérů piva u nás. Výpočet EMS je dán vztahem (3).

$$x_i \% = \left( \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i} \right) 100 \quad (3)$$

kde  $x_i\%$  udává podíl hodnoty vývozu piva společnosti  $i$  na celkové hodnotě piva z ČR  $\sum_{i=1}^n x_i$ , ve kterém  $n$  je počet pivovarských firem působících v České republice a vyvážejících své produkty do zahraničí. (Bojnec a Fertö, 2014)

### **Finanční analýza**

FA slouží k posouzení finančního zdraví podniku. V této práci je využito některých poměrových ukazatelů, které jsou dále využity k porovnání finanční výkonnosti a zdraví sledovaných konkurenčních subjektů a to zejména Plzeňského Prazdroje. Elementárním zdrojem pro vypracování finanční analýzy jsou výroční zprávy společností, obsahující účetní rozvahu a výkaz zisku a ztráty. (Sedláček, 2011)

### **Poměrové ukazatele**

Analýza poměrových ukazatelů, vyjadřuje vztah mezi minimálně dvěma finančními ukazateli díky jejich vzájemnému podílu. Existují čtyři základní typy poměrových ukazatelů – ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. V této diplomové práci je využito vybraných ukazatelů, které jsou blíže specifikovány níže:

#### Rentabilita

- 1) **ROA** (Return On Assets) – ukazatel výnosnosti celkových aktiv

Tento ukazatel slouží k poměrování zisku s celkovými aktivy společnosti, do kterých podnik investoval. Daná metoda bývá také často využívána při srovnání firem s rozdílnými daňovými podmínkami či různými podíly dluhu ve finančních zdrojích. Výpočet ukazatele se provádí dle vztahu (4).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (4)$$

- 2) **ROE** (Return On Equity) – rentabilita vlastního kapitálu

Prostřednictvím ukazatele ROE zjišťujeme, jaká je výnosnost vlastního kapitálu. Díky tomu mohou vlastníci společnosti zhodnotit, zda je kapitál dostatečně využíván a výnosný. Ukazatel se počítá dle vztahu (5).

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (5)$$

### 3) **ROS** (Return On Sales) – rentabilita tržeb

Daný ukazatel slouží k hodnocení zisku vztaženému k tržbám vyprodukovaným sledovaným podnikem. Dosažené tržby zároveň poskytují informaci o výkonu společností na daném trhu za určité časové období. Výnosnost tržeb se počítá podle vztahu (6).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby z prodaje v.v.a s.} + \text{Tržby z prodaje zboží}} \quad (6)$$

### Aktivita

Ukazatele aktivity pomáhají sledovat efektivitu, s jakou podnik hospodaří s jeho aktivy. V případě příliš velkého množství vlastněných aktiv, může docházet ke vzniku zbytečně vysokých nákladů a kvůli tomu ke snížení zisku. V této diplomové práci budou sledovány uvedené tři ukazatele.

### 4) **Obrat aktiv**

Jde o ukazatel FA, ukazující efektivnost využití celkových aktiv. Výsledek ukazatele udává, kolikrát se celková aktiva ve firmě obrátí během jednoho roku. Minimální doporučenou hodnotou uvedeného ukazatele je hodnota 1. Výpočet se provádí dle rovnice (7).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (7)$$

### 5) **Obrat zásob**

Tento ukazatel určuje, kolikrát se jednotlivá položka zásob prodá během roku a následně je opět naskladněna. Jinými slovy udává, jak podnik hospodaří se svými zásobami. Ukazatel je počítán podle vztahu (8).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (8)$$

### 6) **Doba splatnosti pohledávek**

Ukazatel někdy bývá také označován jako doba obratu pohledávek. Jde o zajímavý ukazatel, který určuje dobu, za kterou společnost v průměru dostane zaplacenou za svou pohledávku u odběratele. Údaj je udáván ve dnech. Platí, že čím méně dnů, tím lépe. Pro výpočet je uveden vztah (9).

$$\text{Doba splat. pohl.} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360} \quad (9)$$

### Zadluženost

Ukazatele z této sekce popisují vztah vlastních a cizích zdrojů, které společnost využívá. Udává tedy, z jak velké části využívá firma cizí zdroje a dluhy k financování vlastního chodu. V práci bude využito jediného ukazatele z této sekce, a to celkové zadluženosti.

#### 7) **Celková zadluženost**

Celková zadluženost podniku je také nazývána jako koeficient napjatosti. Udává jednoduše, jak velký je podíl dluhu (cizích aktiv) na celkových aktivech sledovaného podniku. Jako žádoucí výsledek se běžně udává hodnota do 60 %. Výsledky vyšší než 80 % svědčí o tzv. agresivním financování. Rovnice pro výpočet ukazatele je uvedena níže (10).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (10)$$

### Likvidita

Zde se sleduje zejména schopnost podniku dostát svým závazkům, při využití veškerých možných likvidních prostředků. Obecně se dá ukazatel vyložit také jako možnost společnosti uhradit své dluhy (závazky) do data splatnosti. V práci bude u konkurenčních subjektů zkoumána likvidita běžná.

#### 8) **Běžná likvidita**

Běžná likvidita také může být označována jako ukazatel solventnosti. Výsledek podává informaci o množství potenciálních pokrytí krátkodobých závazků firmy pomocí oběžných aktiv. Interpretace ukazatele lze také formulovat jako úroveň schopnosti uspokojit věřitele, v případě proměnění všech oběžných aktiv na peněžní prostředky. Optimální výsledek se pohybuje v rozmezí 1,8 – 2,5. Platí, že čím vyšší je tento výsledek, tím je menší riziko insolvence. Ukazatel se vypočte na základě vztahu (11).

$$Běžná likvidita = \frac{Oběžná aktiva}{Krátkodobé závazky} \quad (11)$$



## 3 Literární rešerše

### 3.1 Základní informace o společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

**Plzeňský Prazdroj** dlouhodobě patří mezi největší pivovarské společnosti v České republice s dlouholetou tradicí. Jedná se o akciovou společnost, v současné době vlastněnou japonskou firmou Asahi Breweries. Prazdroj mimo své hlavní značky Pilsner Urquell vlastní několik dalších brandů českých piv.

Dle profesní evropské pivovarské organizace The Brewers of Europe (2014), činila celková produkce piva v ČR za rok 2015 zhruba 19,5 milionů hl. V současnosti společnost exportuje svoje výrobky do téměř 180 zemí světa. Dle posledních aktuálních výkazů činila produkce piva Plzeňského Prazdroje včetně licenční výroby za tento rok zhruba 10 milionů hl, což je více než polovina celkové produkce piva v České republice. Společnost je rovněž významným zaměstnavatelem a přímo poskytuje zaměstnání přibližně pro 2 000 lidí. Nepřímo pak vytváří pozice pro dalších 22 000 zaměstnanců. (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2015)

#### 3.1.1 Historie společnosti

Vznik Plzeňského Prazdroje se datuje do roku 1842, kdy byl plzeňskými měšťany oprávněnými vařit pivo založen Měšťanský pivovar. První várka prazdroje byla uvařena tehdejším sládkem pivovaru Josefem Grollem. O rok později se již plzeňský ležák podával v Praze v hostinci U Pinkasů, který se tak stal prvním hostincem, nabízejícím toto pivo v hlavním městě. Ve druhé polovině 50. let 19. století se Plzeňské pivo dostává poprvé do rakouské metropole, Vídně, kde je později dokonce vybráno jako hlavní dodavatel císařského dvora.

Podstatným momentem bylo vytvoření registrované značky „Pilsner Bier“, tak aby se zamezilo výrobě nekvalitních napodobenin. Značka byla zaregistrována v roce 1859, nicméně platila i pro ostatní piva z Plzně. Rok 1870 je spojen se založením pivovaru Gambrinus (tehdejší První plzeňský akciový pivovar). O čtyři roky byl Františkem Ringhofferem založen Pivovar Velké Popovice, jež momentálně patří do skupiny Plzeňského Prazdroje.

Obecná povaha původní ochranné známky „Pilsner Bier“, je ukončena v roce 1898, kdy vzniká ochranná známka Plzeňský Prazdroj – Pilsner Urquell. Známa již chrání pouze přímo konkrétní značku, dle které se řídí veškerá piva plzeňského typu. Významným milníkem v historii společnosti je moment, kdy roku 1913 celková produkce ležáku poprvé přesáhne jeden milion hl, a je v té době největším evropským pivovarem.

Během druhé světové války je vývoj obou plzeňských pivovarů pozastaven a dochází dokonce k velkému poškození pivovarů během spojeneckého bombardování. Pivovary byly následně zrekonstruovány a později v 60. letech výrazně technicky inovovány. V roce 1965 je na Moravě založen pivovar s názvem Radegast, který také spadá pod Prazdroj. Na přelomu tisíciletí Prazdroj několikrát změnil svého majitele. V roce 1999 pak koupil Plzeňský Prazdroj, a.s. nadnárodní jihoafrický koncern SABMiller, který vznikl fúzí společnosti Miller s firmou SAB. Během těchto vlastnických změn postupně došlo ke sjednocení značek Pivovar Radegast, a. s. a Pivovar Velké Popovice, a. s. pod vlastnictvím Prazdroje. (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2016)

### 3.1.2 Jednotlivé pivovary a značky

Výroba produktů pivovarnické skupiny Plzeňského Prazdroje je uskutečňována celkem ve čtyřech pivovarech. Jedná se o tradiční pivovar Plzeňský Prazdroj, kde se vaří ležák **Pilsner Urquell**, který dal vzniknout oblíbenému pivnímu stylu označovanému, jako pils, pilsner či pilsener.

Dalším pivovarem spadajícím pod Prazdroj je **Gambrinus**, produkující stejnojmennou značku piv. Celý Pivovar Plzeň je schopen ročně vyprodukovat kolem 4 milionů hl piva. Na přelomu tisíciletí vstoupil do skupiny také pivovar Velké Popovice, ve kterém je vyráběn **Velkopopovický Kozel**. (Pivovar Velké Popovice, 2015). Roční výstav Pivovaru ve Velkých Popovicích, se pohybuje kolem 1,5 milionů hl piva celkově. Posledním ze čtveřice pivovarů je pivovar Radegast z Nošovic, produkující stejnojmenný pivní brand, mezi který patří populární nealkoholické pivo **Birell**. Zde je produkční schopnost pivovaru mezi 1,5 a 2 miliony hl piva ročně. Mimo značku **Radegast** se v pivovaru vyrábí také piva značky **Klasik**.

### 3.1.3 Produkty

Společnost Plzeňský Prazdroj pod sebou sdružuje celkem 12 pivních brandů v ČR. Pro porovnání s konkurenčními pivovarskými společnostmi, je podstatné poznání celkového produktového portfolia jednotlivých značek. Konkrétní produkty jsou přiřazeny k daným pivovarům, ve kterých jsou vyráběny. Jejich souhrn s popisem je uveden níže s využitím přehledných tabulek se základními informacemi o všech výrobcích.

## Pivovar Plzeňský Prazdroj

V pivovaru je zejména vařeno slavné pivo Plzeňského Prazdroje nesoucí název **Pilsner Urquell**. Jedná se o tradiční světlý ležák plzeňského typu. Výrobek má díky své kvalitě uspokojovat nejnáročnější pivní spotřebitele, což se odráží také na jeho vyšší ceně. Extrakt původní mladiny v tomto případě tvoří 11,8 % a obsah alkoholu je 4,4 %, což je v případě ležáku relativně nízká hodnota. (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2015)

## Pivovar Gambrinus

Níže uvedená tabulka číslo 1 uvádí celé stávající portfolio produktů značky Gambrinus s uvedenými základními informacemi. Ze seznamu je zřejmé, že se pivovar snaží oslovit co možná nejširší spektrum spotřebitelů. V nabídce tradičního brandu českých piv je již notoricky známý 10-ti stupňový Originál, určený zejména pro méně náročné spotřebitele. K oživení nabídky má zřejmě sloužit variace 10° piva, nazvaná Nepasterizovaná 10°. Mimo klasických světlých výčepních piv, vyrábí Gambrinus také tři druhy ležáků. Jedná se o Nepasterizovanou 12° a zejména Nefiltrovaný ležák. Posledním ležákem je novější Plná 12°. Značka se snaží oslovit i mladší spotřebitele, a z toho důvodu se zaměřila na produkci tzv. radlerů, typických nižším obsahem alkoholu a také přítomností ovocné složky. V nabídce jsou momentálně tři druhy příchutí. Spotřeba radlerů roste hlavně v letních měsících. (Gambrinus, 2016)

Samostatnou skupiny, která však s Gambrinusem souvisí, představuje značka piva **Excelent**. Jedná se o jedenáctistupňový ležák. Brand Excelent je spjatý s dalšími mnohdy i kulturními činnostmi a je vysoce marketingově podporována. (Excelent, 2016)

Tabulka 1 - Gambrinus - produktové portfolio

Název	Typ	Obsah alk.
Nepasterizovaná 10°	světlé výčepní pivo	4,3%
Nepasterizovaná 12°	světlý ležák	5,0%
Nefiltrovaný ležák	světlý ležák	5,0%
Originál 10°	světlé výčepní pivo	4,3%
Plná 12°	světlý ležák	5,2%
Limetka & bezinka	radler	2,1%
Řízný citron	radler	2,1%
Šťavnatý grep	radler	2,1%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů [www.gambrinus.cz](http://www.gambrinus.cz)

## Pivovar Velké Popovice

Dalším z piv, patřících pod hlavičku Plzeňského Prazdroje, je Velkopopovický Kozel, který je jedním z neprodávanějších českých piv v zahraničí. Tabulka 2 zobrazuje přehled všech produktů, a je zde patrná orientace na tmavá a černá piva. Hlavním představitelem je tmavé výčepní pivo Kozel Černý. Mimo tmavého piva Kozel vyrábí Velkopopovický Kozel pochopitelně klasické světlé desetistupňové výčepní pivo Kozel Světlý, a pro zvýšení atraktivity nabídky světlých piv také silnější alternativu Kozel 11°.

Pro koncové spotřebitele může být zajímavý Kozel Řezaný 11°, tvořený vyváženým spojením Kozla 11° a Kozla Černého. Náročnější zákazník může také využít další variantu piva nazvanou Kozel Premium. Ve vybraných měsících lze zakoupit též limitovaný polotmavý Kozel Florian dostupný primárně v prodejnách COOP.

Tabulka 2 - Velkopopovický Kozel - produktové portfolio

Název	Typ	Obsah alk.
Kozel Světlý	světlé výčepní pivo	4,0%
Kozel 11°	světlé výčepní pivo	4,6%
Kozel Černý	tmavé výčepní pivo	3,8%
Kozel Premium	světlý ležák	4,8%
Kozel Řezaný 11°	řezaný ležák	4,8%
Kozel Florián	polotmavý ležák	4,8%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z [www.kozel.cz](http://www.kozel.cz)

## Pivovar Radegast

Spektrum nabídky moravské značky Radegast tvoří pouze tři druhy piva. Produkce se zaměřuje zejména na segment spotřebitelů na Moravě a ve Slezsku. Relativní novinkou je komerčně hojně propagovaný ležák Ryze hořká 12°, který vznikl zejména díky předchozím úspěchům sezónních hořkých piv. Dále se Radegast zaměřuje na výrobu klasického světlého piva. Radegast Nefiltrovaný je pak nepasterizovaným ležákem. (Radegast, 2016)

Podstatnou pozici zaujímá značka Birell, zaměřující se výhradně na výrobu nealkoholických piv. Od vstupu na trh v roce 1992 si Birell se svými produkty vypracoval neochvějnou pozici nejprodávanější značky nealkoholických piv v České republice. Mimo běžného Světlého Birellu, se na trhu pohybuje také Birell Polotmavý a Zelený ječmen. K dispozici je také celá řada ovocných příchutí, prodávaných v plechovkách. Maximální obsah alkoholu uváděný výrobcem je 0,5 % a v případě ovocných příchutí 0,3 %. (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2016)

Tabulka 3 - Radegast - produktové portfolio

Název	Typ	Obsah alk.
Originál	světlé výčepní pivo	4,0%
Ryze hořká 12°	světlý ležák	5,0%
Nefiltrovaný	světlý ležák	4,8%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z www.radegast.cz

### Ostatní značky

Kategorii pivních speciálů představují piva značky Master a jsou určena pro uspokojení potřeb nejnáročnějších pivních spotřebitelů. Vyrábí se ve dvou variantách. Polotmavý Master 13 a silnější Tmavý Master 18 s vyšším obsahem alkoholu 7 % (vaří se v pivovaru Velké Popovice).

Plzeňský Prazdroj vlastní také skupinu ciderů značek Kingswood a Kopparberg. Cidery Kingswood se v ČR prodávají v 0,4 litrových lahvích ve třech variantách. Podobným produktem jsou alkoholické nápoje značky Frisco, jejichž obliba je patrná zejména mezi ženami. Jedná se o produkt vyrobený z ječmenného sladu dochucený o různé příchutě. Na českém trhu je k dostání pouze v 0,33 litrových lahvích a dvou elementárních chuťových variacích. Nově se značka zaměřila na výrobu série příchutí s přízviskem „Night“ charakteristických vyšším obsahem alkoholu (7 %).

Pro potřeby méně náročných konzumentů jsou v portfoliu Prazdroje značky Klasik a Primus. Obě dvě piva jsou typickým představitelem segmentu cenově výhodných piv. Klasik vyrábí desetistupňové světlé výčepní pivo s relativně nižším obsahem alkoholu 3,8 %. Pivo značky Primus má téměř stejné parametry, nicméně nižší stupňovitost. (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2016)

## 3.2 Odvětví pivovarnictví v ČR

### 3.2.1 Vývoj výroby piva a obchodu s pivem (historie)

Odvětví výroby piva má v českých zemích dlouholetou tradici, což uvádí také Čapková, Janík, Potěšil (1999) a poprvé se o pivu psalo v zakládací listině Vyšehradské kapituly. Nejstarším pivovarem na území ČR, je klášterní pivovar v Břevnovském klášteře, založený v roce 993, jehož výroba byla však několikrát přerušena. První oficiální zmínky o českém pivu se tedy datují na přelom 10. a 11. století.

V celosvětovém měřítku je za oblast objevení tohoto nápoje považována tehdejší Mezopotámie, kde již zhruba před 3000 lety př. n. l. vařil pivo národ Sumerů. Neexistuje jednotné vysvětlení konkrétního způsobu vynalezení piva, většina odborných publikací se shoduje, že mohlo jít nejpravděpodobněji o shodu náhod. Jasný důkaz o existenci piva již za doby Sumerské říše poskytuje Chammurabiho zákoník, kde byl výčet trestů za špatné zacházení s pivem a jeho paděláním. (Chládek, 2007 + Basařová, 2011)

Dalším významným starověkým územím, kde došlo k rozvoji výroby piva, byl Egypt, kam se pivo rozšířilo právě z Mezopotámie. Pivo zde bylo oblíbeným nápojem napříč celou společností a dokonce zde mělo funkci platidla. Za vlády Ptolemaiovců docházelo budování pivovarů a pivovarnictví zde zažilo svůj Zlatý věk. (Staněk, 1998)

Na Evropský kontinent se pivo údajně dostalo díky námořním cestám ze starověkého Řecka. Od Řeků se pak pivo a informace o jeho výrobě přesunulo zejména do Říma, kde však bylo obyvatelstvem jednoznačně preferováno víno. V Evropě také později došlo k prvnímu cílenému využití chmele k vaření piva. Tuto zásadní „pivní revoluci“ měli na svědomí staří Slované na území dnešní Ukrajiny zhruba 600 let před naším letopočtem.

Pivo se k nám obecně dostalo v primitivních formách prostřednictvím keltských Bójů, germánských kmenů a Slovanů. Zpočátku bylo pivo určeno k zasycení obyvatel a vyrábělo se pouze v jednotlivých domácnostech. (Český svaz pivovarů a sladoven – zpráva o českém pivovarství a sladařství, 2007).

Pivovarnictví u nás se dostalo na řemeslnou úroveň ve 13. století. Tehdejší královská města mohla vařit pivo až po udělení oprávnění od krále. Mezi další podstatné milníky ve vývoji výroby piva na našem území patřilo zavedení práva várečného, mílového a vznik sladovnických cechů. Úkolem cechů byla zejména kontrola toho, zda se pivo vaří pouze v právovárečných domech a nikde jinde. Kontrolovaly také kvalitu piva a fakt, zda je výrobce piva v tomto oboru řádně vyučen. (Staněk, 1998)

V celé éře vývoje výroby piva byly zásadní vynálezy vědců L. Pasteuera, E. Hansena, K. Lindeho a K. Ballinga. Emil Christian Hansen jako první na světě dokázal izolovat čistou kvasničnou kulturu. Louis Pasteur byl francouzský vědec a biolog, který kromě objevení tepelné sterilizace zaměřil svoje úsilí na proces kvašení. Ve svých výzkumech dokázal, že spíše než o proces chemický se jedná o biologický proces, který je determinován přítomností potřebných mikroorganismů. Karel Balling je pak považován za vynálezce stupnice pro

měření extraktu původní mladiny v pivě nutné k určení stupňovitosti produktu. (Kratochvíle, 2005)

Ve druhé polovině 16. století začala oblast pivovarnictví značně upadat kvůli následkům Třicetileté války. Zvrat nastal v 18. století společně s novými objevy českého sládka Františka Ondřeje Poupěte, které pomohly vylepšit výrobu piva a sladu. Revoluce v českém pivovarnictví přišla se založením pivovaru v Plzni roku 1842. Před založením tohoto Měšťanského pivovaru převládala výroba svrchně kvašených piv, nicméně v Plzni vyvinuli nový technologický způsob výroby spodně kvašených piv, což vedlo k jejich rozmachu po celém území. (Staněk, 1998)

V dalších letech docházelo po vzoru Plzně k zakládání dalších měšťanských pivovarů a v roce 1864 již bylo na našem území celkem 1026 pivovarů. Mezi nově otevřené pivovary patřil pražský Akcionářský pivovar (dnešní Staropramen). Dalšími novými pivovary pak byl plzeňský První akciový pivovar (dnešní Gambrinus) a branický Společný pivovar pražských sládků a hostinských. Dva významné pivovary byly v té době v Českých Budějovicích, jejichž pivo se vyváželo až do USA. (Chládek, 2007)

Konec 19. a začátek 20. století je u nás považován za Zlatý věk pivovarnictví. V tomto období přešla výroba sladu a piva z řemeslné do výroby průmyslové. Rozvoj odvětví v této době byl ovlivněn nejenom dobrými podmínkami pro pěstování hlavních surovin, jako je ječmen a chmel, ale také zavedení pivovarských oborů na vysokých a středních školách. Rozmach byl však zastaven první světovou válkou, během níž skončilo svou činnost mnoho pivovarů. Kratochvíle (2005) uvádí, že v roce 1930 bylo na území Československa zhruba 450 aktivních pivovarů. Dalším těžkým testem byla pro naše pivovary druhá světová válka, po které svou činnost neobnovila také řada pivovarů. (Staněk, 1998)

Konec druhé světové války a následná změna politického režimu v Československu měla razantní dopad také na celé pivovarnictví. Docházelo k hromadnému zestátnování původně soukromých pivovarů v rámci znárodnování. Postupně byly zestátněny všechny pivovary na našem území a staly se z nich tzv. národní podniky. Jednalo se o 8 národních pivovarů, které sdružovaly pivovary v daných krajích. Jednalo se například o Jihočeské pivovary, Pražské pivovary, Plzeňské pivovary, Moravsko-slezské pivovary a další. (Chládek, 2007)

Dle Kratochvíleho (2005), bylo na českém území v roce 1946 funkčních 269 pivovarů, z nichž byla většina soukromých a akciových a společně tvořily takřka 63 % celkového výstavu tehdejší doby. Do roku 1955 byly všechny pivovary již státní a znárodněné. Autor taktéž poskytuje zajímavý pohled vývoj sortimentní struktury piv. Zatímco v roce 1946 byly nejčastější piva s obsahem EPM 6 a 7 %, na konci 80. let to již byly ležáky (11 a 12 %) a 10 ti stupňová piva. Spotřeba piva na českého obyvatele, se od roku 1946 postupně zvedla, a to na hodnotu dlouhodobě se pohybující kolem 150 litrů za rok. Během druhé světové války byla průměrná spotřeba zhruba 45 l/obyvatele.

Po roce pádu komunismu v Československu v roce 1989, bylo aktivních celkem 71 pivovarů. Celé odvětví se dočkalo opět celé řady změn. Většina z pivovarů byla privatizována, většinou vznikaly akciové společnosti či společnosti s ručením omezeným. V malém množství se z pivovarů též staly národní podniky. (Basařová, 2011)

Se začátkem 21. století je v českém pivovarnictví zřetelný trend přílivu cizího kapitálu zahraničních nadnárodních společností, které v současné době ovládají většinu významných pivovarů. Mimo to je v posledních letech evidentní nárůst počtu minipivovarů, které si čím dál více získávají na oblibě u českých konzumentů. (Staněk, 1998)

Dle nejaktuálnějších údajů The Brewers of Europe bylo v roce 2014 v ČR aktivních takřka 340 pivovarů. Odvětví také poskytuje 76 000 pracovních míst, ať už přímo či nepřímo. Největší podíl pracovních míst je v pohostinství.

### **3.2.2 Pivovarský trh s pivem v ČR**

Pivo je v ČR a ve světě stále jedním z nejoblíbenějších alkoholických nápojů s již mnohaletou tradicí. V průběhu let docházelo na českém trhu s pivem k různým změnám. Největší změnu zaznamenal tento segment po revoluce v roce 1989, kdy došlo k výrazné obměně jeho struktury. Jednalo se zejména o celkovou změnu ve fungování národní ekonomiky z centrálně plánované na stávající tržní. Současně také došlo k privatizování do té doby národních pivovarů, což dalo vzniknout celé řadě soukromých pivovarských společností. Podle Českého svazu pivovarů a sladoven (2015), se v tomto roce poprvé pivovarská výroba v České republice, dostala přes hranici 20 milionů hl. Přitom domácí spotřeba v posledních letech spíše stagnuje, a pohybuje se kolem hranice 16 mil. hl. Současně



je třeba doplnit, že rekordní výroba byla způsobena zejména rekordním exportem. V daném roce u nás působilo na 338 pivovarů.

### **3.2.3 Charakteristika trhu**

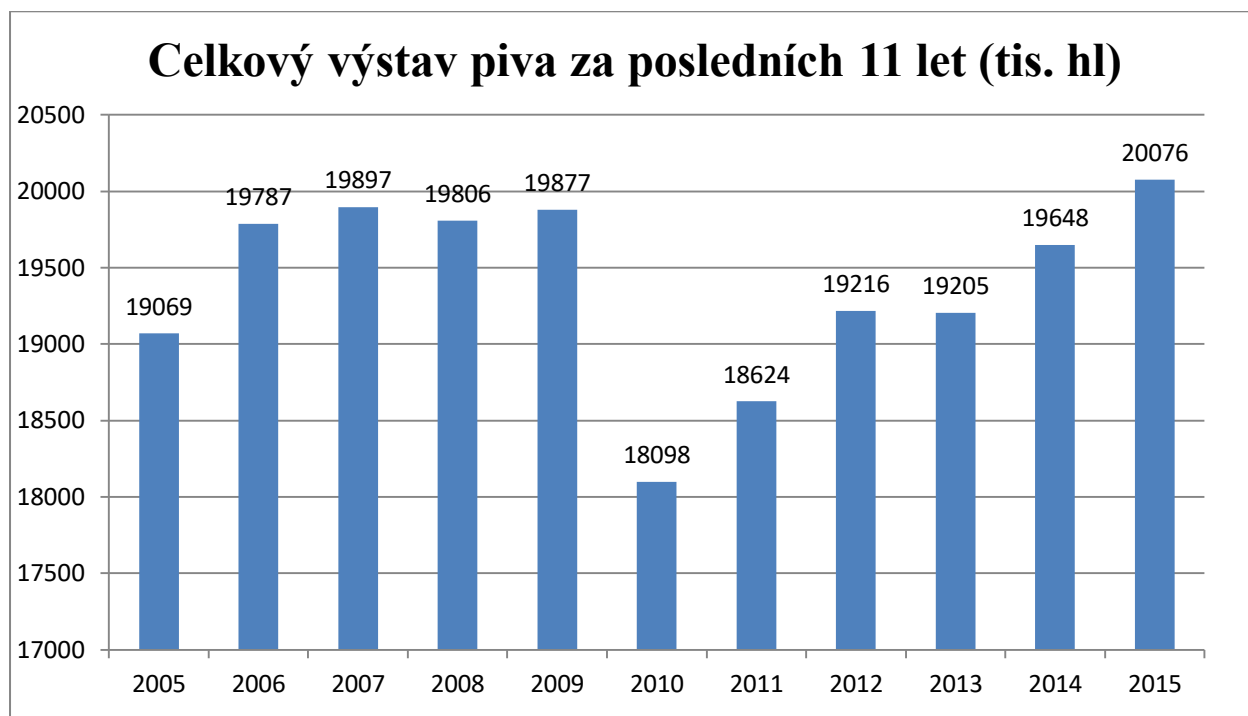
Podle nejaktuálnějších údajů za rok 2015, působilo na našem území 6 velkých pivovarských společností. Mezi něž patřily Plzeňský Prazdroj, Heineken ČR, Pivovary Staropramen, Budějovický Budvar, Pivovary Lobkowicz a Pivovary Moravskoslezské. Tyto skupiny ovládají dohromady 19 různých pivovarů. Dále bylo v ČR aktivních celkem 29 samostatných pivovarů. Do této kategorie patří například Pivovar Bernard (kde je ovšem polovinu vlastní belgická společnost), Pivovar Ferdinand a řada dalších. Zbylou část české výroby piva tvoří tzv. minipivovary<sup>1</sup> a restaurační pivovary. Tento segment zaznamenává každoročně relativně značný rozmach a v roce 2015 bylo na našem území zhruba 310 takovýchto zařízení. Výroba všech minipivovarů tvoří celkem pouze zhruba 250 tisíc hl, což je 1,5 % kompletní domácí spotřeby piva. Průměrná produkce jednoho minipivovaru či restauračního pivovaru tvořila 880 hl za rok. (Český svaz pivovarů a sladoven – zpráva o českém pivovarství a sladařství 2012)

### **Produkce piva**

---

<sup>1</sup> Minipivovarem se rozumí menší pivovar s ročním výstavem do 10 000 hl. Výroba těchto pivovarů se pohybuje mezi komerční a koníčkem. Zásadní charakteristikou je dodržování tradičních postupů.

Graf. 1 - Výstav piva celkem v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSPS

Pohled na vývoj celkové produkce piva v ČR za poslední dekádu nabízí graf číslo 1. Uvedená výše. Výstav piva celkem v jednotlivých letech před rokem 2010 vykazoval určitou stabilitu. Tento trend byl narušen celosvětovou ekonomickou krizí, která se na domácí pivní produkci projevila právě ve zmiňovaném roce 2010, kdy její produkce výrazně meziročně klesla o 9 % na hodnotu těsně nad hranici 18 milionů hl. V dalších letech pak celkový výstav opět postupně rostl na předchozí úroveň, a v roce 2015 dosáhl dokonce svého historického maxima a překročil hodnotu 20 milionů hl piva. Údaj celkové produkce je složen z množství piva vyrobeného jak pro český, tak i zahraniční trh. Odůvodnění značného růstu v tomto roce je možné vysledovat hodnotou vývozu v česku vyrobeného piva do zahraničí. Ta se v posledním období zvýšila zhruba o 13 %, a výrazně tak ovlivnila vysoká čísla produkce. Export piva tvoří v poslední dekádě cca 16 – 18 % celkového výstavu. Výjimkou je poslední uvedený rok (graf č.2), kdy se podíl dostal přes 20 %. Hodnota vývozu piva se postupně zvyšovala z 3 milionů hl na stávajících 4,1 milionů. Co se týče teritoriální struktury českého vývozu, drtivá většina putuje do zemí Evropské unie. Do zemí mimo EU je dle posledních údajů exportováno pouze necelých 600 tisíc hl. Největším odběratelem z těchto zemí je Rusko, kam směřuje více než polovina mimounijního vývozu. V oblasti Evropské unie dlouhodobě patří mezi nejvýznamnější klienty Slovensko a Německo. Do těchto států proudí zhruba 2 miliony hl piva.

## Dovoz a vývoz piva

Graf. 2 - Export piva celkem z ČR



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů ČSPS

Dovoz piva ze zahraničí se na našem území dlouhodobě pohybuje na nízké úrovni. V porovnání s exportem se jedná cca o pouhou osminovou hodnotu. To jen potvrzuje fakt, že český spotřebitel je konzervativní a věrný zejména českým značkám, a o zahraniční má pouze okrajový zájem. Kromě roku 2010, kdy se dovezl rovný 1 milion hl piva ze zahraničí, se úroveň importu pohybuje v rozmezí 300 – 500 tisíc hl. Za rok 2015 je evidována hodnota 312 tisíc hl, přičemž jednoznačně největší podíl na dovozu piva do ČR zaujímá Polsko, se 180 tisíci hl.

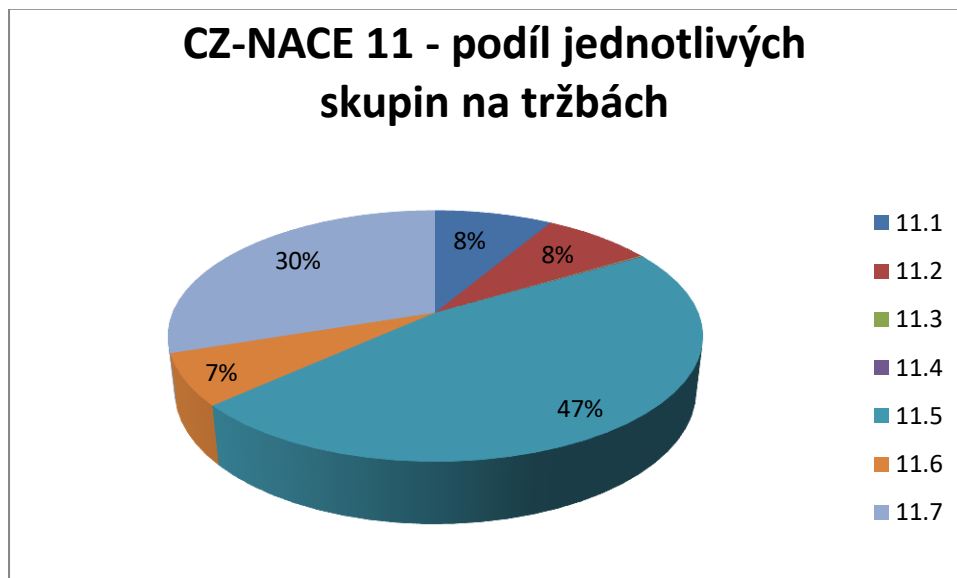
### Vymezení odvětví pivovarnictví a vymezení jeho důležitosti

Odvětví výroby piva fakticky patří do široké oblasti zpracovatelského průmyslu. Konkrétně se jedná o odvětví výroby nápojů s označením CZ-NACE 11<sup>2</sup>. Celý oddíl CZ-NACE 11 je rozdělen na sedm následujících kategorií: 11.01 Destilace, rektifikace a míchání lihovin; 11.02 Výroba vína z vinných hroznů; 11.03 Výroba jablečného vína a jiných ovocných vín; 11.04 Výroba ostatních nededilovaných kvašených nápojů; **11.05 Výroba piva; 11.06 Výroba sladu;** 11.07 Výrobu nealkoholických nápojů, stáčení minerálních a ostatních vod do lahví. Zvláštností je zařazení výroby sladu, přestože se nejedná přímo

<sup>2</sup> Tato klasifikace se používá v ČR od roku 2008, kdy nahradila odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ)

o výrobu finálních nápojů. Pozici a podíl odvětví výroby piva a sladu nejlépe ilustruje níže uvedený graf číslo 3, zobrazující podíl jednotlivých segmentů na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb za poslední dostupný rok 2009. (Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2015)

**Graf. 3 - Podíl na celkových tržbách**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Panoramatu potravinářského průmyslu z roku 2009

Z podílu na tržbách je zřetelná velice významná pozice skupiny výroby piva s označením 11.5, která v daném roce tvořila téměř polovinu tržeb z celého odvětví výroby nápojových produktů. Jednalo se o konkrétní hodnotu blížíící se 3 miliardám Kč, se kterou tak pivovarský průmysl zaujímal nejdůležitější ekonomické postavení v sektoru. Druhou pozici zaujímají logicky nápoje nealkoholické mající vyšší užitek pro spotřebitele, jelikož se jedná o statky nezbytné. Z ekonomického hlediska mají však význam nižší a na celém odvětví se podílely z 30 %. Skupina destilátů a vín se každá podílela zhruba pouze 8 %.

### **Vlastnictví českých pivovarů**

Zajímavý pohled přináší vlastnická struktura největších českých pivovarských společností. V posledních dekadách je drtivá většina nejdůležitějších domácích pivovarů vlastněna zahraničními korporacemi. Výjimku tvoří již pouze Budějovický Budvar, národní podnik, který je stále ve vlastnictví státu.

Přehled vlastníků nejvýznamnějších pivovarů:

**Plzeňský Prazdroj, a.s.** – do konce roku 2016 SAB Miller (Velká Británie / JAR), od roku 2017 nový majitel Asahi (Japonsko)

**Pivovary Staropramen, a.s.** – Molson Coors Brewing Company (USA)

**Starobrno, a.s. + Krušovice** – Heineken (Nizozemsko)

**Budějovický Budvar, n.p.** – stát

**Pivovary Lobkowicz, a.s.** - CEFC Group (Čína) – většinový podíl

### **Koncentrace Trhu**

Bečvářová (2005) uvádí, že důležitou charakteristikou daného podnikatelského prostředí, je jeho tržní struktura. Struktura trhu je dána zejména počtem nakupujících a prodávajících a také jejich poměrnou velikostí. Pro charakteristiku struktury konkrétního trhu se nejčastěji používá tzv. míra koncentrace. Jedním z hojně využívaných ukazatelů míry koncentrace trhu je níže uvedený Herfindahl – Hirschmanův index. Je udáván součtem čtverců tržních podílů všech prodejců v odvětví.

Index určuje kromě počtu prodejců v odvětví, také jejich velikost. Může nabývat hodnot od 0 do 1. Čím blíže se vypočtená hodnota blíží 1, tím je zkoumané tržní prostředí více podobné monopolu. (Bečvářová, 2005)

Dle údajů Českého svazu pivovarů a sladoven týkajících se podílů pivovarských společností na trhu za rok 2014, je vypočtená hodnota HHI se zaokrouhlením na dvě desetinná místa **0,25**. Tato hodnota značí, že český trh s pivem určitě nemá takřka monopolního lídra trhu, naopak lze říci, že je tento trh málo koncentrovaný.

### **Spotřební daň**

Daň spotřební je obecně označována jako nepřímá daň a je státem zavedena například za účelem regulace ceny určitého statku, nebo také jako možnost jak omezit spotřebu pro zdraví škodlivého zboží. Spotřební daň je ustanovena v zákoně č. 353/2003 Sb. o daních spotřebních. Tato daň se odvádí z minerálních olejů, lihu, piva, z vína a meziproduktů, z tabákových výrobků. Dle zákona o spotřebních daních č. 353/2003 Sb. se pivem rozumí výrobek označený kódem nomenklatury 2203 a musí obsahovat více než 0,5 % alkoholu. Základ pro výpočet spotřební daně pro pivo je množství piva uvedené v hektolitrech. Základní sazba daně je pak zákon stanovena podle velikosti pivovarů na základě roční produkce piva.

Takto je spotřební daň stanovena pro 6 velikostních skupin. (Zákon č. 353/2003 Sb. o daních spotřebních)

Detailní informace o rozdělení spotřební daně a jejích sazbách poskytují statistiky celní správy o dani z piva. V současnosti je platná právní úprava z roku z 1. ledna 2010, která přinesla zvýšení spotřební daně na 1 hl piva. Jednotlivé velikostní skupiny a jejich základní sazba spotřební daně, jsou následující:

- Výroba do 10 000 hl ročně – 16 Kč / hektolitr za každé celé % EPM
- Výroba více než 10 000 hl do 50 000 hl ročně – 19,2 Kč / hektolitr za každé celé % EPM
- Výroba více než 50 000 hl do 100 000 hl ročně – 22,4 Kč / hektolitr za každé celé % EPM
- Výroba více než 100 000 hl do 150 000 hl ročně – 25,6 Kč / hektolitr za každé celé % EPM
- Výroba více než 150 000 hl do 200 000 hl ročně – 28,8 Kč / hektolitr za každé celé % EPM
- Výroba nad 200 000 hl ročně – základní sazba 32 Kč / hektolitr za každé celé % EPM

Konkrétní výpočet spotřební daně u piva se realizuje tak, že se provede součin daného množství piva v hl s příslušnou hodnotou % EPM a stanovenou sazbou daně. Důležité je, že v případě % extraktu původní mladiny v pivě se počítá s celým procentem. Pokud tedy pivo obsahuje 10, 99 % EPM, je pro potřeby výpočtu daně počítáno s 10 % EPM. Dle posledních údajů vztahujících se k roku 2015, byla na spotřební dani za pivo v ČR vybrána částka mírně překračující 4,5 miliardy Kč. Největší podíl na této sumě má skupina pivovarů s výrobou nad 200 000 hl ročně. Zde spotřební daň činila 4,2 mld. Kč. V Evropě se podobným způsobem vypočítává spotřební daň u piva například v Německu, Belgii, Španělsku a dalších zemích. Nejvyšší spotřební daň je pak tradičně v Norsku, Finsku a Velké Británii. (Celní správa, 2016)

### **Vývoj spotřební daně a spotřebitelské restrikce**

Úroveň základních sazeb a způsob výpočtu spotřební daně na pivo prošla od roku 1991 několika metodickými a procedurálními změnami. Do roku 1995 se spotřební daň počítala pro všechny pivovary stejně, bez rozdílu velikosti jejich roční produkce. Od uvedeného roku bylo toto daňové zvýhodnění zavedeno, a to zejména kvůli malým

nezávislým pivovarům. V předchozích letech byla základní sazba rozdělena do tří základních kategorií, podle procentuálního obsahu EPM ve výrobku. V roce 1991 činila hodnota spotřební daně pro piva do 10 % EPM 190 Kč/hl, nad 10 % a méně než 13 % pak 390 Kč/hl a 650 Kč/hl byla daň u piv s obsahem EPM větším než 13 %. Úprava spotřební daně přinesla v roce 1993 její poměrně značné snížení. Nové hodnoty tak u jednotlivých kategorií činily 154 Kč/hl, 317 Kč/hl a 423 Kč/hl. V již zmíněném roce 1995 došlo nejen ke změně základních sazeb pro EPM kategorie, ale také k úpravě hodnoty spotřební daně v závislosti na velikosti produkce pivovarů. Základní sazby se nepatrně zvýšili na 157, 320 a 430 Kč/hl podle % EPM. K tomu však ještě přibylo rozdělení do 5 produkčních kategorií. Na pivovary s produkcí nižší než 10 tisíc hl se vztahovala daná sazba s úlevou 50 %. Pro kategorii 10 – 50 tisíc hl činila sleva 40 %, produkce 50 – 100 tisíc hl byla zvýhodněna o 30 %. Takto analogicky až do intervalu 150 – 200 tisíc hl, kde se snižovala sazba o 10 %. Metodika, která se používá dodnes, se začala využívat od roku 1998 a způsob jejího provádění je uveden výše. V roce 2010 pouze došlo ke zvýšení základních sazeb pro jednotlivé kategorie.

### **Restrikce**

Zákonem zabývajícím se spotřebou alkoholu a jejím omezením je Zákon č. 37/1989 Sb. o ochraně před alkoholismem a jinými toxikomaniemi včetně jeho pozdějších novel. Z § 218 vyplývá, že alkoholické nápoje nesmí být podávány osobě mladší než 18 let. Jurisdikce upravuje také řízení pod vlivem alkoholu. Stávající právní úprava dopravního práva v ČR je charakteristická nulovou tolerancí alkoholu u řidiče motorového vozidla i u cyklisty. Při řízení s obsahem 1 promile alkoholu v krvi, je toto jednání považováno dokonce již za trestný čin. Jednotlivé pivovary se různými kampaněmi i údaji na etiketách snaží spotřebitele upozorňovat, že alkohol za volant nepatří. V několika českých městech jsou také striktně uvedena místa, na kterých je zakázáno pít jakýkoliv alkohol. Pokud dojde k porušení daného zákazu, je možné obdržet pokutu.

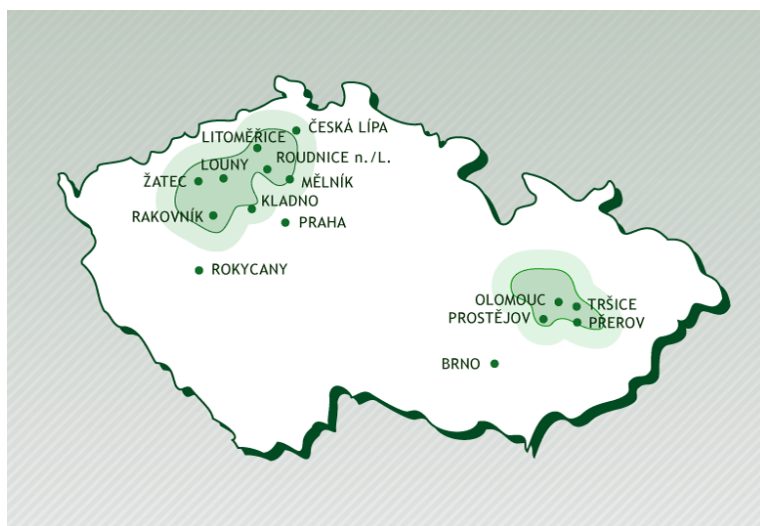
### **3.2.4 Trh s hlavními surovinami**

#### **Chmel**

Samotné pěstování chmele má v českých zemích poměrně bohatou tradici a Česká republika v současné době patří mezi největší chmelařské velmoci co do jeho produkce. Nejvíce se chmel pěstuje v Německu, USA, v ČR a také v Číně. V Česku jsou téměř ideální

půdní a klimatické podmínky pro pěstování této plodiny. Hlavními chmelařskými oblastmi u nás jsou Žatecko, Ústěcko a Tršicko. Pro představu je na obrázku níže uvedena mapa oblastí. Existuje celá řada odrůd chmele. V ČR je nejpěstovanější Žatecký poloraný červeňák. Dále se pak do piva přidává také odrůda Saaz Latte, Sládek, Kazbek a další. (Svaz pěstitelů chmele České republiky, 2016)

**Obrázek 1 - Mapa chmelařských oblastí v ČR**



Zdroj: [http://www.czhops.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=29&lang=cs](http://www.czhops.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=29&lang=cs)

Pro číselnou představu o pěstování chmele na území České republiky slouží níže uvedená tabulka ukazující vývoj produkce v chmele v tunách za posledních 6 let. Lze vyzorovat určitá kolísavost produkce, kdy mezi jednotlivými roky výše sklizně kolísá téměř až o 2 500 tun. Nevyrovnanost v produkci je většinou způsobena vlivem sucha, na které je chmel velmi citlivý. Celková osevní plocha nicméně zůstává takřka neměnná a pohybuje se okolo 4 400 ha.

**Tabulka 4 - Produkce chmele v ČR - posledních 6 let (t)**

2011	2012	2013	2014	2015	2016
6088	4338	5330	6202	4843	7711

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: <http://czhops.cz>

V roce 2014 působilo pod Svazem pěstitelů chmele celkem 92 subjektů, a to buďto fyzických nebo právnických osob. Jednotliví členové se podílejí na celkové výměře chmele v ČR z 95 %. Významnou společností tohoto segmentu je například Chmelařství, družstvo Žatec zaštiťující zhruba 100 pěstitelů chmele v ČR. Firma má největší kapacitu pro skladování a zpracování chmelu u nás a zároveň se podílí na značné části české produkce



prostřednictvím své obchodní společnosti s názvem BOHEMIA HOP a.s. (Svaz pěstitelů chmele České republiky a Agrární komora České republiky, 2014)

## **Slad**

Důležitou surovinou pro výrobu piva je také slad, na jehož výrobu se specializují sladovny. U nás jsou hlavní dva typy sladoven, a to obchodní a pivovarské. Mimo to je slad taktéž dovážen ze zahraničí. Největší obchodní sladovny vlastní na českém trhu vlastní společnost SLADOVNY SOUFFLET ČR, a.s., patřící francouzské skupině GROUPE SOUFFLET. Pod Soufflet spadá celkem 5 obchodních sladoven. Konkrétně se jedná o sladovny v Nymburce, Prostějově, Litovli, Kroměříži a v Hodonicích. Tyto sladovny se podílejí na celkové produkci sladu v České republice zhruba z 65 % díky své výrobní kapacitě 350 000 tun sladu za rok. Dalšími významnějšími obchodními sladovnami jsou například Českomoravské sladovny, a. s., jejichž sladovna v Zábřehu vyprodukuje ročně kolem 20 tisíc tun sladu. Za zmínku též stojí tradiční česká sladovna Moravamalt, s.r.o. s roční produkcí pohybující se nad hranicí 17 tisíc tun.

Největší pivovarské sladovny má Plzeňský Prazdroj, a.s. s kapacitou kolem 115 tisíc tun sladu ročně. Konkrétně se jedná o jednu sladovnu přímo v Plzni a druhou v Nošovicích (Radegast).

### **3.2.5 Hlavní pivní styly v ČR a spotřebitelské chování**

Basařová (2011) udává definici piva jako alkoholického nápoje, který vzniká kvašením z obilí a je dochucován přidáváním chmele. Základními surovinami pro výrobu piva je voda, slad, chmel popřípadě další suroviny v závislosti na druhu piva. V ČR se nejčastěji pro výrobu sladu používá ječmen, konkrétně ječmen jarní. Z něj je pak možné vyrobit několik druhů sladu, například plzeňský, bavorský a další různé druhy tmavého sladu využívaného k výrobě tmavých piv. Chmel dodává pivu konkrétní hořkost. U různých pivních stylů se využívá jiných druhů chmele a jiného množství při výrobě.

Pro rozčlenění a klasifikaci jednotlivých pivních stylů se využívají různá kritéria. Nejobecnější je rozdělení dle způsobu výroby (kvašení) na spodně a svrchně kvašená piva. Na českém území se již od druhé poloviny 19. století staly nejoblíbenějším druhem spodně kvašená piva, neboli tzv. ležáky. Největší rozdíl spočívá v odlišné teplotě kvašení obou uvedených skupin. Zatímco svrchně kvašená piva kvasí při teplotách kolem 20° C, spodně kvašená kvasí při nižších teplotách, obvykle při teplotě 5 až 9° C.

Do kategorie spodně kvašených piv patří *pivo plzeňského typu (pilsener), Märzen, Bock, Kouřové pivo (Rauchbier)* a patří sem také další silné ležáky. Mezi svrchně kvašená piva zařazujeme pivo *pšeničné (Weissbier)*, dále pak *Lambic, Stout, Ale, Porter, Trappist* a také *Altbier*. Charakteristika jednotlivých pivních stylů je uvedena níže. (Verhoef, 2004)

### Spodně kvašená piva

**Pilsener** neboli pivo plzeňského typu je považováno za vládce všech ležáků. První takové pivo bylo uvařeno v Plzni roku 1842. Tento druh piva je ve své kategorii nejrozšířenější nejenom u nás, ale i v celosvětovém měřítku. Jedná se o světlé pivo s plnou chutí a relativně výraznou hořkostí. *Zástupci v ČR:* Pilsner Urquell, Budweiser Budvar B:ORIGINAL, Staropramen ležák a další.

**Märzen** (někdy též označováno jako Oktoberfest) je pivo vyráběné převážně sezónně a zejména v německy mluvících zemích. Je charakteristické jantarovým zbarvením a výraznou plnější chutí. Pivním stylem typickým nejenom pro Německo, ale i pro Skotsko a Francii je **Kouřové pivo**. Jak název napovídá, jedná se o pivo vyrobené ze sladu sušeného nad kouřem ze dřeva. Je typické kouřovou chutí. **Bock** je pak typem piva často oblíbeným v minipivovarech a to hlavně díky poměrně jednoduché výrobní technologii a také specifické chuti, která tato piva odlišuje od většiny ostatních. (The Brewers of Europe, 2014)

### Svrchně kvašená piva

**Weissbier** neboli pivo pšeničné je pivní styl pocházející z německého Bavorska. Jedná se o světlé pivo vyrobené z pšeničného sladu, charakteristické banánovým aroma a malou hořkostí.

Další skupinou jsou piva **Ale**, mající kořeny v Anglii. Tato piva mívají různé barvy, nicméně jsou typická svou vyšší hořkostí. U nás se na výrobu těchto piv zaměřuje například pivovar Bernard, jinak je jejich produkce spíše záležitostí minipivovarů. Existuje celá řada variant piva Ale (Pale Ale, IPA, APA a další).

**Porter** je velice tmavé pivo s tradičně vysokým obsahem alkoholu a velkým procentem EPM. Je také typické svou silnou prokvašeností. V našich končinách se výrobou Porteru zabývá například pivovar v Pardubicích. Chuť porterů může mít čokoládový až kávový charakter a je sladší než další pivní styl **Stout**. Barva stoutu bývá ještě tmavší a kromě

hluboké prokvašenosti je pro tuto skupinu piv charakteristická velmi silná hořkost. Nejznámějším představitelem je pak pivo značky Guinness. Specifickou kategorií jsou **Trapistická** piva vyráběná pouze v několika málo trapistických klášterech na světě a to stále stejnou recepturou. Tato piva jsou hořká a mají vysoký obsah alkoholu. V ČR je to klášter Želiv. (The Brewers of Europe, 2014)

Dalším z možných členění piv je dle jejich stupňovitosti. Jedná se o údaj určující množství extraktu původní mladiny (EPM) v pivu a udává se v % hmotnosti. Na základě toho lze piva rozdělit do následujících hlavních kategorií:

**Výčepní piva** – 7 až 10 % EPM

**Ležáky** - 11 až 12 % EPM

**Speciální piva** – 13 % a více EPM

**Porter** – 18 % a více EPM

Dělit piva lze také podle sladu, ze kterého jsou vyrobená neboli jejich barvy. Rozlišují se pak piva světlá, tmavá, polotmavá a řezaná. (Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 335/1997 Sb.)

### **Spotřebitelské chování**

Spotřebitelské chování a preference konzumentů, se přirozeně vlivem různých období postupně měnily. Jak uvádí Kratochvíle (2005), v polovině 20. století byla jednoznačně nejpopulárnější výčepní piva o stupňovitosti 6 až 7 %. V šedesátých letech se již pozornost finálních zákazníků přesunula k pivům s obsahem EPM 10 % a tato piva tvořila 60 % celkové sortimentní struktury v segmentu. Od začátku 80. let poté začaly stoupat v oblíbenosti ležáky, které na začátku let 90. již představovaly větší skupinu než „desítky“. Zajímavý je širší pohled na vývoj podílu tmavého piva na celkovém výstavu. Do roku 1950 totiž tento podíl činil téměř jednu třetinu. Počátkem osmdesátých let to nebylo ani jedno procento.

Co se týče spotřeby piva na jednoho obyvatele, patří Česká republika do absolutní špičky na světě. Od poloviny 60. let 20. století se spotřeba na osobu takřka pravidelně pohybuje nad hranicí 140 litrů. Dle aktuálních informací zprávy o stavu českého pivovarství a sladařství (2015) činila tato hodnota v roce 2015 143 litrů na obyvatele.

Generalizované informace o domácím spotřebiteli podává výzkum o českém konzumentovi piva z roku 2011 prováděný ČSPS. Ze zprávy vyplývá, že celkové množství konzumentů piva v Česku velice pozvolna ubývá. Pivo je nápojem oblíbeným zejména u mužské části populace, kdy cca 90 % mužů pije pivo. U žen je tento podíl mezi 50 a 60 %. Dle výzkumu vnímá typický český spotřebitel piva negativně růst cen piva. Naopak kladně hodnotí růst kvality piva, chuť piva a úroveň kvality čepování. Obecný trend pomalého poklesu spotřeby piva je důsledkem zejména postupné změny životního stylu obyvatelstva, na které je vyvíjen stále větší tlak na pracovištích s ohledem na dosahování větší produktivity. Mimo tyto důvody je také zřejmé, že silná generace náruživých pivních konzumentů odchází. Co se týče věrnosti spotřebitele k jedné konkrétní značce piva, u mužů se takto chová až 83 % konzumentů. U žen je to pak menší poměr lehce přesahující 50 %. Domácí pivní spotřebitel se považuje spíše za konzervativního a s novými značkami výrazněji neexperimentuje. Nicméně v poslední době vnímá stále více pozitivně nárůst počtu speciálů. Moderní spotřebitel piva v ČR stále preferuje chuť produktu před jeho cenou. Pivo je u nás považováno za univerzální nápoj, u jehož konzumentů nenalezneme jakékoliv rozdíly mezi sociálními skupinami, výší příjmu či úrovní vzdělání.

Struktura obalů, ve kterých je pivo v ČR prodáváno, je nejvíce tvořena lahvemi a sudy, které se takřka stejnou měrou společně podílí na 82 % všech pivních obalů. Na druhém místě jsou PET láhve, jejichž hlavní boom nastal zhruba od roku 2007. V roce 2013 tvořilo pivo v plastu 11 % tuzemské nabídky. Dále pak následuje marginální podíl plechovek, které však mají aktuálně poměrně vzrůstající tendenci, a cisteren.

### **3.3 Metody pro hodnocení postavení společnosti na trhu**

Způsobů, jak posuzovat výkonnost a pozici podniku na daném trhu je celá řada, vždy záleží na výzkumníkovi, kterou alternativu zvolí pro svůj konkrétní záměr. Dvořáček a Slunčík (2012) zdůrazňují fakt, že úspěšnost podniku na trhu záleží na jeho schopnostech určit si podnikové cíle nejen dle vnitřních faktorů, ale zejména na schopnosti firmy využívat a poznávat své konkurenční okolí. Je žádoucí neustále vytvářet analýzy interakcí společnosti s okolím, a pružně tak reagovat na případné tržní změny, které jsou samozřejmou součástí každého trhu.

### 3.3.1 Posouzení výkonnosti podniku a jeho postavení na trhu

Pro vyhodnocení úspěšnosti společnosti a následnému vymezení jeho konkurenční pozice v rámci celého trhu, je naprosto zásadní poznání externího okolí podniku, jenž v sobě zahrnuje několik faktorů. Všechny společnosti provádějí své aktivity v určitém odvětví, což je jinými slovy soubor podniků vykonávajících tutéž činnost. V případě této diplomové práce jsou to ostatní pivovary. Síly, působící v odvětví, je firma částečně schopna ovlivňovat. Dále je každý podnik umístěn v prostoru, tudíž je potřeba uvažovat i lokalizační faktor. Okolí podniku ovlivňuje také národní okolí, a také stále sílící faktory globalizačních procesů. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Tzv. specifické okolí firmy je spjato s analýzou konkrétních faktorů týkajících se konkurence na trhu (v odvětví). Uvedené faktory konkurence jsou následující:

- Aktuální
- Potenciální
- Dodavatelé
- Odběratelé
- Substituční výrobky

Detailnější informace o jednotlivých faktorech poskytuje níže uvedená Porterova strukturální analýza v podkapitole 3.3.3.

### 3.3.2 Analýza konkurenční schopnosti

Jak již bylo uvedeno výše, je velice důležité poznat svoje konkurenty v odvětví a také jejich výkonnost. Díky tomu lze pak vytvořit analýzu a porovnání výkonnosti konkurenčních podniků se zkoumanou společností, a na základě stanovených faktorů poté určit pozici společnosti na trhu. Firma může své konkurenční postavení vylepšit využíváním okolních příležitostí. Je potřeba znát slabé a silné stránky konkurentů co možná do největší hloubky. Pro komparace s ostatními konkurenty slouží níže uvedená tabulka, kterou ve své publikaci uvádějí Dvořáček a Slunčík (2012). Jsou zde uvedeny pouze vybrané faktory k posouzení, tak aby co nejvíce korespondovaly s hlavním záměrem této diplomové práce. Pro přehlednější finální zhodnocení ostatních konkurentů a jejich výkonnosti je pro jednotlivé faktory vymezena číselná stupnice od -2 do +2. Přičemž hodnota -2 znamená, že je konkurenční společnost v dané oblasti výrazně horší. Číslo +2 pak hodnotí konkurenta jako výrazně lepšího. Nula je pak hodnota pro rovnost obou společností v rámci konkrétní oblasti.

Tabulka 5 - Tabulka pro analýzu ostatních konkurentů

Daná oblast z pohledu konkurenta	lepší		stejný	horší	
	+2	+1	0	-1	-2
Objem tržeb					
Kvalita produktu					
Kvalita prodeje					
Kvalita dalších služeb					
Kvalita reklamy					
Ceny					
Náklady					
Zisk					
Lokalizace					
Likvidita					
Finanční zdraví (FA)					
Vztahy k dodavatelům					
Vztahy k odběratelům					
Image značky					

Zdroj: vlastní zpracování na základě Dvořáček a Slunčík (2012)

O konkurenční pozici a jejím určení hovoří také Dedouchová (2001). Dle ní je k vymezení konkurenční pozice firmy možné využít dvou atributů, a to velikost podílu společnosti na trhu a další tzv. specifické přednosti. Co se týče úrovně podílu podniku na trhu, tak zde platí, že čím je tento podíl vyšší, tím je i postavení společnosti silnější. Tato silná pozice je určena zejména tím, že podnik má schopnost díky vyššímu podílu na trhu vyrábět efektivněji. Specifickými přednostmi se rozumí takové přednosti, které charakterizují sílu společnosti a její jedinečnost. Konkurenční postavení firmy je silné v případě, kdy je pro ostatní těžké napodobit dané zkušenosti a know-how, nebo výrobní postupy či obratnost v marketingu.

Velmi důležitým aspektem k určení konkurenčního postavení společnosti na trhu, je vytvoření podrobné analýzy konkurence. Tato analýza spočívá v identifikování klíčových konkurenčních subjektů a současně ve stanovení jejich konkurenčního profilu. Je třeba odhalit a popsat jejich strategické cíle, strategii a zhodnotit konkurenční produkty včetně jejich výhod a nevýhod. Dále je vhodné se zabývat náklady konkurentů. Daná konkurenční analýza napomůže nejen vymezení postavení sledovaného podniku na trhu, ale umožní také naformulovat vhodnou konkurenční strategii. (Sedláčková a Buchta, 2006)

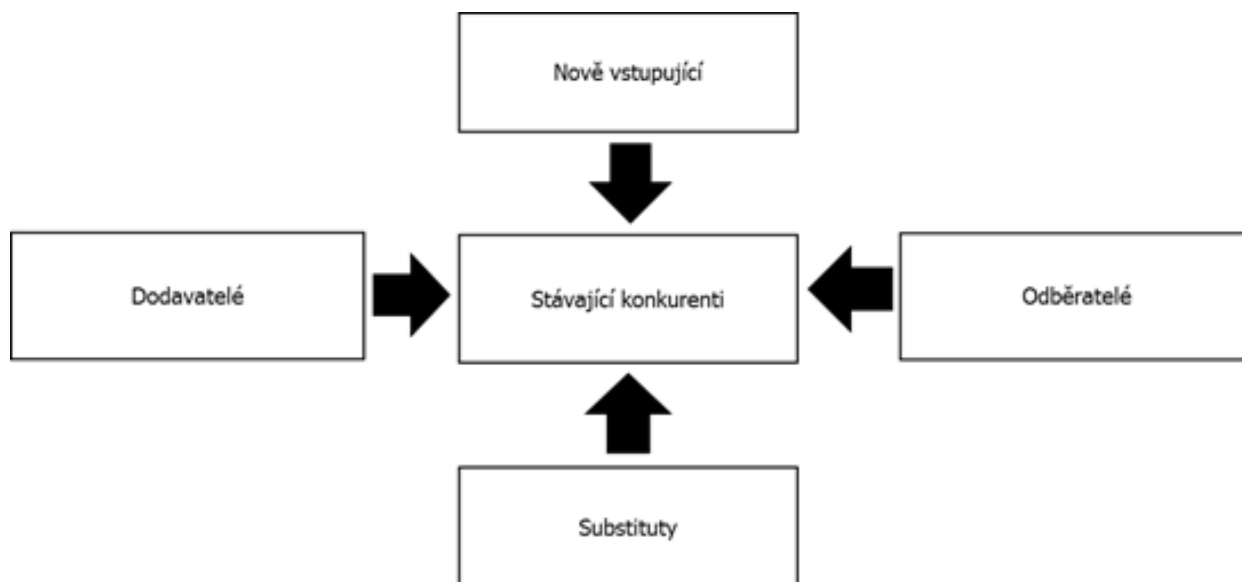
### 3.3.3 Strukturální analýza dle Portera

Pro zhodnocení postavení firmy na trhu v rámci daného konkurenčního prostředí lze také využít Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, které jsou v odvětví přítomny. Působení těchto konkurenčních sil je zobrazeno na schématu níže. Pokud chceme zhodnotit postavení konkrétní společnosti na trhu, musíme všechny konkurenční síly analyzovat ve vazbě na námi zkoumanou firmu. Zkoumanými konkurenčními silami jsou: ohrožení substitučními výrobky, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, nově vstupující firmy do odvětví a stávající soupeření zavedených konkurentů. (Porter, 1994)

#### *Substituční výrobky*

Analýza segmentu substitutů je o nalezení všech ostatních produktů či výrobků, které mohou splňovat stejnou nebo podobnou funkci jako konkrétní produkt sledované firmy. Schopnost podniku dosahovat zisk závisí kromě kvality a výši ceny substitutů také na jejich dostupnosti. Společnost, která provede rozbor ohrožení od substitutů, poté může určit strategii vytlačování potenciálně náhradních produktů. Další možností je pak příprava plánu, v němž firma se substitutem počítá jako s další konkurencí. (Porter, 1994)

Obrázek 2 - Konkurenční síly v odvětví dle Portera



Zdroj: Vlastní zpracování

#### *Nově vstupující firmy*

Společnost, nově vstoupivší do daného odvětví, vždy přináší novou kapacitu a snahu o získání určitého tržního podílu. Úroveň ohrožení od nových firem je závislá zejména na

velikosti překážek vstupu nových konkurentů. V případě velkých překážek vstupu do odvětví je ohrožení malé a naopak. Hlavními bariérami pro vstup nových podniků jsou například přechodové náklady, obtížný přístup k distribučním kanálům či vládní politika. Dále jsou pak významnou překážkou úspory z rozsahu stálých firem, kapitálová náročnost a diferencovaný produkt.

### ***Konkurenční boj mezi stávajícími společnostmi***

Zavedené společnosti používají v konkurenčním boji nejrůznějších manévrovacích technik, tak aby si zajistili co možná nejvýhodnější postavení na trhu. Mohou využívat například cenové konkurence či různých reklamních kampaní až po rozsáhlejší servis pro svoje zákazníky. Společnost využívající strategii cenové konkurence bývá často konkurenty rychle vyrovnána, jelikož ostatní subjekty na snižování ceny reagují prakticky ihned. Tato metoda konkurenčního boje může navíc vést ke snížení tržeb všech firem v odvětví. To se stane v případě, že je cenová elasticita poptávky nižší. Značný potenciál má pro společnost kvalitně provedená reklamní kampaň, která dokáže zaujmout danou cílovou skupinu. Dobře postavená marketingová kampaň vede k nárůstu poptávky po produktech firmy a zejména k diferenciaci produktu. Síla konkurenčních tlaků mezi subjekty v odvětví, závisí hlavně na výši fixních či skladovacích nákladů, dále pak na odlišnosti konkurentů a také na velikosti překážek pro vstup a výstup v rámci daného trhu.

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Dodavatelé v každém odvětví mají výhodu, že mohou subjektům pohrozit snížením kvality dodávaných produktů nebo zvýšením svých cen. V případech, kdy není daný trh schopen vyrovnávat nárůst nákladů, mohou nejvlivnější dodavatelé z odvětví vytěsnit ziskovost díky zvyšování cen produktů. Jako dodavatel se považují jiné podnikatelské subjekty a firmy, ale také třeba i pracovní síly.

### ***Vyjednávací tlak odběratelů***

Hlavním vlivem odběratelů, je co možná nejvíce stlačit ceny v odvětví dolů, což vede k ještě většímu stavení jednotlivých konkurentů proti sobě. Dalším odběratelským vlivem, který snižuje ziskovost na konkrétním trhu, je mimo jiné také požadování vyšší kvality či rozšířenější nabídky služeb. Výhodu mají ty odběratelské subjekty, jež mají možnost relativně snadno získat náhradního dodavatele. Čím větší část prodeje na daného odběratele připadá, tím je jeho důležitost pro sledovanou společnost vyšší. Odběratelé se mohou spojovat



a integrovat za účelem získání zlepšení svého vyjednávacího postavení. Takto integrované subjekty pak mohou po společnosti požadovat určité ústupky. Každá společnost si však může důkladně vybrat takového odběratele, který má co nejmenší negativní vliv a tím vylepšuje svou strategickou pozici na trhu. (Porter, 1994)

### 3.3.4 SWOT analýza

SWOT je zkratkou z angličtiny pro čtyři druhy faktorů okolí působícího na zkoumanou společnost. Jedná se o *silné stránky* (Strong), *slabé stránky* (Weaknesses), *příležitosti* (Opportunities) a *ohrožení* (Threats). S vnitřním okolím podniku jsou spojeny slabé a silné stránky. Naopak s vnějším okolím souvisejí příležitosti a ohrožení pro podnik. Obecně je SWOT analýza jednoduchou metodou hodnotící vnější a vnitřní okolí námi hodnoceného podniku. Podstatu analýzy SWOT prezentuje níže uvedený obrázek. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Obrázek 3 - Grafické shrnutí SWOT analýzy

	VNITŘNÍ		
POZITIVNÍ	Silné (S)	Slabé (W)	NEGATIVNÍ
	Příležitosti (O)	Hrozby (T)	
	VNĚJŠÍ		

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedení SWOT analýzy je možné určit následující elementární strategie podniku:

**WO** – překonat slabé stránky díky využití příležitostí;

**SO** – využít silných stránek ve prospěch příležitostí;

**ST** – Využít silné stránky a díky nim odstranit hrozby;

**WT** – minimalizovat slabé stránky a vyvarovat se tak hrozeb;

### 3.3.5 Finanční analýza

Mezi metody komplexního hodnocení podniku, a tedy i metody, které nám pomohou určit tržní postavení firmy, řadí Vochozka (2011) finanční analýzu podniku. Hlavní výhoda finanční analýzy spočívá v možnosti analyticky i systémově přistupovat k jednotlivým činnostem podniku. Lze tedy například zvlášť hodnotit aktivitu, rentabilitu či likviditu společnosti. Na základě provedení finanční analýzy, by mělo být možné podat určité informace o stavu firmy. Díky této analýze, získáme v podstatě informace o finančním zdraví podniku. Důležité je v rámci FA zhodnotit nejenom současnost, ale i minulost, díky čemuž získáme údaje o výkonnosti firmy a také o případných rizicích. Tyto informace o výkonnosti podniku nám poté mohou sloužit k přehlednému a výstižnému porovnání s ostatními podnikatelskými subjekty na trhu. Uživatelé finanční analýzy mohou být investoři, stát, banky, obchodní partneři, ale také i konkurence, což je podstatné pro potřeby této práce.

Finanční analýza čerpá údaje z firemní účetní rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Na základě těchto údajů, se poté aplikují různé metody FA. Základními metodami jsou absolutní a relativní ukazatele. Absolutními ukazateli jsou stavové či tokové veličiny, obsažené v účetních výkazech. Absolutní ukazatele jsou poté prostřednictvím poměrových ukazatelů využívány k vyjádření vzájemných vztahů a poměrů. Do této kategorie patří například ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a další. Při zpracování FA záleží vždy na hodnotiteli samotném, jaké ukazatele zvolí pro účely své práce. (Vochozka, 2011)

## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika produkce Plzeňského Prazdroje

Abychom mohli postupně určovat postavení Plzeňského Prazdroje na trhu z různých pohledů, je vhodné nejprve uvést některé nejdůležitější produkční charakteristiky společnosti. Jedná se například o roční výstav piva, množství vyváženého piva, či strukturu produkce dle obalů nebo typů piva. Zachycení vývoje produkce (výstavu) piva za rok, je v rámci celkového množství vyrobeného piva na našem území důležité pro pochopení podílu jednotlivých pivovarských společností na trhu. Jedná se samozřejmě o posouzení tržního podílu, týkající se právě množství ročně vyrobeného piva. Meziroční vývoj exportu nám zase prezentuje velikost zahraniční poptávky po produktech dané firmy, z čehož budeme moci identifikovat tuzemskou pivovarskou skupinu, která je v tomto směru nejdůležitější.

Tabulka 6 - Vývoj výstavu piva v ČR celkem a výstavu Plzeňského Prazdroje v rozmezí let 2010 - 2015 (mil. hl)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Výstav piva celkem v ČR</b>	18,09	18,62	19,21	19,2	19,64	20,07
meziroční srovnání	100	102,93	103,17	99,95	102,29	102,19
<b>Výstav piva Plzeňský Prazdroj</b>	7,64	7,64	7,77	7,47	7,65	7,95
meziroční srovnání	100	100	101,70	96,14	102,41	103,92
<b>Podíl (%)</b>	<b>42,23</b>	<b>41,03</b>	<b>40,45</b>	<b>38,91</b>	<b>38,95</b>	<b>39,61</b>

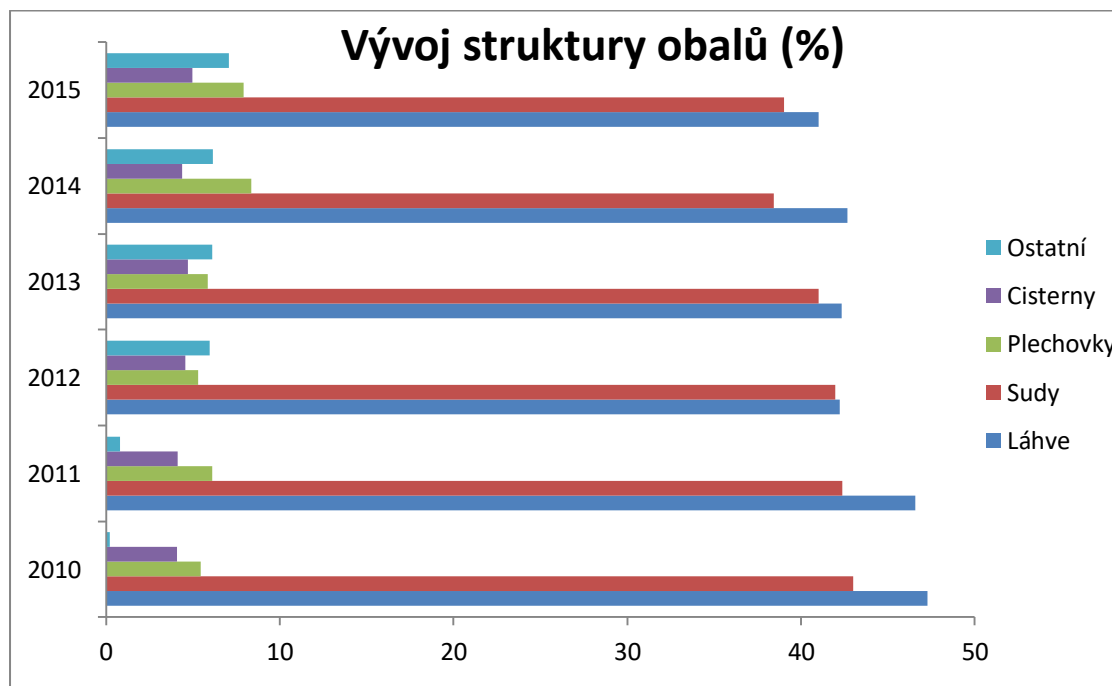
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů ze Zprávy o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015 a ČSPS

Nejprve se tedy zaměříme na popis a zhodnocení ročních výstavů společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. za posledních šest let. K tomu nám slouží výše uvedená tabulka s číslem 6, kde je uvedeno přímo porovnání výstavu Prazdroje s celkovým výstavem piva v České republice. Z tabulky lze vyhodnotit postupný nárůst celkového pivního výstavu ČR, tlačeného zejména rostoucím vývozem piva do zahraničí. Celkově se tak výstav piva vyrobeného v Česku zvýšil oproti roku 2010 téměř o 2 miliony hl, což je **11% navýšení**. Roční produkce Plzeňského Prazdroje je na tom podobně, nicméně neroste tak rychle jako celé odvětví. To je důvod postupného mírného poklesu podílu výstavu Prazdroje na celkové produkci piva v ČR. Lze říci, že roční produkce piva dané firmy každý rok ve sledovaném období rostla, až na rok 2013, kdy byl meziročně zaznamenán téměř 4% pokles. V celkovém pohledu však v roce 2015 vyrobil Prazdroj o **300 000 hl piva více**, než tomu bylo na začátku uvedeného období. V procentuálním vyjádření se jedná o zvýšení roční produkce o **4 %**, v porovnání s rokem 2010. Tato hodnota pouze dokumentuje předchozí tvrzení o pomalejším růstu výstavu společnosti Plzeňský Prazdroj v komparaci s celkovým ročním výstavem piva v ČR.

Logickým vyústěním je tedy i snížení podílu Prazdroje na celkovém českém pivním výstavu. V roce 2013 klesl tento podíl pod hodnotu 40 %. Při tom ještě v roce 2010 činil tento podíl 42,2 %. Na základě posledních dostupných údajů, je tento podíl zhruba **39,5 %**.

## Struktura obalů a vývoj

Graf. 4 - Výstav společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. podle druhů obalů v letech 2010 - 2015 (%)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů ČSPS

Pohled na procentuální složení výstavu Prazdroje dle druhů obalu, ve kterém je pivo distribuováno, poskytuje výše uvedený graf 4. Ihned můžeme zhodnotit, že nejpoužívanějšími obaly Plzeňského Prazdroje jsou v průběhu celého daného období **láhve a sudy**. Nicméně ve struktuře obalů došlo v daném období k určitým změnám. Jednou ze změn je zvýšení důležitosti piva prodávaného v **plechovkách** na stávající, téměř **8%** podíl na celkovém výstavu. V roce 2010 to bylo jen necelých 5,5 %. Naopak pivo v cisternách se drží téměř stále v rozmezí 4 – 5 % na celkové produkci firmy. Již zmiňované **láhve** si stále drží nejvýznamnější postavení, avšak zaujímají již jen **41 %** z celkového výstavu oproti cca 47 % z roku 2010. Pivo v **sudech** je aktuálně distribuováno ve **39 %** případech, což je také mírný pokles oproti prvnímu roku 2010. Největší změna nastala v části „Ostatní“, do které spadají například mini soudky či zejména **PET láhve**. Jejich zavedení je vidět v roce 2012, kdy Ostatní obaly vzrostly na hodnotu 5 % celkového výstavu, kdy v předchozích letech netvořily ani jedno procento.

## Export

Tabulka 7 - Vývoj exportu piva ČR celkem a Plzeňského Prazdroje v letech 2010 - 2015 (tis. hl)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Export piva - ČR celkem</b>	2 981	3 124	3 245	3 392	3 652	4 139
meziroční srovnání	100	105	104	105	108	113
<b>Export piva - Plzeňský Prazdroj</b>	831	882	1 059	1 117	1 048	1 331
meziroční srovnání	100	106	120	105	94	127
<b>Podíl (%)</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>32</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ze Zprávy o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015 a ČSPS

Uvedená tabulka s pořadovým číslem 7, reflektuje informace o ročních vývozech piva z ČR jako celku, a také konkrétní pivní vývozy Plzeňského Prazdroje včetně jeho podílu na celkovém exportu. Z údajů vyplívá fakt, že jak na národní úrovni, tak i vývoz Prazdroje téměř každým rokem roste a získává na stále větší důležitosti. Poslední uvedený rok 2015, byl pro české pivovarnictví, co se týče exportu, velice pozitivním. Celkově došlo k zatím nejvyššímu meziročnímu nárůstu vývozu o 13 %. Hodnoty vývozu Plzeňského Prazdroje v tomto roce dokonce narostly až o 27 %, v porovnání s předchozím rokem. Celkově došlo ke zvýšení českého exportu piva do zahraničí o **1,2 milionu hl**, což představuje 38% nárůst. Jak již bylo zmíněno, i hodnoty vývozu Prazdroje významně vzrostly. Tyto hodnoty stoupaly každý rok, kromě menšího poklesu v roce 2014. V průběhu sledovaného období se zvýšil export Plzeňského Prazdroje o **500 000 hl**. Pokud zhodnotíme tuto změnu v relativním vyjádření, dostaneme hodnotu pohybující se kolem **60 %**, která udává o kolik je větší hodnota exportu společnosti za rok 2015 v porovnání s rokem 2010. Vývoj vývozu Prazdroje je tedy relativně rychlejší, než celkový export piva z ČR. To logicky vysvětluje i rostoucí podíl exportu Prazdroje na celkové hodnotě. V současnosti tvoří vývoz piva vyrobeného Plzeňským Prazdrojem zhruba třetinu celkového českého vývozu piva. Pro porovnání byl tento podíl v prvním sledovaném roce 28 %. Největšími odběratelskými zeměmi vyváženého českého piva jsou tradičně Německo, Slovensko, Polsko a další země.

## 4.2 Základní popis hlavních konkurentů společnosti

V této kapitole budou popsány další čtyři významné pivovarské společnosti působící společně s Plzeňským Prazdrojem na českém trhu. Mimo základních informací o organizacích, je taktéž proveden stručný rozbor konkrétních produktů, které konkurenční společnosti na trhu nabízejí.

#### 4.2.1 Pivovary Staropramen s. r. o.

Pivovary Staropramen patří v oblasti produkce piva na druhé místo na českém trhu. Pivovarská skupina provozuje v České republice dva pivovary, pražský Staropramen a ostravský Ostravar. Vznik pivovaru Staropramen sahá do roku 1869, kdy vznikl tzv. Akcionářský pivovar na Smíchově. V současnosti jsou Pivovary Staropramen vlastněny severoamerickou korporací Molson Coors, která se řadí mezi největší pivovarské společnosti na světě.

Mezi značky spadající pod tuto pivovarskou skupinu, patří následující brandy:

- Staropramen
- Braník
- Ostravar
- Staropramen Cool
- Sládkova limonáda
- Velvet
- Měšťan
- Vratislav

Na českém trhu nabízí také zahraniční piva:

- Stella Artois
- Hoegaarden
- Leffe

#### Produktové portfolio

Tabulka 8 - Seznam produktů společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Název	Typ	Název	Typ
Staropramen světlý	<i>světlé výčepní pivo</i>	Sládkova limonáda	<i>limonáda</i>
Staropramen 11°	<i>světlý ležák</i>	Braník světlý	<i>světlé výčepní pivo</i>
Staropramen ležák	<i>světlý ležák</i>	Ostravar premium	<i>světlý ležák</i>
Staropramen nefiltrovaný	<i>světlý ležák</i>	Ostravar mustang	<i>světlý ležák</i>
Staropramen granát	<i>polotmavý ležák</i>	Ostravar original	<i>světlé výčepní pivo</i>
Staropramen černý	<i>tmavý ležák</i>	Velvet	<i>polotmavý ležák</i>
Staropramen děčko	<i>světlé výčepní (pro diabetiky)</i>	Stella Artois	<i>ležák</i>
Staropramen nealko	<i>nealkoholické pivo</i>	Hoegaarden	<i>světlé pšeničné</i>
Staropramen Cool (grep, lemon, třešeň, nealko, bílé hrozny & aloe vera)	<i>radler</i>	Leffe	<i>tmavé pivo</i>

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/>

Spektrum produktů této pivovarské společnosti, je dá se říci standardní. Obsahuje početní převahu hlavní značky Staropramen, ve které nechybí několik druhů a variant ležáků, a to včetně tmavé a polotmavé verze. Stejně tak, každý brand poskytuje také jeden druh běžného světlého výčepního piva. Pivovary Staropramen se zaměřují i na výrobu ochucených piv, radlerů, které nabízí ve čtyřech variantách příchutí. Pro specifickou část spotřebitelů je pak určeno speciální pivo pro diabetiky a dále i pivo bez alkoholu. Důležitou součástí jsou známé zahraniční značky Stella Artois a pšeničný Hoegaarden, populární nejen pro své výrazné sklenice.

## Produkce

Tabulka 9 - Roční výstav společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o. v letech 2010 – 2015 (mil. hl)

2010	2011	2012	2013	2014	2015
2,75	3,02	3,16	3,04	3,08	3,03

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSPS

Výše uvedená tabulka ukazuje vývoj produkce Pivovarů Staropramen, která se v posledních třech letech ustálila kolem hodnoty 3 milionů hl piva, vyrobeného za rok. Oproti roku 2010, vyrobila společnost v posledním dostupném roce 2015, zhruba o 250 tisíc hl piva více. Další tabulka s pořadovým číslem 10, nám poskytuje přehled o hlavních dvou hospodářských ukazatelích společnosti – tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, a také o výsledku hospodaření za běžnou činnost.

## Finanční hospodaření podniku

Tabulka 10 - Elementární ekonomické hodnoty společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o. v letech 2010 – 2015 (mil. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Tržby za prodej v. v. a s.</b>	-	-	-	5 691	4 085	4 053
meziroční srovnání				100	72	99
<b>Výsledek hospodaření za b.č.</b>	-	-	-	-1 850	-3 209	225
meziroční srovnání				100	57	1738

Zdroj: Účetní výkazy společnosti

Hlavní ekonomické údaje společnosti z posledních let zachycuje výše uvedená tabulka, kde je uvedený vývoj dvou hlavních hospodářských údajů, tj. tržeb za prodané vlastní výrobky a služby a také výsledku hospodaření za běžnou činnost. Bohužel v případě Pivovarů Staropramen jsou k dispozici výroční správy s účetními výkazy až od roku 2013. Roky 2010 – 2012 nejsou k dispozici, z toho důvodu není tabulka kompletní. Z dostupných údajů však vidíme, že společnost se v posledním roce 2015 dostala ze ztráty, a po dvou letech opět

dosáhla zisku, a to ve výši 225 milionů Kč. V předchozích letech se však ztráta pohybovala až k hranici přesahující hodnotu 3 miliard Kč. Až následující období ukáže, zda společnost opět dokáže dlouhodobě dosahovat kladných hodnot zisku.

#### **4.2.2 Heineken Česká republika, a. s.**

Další významnou společností, působící na českém trhu s pivem je Heineken Česká republika, a.s. Společnost Heineken se řadí celosvětově mezi tři nejvýznamnější výrobce piva. V Evropě je dokonce absolutní jedničkou. Jedná se o značku nizozemského původu. Na českém pivním trhu se Heineken začal angažovat od roku 2003, díky akvizici firmy Starobrno, a.s. Aktuálně vlastní organizace v ČR tři pivovary. Konkrétně ovládá brněnský pivovar Starobrno, středočeský Královský pivovar Krušovice a pivovar Velké Březno v severních Čechách.

V České republice se skupina Heineken prezentuje vlastnictvím následujících značek piv:

- Starobrno
- Zlatopramen
- Krušovice
- Heineken
- Březňák
- Hostan

Na tuzemském trhu nabízí Heineken ČR také zahraniční brandy:

- Zlatý Bažant
- Desperados
- Strongbow

#### **Produktové portfolio**

Pivní nabídka firmy sází zejména na velký počet tradičních světlých ležáků, které však vyrábí v mnoha odlišných a pro spotřebitele atraktivních úpravách. Ať už se jedná o Starobrno Medium a Drak, či několik různých ležáků pod značkou Březňák. Většina brandů nabízí také standardní světlá výčepní piva. V dnešní době již téměř nutností je mít ve svém portfoliu nealkoholické pivo, které zde reprezentuje Zlatopramen N-A. K dispozici jsou zde opět radlery, v obvyklých chuťových variacích a to i v nealkoholické podobě. Jediným odlišným pivem od klasicky českých je v produktovém spektru Heinekenu pšeničné pivo značky Krušovice. Silné postavení má samozřejmě světoznámá značka piva Heineken, nabízející také světlý ležák.



Tabulka 11 - Rozložení produktového portfolia společnosti Heineken ČR, a.s.

Název	Typ	Název	Typ
Starobrno Tradiční	světlé výčepní pivo	Krušovice Pšeničné	pšeničné pivo
Starobrno Medium	světlý ležák	Krušovice Černé	tmavé pivo
Starobrno Drak	světlý ležák	Krušovice Mušketýr	různé druhy
Starobrno Nefiltr. Ležák	světlý ležák	Heineken	světlý ležák
Zlatopramen 11°	světlý ležák	Březňák světlý	světlé výčepní pivo
Zlatopramen N-A	nealkoholické pivo	Březňák ležák	světlý ležák
Zlatopramen Radler (grep, lemon, pomeranč a zázvor)	radler	Březňák 14°	světlý ležák speciál
Zlatopramen Radler N-A	nealkoholický radler	Březňák 11°	světlý ležák
Krušovice 10°	světlé výčepní pivo	Zlatý Bažant	různé druhy
Krušovice 12°	světlý ležák	Desperados	ležák s příchutí tequilly

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů <http://www.heinekenceskarepublika.cz/>

## Produkce

Tabulka 12 - Roční výstav společnosti Heineken ČR, a.s. v letech 2010 - 2015 (mil. hl)

2010	2011	2012	2013	2014	2015
2,31	2,38	2,43	2,28	2,19	2,16

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSPS

Uvedená tabulka 12 reprezentuje roční vývoj výstavu piva, který u této pivovarské společnosti na první pohled v posledních letech mírně klesá. Do roku 2012 zde byl patrný každoroční nárůst produkce, až na hodnotu 2,43 milionů hl piva. Poté produkce klesla až na poslední známou hodnotu cca 2 160 000 hl piva. V porovnání s prvním sledovaným rokem 2010, se jedná o 6,5% snížení množství vyrobeného piva.

Tabulka 13 - Elementární ekonomické hodnoty společnosti Heineken ČR, a.s. v letech 2010 - 2015 (mil. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Tržby za prodej v. v. a s.</b>	3 146	3 069	3 130	3 085	3 014	2 923
meziroční srovnání	100	98	102	99	98	97
<b>Výsledek hospodaření za b.č.</b>	114	81	134	13	73	192
meziroční srovnání	100	72	164	10	526	263

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Tabulka číslo 13 zobrazuje nejdůležitější finanční údaje společnosti Heineken ČR a jejich vývoj v posledních dostupných šesti letech. Tržby za prodej vlastních výrobků a

služeb v rámci daného období v celkovém součtu klesly zhruba o 200 milionů Kč. V roce 2015 dosáhly tržby hodnoty 2,9 miliard Kč a ve sledovaném období tedy došlo ke snížení o 7 %. Oblast zisku je na první pohled každoročně velice kolísavá. V roce 2011 například došlo k meziročnímu poklesu o 28 %, přičemž v následujícím roce naopak došlo k výraznému růstu zisku o 64 %. Další rok došlo opět k obrovskému poklesu a zisk činil pouze 13 milionů Kč. Poslední dva roky docházelo ke každoročnímu výraznému zvýšení hodnoty zisku až na hodnotu z roku 2015, která činila 192 milionů Kč. Tato hodnota je o necelých 80 milionů Kč vyšší, než zisk dosažený na začátku sledovaného období.

### 4.2.3 Budějovický Budvar, národní podnik

Tradičním českým výrobcem piva je Budějovický Budvar, který pod jiným názvem vznikl již v roce 1895. Tato společnost je v podstatě jediným velkým pivovarem, jehož kompletním vlastníkem je Česká republika. Není zde tedy žádná majetková účast zahraničních subjektů. Piva Budějovického Budvaru jsou jedněmi z nejvíce exportovaných českých piv.

Budějovický Budvar spravuje tyto značky:

- Budweiser Budvar
- Pardál

A zahraniční značky piv a ciderů:

- Carlsberg
- Somersby

### Produktové portfolio

Tabulka 14 - Produkty nabízené společností Budějovický Budvar, n.p.

Název	Typ	Název	Typ
<b>Budweiser Budvar B:ORIGINAL</b>	<i>světlý ležák</i>	<b>Pardál Echt</b>	<i>světlý ležák</i>
<b>Budweiser Budvar B:CLASSIC</b>	<i>světlé výčepní pivo</i>	<b>Pardál</b>	<i>světlé výčepní pivo</i>
<b>Budweiser Budvar B:DARK</b>	<i>tmavý ležák</i>	<b>PardálOVO Bezové</b>	<i>radler</i>
<b>Budweiser Budvar B:SPECIAL</b>	<i>kroužkovaný ležák</i>	<b>Carlsberg</b>	<i>světlý ležák</i>
<b>Budweiser Budvar B:FREE</b>	<i>nealkoholické pivo</i>	<b>Somersby (pear, apple, blackberry)</b>	<i>radler</i>
<b>Bud B:STRONG</b>	<i>světlý ležák speciál</i>		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů <http://www.budejovickybudvar.cz>

Portfolio piv, produkovaných Budějovickým Budvarem není tak bohaté, jako u ostatních velkých hráčů na českém trhu s pivem. Nicméně obsahuje ve svém středu velice populární a v České republice silné pивní produkty, jako je tradiční světlý ležák Budweiser Budvar B:ORIGINAL a klasický desetistupňový Budweiser Budvar B:CLASSIC. Kromě těchto opěrných bodů produkce, nabízí dále jihočeská firma speciálně vařené ležáky a také pivo nealkoholické. Privátní značka Pardál se kromě běžných typů piv zaměřuje také na výrobu bezového radleru.

## Produkce

Tabulka 15 - Roční výstav společnosti Budějovický Budvar, a.s. v letech 2010 - 2015 (mil. hl)

2010	2011	2012	2013	2014	2015
1,25	1,31	1,33	1,41	1,45	1,59

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSPS

Pohled na tabulku 15, uvedenou výše, je z pohledu Budějovického Budvaru velmi pozitivní. Ukazuje totiž každoroční nárůst vyrobeného piva. Tento rostoucí trend v posledních letech ještě zrychluje, a například v roce 2015 došlo k meziročnímu zvýšení výstavu piva o 9,5 %. Celkově v rámci uvedených šesti let, zvýšil Budvar svou roční produkci piva o téměř 350 000 hl. Společnost v roce 2015 vyrobila zhruba o jednu čtvrtinu piva více, než v roce 2010.

## Tržby

Tabulka 16 - Hlavní ekonomické údaje společnosti Budějovický Budvar, n.p. v letech 2010 - 2015 (mil. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Tržby za prodej v. v. a s.</b>	1 972	2 017	2 100	2 186	2 319	2 465
meziroční srovnání	100	102	104	104	106	106
<b>Výsledek hospodaření za b.č.</b>	174	190	176	293	245	281
meziroční srovnání	100	109	93	166	84	115

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Informaci o nejzajímavějších údajích společnosti Budějovický Budvar nám poskytuje výše uvedená tabulka 16. Společnost v uvedeném období dosahovala pozitivních výsledků. V každém roce dokázala generovat vyšší tržby za prodej výrobků a služeb než v roce předchozím. Celkově se tržby firmy v daných šesti letech zvýšily téměř o 0,5 miliardy Kč, což je celkově 25% nárůst. Podobná situace je i v oblasti dosahování zisku, kde taktéž došlo k významnému zlepšení. Výjimkou jsou roky 2012 a 2014, ve kterých došlo k určitému meziročnímu poklesu. Tento pokles byl, však následující rok nejenom vyrovnám, ale

i výrazně překročen. Celkově tedy Budvar v roce 2015 vygeneroval zisk vyšší o 100 milionů Kč.

#### 4.2.4 Rodinný pivovar BERNARD, a.s.

Poslední pivovarskou společností, kterou budeme v porovnávání s Plzeňským Prazdrojem sledovat, je Rodinný pivovar BERNARD, a.s. Jedná se o zajímavou společnost, zakládající si na tradici poctivého českého piva, a je také populární díky svým atraktivním a originálním marketingovým kampaním. Společnost vlastní pouze jeden pivovar v Humpolci, kde se vaří veškeré pivo značky Bernard. Jako akciová společnost působí rodinný pivovar od roku 2000. V současné době vlastní 50% podíl belgická pivovarská organizace Duvel Moortgart. Zbývající polovina podílu patří rovným dílem českým majitelům, Stanislavu Bernardovi a Josefu Vávrovi.

Pivovar na trhu nabízí pouze svou vlastní značku Bernard.

#### Produktové portfolio

Tabulka 17 - Produkty společnosti Rodinný pivovar BERNARD, a.s.

Název	Typ	Název	Typ
Bernard Inda Pale Ale	IPA	Bernard s čistou hlavou VIŠEŇ	nealkoholické světlé pivo s příchutí
Bernard Bohemian Ale	Ale	Bernard Kvasnicová Desítka	světlé výčepní pivo
Bernard Sváteční ležák	světlý ležák	Bernard Kvasnicová Jedenáctka	světlý ležák
Bernard Jantarový ležák	řezaný ležák	Bernard Desítka	světlé výčepní pivo
Bernard Černý ležák	tmavý ležák	Bernard Jedenáctka	světlý ležák
Bernard Bezlepkový ležák	světlý ležák bez lepku	Bernard Dvanáctka	světlý ležák
Bernard s čistou hlavou FREE	nealkoholické světlé pivo	Bernard s čistou hlavou ŠVESTKA	nealkoholické polotmavé pivo s příchutí
Bernard s čistou hlavou JANTAR	nealkoholické polotmavé pivo		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů <http://www.bernard.cz>

Přehled produktů Rodinného pivovaru je složen výhradně jen ze značky Bernard. Jedná se však o značku, která jak sama o sobě tvrdí, chce být značkou kultovní. Proto v jejich produktech nalezneme velké množství pivních speciálů a dalších méně tradičních pivních chutí a stylů. Bernard má ve svém portfoliu piva jako je IPA, či Ale, které v ČR nejsou tak časté. Produkce pivovaru je specifická také poměrně velkým výběrem několika variant v rámci svých nealkoholických piv. Kromě toho vychází také vstříc spotřebitelům, kteří

nemohou konzumovat lepek, a pro ně vyrábí speciální bezlepkový ležák. Dále pivovar připravuje řadu různých ležáků a klasické světlé výčepní pivo.

## Produkce

**Tabulka 18 - Roční výstav piva společnosti Rodinný pivovar BERNARD, a.s. (mil. hl)**

2010	2011	2012	2013	2014	2015
0,2	0,2	0,21	0,22	0,26	0,29

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSPS

Roční výstav pivovaru Bernard rozhodně nepatří v ČR mezi nejvyšší, nicméně daná společnost byla jako porovnávaná společnost vybrána z jiných důvodů. Produkci v posledních šesti letech každopádně reprezentuje uvedená tabulka číslo 18. Z tabulky je evidentní rostoucí tendence v množství piva vyrobeného pivovarem za rok. V posledním známém roce 2015, již hodnota výstavu piva činila bezmála 300 000 hl. Za posledních pět let, dokázala firma zvýšit svou roční výrobu téměř o 100 000 hl. Spotřebitelé tak měli k dispozici cca o 20 milionů půllitrů piva značky Bernard více.

**Tabulka 19 - Základní ekonomické údaje o společnosti Rodinný pivovar BERNARD, a.s. v letech 2010 - 2015 (mil. Kč)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Tržby za prodej v. v. a s.</b>	373	395	414	446	534	626
meziroční srovnání	100	106	105	108	120	117
<b>Výsledek hospodaření za b.č.</b>	45	46	52	61	95	65
meziroční srovnání	100	102	113	117	156	68

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

V případě ekonomických ukazatelů Rodinného pivovaru Bernard, se nejedná o žádné závratné sumy, nicméně je zde znatelný pozitivní nárůst výkonnosti. Tento fakt dokumentuje uvedená tabulka s číslem 19. Tržby za prodané výrobky a služby se v posledních šesti letech každoročně zvyšovaly o 5 až 20 %. Celkově tak generování tržeb vzrostlo o 250 milionů Kč, což v relativním vyjádření představuje téměř 70% navýšení oproti roku 2010. Společnost Bernard taktéž každoročně dokáže vygenerovat vyšší zisky. Toto tvrzení neplatí pouze v roce 2015, kdy však v předchozím roce došlo k neobvykle rapidnímu nárůstu zisku o 56 %. I tak však v roce 2015 byl hospodářský výsledek vyšší než v úvodním sledovaném roce, a to konkrétně o 20 milionů Kč. Lze říci, že podnik prosperuje.

### 4.3 Zhodnocení hospodaření Plzeňského Prazdroje

Následující kapitola se věnuje základním a významným údajům společnosti poukazující na finanční hospodaření podniku v posledních 10 letech. Veškeré údaje jsou čerpány přímo

z účetních výkazů Plzeňského Prazdroje. Výkonnost společnosti velmi dobře dokumentuje výše dosahovaných tržeb a následně i zisků v jednotlivých letech. Dalším atributem, majícím vypovídající hodnotu o výkonnosti firmy je přidaná hodnota. Ta se ve spojitosti s počtem zaměstnanců využívá k udávání produktivity práce. Všechny tyto údaje i další, uvádí níže uvedená tabulka 20.

Tabulka 20 - Vybrané hospodářské údaje společnosti (mil. Kč); počet zaměstnanců (osoby)

	2007	2008	2009	2010	2011 + 2012	2013	2014	2015	2016
<b>Tržby za prod. v. v. a s.</b>	13 691	14 788	14 970	14 395	26 331	13 060	12 924	13 869	14 338
<b>Výsledek hosp. za b.č.</b>	3 464	3 882	3 602	3 649	7 216	2 815	2 961	2 864	2 957
<b>Přidaná hodnota</b>	7 371	7 875	7 897	7 407	13 921	6 591	6 449	6 447	6 644
<b>Výkonová spotřeba</b>	7 025	7 882	7 805	7 722	13 640	7 018	6 951	7 789	7 892
<b>Osobní náklady</b>	1 350	1 520	1 661	1 559	2 966	1 392	1 317	1 487	1 592
<b>Počet zaměstnanců</b>	2 450	2 490	2 506	2 352	2 170	2 044	1 984	1 968	1 959

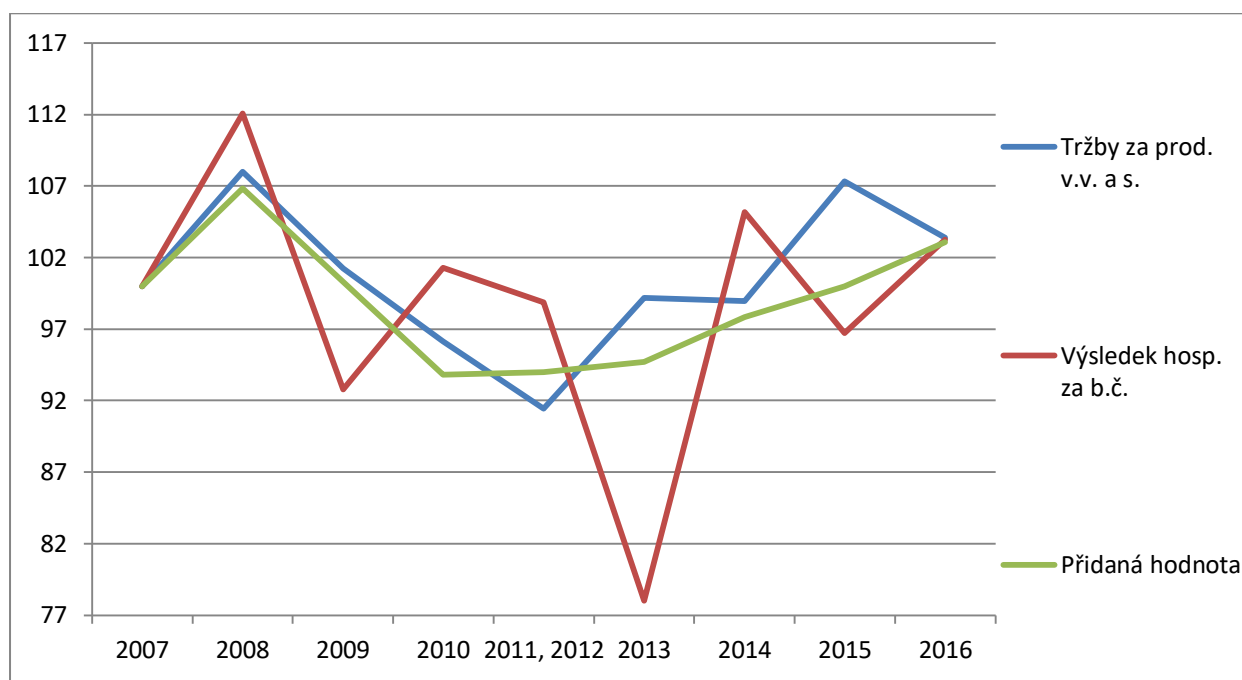
Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Plzeňský Prazdroj

Tabulka, reflektující nejvýznamnější hospodářské výsledky Plzeňského Prazdroje je specifická roky 2011 a 2012, kdy za rok 2011 není od společnosti k dispozici vypracovaná výroční zpráva. Za rok 2012 jsou však dostupné souhrnné údaje za oba roky, což je v tabulce uvedeno jako společný rok 2012 a 2011. Z údajů a zisku, je na první pohled zřejmé, že od roku 2007, kdy společnost dosáhla zisku téměř 3,5 miliardy Kč, se úroveň zisku dosahovaná v posledních pěti letech dostala vždy pravidelně pod hranici 3 miliard Kč. Zajímavé je pak porovnání toho faktu s evidovanými tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Zde totiž došlo ve sledovaném období k mírnému nárůstu v roce 2016 oproti prvnímu roku 2007. Obecně lze říci, že tržby se pohybují od hodnoty 13 miliard Kč až do hodnoty bezmála 15 miliard Kč. Ukazatel přidané hodnoty, který má také důležitou ekonomickou vypovídací hodnotu, zaznamenal v rámci daného období pokles zhruba o 0,7 miliardy Kč. Před rokem 2010 dosahovala přidaná hodnota obvykle hodnot pohybující se kolem 7,5 miliard Kč, nicméně po tomto roce pravidelně výše přidané hodnoty kolísá kolem 6,5 miliardy. Naopak nákladové údaje týkající se výkonové spotřeby a osobních nákladů jsou charakteristické relativní stálostí v rámci celého referenčního období. Výkonová spotřeba je ve většině případů na úrovni 7,8 miliard Kč, a osobní náklady každoročně kolísají mezi 1,3 a 1,6 miliardami. Co se týče počtu zaměstnanců Prazdroje, tak od roku 2011 a 2012 došlo k poměrně výrazné redukci. Při porovnání roku 2016 s prvním uvedeným rokem 2007, je momentálně ve společnosti průměrně zaměstnáno 1 959 pracovníků, což je téměř o 500 méně.

K informaci o dosahovaných tržbách, je třeba ještě přidat informaci o jejich teritoriální struktuře. Plzeňský Prazdroj samozřejmě neprodává svoje produkty pouze v ČR, ale vyvází je také do zahraničí. Drtivá většina tržeb společnosti za prodej vlastních výrobků a služeb je generována v tuzemsku, nicméně podíl tržeb v zahraničí v posledních deseti letech vzrostl. Zatímco v roce 2007 činil podíl zahraničních tržeb 8,5 % na celkovém počtu, v posledním roce 2016 to již bylo **10,5 %**. Během sledované doby tedy došlo k navýšení o 2 procentní body. Tržby dosahované na tuzemském trhu tvoří stále téměř **90 %** celkového počtu.

Pro zachycení vývoje meziročních indexů vybraných tří finančních údajů, je níže uveden graf číslo 5. Tento graf reprezentuje každoroční růst či pokles ukazatele tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, výsledku hospodaření za běžnou činnost a také vývoj přidané hodnoty. Z grafu je evidentní, že největší meziroční změny byly zaznamenány v rámci výsledku hospodaření za běžnou činnost, neboli zisku společnosti. Konkrétně se jedná o rok 2013, ve kterém Prazdroj zaznamenal meziroční pokles o 22 %. Poté již v dalších letech zisk mírně rostl. Tendence významného poklesu je vidět v ose přidané hodnoty, která od roku 2010 do roku 2015 každý rok klesala až o 6 %. V posledních dvou letech je však patrný mírný růst. U meziročních ukazatelů vývoje tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, nelze na rozdíl od předchozích vysledovat žádný určitý trend. Lze tedy ve stručnosti říci, že mimo rozpětí let 2010 až 2013, docházelo vždy k meziročnímu nárůstu tržeb. V roce 2015 například vzrostly tržby o 7 % v porovnání s předchozím rokem. Pro celkový přehled o změně a vývoji sledovaných hospodářských dat organizace v rámci celého období, je záhodné zmínit, o kolik procent se hodnoty změnily oproti roku 2007. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb za rok 2016 jsou o zhruba **5 % vyšší**, než tomu bylo v roce 2007. Naopak zisk v tomto období **poklesl** o cca **15 %**. Stejně tak se i přidaná hodnota generovaná Prazdrojem, **snížila o 10 %**.

Graf. 5 - Vývoj uvedených finančních údajů společnosti Plzeňský Prazdroj v letech 2007 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4 Postavení Plzeňského Prazdroje na trhu

Následující kapitola se bude věnovat již přímo identifikaci konkrétní pozice Plzeňského Prazdroje na českém trhu s pivem. Komparace probíhá se čtyřmi dalšími pivovarskými konkurenčními společnostmi, působícími na tuzemském trhu. Porovnává se například produkce neboli výstav piva, podíl na trhu co se týče produkce, dosahování tržeb, či různě formulovaná rentabilita, tak aby bylo co možná nejméně možno posoudit výkonnost firmy bez ohledu na velikost. Finanční zdraví a efektivnost podniků je zhodnocena prostřednictvím základních a dalších vybraných metod finanční analýzy.

##### 4.4.1 Zhodnocení produkce a podílu pivovarů na trhu

Zde se budeme přímo zabývat porovnáváním ročních výstavů společnosti Plzeňský Prazdroj s ostatními čtyřmi uvedenými konkurenty v rozmezí stanoveného sledovaného období. Díky tomu, poté budeme moci určit významnost jednotlivých pivovarských společností v tomto aspektu a také vymezit jejich postavení na trhu. Stejně tak je důležité i určení tržního podílu každé firmy a jejich vývoj v čase.

Souhrnné číselné porovnání výstavu piva jednotlivých firem nám poskytuje níže uvedená tabulka 21. Zde je uvedeno jednak, porovnání absolutních hodnot produkce každého pivovaru, ale také i jejich podíl na celkovém množství vyrobeného piva v ČR za daný rok.



Pokud se tedy na údaje zaměříme blíže, uvidíme, že tržní podíl Plzeňského Prazdroje dle výstavu piva mírně klesl na stávajících **39,6 %**. Dvojkou na trhu s pivem v ČR, je s **15%** podílem společnost Pivovary Staropramen. Tato firma si však na rozdíl od Prazdroje drží tento podíl (svou důležitost) s menšími výkyvy po celou sledovanou dobu. Na dalším místě se podle velikosti svého podílu pивní produkce na celku umístil Heineken ČR, jehož podíl činil v roce 2015 necelých **11 %**. U této firmy byl však také zaznamenán poměrně znatelný pokles na podílu v rámci sledovaného období, a to o 2 procentní body. Na čtvrté pozici mezi námi zkoumanými společnostmi se umístil národní podnik Budějovický Budvar. Tento však jako jeden z mála uvedených zaznamenal v těchto šesti letech nárůst procentuálního podílu na celkovém českém výstavu piva, a tím i vzrostla jeho důležitost v odvětví. Aktuálně jeho produkce zaujímá bezmála **8%** podíl. Poslední porovnávanou společností je Rodinný pivovar BERNARD. Ten na trhu není velkým hráčem, což dokumentuje podíl na celkové produkce pouze necelých **1,5 %**. Pro Bernard může být pozitivní fakt, že hodnota podílu postupně pozvolna roste. Shrnutí tohoto vyhodnocení by tedy pro vybrané firmy dopadlo následovně: 1. **Plzeňský Prazdroj, a.s.**; 2. **Pivovary Staropramen, a.s.**; 3. **Heineken ČR, a.s.**; 4. **Budějovický Budvar, n.p.**; 5. **Rodinný pivovar BERNARD, a.s.** První tři uvedené firmy patří mezi TOP 3 na českém trhu s pivem.

Tabulka 21 - Porovnání výstavů piva a podílu jednotlivých společností na trhu (mil. hl)

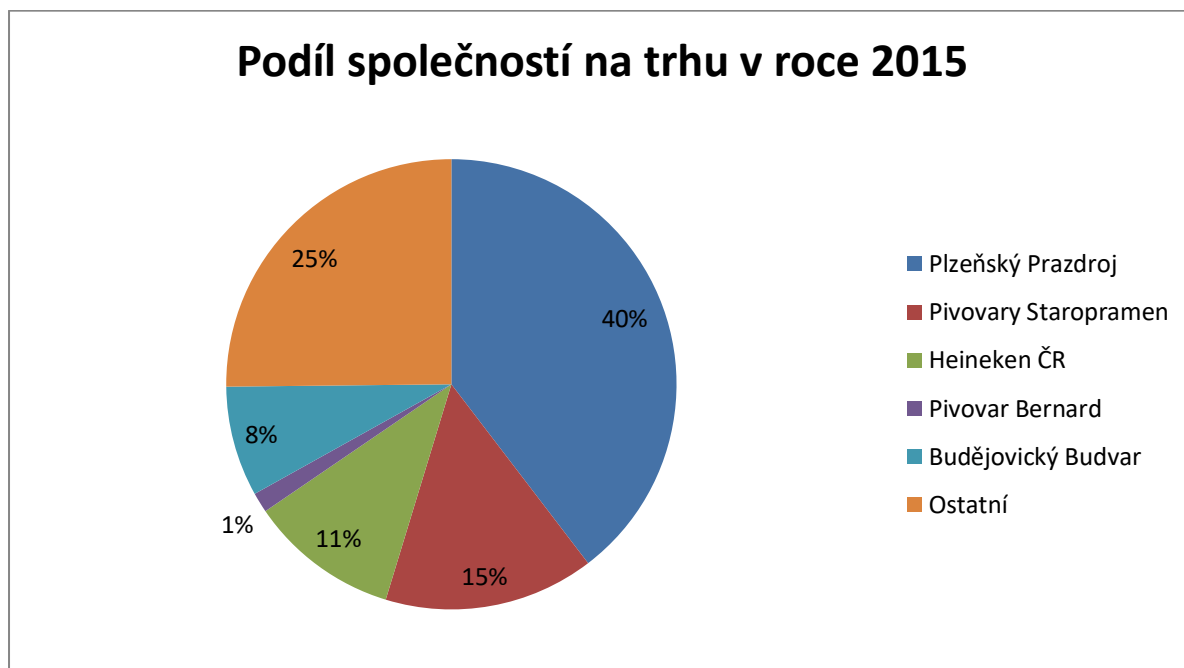
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017*
<b>Výstav celkem v ČR</b>	18,09	18,62	19,21	19,2	19,64	20,07	20,45	20,66
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	7,64	7,64	7,77	7,47	7,65	7,95	7,60	7,64
Podíl na produkci (%)	42,23	41,03	40,45	38,91	38,95	39,61	37,14	37,00
<b>Pivovary Staropramen</b>	2,75	3,02	3,16	3,04	3,08	3,03	2,91	3,10
Podíl na produkci (%)	15,20	16,22	16,45	15,83	15,68	15,10	14,23	15,03
<b>Heineken ČR</b>	2,31	2,38	2,43	2,28	2,19	2,16	2,40	2,36
Podíl na produkci (%)	12,77	12,78	12,65	11,88	11,15	10,76	11,72	11,44
<b>Pivovar Bernard</b>	0,2	0,2	0,21	0,22	0,26	0,29	0,32	0,35
Podíl na produkci (%)	1,11	1,07	1,09	1,15	1,32	1,44	1,56	1,69
<b>Budějovický Budvar</b>	1,25	1,31	1,33	1,41	1,45	1,59	1,64	1,69
Podíl na produkci (%)	6,91	7,04	6,92	7,34	7,38	7,92	8,02	8,18

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů ČSPPS; podíl na produkci – vlastní dopočet; \* - vlastní odhad

V tabulce jsou také uvedeny odhadnuté hodnoty za roky 2016 a 2017 prostřednictvím provedení analýzy časových řad. Tyto doplněné hodnoty nám podávají s určitou pravděpodobností informaci o tom, jak by se mohl výstav každé firmy vyvíjet ve zmíněných dvou letech, za které zatím nejsou k dispozici oficiální údaje. Dle odhadu by podíl Prazdroje měl i nadále klesat až k **37 %**. Staropramen by si udržel stávající pozici s **15 %**. Heineken ČR by se dle predikce opět dostal přes **11%** podíl na trhu a podíl Budvaru by stále narůstal až přes hodnotu **8 %**. Bernard má i nadále meziročně zvyšovat produkci piva a tím i posilovat svou pozici na trhu.

Níže je pro grafickou přehlednost uveden koláčový graf s vymezením zjištěných podílů jednotlivých zkoumaných pivovarských společností na celkovém výstavu piva v ČR za rok 2015. Lze vidět, že firmy sledované v této práci představují dohromady **75 %** celkově vyrobeného piva v ČR. Zbývající pivovary tvoří již pouhou jednu čtvrtinu výstavu. Na základě zjištěných informace lze tvrdit, že 3 největší pivovarské společnosti v ČR tvoří dohromady cca **66 %** celkové roční produkce.

**Graf. 6 - Podíl zkoumaných společností na celkové produkci piva v ČR v roce 2015 (%)**



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro stručné a přehledné shrnutí o celkových změnách podílu jednotlivých společností na trhu a také jejich absolutní hodnoty výstavu je níže uvedený souhrn. Největší kladný posun v rámci podílu na trhu zaznamenal Budějovický Budvar, se zvýšením o 1 procentní bod. Tato společnost také zaznamenala nejvyšší absolutní zvýšení produkce o 340 000 hl v celém

období. Naopak největší propad, co se týče podílu na trhu, zaznamenal právě Plzeňský Prazdroj s poklesem o zhruba 2,5 procentního bodu. Podobné snížení podílu na celkové produkce bylo zaznamenáno také u společnosti Heineken ČR. Tato firma, je navíc oproti ostatním specifická tím, že jako jediná vykázala zhoršení i v samotné produkci piva. Pivovary Staropramen takřka zůstaly na své pozici.

<b>Budějovický Budvar, n. p.</b>	↑ 1,01 p. b.	↑ 0,34 mil. hl
<b>Rodinný pivovar BERNARD, a.s.</b>	↑ 0,33 p. b.	↑ 0,09 mil. hl
<b>Pivovary Staropramen, s.r.o.</b>	↓ 0,1 p. b.	↑ 0,28 mil. hl
<b>Heineken ČR, a.s.</b>	↓ 2,01 p. b.	↓ 0,15 mil. hl
<b>Plzeňský Prazdroj, a.s.</b>	↓ 2,62 p. b.	↑ 0,31 mil. hl

### Podíl firem na tuzemské spotřebě

Tuzemská spotřeba piva v ČR dlouhodobě neroste a pohybuje se okolo hodnoty **15,7 milionů hl** piva ročně. Takto by měla spotřeba zůstat i v následujících dvou predikovaných letech. Zajímavý je pohled na podíl sledovaných konkurentů na této spotřebě, co se týče pouze produkce piva pro domácí trh. Z tabulky 22 je evidentní obrovská převaha Plzeňského Prazdroje na celkové spotřebě piva u nás. A to i přes menší pokles v rámci sledovaného období. Momentálně produkuje společnost kolem 6,6 milionů hl piva pro český trh, a její podíl na celkové spotřebě činí zhruba **42 %**. To je pokles pouze o 1,5 procentního bodu v porovnání s rokem 2010. Druhým největším domácím producentem je skupina Pivovary Staropramen, jejíž podíl na trhu v daném období mírně vzrostl. Dle posledních údajů vyprodukoval podnik 2,3 milionů hl piva a na spotřebě se tak podílel z necelých **15 %**. Oproti prvnímu Prazdroji je to tedy velký rozdíl. Třetím největším hráčem na trhu v tomto ohledu je Heineken ČR, který však dlouhodobě svou produkci pro český trh, a tím i svůj podíl na spotřebě snižuje. Z 11% podílu, se hodnota snížila na aktuálních **10 %**. Ze 4 % je spotřeba piva u nás tvořena produkty Budějovického Budvaru, který v celém období dokázal absolutní hodnotu domácí produkce zvýšit zhruba o 50 000 hl. Rodinný pivovar BERNARD má, oproti ostatním rapidně nižší hodnoty, jako jediný však pravidelně produkci i podíl zvyšuje. Top 3 hlavní firmy na tuzemském trhu tedy společně tvoří bezmála **70 %** celkové spotřeby piva. Pro zbytek trhu tak zbývá již jen 30 % produkce.

Tabulka 22 - Podíl společností na tuzemské spotřebě piva (mil. hl)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017*
<b>Spotřeba celkem v ČR</b>	15,57	15,5	15,96	15,79	15,76	15,71	15,62	15,74
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	6,81	6,76	6,72	6,35	6,6	6,62	6,77	6,64
Podíl na spotřebě (%)	43,74	43,61	42,11	40,22	41,88	42,14	43,35	42,17
<b>Pivovary Staropramen</b>	2,12	2,39	2,54	2,43	2,42	2,34	2,30	2,48
Podíl na spotřebě (%)	13,62	15,42	15,91	15,39	15,36	14,89	14,70	15,76
<b>Heineken ČR</b>	1,73	1,84	1,89	1,76	1,66	1,61	1,84	1,83
Podíl na spotřebě (%)	11,11	11,87	11,84	11,15	10,53	10,25	10,77	10,85
<b>Pivovar Bernard</b>	0,17	0,17	0,17	0,18	0,2	0,23	0,24	0,25
Podíl na spotřebě (%)	1,09	1,10	1,07	1,14	1,27	1,46	1,54	1,59
<b>Budějovický Budvar</b>	0,65	0,66	0,68	0,65	0,64	0,7	0,65	0,66
Podíl na spotřebě (%)	4,17	4,26	4,26	4,12	4,06	4,46	4,17	4,21

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů ČSPS; podíl na spotřebě – vlastní dopočet; \* - vlastní odhad

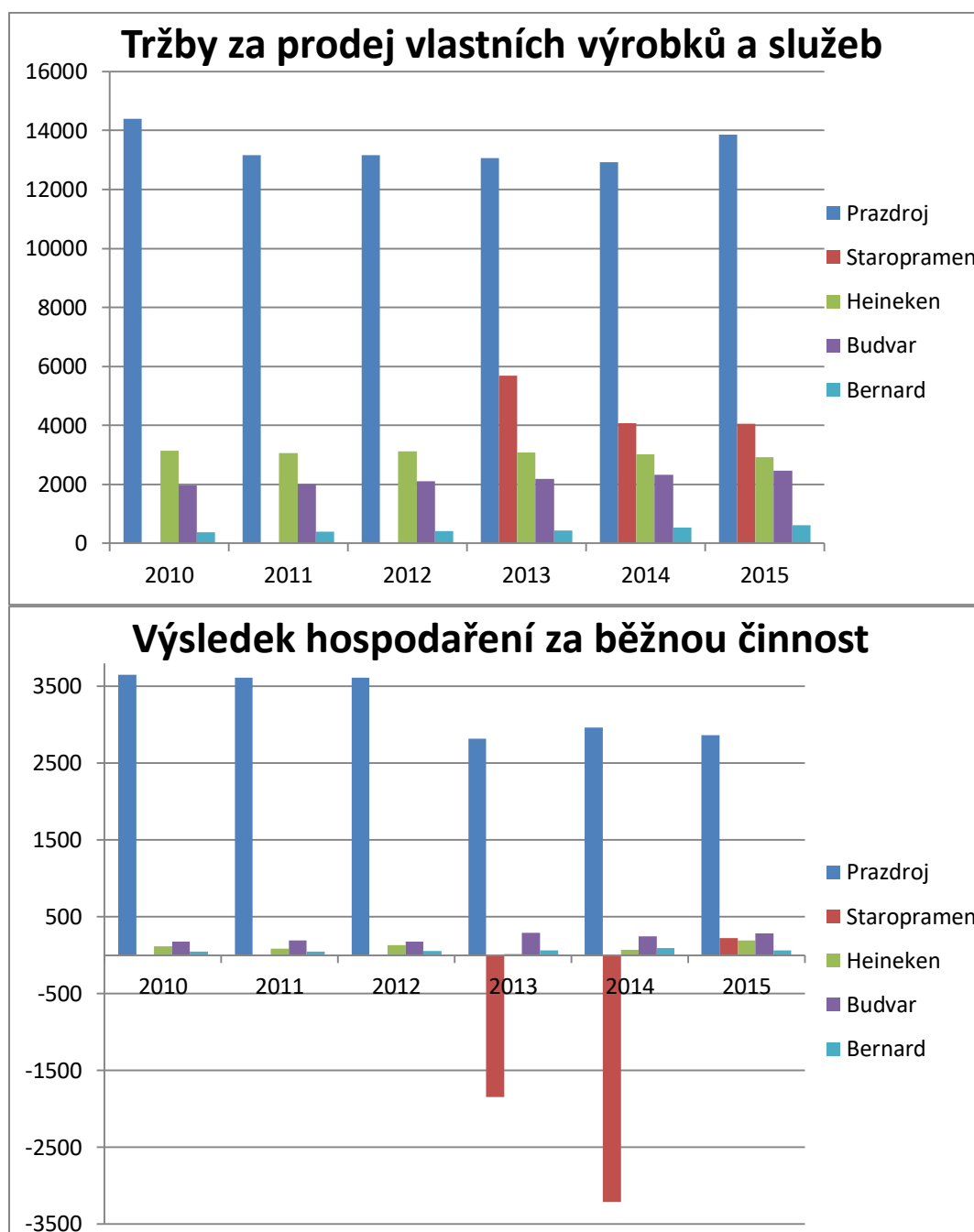
#### 4.4.2 Vyhodnocení ekonomické výkonnosti podniků

Zde se budeme věnovat několika druhům hodnocení ekonomické výkonnosti společností, vhodně zvoleným pro potřeby cílů této práce. Kapitola se zabývá zhodnocením vývoje úrovně tržeb a zisku nejenom v absolutním vyjádření, ale také v poměrovém. Poměrové vyjádření nám pomůže smazat „velikostní“ rozdíly mezi sledovanými firmami, a lépe tak porovnat jejich výkonnost. Poměrově vyjádřené ukazatele jsou například tržby či zisk na jednotku produkce. Stejně tak je zajímavé vyjádření těchto hodnot na jednoho zaměstnance. Vypovídací hodnotu o výkonnosti jednotlivých firem taktéž poskytují údaje o produktivitě práce.

Nejprve se zaměříme na jednoduché porovnání tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a také úrovně výsledku hospodaření za běžnou činnost v základním absolutním vyjádření. K přehlednému srovnání nám slouží níže uvedený graf 7. Na úvod je třeba upozornit na data společnosti Pivovary Staropramen. V grafu jsou uvedeny hodnoty pouze za roky 2013 – 2015. V předchozích uvedených letech bohužel společnost nevydávala výroční zprávy, a tudíž její účetní výkazy nejsou k dispozici. Při pohledu na grafy, je zřejmá naprostá dominance Plzeňského Prazdroje jak v tržbách, tak i v úrovni generovaných zisků v rámci daného období. Tržby společnosti za prodej vlastních výrobků a služeb se pohybují kolem

hodnoty **14 miliard Kč**. Z ostatních společností je nejbližší Staropramen, jehož tržby se dle dostupných údajů snížily z necelých 6 miliard Kč na momentální hodnotu cca **4 miliardy Kč**. Prazdroj tak dosahuje hodnot více než **3x vyšších**. Tržby společnosti Heineken se pohybují konstantně kolem částky 3 miliard Kč a dosahuje tedy podle tohoto absolutního vyjádření třetích nejlepších výsledků. Budvar dosahuje tržeb menších, nicméně dokázal za dané období zvýšit tyto hodnoty nejvíce ze všech firem, a to o půl miliardy Kč. Zajímavý je také pohled na výsledky hospodaření za běžnou činnost jednotlivých firem. Opět zde platí dominance Plzeňského Prazdroje, jehož hodnoty zisku těsně pod **3 miliardami Kč** ročně, jsou zhruba **12x vyšší**, než zisk generovaný Budějovickým Budvarem. Tento podnik dosahuje v dané oblasti druhých nejlepších výsledků a opět dokázal výrazně úroveň zisku navýšit o 100 milionů Kč na poslední dosaženou částku **281 milionů**. Diametrálně odlišná je situace ve společnosti Pivovary Staropramen, která dle dostupných údajů v roce 2013 a 2014 vykázala poměrně hlubokou ztrátu. Firma v roce 2013 prodělala 1,8 miliardy Kč a v následujícím roce se ztráta prohloubila až k částce přesahující 3 miliardy Kč. V posledním sledovaném roce 2015, již však společnost opět zaznamenala kladný hospodářský výsledek ve výši 225 milionů Kč. Zisk Heinekenu ČR je každoročně velice kolísavý a v rámci daného období se setkáme s hodnotou pouhých 13 milionů Kč z roku 2013, ale také s částkou 192 milionů Kč vygenerovanou společností v roce 2015. Celkově tak firma v součtu zisků za jednotlivé roky dosáhla zhruba o polovinu nižší hodnoty nežli Budějovický Budvar. Rodinný pivovar Bernard dosahuje oproti ostatním konkurentům velmi malých hodnot zisku. Dané hodnoty jsou však s porovnáním s velikostí a kapacitou firmy velice dobré. Pokud bychom měli sečíst zisky všech porovnávaných firem z jednotlivých let, dostali bychom následující pořadí: 1. Plzeňský Prazdroj – 19,5 miliard Kč; 2. Budějovický Budvar – 1,3 miliard Kč; Heineken ČR – 0,6 miliard Kč; Rodinný pivovar Bernard – 0,3 miliardy Kč; Pivovary Staropramen - -4,8 miliardy Kč.

Graf. 7 - Tržby za prodej v. v. a s. v letech 2010 - 2015 (mil. Kč); Výsledek hospodaření za běžnou činnost v letech 2010 – 2015 (mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních údajů společností

Následující část vyhodnocování ekonomické výkonnosti pivovarů se bude zabývat více objektivním srovnáním prostřednictvím poměrově vyjádřených ukazatelů. Zaměříme se zejména na přepočítaný zisk každého pivovaru na jednotku jeho produkce, v našem případě tedy jeden půllitr piva. Díky tomu lépe poznáme, jak je výroba každé z uvedených společností rentabilní a efektivní, bez ohledu na její velikost. Podobně nám také poslouží vyjádření míry

zisku v přepočtu na jednoho zaměstnance společnosti. Díky tomu získáme určitou představu o produktivitě práce.

Zisk (výsledek hospodaření za běžnou činnost) každého pivovaru vyjádřený na jednotku produkce, reprezentuje tabulka 23. Společností, dosahující v tomto směru nejlepších výsledků je v celém období šesti let Rodinný pivovar Bernard. Jeden půllitr piva vyprodukovaný touto společností, přináší většinou zisk pohybující se od 4,5 do 5 Kč. V roce 2014 se dokonce hodnota výjimečně vyhoupla na 7,3 Kč na jednom pivu. Druhým v pořadí dle dosažených výsledků, je Budějovický Budvar. Tato společnost dokonce dokázala hodnotu zkoumaného ukazatele v rámci období zvýšit o 26 %. V roce 2015 činil zisk Budvaru na jednom půllitru 3,5 Kč. Plzeňský Prazdroj se naopak ztelněji zhoršil, a hodnota jeho zisku na jednotku produkce v daném období klesla o téměř 25 %. V prvním uvedeném roce 2010 činil zisk 2,4 Kč na jedno pivo, přičemž v roce 2015 to bylo již 1,8 Kč. Hodnocení dosažených hodnot společností Heineken ČR, je kvůli značné kolísavosti obtížnější. V celkovém porovnání prvního s posledním sledovaným rokem, došlo však k výraznému zvýšení zisku na jednotku produkce. Hodnota stoupla o 80 %. Za rok 2015 činila částka 1,8 Kč. Je třeba dodat, že v rámci období klesla hodnota i na pouhých 11 haléřů na pivo. Posledním hodnocenou pivovarskou skupinou, jsou Pivovary Staropramen. Zde vidíme záporné hodnoty, způsobené dosahovanou ztrátou. Proto v letech 2013 a 2014 firma na každém půllitru vyrobeného piva trátila 12 až 20 Kč. Rok 2015 již byl pozitivnější a každé vyrobené pivo přineslo firmě zisk 1,5 Kč.

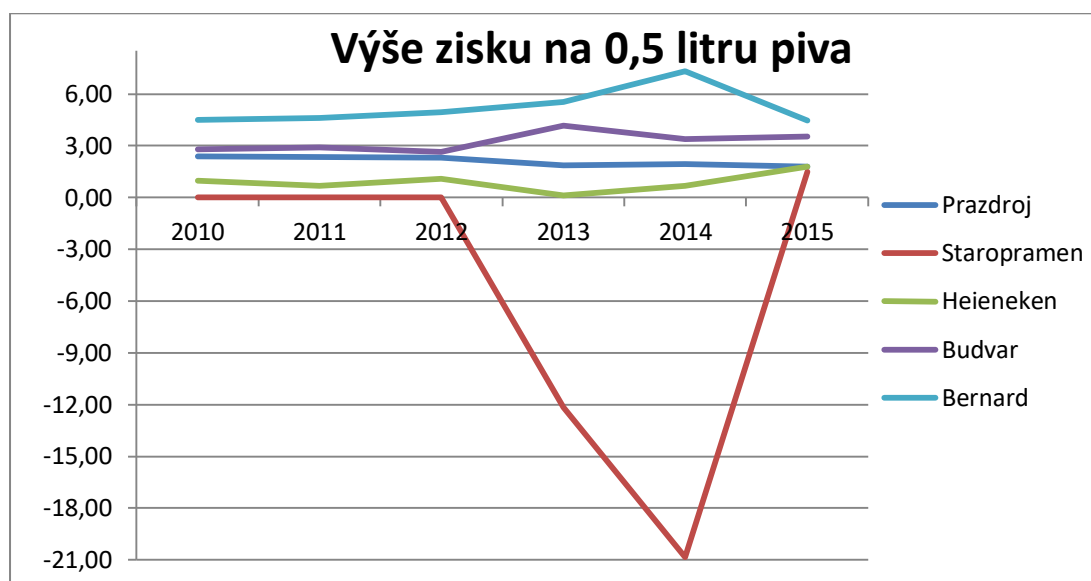
**Tabulka 23 - Zisk na jeden 0,5l piva (Kč)**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2015/2010</b>
<b>Prazdroj</b>	2,39	2,36	2,32	1,88	1,94	1,80	75,43
<b>Staropramen</b>	0,00	0,00	0,00	-12,17	-20,84	1,49	-
<b>Heineken</b>	0,99	0,68	1,10	0,11	0,67	1,78	180,12
<b>Budvar</b>	2,78	2,90	2,65	4,16	3,38	3,53	126,96
<b>Bernard</b>	4,50	4,60	4,95	5,55	7,31	4,48	99,62

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro grafickou přehlednost, je vývoj zisku přepočteného na jednotky produkce zobrazen v níže uvedeném grafu. Pro ještě přesnější a objektivnější srovnání konkurentů může sloužit výpočet průměrných hodnot pro každou společnost v rámci sledovaného období. Na základě tohoto ohodnocení by společnosti byly seřazeny takto: 1. Rodinný pivovar Bernard – 5,2 Kč/0,5l piva; Budějovický Budvar – 3,2 Kč/0,5l piva; Plzeňský Prazdroj – 2,1 Kč/0,5l piva; Heineken ČR – 0,9 Kč/0,5l piva; Pivovary Staropramen - -5,2 Kč.

Graf. 8 - Výsledek hospodaření za běžnou činnost vyjádřený na jednotku produkce (Kč)



Dalším z poměrově vyjádřených ukazatelů, je zisk společnosti přepočtený na jednoho zaměstnance. Takto bylo provedeno u každé ze sledovaných firem. Získané hodnoty jsou uvedeny v další tabulce, s pořadovým číslem 24. V porovnání s předchozím jsou zde pochopitelně mnohem vyšší dosahované hodnoty v řádech milionů Kč. Je zde však jeden na první pohled zřejmý leader. Tímto leaderem je v tomto případě společnost Plzeňský Prazdroj, který dosahuje bezpečně nejvyšších hodnot v porovnání s uvedenou konkurencí. Lze tedy říci, že pracovníci zaměstnaní v Prazdroji jsou produktivnější než zaměstnanci v ostatních firmách. Hodnoty se v rámci období pohybovaly v rozmezí od 1,4 milionů Kč do 1,6 milionů Kč zisku na jednoho zaměstnance. Prazdroj však jako jediný zaznamenal pokles tohoto ukazatele. Číslo se snížilo zhruba o 6 %. Prazdroj je pak dále následován Budějovickým Budvarem a Rodinným pivovarem Bernard. Tyto společnosti dosahovali značně podobných hodnot zkoumaného ukazatele. Zisk obou společností přepočtený na zaměstnance se pohyboval kolem hranice 0,3 až 0,5 milionů Kč. Většího celkového nárůstu dosáhl Budvar, který dokázal zvýšit tento poměrový ukazatel o více než 50 % ve srovnání s úvodním rokem 2010. Za rok 2015 vykázal zisk na zaměstnance ve výši 0,42 milionů Kč. Zatímco Bernard v porovnání za celé období zvýšil danou hodnotu pouze o 7 %, na stávající částku 0,36 milionů Kč. Dvě zbývající společnosti dosahují o poznání horších čísel. Pivovary Staropramen dokonce v roce 2014 generovaly ztrátu téměř 5 milionů Kč na zaměstnance. V následujícím roce již však zaznamenala firma zisk 0,35 milionů Kč na jednoho svého pracovníka. Ke zhodnocení zbývá již jen podnik Heineken ČR. U této společnosti jsou v rámci většiny období velice nízké hodnoty ukazatele v porovnání s konkurencí. Do roku 2014 se zisk pohyboval pouze



v rozmezí 0,02 až 0,17 milionů Kč na zaměstnance. V posledním sledovaném roce se však hodnota ukazatele zvýšila na necelých 300 000 Kč na pracovníka. Díky tomu je zde evidován nárůst až o enormních 130 %. Nicméně díky kolísavosti zisku je třeba tuto informaci brát s rezervou.

Stejně jako v předchozím hodnocení zisku na jednotku produkce, i zde můžeme pro jednodušší porovnání vypočítat průměrné hodnoty ukazatele pro každou společnost. Dle tohoto srovnání by dle dosažených hodnot bylo pořadí takovéto: 1. Plzeňský Prazdroj – 1,53 mil. Kč/zaměstnanec; 2. Rodinný pivovar Bernard – 0,39 mil. Kč/zaměstnanec; 3. Budějovický Budvar – 0,36 mil. Kč/zaměstnanec; 4. Heineken ČR – 0,13 mil. Kč/zaměstnanec; 5. Pivovary Staropramen - -1,26 mil. Kč/zaměstnanec.

**Tabulka 24 - Výsledek hospodaření za běžnou činnost vyjádřený na jednoho zaměstnance v letech 2010 - 2015 (mil. Kč/zaměstnanec)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015/2010
<b>Prazdroj</b>	1,55	1,66	1,66	1,38	1,49	1,46	93,80
<b>Staropramen</b>	-	-	-	-2,95	-4,99	0,35	-
<b>Heineken</b>	0,13	0,09	0,17	0,02	0,11	0,29	230,18
<b>Budvar</b>	0,28	0,31	0,29	0,46	0,37	0,42	152,48
<b>Bernard</b>	0,33	0,34	0,37	0,40	0,56	0,36	107,35

Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita práce se také často vyjadřuje jako podíl přidané hodnoty dosažené společností vyjádřené na jednoho zaměstnance. Ukazatel tak dostává další rozměr a zajímavou vypovídací hodnotu. Vypočtené hodnoty jsou uvedeny v níže uvedené tabulce 25. Na první pohled lze spatřit, že opět největší produktivita práce (i v tomto vyjádření) je v Plzeňském Prazdroji. Na každého zaměstnance zde připadá kolem 3,2 milionů Kč vytvořené přidané hodnoty. Nejhorších čísel naopak dosahoval v daném období Budějovický Budvar. Nicméně je zde v posledních letech patrné zvyšování produktivity práce. Na druhém místě je podle dat za dostupné tři roky skupina Pivovary Staropramen. Zde je přidaná hodnota na jednoho pracovníka zhruba 2,3 milionů Kč. To je takřka přesně o jeden milion Kč méně, než je produktivita práce v Plzeňském Prazdroji. Dále je dle dosažených hodnot malý Rodinný pivovar Bernard, který tento ukazatel v daném období značně zvýšil. Konkrétně došlo o relativní zvýšení o 24 %, což je nejvíce mezi srovnávanými konkurenty. Výše produktivity práce společnosti Heineken ČR se pohybuje kolem hodnoty 1,3 milionů Kč a mírně kolísá.

Tabulka 25 - Produktivita práce z přidané hodnoty (mil. Kč/zaměstnanec)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015/2010
<b>Prazdroj</b>	3,15	3,21	3,21	3,22	3,25	3,28	104,02
<b>Staropramen</b>	-	-	-	3,76	2,37	2,31	-
<b>Heineken</b>	1,27	1,16	1,15	1,11	1,30	1,35	106,53
<b>Budvar</b>	0,99	0,97	0,99	1,02	1,24	1,13	114,06
<b>Bernard</b>	1,37	1,42	1,42	1,44	1,42	1,71	124,53

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.3 Výkonnost podniků na zahraničním trhu a jejich porovnání

Výkonnost společností na zahraničním trhu je dokumentována výší a vývojem exportu piva. Celkový vývoz piva z ČR od roku 2010 každoročně narůstá. Pro porovnání uvedených konkurenčních firem slouží jak srovnání hodnot vývozu, tak i vývoj podílu exportu firem na celku, neboli tzv. EMS. Pro vyhodnocení angažovanosti společnosti na cizím trhu, může dobře posloužit hodnota relativního vývozu, udávající, jak velký podíl celkové produkce společnosti, je určen pro vývoz do zahraničí.

Obecnou informaci o vývoji výše exportu jednotlivých společností v uvedeném období, zobrazuje další tabulka uvedena níže. O vývozu všech sledovaných konkurenčních subjektů kromě společnosti Heineken ČR, lze souhrnně říci, že se postupně zvyšoval. Stejně jako celkový vývoz piva z ČR, který v porovnání s rokem 2010 narostl o necelých **23 %**. Nejvyšších absolutních hodnot vývozu z tuzemských firem, dosahuje **Plzeňský Prazdroj**. Vývoz jeho produktů do zahraničí navíc permanentně stoupá, a za daných šest let se zvýšil o **60 %**. V roce 2015 Prazdroj vyvezl do ostatních zemí 1,3 milionů hl piva. To ze společnosti dělá v současnosti největšího vývozce piva z ČR. Tento fakt dokládá hodnota ukazatele EMS, která se pohybuje kolem hranice 30 %. Třetina celkového exportu piva z České republiky je tedy tvořena výrobky společnosti Plzeňský Prazdroj. Na další pozici podle výše hodnoty vývozu, je **Budějovický Budvar**. Obdobně jako v předchozím případě, i zde došlo k významnému nárůstu vyváženého piva. Konkrétně vyvezl Budvar v roce 2015 o téměř 300 tisíc hl piva více, než tomu bylo v roce 2010. Procentuálně se jedná o **48% nárůst**, tzn. nižší než v případě Prazdroje. Hodnoty EMS Budějovického Budvaru se pohybují v rozmezí hodnoty 20 – 22 %, a jsou tak druhé nejvyšší na trhu. Budvar je tak momentálně druhým největším exportérem piva u nás. Na třetí pozici v exportní oblasti se nachází Pivovary Staropramen, které na rozdíl od společnosti Heineken ČR, v rámci sledovaného období dokázaly navýšit své vývozy. Zvýšení bylo konkrétně o 20 % na současnou hodnotu exportu 700 tisíc hl piva z roku 2015. Tento pomalejší růst než u předchozích dvou konkurentů se

projevil na ukazateli EMS, který se z 20% podílu snížil na současných 17 %. Situace u společnosti Heineken ČR, je odlišná. Úroveň vývozu piva této firma totiž v rámci celého období stagnuje. Pohybuje se kolem 550 tisíc hl, a nedochází k žádnému zaznamenanému nárůstu. Proto se i hodnota EMS výrazně zmenšila o 6 procentních bodů, na momentálních 13 %. Z uvedených čtyř největších pivovarských společností na českém trhu, je Heineken ČR nejméně aktivní, co se týče exportu. Poslední ze zkoumaných firem, je Rodinný pivovar Bernard. Tato společnosti sice opět dosahuje jednoznačně nejnižších absolutních výsledků, nicméně v obou dosahuje každoročních zlepšení. Úroveň exportu Bernardu, se za dané období více než zdvojnásobila. V roce 2010 vyvezla společnosti 30 000 hl piva, přičemž za poslední dostupný rok to bylo již 63 000 hl. Stejně tak i podíl EMS stoupl, na stávající hodnotu 1,5 %. Což je v porovnání s ostatními uvedenými konkurenty velice málo. U těchto údajů byla opět provedena predikce pomocí analýzy časových řad. Na základě této predikce vidíme, že by dle zjištěných trendů neustále stoupala exportní významnost zejména Prazdroje a Budvaru. Vývoz prvně jmenované společnosti by se měl za rok 2017 pohybovat kolem hodnoty 1,5 milionů hl piva. Zatímco Budvar by v tomto roce mohl poprvé atakovat hranici 1 milionu hl exportovaného piva. U ostatních konkurentů nejsou podle predikce očekávány výraznější změny v jejich podílu. EMS společnosti Heineken ČR by při zachování stávajícího trendu ještě více kleslo.

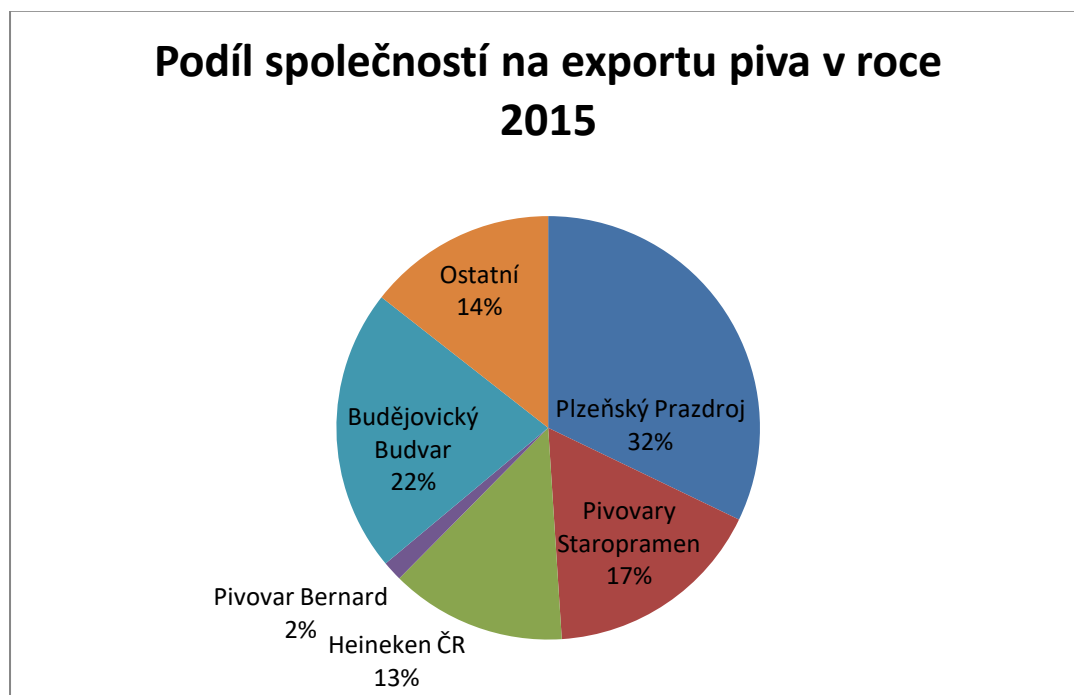
**Tabulka 26 - Vývoj exportu piva a ukazatele EMS v letech 2010 - 2015 (mil. hl)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017*
<b>Export z ČR celkem</b>	2 981	3 124	3 245	3 392	3 652	4 139	4 255	4 317
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	831	882	1 059	1 117	1 047	1 330	1 485	1 604
Podíl na vývozu (%)	27,88	28,23	32,63	32,93	28,67	32,13	34,90	37,16
<b>Pivovary Staropramen</b>	580	628	621	606	658	697	702	710
Podíl na vývozu (%)	19,46	20,10	19,14	17,87	18,02	16,84	16,50	16,45
<b>Heineken ČR</b>	578	537	545	524	532	556	556	532
Podíl na vývozu (%)	19,39	17,19	16,80	15,45	14,57	13,43	13,06	12,32
<b>Pivovar Bernard</b>	30	33	38	40	52	63	67	72
Podíl na vývozu (%)	1,01	1,06	1,17	1,18	1,42	1,52	1,57	1,67
<b>Budějovický Budvar</b>	604	651	657	762	811	896	938	994
Podíl na vývozu (%)	20,26	20,84	20,25	22,46	22,21	21,65	22,04	23,03

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Celní správy ČR; EMS – vlastní dopočet; \* - vlastní odhad

Pro přehledné zachycení hodnot ukazatele EMS za poslední uvedený rok 2015, je níže uvedený graf číslo 9. Graf nám jednoznačně identifikuje největší exportéry piva v ČR. Podle grafu opět můžeme vyslovit závěr, že 3 největší exportéři piva u nás, tvoří společně **70 %** celkového vývozu piva do zahraničí.

Graf. 9 - Podíl sledovaných společností na celkovém vývozu piva v roce 2015 (%)

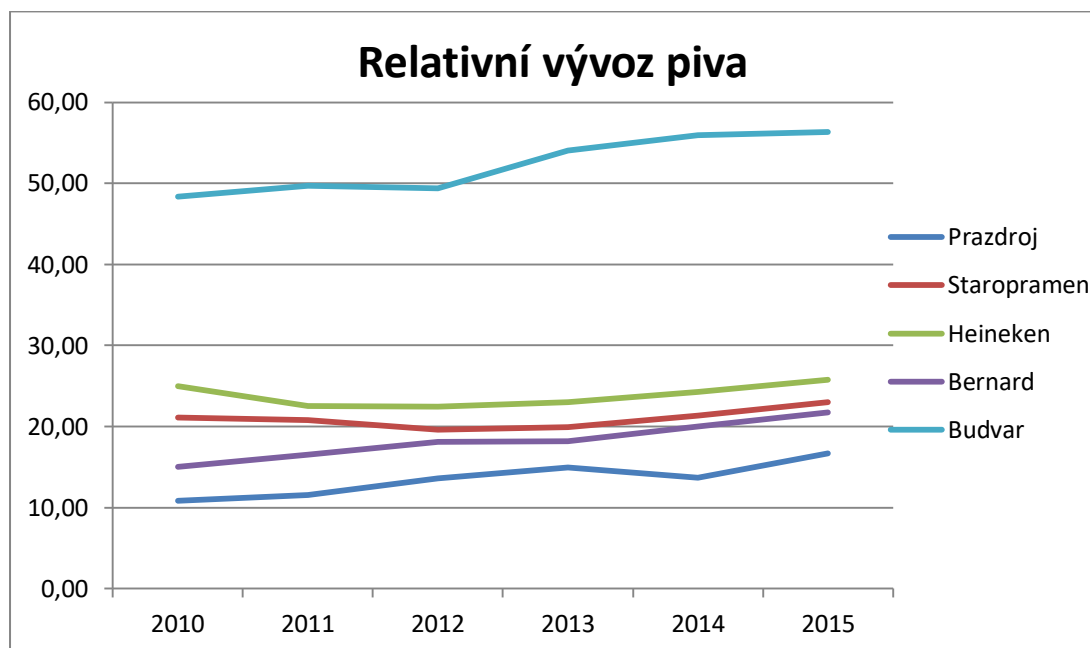


Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavý a důležitý pohled na orientovanost produkce firem na zahraniční trh, udává zejména ukazatel vyjádření **relativního vývozu piva**. Toto vyjádření udává, jak velká část z celkové roční produkce společnosti je určena pro vývoz na mezinárodní trh. Obrazovou informaci o tomto ukazateli podává graf číslo 10, kde je zachycen vývoj relativního vývozu všech porovnávaných firem v rámci sledovaného období. Lze upozorovat, že je zde společnost, která je výrazně orientovaná na prodej svých výrobků na zahraničních trzích. Tímto podnikem je **Budějovický Budvar**. Do roku 2013 byla jeho produkce takřka přesně z poloviny určena pro domácí trh, a z poloviny pro vývoz. Od toho roku dále činí již vývoz piva vyrobeného Budvarem více než **55 % jeho celkové roční produkce**. Opakem je pak **Plzeňský Prazdroj**, který má ze všech zkoumaných firem nejnižší relativní export piva. Podíl však v posledních letech mírně roste a momentálně tvoří pivo pro vývoz necelých **17 %** celkové produkce podniku. Zbývající tři společnosti mají víceméně podobné hodnoty relativního vývozu pohybující se mezi 20 až 25 %. Nejvyšší podíl piva určeného pro vývoz, měla z těchto firem společnost Heineken ČR. U všech subjektů lze vysledovat jasný trend,

kdy dochází ke zvyšování výše relativního vývozu. To je signál, že zahraniční trhy jsou pro uvedené firmy čím dál více perspektivní.

Graf. 10 - Relativní vývoz piva v letech 2010 - 2015 (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5 Finanční analýza

Tato fáze diplomové práce se věnuje vybraným finančním datům z účetních výkazů všech porovnávaných společností. Konkrétně se ve finanční analýze budeme zaměřovat pouze na některé poměrové ukazatele a jejich porovnávání mezi jednotlivými konkurenty, kterými jsou: Plzeňský Prazdroj, a.s.; Pivovary Staropramen, a.s.; Heineken ČR, a.s.; Budějovický Budvar, n.p.; Rodinný pivovar Bernard, a.s. Analýza by nám měla přinést výsledky o finančním zdraví a fungování jednotlivých firem, na základě kterého můžeme vyhodnotit, jak si která firma podle daných ukazatelů na trhu stojí. To nám v celkovém obrazu pomůže vymezit postavení Plzeňského Prazdroje a jejich konkurentů na trhu. Vybrané poměrové ukazatele a jejich vyhodnocení jsou uvedeny níže.

#### 4.5.1 Poměrové ukazatele – porovnání konkurentů

Pro potřeby této diplomové práce jsou použity vybrané poměrové ukazatele, které mají ve vztahu k účelu práce zajímavou vypovídající hodnotu. Jedná se o osm ukazatelů, přičemž tři z nich jsou ukazatele rentability. Jde o ukazatele ROA, ROE a ROS. Ukazatele popisující aktivitu nám zde představují také tři ukazatele. Konkrétně obrát zásob, obrát aktiv a doba splatnosti pohledávek. Dalším typem poměrových ukazatelů je zadluženost firmy, v tomto případě reprezentována celkovou mírou zadluženosti. Likvidita je zde zkoumána v podobě běžné likvidity. Všechny tyto ukazatele a jejich hodnoty jsou sledovány v období let 2011 – 2015. Co se týče podniku Pivovary Staropramen, v letech 2011 – 12 zde nejsou uvedeny hodnoty z důvodu neexistence účetních výkazů z těchto let.

#### Rentabilita

##### ROA – rentabilita celkových aktiv společnosti

Ukazatel ROA (Return On Assets), nám poskytuje informaci o tom, jak jsou výnosná celková aktiva společnosti. Jinými slovy se jedná o vyjádření zisku na výši aktiv. V případě výpočtu ROA, je využita hodnota zisku EBIT (Earnings Before Interests and Taxes), tzn. zisku před zdaněním a úroky. Výsledná hodnota je obvykle uváděna v procentuálním vyjádření.

Tabulka 27 - ROA uvedených společností (%)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	48	21	21	24	22
<b>Pivovary Staropramen</b>	-	-	-3	-11	0,3
<b>Heineken ČR</b>	4	5	1	15	7
<b>Budějovický Budvar</b>	3	3	5	6	7
<b>Rodinný pivovar Bernard</b>	11	12	13	12	14

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniků

Získané hodnoty ROA pro všechny sledované konkurenční subjekty nám zobrazuje výše uvedená tabulka 27. Po zběžném zhlédnutí výsledků, můžeme říci, že mezi jednotlivými společnostmi jsou v této oblasti poměrně výrazné rozdíly. Nejvyšší výnosnosti celkových aktiv vykazuje Plzeňský Prazdroj, který však v daném období zaznamenal značný pokles této hodnoty. Momentálně se ROA pohybuje kolem 22 %. V roce 2011 však rentabilita činila téměř 50 %. I tak ovšem v současnosti dosahuje nejvyšších hodnot oproti ostatním hodnocením subjektům. Druhých nejlepších výsledků (i z hlediska stálosti) vykazuje Rodinný pivovar Bernard. V průběhu celého období se hodnoty ROA pohybují kolem 12 – 14 %.

Společnosti Heineken ČR a Budějovický Budvar dosahují v oblasti tohoto ukazatele velice podobných ukazatelů. V posledním období zaznamenaly shodnou výši ROA, a to 7 %. Jediný rozdíl mezi oběma firmami je ten, že Budvar vykazuje větší stálost výsledků až růst, zatímco hodnoty ROA společnosti Heineken jsou značně kolísavé. Hodnocení rentability celkových aktiv Pivovarů Staropramen je obtížnější, jelikož se ve většině období společnost nacházela ve ztrátě. V posledním roce však již vykázala mírný zisk, avšak s ROA menším než 1 %.

#### ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Jedná se o poměrový ukazatel s podobným principem. V tomto případě se však hodnotí rentabilita vloženého vlastního kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci a akcionáři. Hodnoty poté vypovídají o tom, zda je tento investovaný kapitál dostatečně výnosný. Při výpočtu ROE se využívá zisku po zdanění, tzn. výsledku hospodaření za běžnou činnost. Výsledné hodnoty se opět pro lepší interpretaci uvádějí v %.

**Tabulka 28 - ROE uvedených společností (%)**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	67	50	42	52	52
<b>Pivovary Staropramen</b>	-	-	-9	-40	1,5
<b>Heineken ČR</b>	7	12	1	10	6
<b>Budějovický Budvar</b>	4	4	5	5	6
<b>Rodinný pivovar Bernard</b>	12	12	14	13	16

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniků

Hodnoty ROE za sledované období, jsou uvedeny v tabulce číslo 28. Vidíme, že nejvyšší výnosnosti vlastního kapitálu dosahuje opět Plzeňský Prazdroj, který i přes pokles zhodnocuje investované vlastní zdroje více než z 50 %. Na další pozici dle výše ROE je pak s velkým odstupem Rodinný pivovar Bernard s hodnotou rentability pohybující se zhruba kolem 14 %. Pivovary Staropramen v letech 2013 a 2014 vykazovaly ztrátu, proto jsou hodnoty záporné. V roce 2015 již nicméně činila výše ROE 1,5 %. Výnosnost vloženého kapitálu ve společnosti Budějovický Budvar mírně vzrostla na současných 6 %. Naproti tomu zjištěné hodnoty ROE podniku Heineken ČR, kolísají v daném období od 1 až do 12 %. Momentálně se nacházejí také na 6 %.

#### ROS – rentabilita tržeb

Posledním použitým ukazatelem zabývajícím se rentabilitou, je rentabilita tržeb, se zkratkou ROS. Hodnota nám podává informaci o tom, jak je firma schopna přeměnit svoje

roční tržby na zisk. Ukazatel tedy hodnotí, s jakou efektivitou firma využívá všechny své dostupné prostředky za účelem výroby produktů, které poté nabízí na trhu. Pokud jsou pak výrobky na trhu dostatečně cenově ohodnoceny, může poté firma využít takto získané prostředky na pokrytí nákladů a vytvářet tak určitý zisk. Vypočtené hodnoty ROS pak udávají, s jakou úspěšností se to společnosti daří.

**Tabulka 29 - ROS uvedených společností (%)**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	31	27	20	22	20
<b>Pivovary Staropramen</b>	-	-	-11	-74	5
<b>Heineken ČR</b>	2	4	1	2	6
<b>Budějovický Budvar</b>	8	7	13	10	11
<b>Rodinný pivovar Bernard</b>	15	16	13	12	15

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniků

Nejlépe se svými tržbami nakládá Plzeňský Prazdroj, u něhož jejich rentabilita tržeb v posledních letech kopíruje hranici 20 %. Nicméně tato hodnota postupně klesla, kdy v roce 2011 byl ROS u Plzeňského Prazdroje nad 30 %. Jak ukazuje tabulka 28, rozdíly ukazatele ROS mezi jednotlivými konkurenty nejsou tak výrazné, jak ov případě prvních dvou uvedených ukazatelů rentability. Rodinný pivovar Bernard má své hodnoty ROS poměrně stabilní a v průměru se pohybují okolo 15 %, což je pouze o 5 procentních bodů méně než v případě Prazdroje. Dále je podle výše rentability tržeb Budějovický Budvar, který postupně dokázal ve sledovaném období tuto hodnotu zvyšovat. Aktuálně je výnosnost tržeb Budvaru na úrovni 11 %. Z údajů ROS společnosti Heineken ČR vidíme, že společnost zřejmě nemá dobře nastavenou cenovou politiku výnosnost tržeb je zde nízká. Po většinu daného období se výnosnost pohybovala kolem 2 – 3 %, nicméně v roce 2015 podnik dokázal hodnotu zvýšit na 6 %. Teprve další roky ukáží, zda se bude jednat o dlouhodobější trend. Výsledky Staropramenu jsou opět specifické, kvůli ztrátě, kterou podnik vykazoval do roku 2015. V tomto posledním uvedeném roce činil poměr zisku k tržbám 5 %.

## **Aktivita**

### Obrat aktiv

Obrat aktiv je prvním použitým ukazatelem aktivity. Jedná se o ukazatel vyjadřující míru efektivního zacházení podnikem se svými celkovými aktivy. Pro vyjádření obratu aktiv se využívá výše dosažených tržeb. Výsledné hodnoty mohou být interpretovány tak, že nám



dávají informaci, kolikrát se během jednoho roku celková aktiva obrátí. Jako ideální minimální výsledek obratu aktiv se obecně v literatuře uvádí hodnota 1.

**Tabulka 30 - Obrat aktiv daných společností (počet obrátek/rok)**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	1,58	1,58	0,82	0,86	0,90
<b>Pivovary Staropramen</b>	-	-	0,26	0,14	0,25
<b>Heineken ČR</b>	0,96	1,01	0,97	1,03	1,05
<b>Budějovický Budvar</b>	0,39	0,39	0,39	0,48	0,52
<b>Rodinný pivovar Bernard</b>	0,72	1,39	0,75	0,77	0,76

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniků

Z tabulky 30 vidíme, že minimální doporučené hodnoty 1, dosahuje pravidelně pouze společnost Heineken ČR. Pouze dvakrát klesla hodnota pouze nepatrně pod tuto hodnotu. Tato společnost tedy se svými aktivy nakládá nejefektivněji ze všech srovnávaných konkurentů. Druhou nejefektivnější společností je v tomto ohledu Plzeňský Prazdroj, který ještě do roku 2013 vykazoval velmi pozitivní hodnoty ukazatele přesahující úroveň 1,5. V následujících letech však obrat aktiv klesl těsně pod hodnotu 1, ale s mírně stoupající tendencí. Rodinný pivovar Bernard vykazuje poměrně stálé hodnoty ukazatele s výjimkou v roce 2012, kdy se celková aktiva obrátila 1,39x za rok. V ostatních letech činil obrat aktiv tohoto podniku 0,75 obrátek za rok. Největšího zlepšení v daném období dosáhl Budějovický Budvar, který za pět let zvýšil ukazatel o 0,13 obrátek celkových aktiv za rok. I přesto však podnik nedosahuje vysokých hodnot, které se v posledních dvou letech pohybovaly kolem hranice 0,50. Nejméně efektivně nakládá se svými aktivy skupina Pivovary Staropramen. Společnost dokáže za rok obrátit pouze čtvrtinu ze svých aktiv.

### Obrat zásob

Je dalším ukazatelem měřícím aktivitu podniku v určité oblasti. Tento konkrétně udává, kolikrát se v podniku za rok obrátí veškeré zásoby, neboli kolikrát je každá část zásob v rámci roku prodána, a poté znovu naskladněna. K vyčíslení počtu obrátek zásob se v tomto případě také využívá tržeb. Čím vyšší množství obratu zásob, tím lépe s nimi podnik nakládá.

**Tabulka 31 - Obrat zásob daných společností (počet obrátek/rok)**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	15,66	15,66	8,32	8,45	13,24
<b>Pivovary Staropramen</b>	-	-	36,86	27,76	31,80
<b>Heineken ČR</b>	14,97	14,35	15,12	17,03	14,50
<b>Budějovický Budvar</b>	7,58	8,36	8,33	8,21	8,40
<b>Rodinný pivovar Bernard</b>	8,97	9,85	9,29	9,36	8,69

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniků

Výsledky obratu zásob se mezi jednotlivými konkurenty velmi liší. Nejvíce na skladě obrací zásoby společnost Pivovary Staropramen. Podle již dostupných dat za poslední tři roky se jednalo zhruba o 30 obrátek zásob ročně, což je poměrně vysoké číslo. Značí to tedy, že jsou produkty téměř okamžitě distribuovány k prodeji a podnik má tak nižší skladovací náklady. Druhých nejlepších hodnot dosahuje Heineken ČR, který dokáže obrátit své zásoby na skladě zhruba 15x. Toto číslo je po celé období relativně stálé. Obrat zásob v případě Plzeňského Prazdroje zaznamenal v letech 2013 a 2014 znatelný výkyv a kles z 15 obrátek na pouhých 8. V roce 2015 však opět hodnotu toho ukazatele dokázal podnik zvýšit, a své zásoby obrátí za rok 13x. Nejdéle na svém skladě drží zásoby společnosti Budějovický Budvar a Rodinný pivovar Bernard. Bernard se zásobami pracuje lépe a počet obrátek zásob se pohybuje většinou kolem 9. Budějovický Budvar své zásoby prodá a opět naskladní pouze 8x za rok.

#### Doba splatnosti pohledávek

Toto je v dnešní době pro firmy velice důležitý ukazatel. Udává totiž, za jak dlouho (v průměru) firma dostane za své pohledávky skutečně zaplacené, tedy kdy je pohledávka přeměněna v peníze. Daný ukazatel je vyjadřován v počtu dnů, za kolik je jedna pohledávka uhrazena. Čím méně dnů, tím lépe pro podnik, jelikož bude moci dříve operovat s peněžními prostředky na svém účtu.

**Tabulka 32 - Doba splatnosti pohledávek jednotlivých společností (dny)**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	14	15	34	23	42
<b>Pivovary Staropramen</b>	-	-	60	82	57
<b>Heineken ČR</b>	53	57	62	51	42
<b>Budějovický Budvar</b>	86	84	90	85	60
<b>Rodinný pivovar Bernard</b>	67	39	73	50	95

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniků

Výše uvedená tabulka č. 32 zobrazuje počet dnů, které každá z firem průměrně potřebuje, aby její pohledávka byla zaplacená. Nejméně dnů na splacení svých pohledávek potřebuje Plzeňský Prazdroj. Ovšem z téměř ideálních 14 dnů v roce 2011 se postupně tato doba v průběhu období zvýšila až na 42 dnů za poslední měřený rok. Na další pozici dle hodnot doby splatnosti svých pohledávek, je společnost Heineken ČR. Tato firma dokáže zinkasovat své pohledávky v průměru zhruba za 50 dní. Pro zbývající tři společnosti je hodnocení toho ukazatele již těžší, jelikož hodnoty ukazatele jsou velice nestabilní. Obecně nejdelší čas pro splacení pohledávky však vykazuje Budějovický Budvar, který dostává zaplacen v téměř celém období za více než 80 dní. V posledním sledovaném roce 2015, nicméně podnik tuto dobu snížil na 60 dní. Společnosti Pivovary Staropramen a Rodinný pivovar Bernard dosahují podobných a zejména velmi nestálých výsledků. V případě zprůměrování hodnot se ale dostáváme ke stejnému počtu dnů, který je 65.

## **Zadluženost**

### Celková zadluženost

O využívání cizích zdrojů a velikosti dluhů podniku, nás informuje ukazatel celkové zadluženosti. Hodnoty nám pomohou chápat a hodnotit, jak společnost využívá ke svému financování cizích zdrojů (dluhů). Zadluženost má negativní i pozitivní důsledky. Na jedné straně při velkém zadlužení může být narušena finanční stabilita firmy. Na straně druhé však určitá zadluženost, může zvýšit rentabilitu. Ukazatel měří, kolik procent celkových aktiv představují veškeré cizí zdroje podniku. Obecně se udává jako únosná hodnota zadluženosti, celková zadluženost ve výši 60 %.

Tabulka 33 - Celková zadluženost jednotlivých podniků (%)

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	40	65	65	62	62
<b>Pivovary Staropramen</b>	-	-	67	75	55
<b>Heineken ČR</b>	67	65	76	75	70
<b>Budějovický Budvar</b>	14	13	9	10	10
<b>Rodinný pivovar Bernard</b>	24	22	25	26	26

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniků

Rozdíly v zadluženosti podniků jsou poměrně velké. Nejméně zadluženou firmu ze všech srovnávaných je Budějovický Budvar, který si drží poměr cizích zdrojů v posledních třech letech pouze na 10 %. Druhou nejnižší míru celkové zadluženosti vykazuje Rodinný pivovar Bernard. Zde se jedná o téměř neměnný podíl, který kolísá kolem hodnoty 25 %.

Vyšších avšak v čase poměrně stabilní výše zadluženosti dosahuje Plzeňský Prazdroj. Celková zadluženost se pohybuje ještě na úrovni doporučených hodnot kolem 60 % a nevykazuje známky jakéhokoliv budoucího zvyšování. Podobnou celkovou zadluženost evidujeme také u skupiny Pivovary Staropramen, která se po předchozím zvýšení v roce 2014 snížila až na 55 %. Nejvyšší podíl cizích zdrojů má ze všech konkurentů Heineken ČR. Hodnoty zadluženosti dokonce již přesahují doporučených 60 %. Konkrétně se cizí zdroje podílejí na financování v posledních letech ze 70 – 75 %. Pokud by se poměr zvýšil až na úroveň 80 %, jednalo by se již o tzv. agresivní financování, které může být již poměrně riskantní.

## Likvidita

### Běžná likvidita

Ukazatel nám poskytuje informaci o solventnosti podniku, neboli o jeho schopnosti mít k dispozici dostatečné prostředky pro úhradu svých splatných závazků. Obecně také můžeme říci, že tento ukazatel ukazuje, kolikrát je možné oběžnými aktivy pokrýt krátkodobé závazky společnosti. Je doporučena běžná likvidita na minimální úrovni 1,5.

Tabulka 34 - Běžná likvidita zkoumaných společností

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Plzeňský Prazdroj</b>	1,03	0,32	0,31	0,62	0,60
<b>Pivovary Staropramen</b>	-	-	0,66	0,78	0,68
<b>Heineken ČR</b>	0,37	0,51	0,39	0,40	0,37
<b>Budějovický Budvar</b>	6,98	7,87	9,29	8,17	7,46
<b>Rodinný pivovar Bernard</b>	2,32	2,5	1,59	1,44	1,40

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniků

V případě výsledků tohoto ukazatele likvidity, spatřujeme nejvyšší rozdíly mezi firmami ze všech uvedených poměrových ukazatelů. Společností s jednoznačně nejvyšší likviditou, je Rodinný pivovar Bernard, který bezpečně o několik úrovní překračuje doporučenou hodnotu 1,5. Konkrétně dosahuje hodnot běžné likvidity vyšších než 7,5. Podnik je tedy schopen pokrýt své krátkodobé závazky více než 7x. Budějovický Budvar dosahuje druhých nejlepších výsledků mezi danými konkurenty, nicméně v posledních letech se likvidita společnosti mírně snižuje. V roce 2011 činila ještě 2,32, přičemž v roce 2015 to bylo již jen 1,4. Ostatní konkurenční subjekty včetně Plzeňského Prazdroje, vykazují nízké hodnoty tohoto ukazatele, výrazně pod číslem 1,5. Absolutně nejnižší likvidita byla

zaznamenána u společnosti Heineken ČR, kde se pohybuje kolem úrovně 0,4. Společnost tak není schopná ani z poloviny pokrýt své závazky prostřednictvím oběžných aktiv.

## 4.6 SWOT Analýza

Díky předchozímu provedení zhodnocení postavení společnosti Plzeňský Prazdroj na trhu dle různých hledisek, je v rámci SWOT analýzy sestaven souhrn silných a slabých stránek podniku. Současně jsou také popsány možnosti pro zlepšení, a naopak oblasti největších potenciálních ohrožení.

### Silné stránky - S

Silnými stránkami Plzeňského Prazdroje jsou:

- Největší podíl na celkovém výstavu piva v ČR (s velkým odstupem od konkurentů);
- Dosahování nejvyšších tržeb a zejména zisku v odvětví – v absolutním měřítku, jsou tyto hodnoty jednoznačně několikanásobně vyšší než u konkurenčních subjektů;
- Nejvyšší produktivita práce mezi porovnávanými společnostmi;
- Nejvyšší absolutní hodnota vývozu a zároveň nejvyšší EMS – obě hodnoty by dle predikce měly navíc dále narůstat;
- Výrazně nejvyšší rentabilita – zejména ROA a ROE;
- Nízká doba splatnosti pohledávek;
- Nezměrná síla a tradice značky Pilsner Urquell;
- Vlastní sladovny – produkce zhruba 113 tisíc tun sladu ročně;

### Slabé stránky – W

Mezi identifikované slabé stránky podniku řadíme:

- Nižší zisk na jednotku produkce – nižší efektivita;
- Nízké hodnoty běžné likvidity;
- Nejnižší relativní vývoz;
- Absence piv pro specifickou oblast spotřebitelů – například Staropramen děčko (pivo pro diabetiky), či Bernard Bezlepkový ležák pro alergiky;

### Příležitosti – O

Prostorem pro potenciální zlepšení je:

- Pokračující zvyšování objemu vývozu – potenciál na zahraničních trzích;
- Zvýšení rentability tržeb - zlepšit efektivitu prostředků i cenové ohodnocení na trhu;

- Citlivá obměna produktového portfolia, reflektující změny v poptávce spotřebitelů – například netradiční pivní styly (ALE, IPA, atd.);

### **Ohrožení - T**

Společnost by se měla zaměřit na potlačení následujících hrozeb:

- Postupně klesající podíl na celkovém výstavu piva v ČR – dle predikce by měl nadále klesat i v budoucnu;
- Klesající zisk na jednotku produkce (0,5 litrů piva);
- Vysoká vývozní výkonnost Budvaru - více než 50 % produkce této společnosti je určena pro export;
- Pokles výše zisku a přidané hodnoty – pokles nastává i přesto, že tržby dosahované podnikem, jsou na téměř stejné úrovni;

## 5 Závěr

Předložená diplomová práce se věnovala identifikování konkrétního tržního postavení společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. z nejrůznějších hledisek. K zachycení vývoje zvolených ukazatelů v čase, je pozice na trhu sledována v rozmezí let 2010 až 2015. Pro účel identifikace postavení podniku na trhu, bylo nejprve provedeno zhodnocení ekonomické a produkční výkonnosti Plzeňského Prazdroje jako takového. Pro srovnání a následné určení pozice společnosti na trhu s pivem, jsou dále využity čtyři konkurenční subjekty působící na tuzemském trhu. Jedná se o společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o., Heineken Česká republika, a.s., Budějovický Budvar n.p. a Rodinný pivovar BERNARD, a.s. Všechny uvedené společnosti byly postupně komparovány, co se týče hospodářské výkonnosti, množství produkovaného piva a jejich podílu na celkovém výstavu. Dále pak bylo využito poměrově vyjádřených ukazatelů zisku na jednotku produkce každé společnosti, a taktéž výpočtu ukazatelů, hodnotících produktivitu práce zaměstnanců. Pozice byla hodnocena i z pohledu zahraniční výkonnosti, představované výší exportu. V poslední části jsou prostřednictvím finanční analýzy a zvolených poměrových ukazatelů, společnosti hodnoceny podle jejich finančního zdraví. Tyto ukazatele jsou posuzovány za období let 2011 až 2015. Všechny výše uvedené rozборы, byly určeny primárně pro určení pozice Plzeňského Prazdroje na trhu, v každém z kritérií.

V úvodu praktické části je pozornost věnována charakteristice produkce piva Plzeňského Prazdroje ve vztahu k celkovému výstavu piva v ČR. Bylo zjištěno, že hodnota výstavu Prazdroje v daném období vzrostla zhruba o 300 000 hl, na hodnotu 7,95 milionů hl piva, vyprodukovaného v roce 2015. V porovnání s celkovým výstavem piva v České republice, se však jedná o pomalejší nárůst. Celkový výstav se od roku 2010 zvýšil o 11 %, zatímco roční produkce Prazdroje se zvýšila pouze o 4 %. Toto nižší tempo růstu vedlo k mírnému snížení podílu Prazdroje na celkové produkci piva u nás. Dále byla zhodnocena obecná aktivita společnosti na zahraničním trhu, představovaná velikostí ročních vývozu piva. Ze zjištěných údajů vyplynulo, že jak na národní úrovni, tak i přímo export Prazdroje téměř každoročně roste. Český vývoz piva se v daném období zvýšil o 1,2 milionů hl, což je nárůst o 38 %. Plzeňský Prazdroje je na tom poměrově ještě lépe. Společnost zaznamenala zvýšení vyváženého piva o 60 %. V absolutním vyjádření momentálně vyváží o 500 000 hl piva více, než tomu bylo v roce 2010. Vzrostl tak i podíl firmy na celkovém exportu piva do zahraničí.

Další část se věnuje elementárnímu představení hlavních konkurentů, kteří byli v rámci práce sledováni a využiti k vymezení pozice Plzeňského Prazdroje na trhu. Jedná se o výše uvedené čtyři konkurenční pivovarské subjekty, z nichž pouze Budějovický Budvar není vlastněn zahraničním vlastníkem. V popisu firem jsme se zaměřili zejména na kompletní představení produktového portfolia a seznam brandů, které každá společnost vlastní. Současně byla uvedena data o ročním výstavu a finančním hospodaření společností, reprezentované zejména údaji o tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, a také výsledkem hospodaření za běžnou činnost.

Následně se práce zaměřila přímo na vyhodnocení hospodaření společnosti Plzeňský Prazdroj. K tomuto účelu byly shromážděny základní významné finanční údaje firmy za poslední dekádu. Společnost generovala po celou dobu sledovaného období zhruba stejné úrovně tržeb, pohybující se kolem 14,3 miliard Kč. Současně s tím však došlo k poklesu výsledku hospodaření za běžnou činnost (zisku), a to z 3,5 miliard Kč na současných 2,9 miliard Kč. Stejně tak došlo také k poklesu přidané hodnoty, která se snížila téměř o 700 milionů Kč. V nákladových údajích si podnik po celé období udržel takřka stejnou efektivitu. Naopak došlo k výraznějšímu snížení počtu zaměstnanců, kdy v roce 2015 zaměstnával Prazdroj téměř o 500 pracovníků méně.

Hlavním záměrem diplomové práce bylo identifikování konkrétního tržního postavení Plzeňského Prazdroje. Ke splnění tohoto cíle a zajištění co nejvyšší komplexnosti, byla využita celá řada kritérií a hledisek. Zhodnocení produkční výkonnosti proběhlo podle výše vyrobeného množství piva a také dle podílu firem na celkovém výstavu v ČR. Nejvyšší produkce pravidelně dosahuje právě Plzeňský Prazdroj, konkrétně se její výše pohybuje nad hodnotou 7,7 milionů hl ročně. Druhé nejvyšší hodnoty dosahuje společnost Pivovary Staropramen s 3 miliony hl piva. Následuje Heineken ČR s úrovní výstavu kolísající kolem 2,2 milionů hl. Budějovický Budvar vyrobil v roce 2015 téměř 1,6 milionů hl piva a dosáhl nejvyššího zlepšení ze všech sledovaných konkurentů. Největší podíl na trhu dle produkce má Plzeňský Prazdroj s 39 %. Jeho podíl však klesl z hodnoty 42 % v roce 2010. Pivovary Staropramen mají cca 15 % trhu a Heineken ČR 11 %. Tyto tři společnosti vyrobí tedy dohromady kolem 65 % z celkové produkce piva v ČR. Značně podobná je situace ohledně podílu společností na celkové domácí spotřebě piva. Největší podíl zde představuje Plzeňský Prazdroj se 42 %, následovaný skupinou Pivovary Staropramen s necelými 15 % na trhu.



Vyhodnocování ekonomické výkonnosti firem vyznělo v absolutních číslech jednoznačně nejlépe pro Plzeňský Prazdroj. V oblasti dosažených tržeb za vlastní výrobky a služby, se hodnoty Prazdroje pohybovaly stabilně kolem 14 miliard Kč. Přičemž z ostatních firem se nejbližší nacházela skupina Pivovary Staropramen, jehož tržby byly však až 3x nižší. Ještě větší rozdíly jsou v úrovni generovaného zisku, neboli výsledku hospodaření za běžnou činnost. Zisk Plzeňského Prazdroje se v posledních letech pohyboval těsně pod 3 miliardami Kč. Druhých nejvyšších zisků, dosahoval Budějovický Budvar, jehož zisk 280 milionů Kč, byl dokonce 12x nižší než zisk Prazdroje. Při součtu zisků každé firmy za celé sledované období, dostaneme toto pořadí: 1. Plzeňský Prazdroj – 19,5 miliard Kč; 2. Budějovický Budvar – 1,3 miliard Kč; Heineken ČR – 0,6 miliard Kč; Rodinný pivovar Bernard – 0,3 miliardy Kč; Pivovary Staropramen - -4,8 miliardy Kč. Objektivnější srovnání ekonomické efektivity nám přinesly tzv. poměrově vyjádřené ukazatele. V oblasti zisku vyjádřeného na jednotku produkce, v tomto případě na jeden půllitr, dosahoval nejlepších výsledků Rodinný pivovar BERNARD. Zisk na půllitr se u tohoto podniku pohyboval od 4,5 až do 5 Kč. Druhý nejvyšší zisk na jednotku produkce generoval Budějovický Budvar s více než 3 Kč. Co se týče Plzeňského Prazdroje, tato hodnota se v daném období snížila z 2,4 Kč na 1,8 Kč na jeden půllitr piva. Při zprůměrování těchto hodnot v rámci daného období dostáváme následující pořadí společností: 1. Rodinný pivovar BERNARD – 5,2 Kč/0,5l piva; Budějovický Budvar – 3,2 Kč/0,5l piva; Plzeňský Prazdroj – 2,1 Kč/0,5l piva; Heineken ČR – 0,9 Kč/0,5l piva; Pivovary Staropramen - -5,2 Kč. Dalším poměrovým vyjádřením, je zisk přepočtený na jednoho zaměstnance dané společnosti, díky čemuž získáme určitou představu o produktivitě práce. Z tohoto hlediska dominoval Plzeňský Prazdroj, který dosahuje zhruba 1,5 milionu Kč zisku na pracovníka. Druhé nejlepší hodnoty produktivity dosahoval BERNARD s necelými 0,4 mil. Kč na zaměstnance. Při výpočtu průměrných hodnot je pořadí společností následující: 1. Plzeňský Prazdroj – 1,53 mil. Kč/zaměstnanec; 2. Rodinný pivovar Bernard – 0,39 mil. Kč/zaměstnanec; 3. Budějovický Budvar – 0,36 mil. Kč/zaměstnanec; 4. Heineken ČR – 0,13 mil. Kč/zaměstnanec; 5. Pivovary Staropramen - -1,26 mil. Kč/zaměstnanec.

Z hlediska zahraniční výkonnosti, tj. výše vývozu piva jednotlivých společností a také jejich podílu na exportu EMS, se nejvíce daří Plzeňskému Prazdroji. Podíl EMS činil na konci roku 2015 již více než 32 %, a dle predikce by měl v dalších letech dále růst až přes 35 %. Největším konkurentem v oblasti exportu je Budějovický Budvar, který vyváží více než 50 % své celkové produkce piva do zahraničí. Jeho podíl na celkovém vývozu piva se také nadále

zvyšuje, a v roce 2015 činil již téměř 22 %. Třetích nejvyšších vývozu dosahovaly Pivovary Staropramen, jejichž podíl však znatelně klesá. Momentálně tvoří EMS Staropramenu téměř 17 %. Nejvíce piva tedy exportuje Plzeňský Prazdroj, který má však zároveň nejnižší hodnotu relativního vývozu piva. V tomto ukazateli naprosto dominuje Budějovický Budvar, který své produkty značně zaměřuje na zahraniční trh.

V závěrečné části bylo prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů zhodnoceno a porovnáno finanční zdraví sledovaných konkurentů. Nejvyšší rentability, a to ve všech sledovaných podobách, dosahuje jednoznačně Plzeňský Prazdroj. Ziskovost celkových aktiv se momentálně pohybuje okolo 22 %, přičemž ostatní velké pivovarské firmy mají ROA výrazně nižší. Z hlediska ROE, jsou rozdíly ještě větší. Prazdroj dosahuje ROE mírně nad hranicí 50 %. Ostatní firmy (kromě BERNARD) nedosahují ani hodnot 10 %. Rentabilita tržeb ROS je již o poznání vyrovnanější. Opět má nejvyšší ziskovost Plzeňský Prazdroj, konkrétně kolem 20 %. Následuje BERNARD s 15 % a Budvar s 11 %. Všechny hodnoty rentability společnosti Pivovary Staropramen jsou ve většině období se záporným znaménkem, a to z důvodu dosahované ztráty. V obratu aktiv dosahuje Plzeňský Prazdroj druhých nejlepších výsledků, ihned po společnosti Heineken ČR. Se svými zásobami na skladě nejefektivněji nakládá podnik Pivovary Staropramen. Naopak u Plzeňského Prazdroje, je v tomto ukazateli obratu zásob prostor pro zlepšení. Prazdroj má naopak nejkratší průměrnou dobu pro splatnost svých pohledávek, která se pohybuje od 23 do 40 dnů. Z hlediska celkové zadluženosti se Plzeňský Prazdroj udržuje na maximální doporučené úrovni okolo 60 %. Společnosti jako Heineken ČR a Pivovary Staropramen, jsou již s hodnotami zadluženosti na hranici 75 %, což se blíží tzv. agresivnímu financování. Nejlepší likviditu vykazuje jednoznačně Budějovický Budvar s hodnotami vyššími než 7. Plzeňský Prazdroj společně, se zbývajícími konkurenty, nedosahuje v posledních letech ani hodnoty 1, která je v tomto ukazateli doporučena.

Na základě provedení komplexního rozboru postavení společnosti na trhu, dle uvedených hledisek, můžeme ověřit stanovené hypotézy, jejichž ověření bylo dílčím cílem diplomové práce. Jelikož dosahoval Plzeňský Prazdroj ve většině sledovaných ukazatelů nejlepších výsledků, lze potvrdit hypotézu, že je společnost hlavním lídrem na domácím trhu s pivem. Druhou hypotézu je však nutné vyvrátit, protože se pozice podniku dle všech kritérií nezlepšuje. Naopak dochází například k poklesu celkového zisku, či mírnému snižování podílu společnosti na celkovém výstavu piva v ČR. Na základě provedené SWOT analýzy je možné představit návrhy, které by vedly k zvýšení úrovně konkurenceschopnosti podniku a

posílení tržní pozice. Plzeňský Prazdroj by se měl dále zaměřovat na postupné pokračující zvyšování objemu vývozu a to z důvodu zajímavého potenciálu na zahraničních trzích. Dále je určitou slabinou podniku nízká rentabilita tržeb. Společnost by se tak měla zaměřit na její zvýšení, a to například prostřednictvím zefektivnění prostředků a možné změny v cenovém ohodnocení produktů. Zároveň by Prazdroj mohl zakomponovat do svého produktového portfolia nové druhy piva, které by odrážely stávající preference spotřebitelů.

## 6 Seznam použitých zdrojů

- 1) BASAŘOVÁ, Gabriela. *České pivo. 3., dopl. vyd.* Praha: Havlíček Brain Team, 2011, 309 s. ISBN 978-80-87109-25-0
- 2) BEČVÁŘOVÁ, Věra. *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu.* 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 68 s. ISBN 80-715-7911-4.
- 3) BOJNEC, Stefan a Imre FERTÖ. *Agri-food exports from European Union Member States using constant market share analysis.* University of Primorska, Faculty of Management Koper & Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 2014. Dostupný z <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/183181/2/06-1404.pdf>>
- 4) CELNÍ SPRÁVA. *Daň z piva – rok 2015.* Praha: Generální ředitelství cel, 2016. Dostupné z <[https://www.celnisprava.cz/cz/dane/statistiky/Pivo\\_inkaso/2015\\_pivo\\_vymer\\_SPD.pdf](https://www.celnisprava.cz/cz/dane/statistiky/Pivo_inkaso/2015_pivo_vymer_SPD.pdf)>
- 5) ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN – *zpráva o českém pivovarství a sladařství 2007*
- 6) ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN – *zpráva o českém pivovarství a sladařství 2012*
- 7) ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN – *Zpráva o českém pivovarství a sladařství 2015*
- 8) ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Tisková zpráva – Výzkum o českém konzumentovi piv.* ČSPS, 2011. [online]. Dostupné z <<http://www.ceske-pivo.cz/vyzkum-o-ceskem-konzumentovi-piva-pijeme-stridmeji-zhorsuje-se-podle-nas-cenova-dostupnost-piva>>
- 9) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku.* Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- 10) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 11) *Excelent* [online]. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, 2016, [cit. 15.10.2016]. Dostupné z <<http://www.excellentmag.cz/pivo>>
- 12) *Gambrinus* [online]. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, 2016, [cit. 15.10.2016]. Dostupné z <<http://www.gambrinus.cz/nase-pivo>>
- 13) HINDLS, Richard. *Statistika pro ekonomy.* 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 415 s. ISBN 978-80-86946-43-6
- 14) CHLÁDEK, Ladislav. *Pivovarnictví.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 207 s., 8 s.barev. obr. příl. Řemesla, tradice, technika. ISBN 978-802-4716-169
- 15) KRATOCHVÍLE, A. *Pivovarství českých zemí v proměnách 20 století.* Praha VÚPS, 2005, ISBN 80-86576-16-7
- 16) *Pivovar Velké Popovice* [online]. Velké Popovice: Pivovar Velké Popovice, 2015, [cit. 15.10.2016]. Dostupné z <<http://pivovar.kozel.cz/cz>>
- 17) *Plzeňský Prazdroj, a.s.* [online]. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, 2016, [cit. 15.10.2016]. Dostupné z <<https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie>>

- 18) *Plzeňský Prazdroj, a.s.* [online]. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, 2015, [cit. 15.10.2016]. Dostupné z <<https://www.prazdroj.cz/1520-plze-sks-prazdroj-ozn-mil-finan-n-vssledky>>
- 19) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- 20) *Radegast* [online]. Nošovice: Pivovar Radegast, 2016, [cit. 15.10.2016]. Dostupné z <<https://www.radegast.cz/cz/na%C5%A1e-pivo>>
- 21) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1
- 22) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku. 2. vyd.* V Brně: Computer Press, 2011, 147 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 23) STANĚK, Josef. *Blahoslavený sládek: kapitoly z dějin piva. 2., upravené vyd.* Praha: Paseka, 1998, 312 p. ISBN 80-718-5188-4
- 24) SVAZ PĚSTITELŮ CHMELE ČESKÉ REPUBLIKY a AGRÁRNÍ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. *Tisková zpráva – Sklizeň českého chmele v roce 2014*. Žatec: Svaz pěstitelů chmele České republiky, 2014. [online]. Dostupné z <[http://www.czhops.cz/images/stories/download/TZ\\_chmel\\_2014\\_\\_Praha\\_s\\_AK\\_CR.pdf](http://www.czhops.cz/images/stories/download/TZ_chmel_2014__Praha_s_AK_CR.pdf)>
- 25) SVAZ PĚSTITELŮ CHMELE ČESKÉ REPUBLIKY. Žatec: Svaz pěstitelů chmele České republiky. [online]. Dostupné z <[http://www.czhops.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=29&lang=cs](http://www.czhops.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=29&lang=cs)>
- 26) *The Brewers of Europe*. [online], 2014 Brussels: The Brewers of Europe [cit. 15.10.2016]. Dostupné z <[http://www.brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc\\_id=672](http://www.brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc_id=672)>
- 27) ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÉ EKONOMIKY A INFORMACÍ. *Panorama českého potravinářství 2014*. [on-line] Ministerstvo zemědělství: Praha, 2015. Dostupné z <[http://eagri.cz/public/web/file/434622/Panorama\\_potravinarskeho\\_prumyslu\\_2014\\_web.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/434622/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2014_web.pdf)>
- 28) VERHOEF, B. *Kompletní encyklopedie piva. 2. Vydání*. Dobřejovice: Rebo Productions CZ, 2004. 304 s. ISBN 80-7234-116-2.
- 29) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3647-1
- 30) Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 335/1997 Sb.
- 31) *Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok končící 31. března 2016* [online]. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, 2016, 46 s.
- 32) Zákon č. 37/1989 Sb. o ochraně před alkoholismem a jinými toxikomaniemi
- 33) Zákon č. 353/2003 Sb. o daních spotřebních. [online]. Dostupné z <<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=55953&nr=353~2F2003&par=81&rpp=15#parCnt>>

## 7 Seznam tabulek a grafů

### Seznam tabulek

Tabulka 1 - Gambrinus - produktové portfolio

Tabulka 2 - Velkopopovický Kozel - produktové portfolio

Tabulka 3 - Radegast - produktové portfolio

Tabulka 4 - Produkce chmele v ČR - posledních 6 let (t)

Tabulka 5 - Tabulka pro analýzu ostatních konkurentů

Tabulka 6 - Vývoj výstavu piva v ČR celkem a výstavu Plzeňského Prazdroje v rozmezí let 2010 - 2015 (mil. hl)

Tabulka 7 - Vývoj exportu piva ČR celkem a Plzeňského Prazdroje v letech 2010 - 2015 (tis. hl)

Tabulka 8 - Seznam produktů společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Tabulka 9 - Roční výstav společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o. v letech 2010 – 2015 (mil. hl)

Tabulka 10 - Elementární ekonomické hodnoty společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o. v letech 2010 – 2015 (mil. Kč)

Tabulka 11 - Rozložení produktového portfolia společnosti Heineken ČR, a.s.

Tabulka 12 - Roční výstav společnosti Heineken ČR, a.s. v letech 2010 - 2015 (mil. hl)

Tabulka 13 - Elementární ekonomické hodnoty společnosti Heineken ČR, a.s. v letech 2010 - 2015 (mil. Kč)

Tabulka 14 - Produkty nabízené společností Budějovický Budvar, n.p.

Tabulka 15 - Roční výstav společnosti Budějovický Budvar, a.s. v letech 2010 - 2015 (mil. hl)

Tabulka 16 - Hlavní ekonomické údaje společnosti Budějovický Budvar, n.p. v letech 2010 - 2015 (mil. Kč)

Tabulka 17 - Produkty společnosti Rodinný pivovar BERNARD, a.s.

Tabulka 18 - Roční výstav piva společnosti Rodinný pivovar BERNARD, a.s. (mil. hl)

Tabulka 19 - Základní ekonomické údaje o společnosti Rodinný pivovar BERNARD, a.s. v letech 2010 - 2015 (mil. Kč)

Tabulka 20 - Vybrané hospodářské údaje společnosti (mil. Kč); počet zaměstnanců (osoby)

Tabulka 21 - Porovnání výstavů piva a podílu jednotlivých společností na trhu (mil. hl)

Tabulka 22 - Podíl společností na tuzemské spotřebě piva (hl)

Tabulka 23 - Zisk na jeden 0,5l piva (Kč)

Tabulka 24 - Výsledek hospodaření za běžnou činnost vyjádřený na jednoho zaměstnance v letech 2010 - 2015 (mil. Kč/zaměstnanec)

Tabulka 25 - Produktivita práce z přidané hodnoty (mil. Kč/zaměstnanec)

Tabulka 26 - Vývoj exportu piva a ukazatele EMS v letech 2010 - 2015 (mil. hl)

Tabulka 27 - ROA uvedených společností (%)

Tabulka 28 - ROE uvedených společností (%)

Tabulka 29 - ROS uvedených společností (%)

Tabulka 30 - Obrat aktiv daných společností (počet obrátek/rok)

Tabulka 31 - Obrat zásob daných společností (počet obrátek/rok)

Tabulka 32 - Doba splatnosti pohledávek jednotlivých společností (dny)

Tabulka 33 - Celková zadluženost jednotlivých podniků (%)

Tabulka 34 - Běžná likvidita zkoumaných společností

## **Seznam grafů**

Graf. 1 - Výstav piva celkem v ČR

Graf. 2 - Export piva celkem z ČR

Graf. 3 - Podíl na celkových tržbách

Graf. 4 - Výstav společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. podle druhů obalů v letech 2010 - 2015 (%)

Graf. 5 - Vývoj uvedených finančních údajů společnosti Plzeňský Prazdroj v letech 2007 – 2016

Graf. 6 - Podíl zkoumaných společností na celkové produkci piva v ČR v roce 2015 (%)

Graf. 7 - Tržby za prodej v. v. a s. v letech 2010 - 2015 (mil. Kč); Výsledek hospodaření za běžnou činnost v letech 2010 – 2015 (mil. Kč)

Graf. 8 - Výsledek hospodaření za běžnou činnost vyjádřený na jednotku produkce (Kč)

Graf. 9 - Podíl sledovaných společností na celkovém vývozu piva v roce 2015 (%)

Graf. 10 - Relativní vývoz piva v letech 2010 - 2015 (%)

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Mapa chmelařských oblastí v ČR

Obrázek 2 - Konkurenční síly v odvětví dle Portera

Obrázek 3 - Grafické shrnutí SWOT analýzy