Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Strategická analýza fy Plzeňský Prazdroj, a.s.

(Diplomová práce)

Autor: Ing. Žaneta Jirásková

Vedoucí práce: prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Strategická analýza fy Plzeňský Prazdroj, a.s.“ jsem vypracovala samostatně a řádně vyznačila citace z pramenů. Všechny podkladové materiály a použité zdroje uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze, dne 12. prosince 2016. Ing. Žaneta Jirásková

Poděkování:
Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce prof. Ing. Jiřímu Dvořáčkovi, CSc. za vedení své práce, vstřícný přístup, podporu během konzultací a za cenné připomínky k práci.

Obsah

SEZNAM ZKRATEK **6**

ÚVOD **7**

TEORETICKÁ ČÁST **8**

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, MYŠLENÍ A STRATEGIE **8**

1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ 8

1.2 STRATEGICKÉ MYŠLENÍ 10

1.3 STRATEGIE 12

1.3.1 Poslání a vize *13*

1.3.2 Strategické cíle *14*

1.4 CYKLUS STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ 15

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA **17**

2.1 EXTERNÍ ANALÝZA 19

2.1.1 Analýza makrookolí *19*

2.1.1.1 PEST analýza 19

2.1.2 Analýza mikrookolí *23*

2.1.2.1 Porterův model 5-ti sil 23

2.2 INTERNÍ ANALÝZA 28

2.2.1 Identifikace zdrojů a kompetencí podniku *28*

2.2.2 Finanční analýza *30*

2.2.2.1 Absolutní ukazatele 31

2.2.2.1.1 Horizontální analýza 31

2.2.2.1.2 Vertikální analýza 31

2.2.2.1.3 Bilanční pravidla 32

2.2.2.2 Poměrové ukazatele 33

2.2.2.2.1 Ukazatele rentability 33

2.2.2.2.2 Ukazatele aktivity 34

2.2.2.2.3 Ukazatele likvidity 37

2.2.2.2.4 Ukazatele zadluženosti 38

2.2.2.3 Vybrané bankrotní a bonitní modely 39

2.2.2.3.1 Altmanův model 40

2.2.2.3.2 Kralickův rychlý test 40

2.2.2.3.3 Index IN05 41

2.3 VYHODNOCENÍ STRATEGICKÉ SITUACE 42

2.3.1 SWOT analýza *42*

PRAKTICKÁ ČÁST **44**

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **44**

3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU ... 44
3.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ ... 44
3.3 STRUČNÁ HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI ... 45
3.4 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA ... 47
3.4.1 Poslání společnosti ... 47
3.4.2 Vize společnosti ... 47
3.4.3 Strategické cíle společnosti ... 49
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A.S. ... 50
4.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO POTENCIÁLU (MAKROPROSTŘEDÍ) ... 50
4.1.1 Politické a legislativní faktory ... 50
4.1.2 Ekonomické faktory ... 53
4.1.3 Sociální faktory ... 56
4.1.4 Technologické faktory ... 59
4.1.5 Shrnutí PEST analýzy ... 60
4.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO POTENCIÁLU (MIKROPROSTŘEDÍ) ... 61
4.2.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty ... 61
4.2.2 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů ... 63
4.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů ... 64
4.2.4 Vyjednávací síla odběratelů ... 65
4.2.5 Hrozba substitutů ... 66
4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti sil ... 68
4.3 INTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI ... 69
4.3.1 Hmotné zdroje ... 69
4.3.2 Nehmotné zdroje ... 71
4.3.3 Lidské zdroje ... 72
4.3.4 Finanční zdroje ... 73
4.3.5 Shrnutí analýzy zdrojů společnosti ... 74
4.4 FINANČNÍ ANALÝZA ... 75
4.4.1 Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty ... 75
4.4.2 Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty ... 79
4.4.3 Bilanční pravidla ... 82
4.4.4 Poměrové ukazatele ... 84
4.4.5 Vybrané bankrotní a bonitní modely ... 89
4.4.6 Shrnutí finanční analýzy ... 92
4.5 SWOT ANALÝZA ... 93
ZÁVĚR ... 96
SEZNAM LITERATURY ... 98
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH ... 101

Seznam zkratek

Analýza PEST	analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí
Analýza SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací
EET	elektronická evidence tržeb
EVA	ekonomická přidaná hodnota
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
RONA	rentabilita čistých aktiv
ROS	rentabilita tržeb
VZZ	výkaz zisku a ztráty

Úvod

V současném prostředí plném neustálých změn je naprostou nezbytností, umět na tyto změny efektivně reagovat. Schopnost přizpůsobit se a reagovat na měnící se podnikatelské prostředí, může být ve vysoce konkurenčním prostředí, jedinou možností, jak si získat a udržet konkurenční výhodu. Všechny subjekty na trhu musí sledovat současný vývoj jejich okolí a prostředí, ve kterém působí. Pro zajištění úspěchu by měla být společnost o krok napřed oproti své konkurenci, vědět čeho chce dosáhnout a samozřejmě také jakým způsobem toho docílit. Právě strategická analýza pomáhá odhalit potřebné informace o vnitřním a vnějším prostředí podniku, na základě nichž může management určit budoucí směřování podniku a strategii, s jejíž pomocí dosáhne stanovených cílů.

Cílem diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. a na základě zjištěných informací poskytnout doporučení pro další vývoj společnosti. K dosažení tohoto cíle je nutné provést externí a interní analýzu, které poskytnou komplexní pohled na vnější a vnitřní prostředí sledovaného podniku, což poskytne základ pro strategické řízení.

Práce je standardně rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část vymezuje základní metody a techniky, které jsou následně aplikovány na sledovaný podnik. V první části práce jsou představeny základní pojmy a popsány základní přístupy ke strategickému řízení. Další část práce se zabývá samotnou strategickou analýzou. Zde jsou popsány nejprve metody externí analýzy, jejíž součástí je zkoumání makrookolí a mikrookolí podniku za pomoci metod, jako je PEST analýza a Porterův model pěti sil. Následně je pozornost věnována interní analýze, jejíž součástí je analýza zdrojů a kompetencí podniku a finanční analýza. Poslední částí je SWOT analýza, která shrnuje výsledky a předkládá ucelený pohled na situaci podniku.

V úvodu praktické části je představena společnost Plzeňský Prazdroj, a.s., její předmět podnikání, stručná historie, současná situace a strategická východiska společnosti. Ve zbývajících částech práce jsou použity definované metody z teoretické části na sledovaném podniku. Výsledky jednotlivých analýz jsou poté shrnuty v závěrečné SWOT analýze. V závěru práce jsou identifikovány nejvýznamnější faktory ovlivňující činnost podniku a navržena doporučení pro budoucí úspěšný rozvoj společnosti.

Teoretická část

1 Strategické řízení, myšlení a strategie

V první části této diplomové práce je vypracována teoretická část, která je východiskem pro část praktickou. Teoretická část vymezuje základní pojmy jako například strategie, strategické řízení a strategické cíle, se kterými je možné se setkat při tvorbě podnikové strategie. Následuje metodologická část, která detailně vymezuje jednotlivé analýzy a techniky, podle kterých se postupuje v praktické části této práce.

1.1 Strategické řízení

V odborné literatuře lze nalézt nespočet definicí, pojetí a přístupů ke „strategickému řízení“. Jednoduše lze strategické řízení chápat jako *„ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace.“*[1]

„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.“[2]

Z obou výše zmíněných definic můžeme poukázat na hlavní aspekty strategického řízení, kterými jsou:

- tvorba strategie budoucího směřování podniku,
- shoda mezi vnitřními zdroji a cíli podniku a faktory vnějšího okolí,
- nutnost aktivně reagovat na měnící se tržní podmínky – příležitosti i hrozby.

Rozhodnutí uskutečněná ve strategickém řízení přispívají velkou měrou k úspěšnosti podnikání. Podnik musí při strategickém řízení vycházet ze svých podnikových

[1] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1, s.5.
[2] 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, s. 1.

možností, které pokud budou v souladu s okolím podniku, vytvoří rámec pro naplnění podnikových záměrů a cílů.

Existuje řada důvodů pro uplatňování strategického řízení, které by mělo být uplatňováno v každé organizaci, která si klade za cíl úspěšně a dlouhodobě plnit své poslání. Mezi hlavní důvody pro uplatňování strategického řízení můžeme zařadit schopnost organizací pružně reagovat na měnící se podmínky a zvyšování jejich efektivnosti řízení, právě díky vytyčení jasných cílů a směrů budoucího směřování organizace.

Pro úplnost však nelze opominout i argumenty, které hovoří proti uplatňování strategického řízení. Mezi ně patří například neschopnost řídících pracovníků vytvářet zejména dlouhodobé plány, a to vzhledem k rychle se měnícím podmínkám, na které nejsou schopni pružně reagovat. Dalším argumentem je fakt, že strategické cíle jsou často stanoveny jen velice všeobecně a není tak problém jich dosáhnout.

I přes uvedené argumenty „pro“ i „proti“ jsou dopady na podnik, při uplatňování či neuplatňování strategického řízení, do jisté míry diskutabilní. Není proto možné stanovit všeobecně platné závěry týkající se úspěšnosti podniku při využití v praxi. Odborníci se tedy přiklánějí k názoru, že úspěch, respektive neúspěch záleží spíše na kvalitě rozhodování na úrovni strategického řízení, kdy je nezbytně nutné vycházet ze současných podmínek pro konkrétní organizace.

V rámci podnikového řízení rozlišujeme tři úrovně řízení – strategické, taktické a operativní. Jednotlivé úrovně řízení se od sebe liší jak z hlediska času a míry kompetencí, tak rozsahem činností, kterými se zaobírají. Strategické řízení je převážně v rukou top managementu či vlastníků podniku, kteří řeší situace s dlouhým časovým dopadem v řádu let. Jedná se o situace, které jsou obtížně předvídatelné a nejasné, což klade vysoké nároky na manažerské znalosti nutné k jejich vyřešení. Na taktické, respektive operativní úrovni řízení jsou řešeny situace, které se často opakují a které pracují s kratšími časovými horizonty v řádu dní.

Následující obrázek znázorňuje tuto hierarchii řízení a informuje o hlavních faktorech, které ovlivňují rozhodování na jednotlivých úrovních řízení.

Obrázek 1 Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých vrstvách řízení

Zdroj: Vlastní zpracování dle: KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1, s. 5.

1.2 Strategické myšlení

Jedním z předpokladů úspěšného strategického řízení je strategické myšlení, které vede k tvorbě a implementaci úspěšné strategie. Jedná se o klíčovou kompetenci top managementu firmy, která je nezbytně nutná pro dlouhodobý úspěch společnosti.

„Strategicky myslet znamená perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.“[3]

Obrázek 2 zobrazuje model strategického myšlení, který popisuje jednotlivé elementy strategického myšlení. Model představuje strategické myšlení jako způsob myšlení, které lze jasně definovat pomocí specifických a snadno identifikovaných charakteristik – elementů. Mezi elementy strategického myšlení patří:

- **systémový pohled (perspektiva) –** Stratég bere v úvahu celkový systém tvorby strategie, důležité je rozumět všem částem daného řetězce a uvědomovat si, jaký dopad bude mít jeho chování na jednotlivé části tohoto procesu a na celkový výsledek.
- **zaměření se na cíle –** Strategickým záměrem je vytyčit si jasný cíl nebo směr, což všem členům organizace umožní nerozptylovat se a orientovat svou pozornost a energii k tomu, aby dosáhli stanovených cílů.

[3] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8, s. 6.

- **myšlení v čase** – Princip bere v úvahu skutečnost, že strategie je otázkou nejen budoucnosti, ale vychází i z minulosti a současnosti. Budoucnost organizace je ovlivněna její minulostí, což jí pomáhá učit se a zjistit, čeho se z minulosti držet a od čeho raději upustit.
- **inteligentní oportunismus** – Element představuje způsob jednání a rozhodování, které je zcela otevřené novým zkušenostem a přizpůsobuje se vnějším okolnostem, příležitostem a výhodám plynoucích z alternativních strategií, které mohou být často i vhodnější. Pro organizace to často znamená získání nové konkurenční výhody.
- **hypoteticky založené myšlení** – V prostředí charakteristickém velkým množstvím informací a nedostatkem času na jejich zpracování, umožňuje strategické myšlení vytvářet a testovat více hypotéz a variant, které pomohou vedení společnosti aktivně reagovat na nové skutečnosti – příležitosti i hrozby.

Obrázek 2 Elementy strategického myšlení

Zdroj: Vlastní zpracování dle: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5, s.19.

1.3 Strategie

Strategie je ústřední částí každého strategického řízení a je úzce spjata s cíli, kterých chce podnik dosáhnout. Určuje jakou cestu a budoucí činnosti podnik zvolí, aby dosáhl naplnění těchto cílů.

Existuje mnoho pohledů na význam slova strategie. Jelikož se práce věnuje strategické analýze podniku, bude pro nás klíčové vymezení pojmu strategie z hlediska podnikového. Tomuto úhlu podniku se věnuje Dedouchová ve své publikaci, kde definuje tradiční a moderní pojetí strategie. Tradiční pojem definuje „*strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*“[4]

Tradiční pojetí strategie představuje takzvaný plánovací přístup ve formulaci a implementaci strategie, který však nereflektuje současné potřeby podniku a nehledí na vývoj okolního prostředí. Proto Dedouchová zmiňuje i moderní pojetí strategie, které představuje realističtější pohled na formulaci a implementaci strategie s ohledem na stav zdrojů, schopností a vnějšího okolí podniku.

„Moderní definice naopak strategii chápe jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku:“[5]

Z výše uvedených definic můžeme vyvodit některé z hlavních charakteristik, které jsou důležité pro úspěšnost strategie:

- zaměření se na dlouhodobé směřování podniku,
- porozumění vnějšímu okolí a schopnost patřičně reagovat,
- porozumění zdrojům a schopnostem firmy,
- zohlednění přítomnosti určité míry nejistoty,
- komplexní pohled na strategii postihující všechny relevantní oblasti.

[4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4, s. 1.
[5] Tamtéž.

1.3.1 Poslání a vize

Prvním krokem procesu strategického řízení je identifikace podnikového poslání a vize, od nichž se dále odvíjí strategické cíle a nakonec samotná strategie, která stanovuje cesty, jimiž bude těchto cílů dosaženo.

Poslání (mise) pomáhá vysvětlit, pro jaký účel byl podnik vytvořen. Vyjadřuje jeho základní funkci a smysl, pro který existuje. Zároveň udává vztah podniku k jeho hlavním stakeholderům (např. zákazníkům, akcionářům, zaměstnancům, dodavatelům, apod.) a komunikuje hodnoty, které uznává.

Peter F. Drucker vyjádřil poslání následovně: *„Chceme-li vědět, čím vlastně podnik je, musíme začít od účelu jeho existence. Tento účel se musí nacházet mimo podnikatelskou oblast samou. Popravdě řečeno musí spočívat ve společnosti, protože podniková organizace je orgánem společnosti. Existuje pouze jediná přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka.“*[6]

Z výše uvedeného vyplývá, že při vymezení poslání je třeba vzít do úvahy nejen historii podniku, ale i současné preference všech stakeholderů, vnější prostředí podniku, jeho zdroje a schopnosti.

Vizi lze definovat jako žádoucí budoucí stav organizace, má podobu ideálního stavu, kterého chce podnik pomocí své strategie dosáhnout. Vize shrnuje vše, čím chce organizace být, posuzuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že určuje hlavní dlouhodobé změny v podniku.

Jakubíková uvádí, že *„dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci.“*[7]

Vize by měla být definována jasně a srozumitelně, tak aby byla snadno komunikovatelná. Jedná se o největší motivátor v organizaci – dává všem jejím členům možnost táhnout za jeden provaz s úmyslem naplnit tuto vizi. Avšak nejdůležitější je, aby se všichni manažeři i zaměstnanci s vizí ztotožnili.

Na rozdíl od poslání, má vize dlouhodobý charakter.

---

[6] *MANAGEMENT MANIA: Poslání (Mission)* [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/poslani.
[7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8, s. 19.

1.3.2 Strategické cíle

Strategické cíle se odvíjejí od poslání podniku a zároveň navazují na zpracovanou vizi, kterou dále rozvíjejí v měřitelných kritériích. Cíle vyjadřují změnu, které má být dosaženo, proto jsou prezentovány výsledkově, aby bylo možné zhodnotit koncový stav, ke kterému má vize směřovat.

„Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.“[8]

Z výše uvedené definice vyplývá, že rozlišujeme mezi tvrdými (hard) cíli, které jsou definovány kvantitativními veličinami - jako je množství nebo čas, a měkkými (soft) strategickými cíli, které jsou vyjádřeny kvalitativními ukazateli.

Cíle se mohou týkat všech oblastí podnikání s ohledem na zaměření podniku – nejvýznamnější cíle se týkají postavení podniku na trhu, ekonomických ukazatelů nebo společenské zodpovědnosti. Počet strategických cílů by neměl být příliš velký, aby byl podnik schopen zajistit dostatečné zdroje pro jejich plnění. Jednotlivé cíle by na sobě také neměly být vzájemně vázány.

Při formulaci strategických cílů je vhodné, aby definované cíle splňovaly pravidlo SMART. V literatuře se také stále častěji setkáváme s modifikovanou verzí původního pravidla, a to pravidlem SMARTER. Podle tohoto pravidla musí být dobře a chytře stanovený cíl:[9]

- S – specifický,
- M – měřitelný,
- A – dosažitelný,
- R – orientovaný na výsledek,
- T – časově vymezený,
- E – v souladu s etickým přístupem k podnikání,
- R – zaměřený na zdroje.

Výše uvedený výklad jednotlivých pojmů není zcela jednoznačný, často se můžeme setkat i s jiným výkladem daných písmen.

---

[8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8, s. 25.
[9] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4, s. 36-37.

1.4 Cyklus strategického řízení

V první části této kapitoly jsou definovány základní pojmy strategického řízení. Pro úplnost zde bude uvedeno, jakou roli hrají tyto pojmy v rámci strategického cyklu.

„Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.“[10]

Výše zmíněná definice zdůrazňuje fakt, že strategické řízení je nikdy nekončící proces současně probíhajících činností, které se navzájem ovlivňují.

Obrázek 3 Cyklus strategického řízení

Zdroj: Vlastní zpracování dle: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5, s. 28.

Model na obrázku 3 zachycuje pět hlavních fází strategického řízení. První fáze slouží ke stanovení poslání a vize podniku – jejím cílem je určit, za jakým účelem podnik vznikl a čeho chce dosáhnout.

[10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1, s.6.

Druhá fáze se zaobírá strategickou analýzou, zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku, což nám pomáhá identifikovat faktory, které působí na podnik a jeho fungování.

Externí analýza pomáhá identifikovat příležitosti a hrozby plynoucí od konkurence, zákazníků, dodavatelů apod. Interní analýza se zaměřuje na činnosti uvnitř podniku, identifikuje a hodnotí současné cíle, strategie a výsledky a udává silné a slabé stránky podniku. Podrobněji se budeme strategickou analýzou zaobírat v další části práce.

Na základě výsledků analýzy okolí podniku, je stanovena samotná strategie podniku. Ta reflektuje současný stav firmy, její dosavadní misi a cíle a případné odchylky od původního očekávání. Nově formulovaná strategie tyto cíle a strategie modifikuje, tak aby byl podnik v budoucnu úspěšnější.

Poslední dvě fáze strategického řízení jsou tvořeny implementací strategie a její následnou evaluací a kontrolou. Zavedení strategie do podnikové praxe představuje významný krok, neboť i výborně vytvořená strategie může, díky špatné realizaci a nedostatečné kontrole, dopadnout neúspěšně. Implementací strategie tak celý strategický proces nekončí, následná kontrola je naprosto vitální částí celého procesu, jelikož umožňuje reagovat na případné změny a vytvořit nápravná opatření, pokud budou nutná.

2 Strategická analýza

Strategická analýza je jednou z klíčových fází procesu strategického řízení, jelikož její špatné provedení může negativně ovlivnit všechny fáze následující. Cílem strategické analýzy je objevit souvislostí mezi podnikem a jeho okolím a v návaznosti na to, vytvořit takovou strategii, která pomůže podniku dosáhnout konkurenční výhody. Nejdůležitější je stanovit ty faktory, u kterých lze předpokládat velký vliv na sestavení cílů a strategie podniku a vhodně na ně reagovat.

Jak uvádí profesor Mařík, strategická analýza by měla odpovědět alespoň na tyto 3 otázky:[11]

1. Jaké jsou dlouhodobé perspektivy podniku?
2. Jaký vývoj trhu, konkurence a podnikových tržeb lze očekávat?
3. Jaká rizika jsou s podnikem spojena?

Výsledky strategické analýzy slouží jako podklad pro zpracování samotné strategie. Formulování strategie představuje velmi složitý proces, který vyžaduje systematický přístup při identifikaci a analýze vnějších faktorů působících na podnik. Podnik pomocí strategie aktivně utváří svou budoucnost, a jelikož pracuje s delším časovým horizontem, musí brát v úvahu i určitou míru rizika a nejistoty. Z výše uvedeného vyplývá, že by strategická analýza měla připravit podnik na jakoukoli situaci, která by mohla v budoucnu nastat.

Jak ukazuje níže uvedený obrázek 4, strategická analýza se obvykle zabývá dvěma základními okruhy, a sice analýzou vnějších a vnitřních faktorů společnosti. Oba okruhy jsou vzájemně závislé a propojené, je proto nutné zkoumat je jako celek.

Analýza vnějších faktorů zkoumá okolí podniku, přičemž zjišťuje, jaký vliv má na podnik jeho makrookolí (obecné prostředí) i mikrookolí (oborové prostředí). Analýza zkoumá faktory, které ovlivňují strategickou pozici podniku a vytvářejí tak potenciální hrozby, ale i příležitosti pro jeho činnost. Jednou z nejvýznamnějších metod zkoumající vlivy makrookolí na podnik je PEST analýza, která bude představena v dalších kapitolách.

[11] MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - záklaní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5, s. 57.

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví, přičemž je zde kladen důraz na konkurenční prostředí. Mezi nejpoužívanější metody analýzy mikrookolí patří Porterův model pěti sil, který zkoumá faktory ovlivňující výnosnost odvětví.

Analýza vnitřních faktorů identifikuje zdroje a schopnosti podniku, které musí podnik mít, aby byl schopen čelit hrozbám a příležitostem vyplývajících z jeho okolí. Cílem této analýzy je určit jednotlivé zdroje a schopnosti a zjistit, jak jich využívat takovým způsobem, aby podnik získal konkurenční výhodu.

Obrázek 4 Strategická analýza

Zdroj: Zpracováno dle 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, s. 10.

Jelikož je nezbytně nutné pohlížet na celou tuto problematiku jako na celek, tvoří výsledky z analýzy vnějších i vnitřních faktorů podklad pro stanovení konkurenční výhody, určení konkurenční pozice podniku a následně tvorbu celé strategie.

Při syntéze/shrnutí výsledků je možné použít SWOT analýzu, která charakterizuje silné a slabé stránky a porovnává je s hlavními vlivy z jeho okolí.[12]

[12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8, s. 11-12.

2.1 Externí analýza

Externí analýza se zabývá zkoumáním vnějšího prostředí podniku. Cílem je nalezení jeho příležitostí a zároveň identifikování jeho hrozeb plynoucích z tohoto okolí.

Na základě poznatků z externí analýzy by měl podnik určit takovou cestu, která by mu pomohla maximálně využít všech příležitostí a zároveň úplně eliminovat hrozby nebo alespoň snížit jejich negativní dopad.

Jak je uvedeno výše, externí analýza se zaměřuje na dvě hlavní části, jednak zkoumá makrookolí podniku, které je společné pro všechny podniky v zemi, a dále mikrookolí, které je specifické pro daný subjekt.

2.1.1 Analýza makrookolí

„Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje.“[13] Tyto jednotlivé faktory mohou výrazně působit na efektivnost podniku, respektive jeho úspěšnost. To, do jaké míry bude podnik úspěšný, závisí zcela na tom, jak dokáže na tyto faktory a jejich vlivy reagovat a přizpůsobit se jim.

Makrookolí je tvořeno nejširším okolím podniku, jeho faktory působí na všechny subjekty na trhu, avšak s různou intenzitou. Každá změna těchto faktorů dopadá na činnost podniků, mnohdy velmi značně, avšak nutno dodat, že podnik sám má jen velmi malou šanci makrookolí ovlivnit. Výjimku tvoří velké firmy, které mají, díky svému postavení, lepší vyjednávací možnosti a mohou tak ovlivnit některé z faktorů makrookolí.

2.1.1.1 PEST analýza[14]

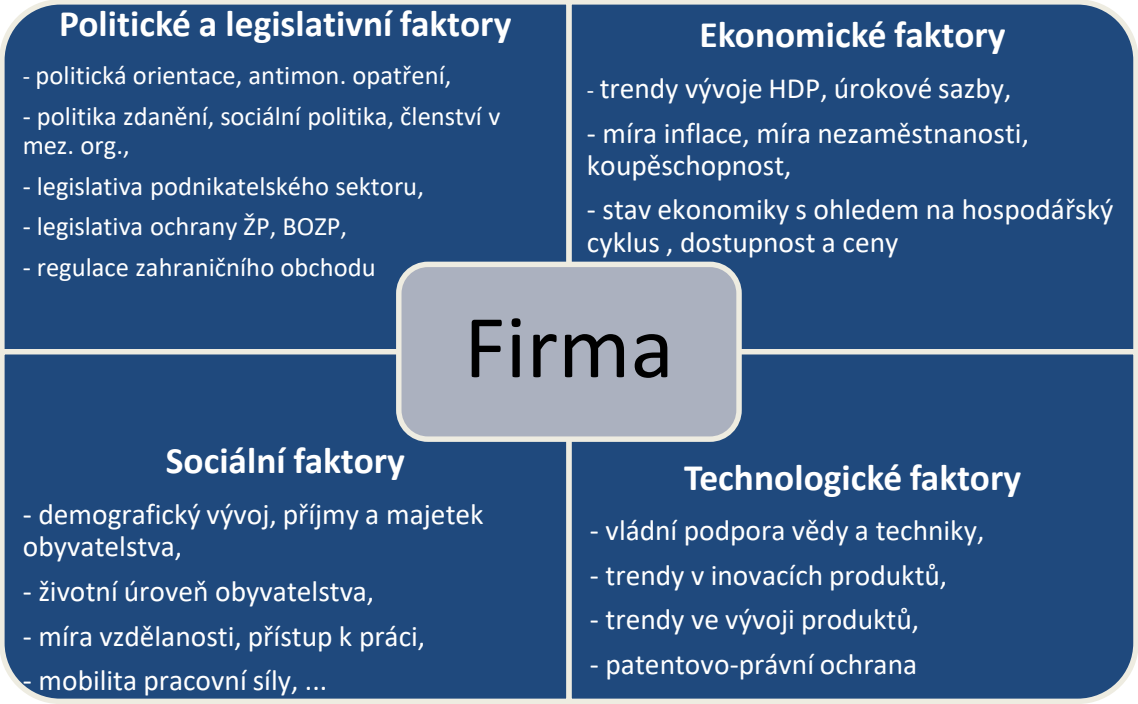
Jednou z nejvýznamnějších metod zkoumajících vlivy makroprostředí je analýza PEST. Zkratka PEST představuje akronym složený z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů. Každý z těchto čtyř faktorů ovlivňuje podnik různou měrou, jsou

[13] 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, s. 16.
[14] 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, s. 16-20.

odlišné pro jednotlivé podniky i celá odvětví. Je tedy stěžejní hodnotit jednotlivé faktory s ohledem na konkrétní podnik, popřípadě odvětví.

Obrázek 5 zjednodušeně zobrazuje jednotlivé faktory, které mohou mít vliv na fungování podniku.

Obrázek 5 PEST analýza



Zdroj: Zpracováno dle: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 537.

Politické a legislativní faktory

Faktory politicko-právního prostředí představují pro podnik jak příležitosti (daňová zvýhodnění, dotace z fondů), tak i hrozby (antimonopolní zákony, otázky životního prostředí). Legislativní a politická omezení se dotýkají všech subjektů na trhu, určují mantinely, ve kterých se může podnik pohybovat.

Mezi významné faktory, kromě již výše uvedených, můžeme zařadit politickou stabilitu na domácím i mezinárodním poli, členství v různých mezinárodních organizacích či regulace platné v daném státě.

Ekonomické faktory

Jak již název napovídá, ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky daného státu. K hlavním faktorům se řadí vývoj hrubého domácího produktu, míra

nezaměstnanosti, míra inflace a úrokové sazby. Z vývoje těchto faktorů můžeme vysledovat jisté zásady.

Růst míry inflace souvisí s růstem úrokových sazeb, což negativně ovlivňuje investice podniku (úvěry se stávají dražšími). Naopak klesající úroková míra představuje pro podnik příležitost, úvěry se stávají dostupnějšími, což zlepšuje investiční a rozvojové činnosti podniku.

Pro firmy operující nejen na domácím trhu, ale i v zahraniční, bude důležitým faktorem vývoj devizových kurzů. Pokles měnového kurzu domácí měny zlevňuje zboží vyrobené doma a stává se na zahraničních trzích levnější, a tak i konkurenceschopnější, což zvýhodňuje firmy vyvážející své zboží do zahraničí. Na druhou stranu apreciace měny snižuje konkurenceschopnost výrobků vyrobených v domácí ekonomice a je tudíž hrozbou pro exportéry.

Dalším významným faktorem je fáze hospodářského cyklu. V době hospodářského růstu roste spotřeba v ekonomice, což vytváří nové příležitosti pro rozvoj podniku. Naproti tomu v době hospodářského poklesu klesá spotřeba v ekonomice, rostou konkurenční tlaky a podnikům hrozí pokles ziskovosti.

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odráží postoje obyvatelstva a jeho strukturu. Jejich analýza umožňuje co nejlépe poznat zákazníka a pochopit jeho potřeby, tak aby mu mohl podnik vytvořit a nabídnout výrobek/službu, který bude přesně odpovídat jeho požadavkům. Znalost demografického vývoje populace, úrovně vzdělanosti, životního stylu a trendů je proto v současnosti naprosto nezbytná.

Mezi významné faktory patří v současnosti například postoj k práci. Lidé upřednostňují více volna a flexibilnější pracovní dobu před kariérou a penězi. Dalším důležitým faktorem je také změna v postoji k životnímu prostředí, kdy je stále častěji kladen důraz na šetrné zacházení se zdroji.

Technologické faktory

Technologické faktory odráží změny v oblasti technologií a inovačních činností, které mohou způsobit výrazné změny podnikatelského prostředí, potažmo celého odvětví, ve kterém podnik působí. Dynamické změny charakteristické pro oblast technologií vyžadují, aby byl podnik informován o těchto změnách, nechce-li zůstat pozadu.

Naopak schopnost předvídat směr vývoje technického rozvoje, může podniku přinést výraznou konkurenční výhodu.

Stále častěji se můžeme v literatuře setkat s rozšířenou analýzou tzv. PESTEL, která se navíc zaobírá ekologickými *(environmental*) a právními *(legal)* faktory. Přidání faktorů do této analýzy souvisí především s nutností přizpůsobit se měnícímu se okolí, kdy společnost mění své myšlení a začíná klást důraz i na jiná témata.

Ekologické faktory se zabývají oblastmi jako: globální oteplování, vlivy počasí, změny teplot (mají dopad na některá odvětví jako např. cestovní ruch nebo zemědělství) a ochrana životního prostředí (ovlivňuje těžbu surovin nebo dopravu). **Právní faktory** zahrnují náměty jako: pracovní diskriminace, ochrana spotřebitele, zaměstnanecké právo (například výše minimální mzdy, podmínky propuštění z práce) apod.

Cílem PEST(LE) analýzy není sestavit výčet všech výše zmíněných faktorů, ale informovat o relevantních faktorech týkajících se konkrétního podniku, respektive odvětví. Důležitým krokem je zaměřit se na tyto faktory, zamyslet se nad jejich dopadem na činnost sledovaného podniku a určit opatření, která by pomohla maximálně využit případných příležitostí a popřípadě snížit míru možného negativního dopadu.

Při zpracování analýzy, která by respektovala výše zmíněné kroky, se doporučuje postupovat ve třech návazných krocích definovaných metodou MAP. Metoda vnáší do zpracování významných faktorů určitý systém a řád, především díky rozložení analýzy do následujících třech kroků[15]:

- M – monitorování,
- A – analýza,
- P – predikce.

První fází celého procesu je fáze monitorování, při níž jsou identifikovány stěžejní faktory nutné pro tvorbu strategie. Následně jsou v dalším kroku tyto faktory analyzovány a vyhodnocovány z hlediska jejich vlivu na činnost podniku. Poslední fáze se zabývá predikcí vývoje již vybraných klíčových faktorů a jejich možným budoucím vývojem.

[15] Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání. *Metoda MAP* [online]. [cit. 2016-10-22]. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:p105nXf1ToAJ:www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16831/Metoda-MAP+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=firefox-b-ab.

2.1.2 Analýza mikrookolí

Klíčovým faktorem ovlivňujícím podnik je kromě makrookolí i jeho mikrookolí, které můžeme jednoduše charakterizovat jako vše, co podnik bezprostředně obklopuje. Oproti makrookolí je podnik schopen svým chováním ovlivnit stav a vývoj svého mikrookolí, což se projevuje i při samotné formulaci podnikové strategie. Mezi nejvýznamnější subjekty patří stávající a budoucí konkurenti, dodavatelé, zákazníci, a další.

Cílem analýzy mikrookolí je vymezit odvětví, ve kterém podnik působí. Důraz je kladen zejména na vymezení konkurenčního prostředí podniku. Kromě konkurentů se zjišťují i další faktory jako je růst či pokles trhu, vstupní bariéry do odvětví, fáze životního cyklu, inovace a diferenciace výrobku a další.

Znalost svého prostředí je pro podnik naprosto klíčová, protože jen díky tomu je podnik schopen zaujmout takovou pozici na trhu, která mu zajistí možnost odolávat konkurenčním silám a zároveň je ovlivňovat ve svůj prospěch.

To potvrzuje i Dedouchová, která ve své publikaci uvádí, že „*úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti, resp. ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, resp. jejich negativní vliv je třeba omezit.*“[16]

K nejvýznamnějším nástrojům oborové analýzy bezesporu patří Porterův model pěti konkurenčních sil, který je blíže specifikován v následující kapitole.

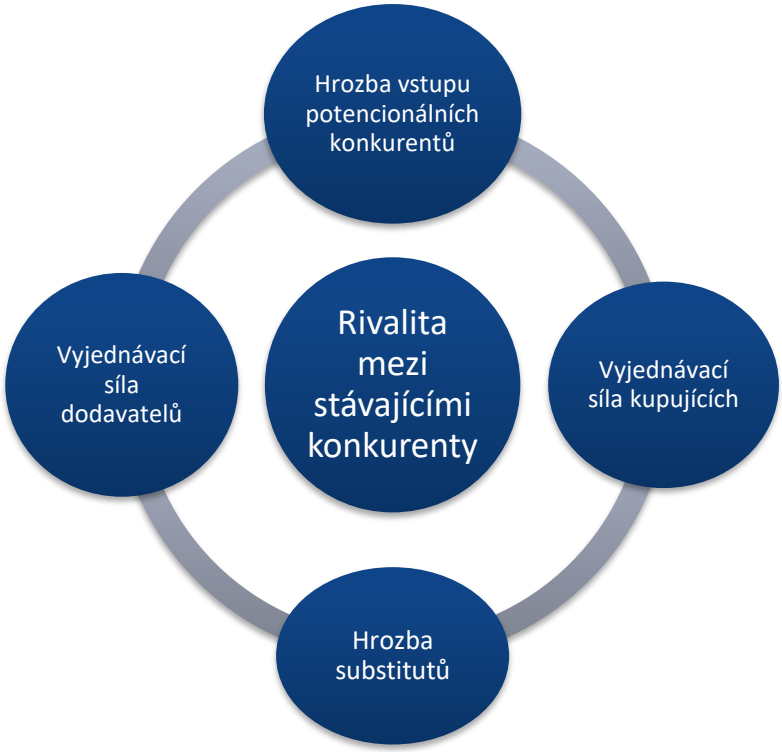
2.1.2.1 Porterův model 5-ti sil

Porterův model pěti sil definuje pět hlavních hrozeb ovlivňujících atraktivnost odvětví, které zahrnují rivalitu mezi stávajícími konkurenty v rámci odvětví, riziko vstupu potencionálních konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu kupujících a hrozbu substitučních produktů. Čím jsou tyto síly slabší, tím větší má podnik příležitost dosáhnout vyššího zisku. A naopak, čím je vliv těchto sil větší, tím je pravděpodobnější, že podnik dosáhne menšího zisku, jelikož ziskovost je ovlivňována nejvýznamnějšími konkurenčními silami v odvětví.

Jednotlivé konkurenční síly jsou názorně zobrazeny v následujícím schématu.

[16] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4, s. 17.

Obrázek 6 Porterův model pěti sil



Zdroj: Zpracováno dle Porter´s Five Forces. *MindTools* [online]. [cit. 2016-10-22]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Jako konkurenční podniky můžeme charakterizovat ty podniky, které nabízejí podobné výrobky a služby a jejichž zákazníci, tedy cílová skupina je stejná. V každém odvětí spolu podniky soutěží o zákazníka, respektive o nejlepší postavení na trhu. Konkurenční boj má mnoho podob, podniky mohou konkurovat cenou, i když v současné době se společnosti spíše přiklání k jiným nástrojům, jako je kvalita, nabídka doprovodných služeb, podpora prodeje, marketing a další.

I proto rivalita mezi stávajícími konkurenty patří mezi nejsilnější z výše uvedených sil Porterova modelu. Intenzita rivality mezi stávajícími konkurenty je důsledkem snahy každého z nich o vylepšení svého postavení. Zároveň je výsledkem interakce řady faktorů. Mezi nejvýznamnější faktory patří následující:[17]

- ***Množství konkurentů a jejich velikost*** – s vyšším počtem konkurentů s relativně stejnou velikostí lze předpokládat, že nastane větší konkurenční boj. Naproti

[17] 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, s. 49 – 50.

tomu u odvětví s menším počtem konkurentů či dokonce s jedním dominantním podnikem lze předpokládat stabilnější podmínky.

- ***Tempo růstu trhu*** - je-li tempo růstu dostatečně rychlé, lze předpokládat, že bude v odvětví panovat menší rivalita vzhledem k růstu poptávky, což pomáhá podnikům naplnit stanovené cíle. V případě pomalého či dokonce klesajícího tempa růstu trhu, roste v odvětví rivalita, jelikož se podniky snaží naplňovat své cíle na úrok svých konkurentů.
- ***Diferenciace produktů*** – čím méně jsou produkty diferenciované, tím snadněji mohou kupující přejít ke konkurenci, což opět zvyšuje konkurenční tlaky v odvětví.
- ***Velikost fixních nákladů*** – v kapitálově náročných odvětvích působí tlak na podniky, aby plně využívaly svých výrobních kapacit a rozložily tak vysoké fixní náklady. S tím roste nutnost tyto výrobky prodat, obzvlášť pak v době nízké poptávky jsou podniky nuceny využívat různých slev a rabatů k podpoře prodeje.
- ***Výstupní bariéry v odvětví*** – zabraňují podnikům lehký výstup z odvětví například z důvodů vysokých nákladů vynaložených do zařízení, které nemá jiné uplatnění nebo kvůli penále z nedodržení smluv.
- ***Globální zákazníci*** – podniky se snaží získat globální zákazníky, a tím i konkurenční výhodu oproti svým rivalům, což vnáší do odvětví větší konkurenční tlaky.

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Atraktivnost a ziskovost odvětví zvyšuje pravděpodobnost vstupu dalších podniků, které bojují o získání tržního podílu a ohrožují stávající konkurenty. Vstup nových konkurentů je ovlivněn hlavně dvěma faktory, a to vstupními bariérami do odvětví a reakcí současných subjektů v daném odvětví. Každé odvětví je však z hlediska podmínek vstupu odlišné, některé jsou význačné mnohými překážkami a jiné téměř žádnými. Mezi hlavní bariéry vstupu patří:

- ***Úspory z rozsahu*** – společnosti s velkým objemem produkce mají možnost dosahovat nižších nákladů na jednotku produkce, a tím velkých úspor z rozsahu. Nově vstupující a malé podniky si však nemohou dovolit dostatečně

rozsáhlou produkci a nemohou tak dostatečně konkurovat stávajícím subjektům v odvětví.

- ***Kapitálové požadavky*** – u odvětví s vysokými požadavky na kapitál lze předpokládat jen malé množství potencionálních konkurentů vzhledem k tomu, že jen silní hráči dokáží vstoupit do odvětví a udržet se v něm dlouhodobě.
- ***Loajalita zákazníků*** **–** loajalita značce a výrobkům značně komplikuje novým potencionálním konkurentům jejich vstup do odvětví, jelikož jen těžko přetáhnou zákazníky od stávající konkurence. K tomu, aby získali loajalitu zákazníků, budou potřebovat značné zdroje a čas.
- ***Technologie a know-how*** – u odvětví se specifickými technologickými postupy či know-how je prakticky nemožné fungovat bez jejich znalostí. Často jsou tyto postupy chráněny například patenty, výrobními vzory apod., což vytváří bariéry pro potenciální konkurenci.
- ***Legislativní opatření*** – vláda je schopna svými opatřeními významně ovlivnit vstupní bariéry. Například zaváděním licencí, kvót či změnami v legislativě týkajících se ochrany životního prostředí, hygieny apod. To může ovlivnit rozhodnutí podniků o jejich vstupu.
- ***Reakce stávajících hráčů*** – sami stávající hráči mohou vytvářet bariéry, aby zamezili vstupu nechtěných konkurentů. Využívají cenových změn, rozšířené propagace a podpory prodeje, a to na tak dlouho, aby si nový subjekt rozmyslel vstup do odvětví, popřípadě aby z něj byl nucen odejít.

Vyjednávací síla dodavatelů

Sílu dodavatelů zkoumáme především z hlediska sledovaného podniku a jeho závislosti na nich. Vyjednávací síla dodavatelů spočívá především v jejich možnosti ovlivnit výnosnost podniku tím, že vyvíjí na podnik nátlak v podobě zvyšování cen či snižováním kvality surovin.

Dodavatel má tím vyšší vyjednávací sílu, čím menší počet dodavatelů v odvětví je. Zároveň čím vyšší silou dodavatel disponuje, tím větší konkurenční rivalita v odvětví působí. Velikost vyjednávací síly dodavatelů závisí na následujících faktorech:

- ***Koncentrace dodavatelů v odvětví*** – je-li v odvětví jen několik málo dodavatelů a jejich odběratelé nemají jinou alternativu, kde získat podobné produkty, disponuje dodavatel relativně vyšší vyjednávací silou.

- ***Míra diferenciace výrobku*** – je-li výrobek málo diferencovaný, a tudíž i snadno nahraditelný, klesá vyjednávací síla dodavatelů, jelikož je pro odběratele snadné nalézt alternativu u jiných dodavatelů. Naopak pokud se jedná o výrobek nezbytný pro činnost podniku, roste vyjednávací síla dodavatelů.
- ***Substituce výrobků*** **–** s existencí většího množství substitučních výrobků, klesá vyjednávací síla dodavatelů a opačně.
- ***Význam zákazníka pro dodavatele*** – v případech, kdy je zákazník významným klientem dodavatele, klesá vyjednávací síla tohoto dodavatele.

Vyjednávací síla kupujících

Podobně jako u odběratelů i zde platí, že čím vyšší silou kupující disponují, tím větší konkurenční tlaky v odvětví panují. Vyjednávací síla kupujících spočívá především v možnosti získat výhody, jako jsou výhodnější platební podmínky, kratší dodací lhůty, vyšší kvalita apod. I zde se velikost vyjednávací síly odvíjí od některých z těchto faktorů:

- ***Koncentrace kupujících v odvětví*** – je-li v odvětví jen málo kupujících, avšak významných pro klienta co se objemu nákupů týče, tím větší vyjednávací silou disponují.
- ***Význam výrobku pro zákazníka*** – jedná-li se o výrobek, který nelze snadno nahradit, klesá vyjednávací síla zákazníka, jelikož by pro něj nebylo snadné najít nového dodavatele. Naopak jedná-li se o výrobek, který je snadno substituovaný a náklady na změnu dodavatele jsou nízké, je pro zákazníka snadné přejít ke konkurenci, čímž získává vyšší vyjednávací silu.
- ***Informovanost zákazníka*** – je-li zákazník plně informován o všech svých možnostech, roste i jeho vyjednávací síla.

Hrozba substitutů

Substituty představují takové výrobky či služby, které mají podobné či stejné vlastnosti a je možné je snadno vzájemně nahrazovat. Zákazník tak má možnost alternativy při výběru a podniky nabízející výrobky/služby ve stejném odvětví se automaticky stávají konkurenty. Hrozbu zde představuje především počet substitutů v daném odvětví. Pokud je v odvětví velký počet substitutů, hrozí, že dojde ke snižování cen, a tím i snížení ziskovosti podniku.

2.2 Interní analýza

Interní analýza se zabývá poznáním vnitřního prostředí podniku s cílem určit jeho silné a slabé stránky, které slouží jako základ pro následnou tvorbu strategie. Základem interního poznání je analýza zdrojů a schopností podniku, která pomáhá identifikovat specifické přednosti podniku, respektive nedostatky, které odlišují podnik od konkurence.

Důraz je kladen na nehmotný majetek, schopnosti a dovednosti, jelikož právě zde se nachází těžiště specifických předností podniku. Nelze opomenout fakt, že i hmotný majetek přináší podniku specifické přednosti, avšak vzhledem k dnešnímu globalizovanému světu, je hmotný majetek snadno napodobitelný a není tudíž zárukou dlouhodobé konkurenční výhody. Smyslem interní analýzy je posoudit, zda podnik využívá všech svých zdrojů a schopností v takové výši, aby maximálně využil příležitostí, jaké mu poskytuje jeho okolí.

Interní analýza se nezaměřuje jen na jednu oblast podnikání, nýbrž na celou škálu podnikových funkcí jako je výroba, marketing, lidské zdroje, finance, apod.[18]

2.2.1 Identifikace zdrojů a kompetencí podniku

Jak již název napovídá, cílem této kapitoly je identifikovat klíčové zdroje a schopnosti podniku a posoudit jejich předpoklady pro získání konkurenční výhody, to vzhledem k budoucímu vývoji podniku. Hodnotí se tedy nejen samotné zdroje a kompetence, ale i schopnost podniku jich využít ke své výhodě.

Každý podnik kvůli své podnikatelské činnosti disponuje určitými zdroji, které tvoří síť vzájemně propojených vazeb. Jednotlivé zdroje se navzájem ovlivňují, a je proto nezbytné posuzovat je ve vzájemné shodě a nikoliv jednotlivě.

Jak uvádí Košťan a Šuleř, analýza interních zdrojů má získat odpověď na následující otázky:[19]

1. Jaké zdroje máme k dispozici?
2. Jak efektivně jsou naše zdroje využívány?

[18] 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, s. 73 – 75.
[19] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8, s. 52.

3. Jak flexibilní jsou naše zdroje?
4. Jsou naše zdroje vzájemně vyvážené?

Zdroje podniku se obvykle dělí do čtyř základních kategorií:[20]

- ***Hmotné zdroje*** – analýza hmotných zdrojů nemá působit jen jako výčet konkrétních strojů a zařízení, pozemků, budov nebo výrobních kapacit. Důležité je sledovat i jejich vlastnosti, jako je stáří strojů, umístění či flexibilita výroby, které ovlivňují potenciál firmy.
- ***Nehmotné zdroje*** – mezi typické nehmotné zdroje patří různé patenty, licence, know-how či obchodní tajemství. Kromě toho se v poslední době dostává do popředí oblast zahrnující pověst podniku, ochranné známky či značky. Pro mnoho podniků znamenají nehmotné zdroje hlavní konkurenční výhodu a staví na nich veškerou svou činnost.
- ***Lidské zdroje*** – analýza lidských zdrojů se zaměřuje na základní charakteristiky, jako je počet zaměstnanců a jejich kvalifikace. Mimo to je důležité sledovat i další údaje, jako je motivace, adaptabilita nebo jejich loajalita. Jelikož jsou zaměstnanci podniku významným zdrojem konkurenční výhody, je nutné věnovat jim značnou pozornost. Rozvíjet jejich potenciál, snažit se zvyšovat jejich loajalitu k podniku a podporovat dobré vztahy na pracovišti.
- ***Finanční zdroje*** – analýza finančních zdrojů si klade za cíl vymezit zdroje, které jsou nezbytně nutné pro činnost podniku a zároveň běžně dostupné všem konkurentům, a zdroje, které mohou mít potenciál získat konkurenční výhodu pro podnik. Analýza se zabývá oblastí kapitálové struktury podniku, tedy vlastními a cizími zdroji, které ovlivňují stabilitu a nezávislost podniku. Analýza zdrojů bude definována v následující kapitole práce.

Cílem identifikace zdrojů a kompetencí podniku není jen jejich výčet a rozdělení do zmíněných kategorií, ale důležité je i posoudit míru jejich jedinečnosti, a tím i obtížnosti napodobit je konkurencí.

Sedláčková ve své publikaci uvádí, že by analýza *„měla současně obsáhnout širokou základnu zdrojů, přičemž je ale nutné identifikovat ty zdroje, které jsou z hlediska strategické pozice podniku kritické, a oddělit je od zdrojů, které jsou sice nezbytné, ale*

[20] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: https://www.vse.cz/aop/52.

nejsou prostředkem k vytvoření a udržení konkurenční výhody a neovlivňují zásadním způsobem strategickou způsobilost podniku.“[21]

Fakt, že podnik vlastní zdroje důležité pro získání konkurenční výhody automaticky neznamená, že této konkurenční dohody i dosáhne. To bude záležet jen na schopnostech podniku tyto zdroje efektivně využít. Konkurence je sice schopna získat podobné zdroje a okopírovat jejich strukturu, ale schopnost efektivně jich využít už tak lehce získat nemůže.

2.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje významnou součást interní analýzy zdrojů a schopností podniku. Termín „finanční analýza“ lze definovat celou řadou způsobů. Například Růčková definuje ve své publikaci finanční analýzu jako *„systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“* [22]

Cílem finanční analýzy je zhodnotit finanční zdraví podniku a zároveň získat podklady pro budoucí rozhodování podniku. Finanční analýza je komplexní nástroj, který slouží k řízení financí uvnitř podniku, slouží k odhalení silných a slabých stránek, na jejichž základě je možné činit opatření potřebná pro efektivní finanční řízení.

Finanční analýza je cenným zdrojem informací o současném stavu podniku. Tyto informace slouží především pro manažery pro účely řízení podniku. Dalšími uživateli jsou akcionáři (vlastníci firmy), investoři, obchodní partneři, banky, konkurenti a další.

Data potřebná pro analýzu lze čerpat především z účetních výkazů, a sice z výkazu zisku a ztráty, rozvahy, výkazu peněžního toku či z příloh k účetní závěrce.[23]

V následující části práce budou představeny nejvýznamnější metody finanční analýzy.

---

[21] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: https://www.vse.cz/aop/52.

[22] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2, s. 9.

[23] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 18.

2.2.2.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele prezentují určitý jev nezávisle k jiným jevům a jejich analýza umožňuje podniku nalézt ty oblasti, na které je potřeba se blíže zaměřit při dalším zkoumání. Dané jevy zkoumáme z hlediska jejich vývoje v čase nebo jako jejich podíl na zvoleném celku.

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální analýzu, vertikální analýzu a bilanční pravidla.

2.2.2.1.1 Horizontální analýza

Analýza účetních výkazů (rozvahy a výkazu zisku a ztráty) slouží jako primární zdroj zjištění, jaký majetek společnost vlastní, a jakými zdroji jej financovala. Z výkazu zisku a ztráty lze zjistit, zda podnik utržil ztrátu či naopak zaznamenal zisk. Díky analýze jednotlivých položek výkazů lze určit, jak tyto položky k danému hospodářskému výsledku přispěly.

Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů představuje výchozí krok ekonomické analýzy. Horizontální analýza zkoumá vývoj vybraných veličin v čase, obvykle kvantifikuje meziroční změny vybraných veličin. [24]

Výsledek lze vyjádřit pomocí buďto tzv. indexů v relativním vyjádření nebo diferencí v absolutním vyjádření. Indexy lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$I^{i}_{t/(t-1)} = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)}$$

Index vyjadřuje relativní změnu sledované položky B_i oproti předchozímu období. V případě, že je bilanční položka rovna nule, hodnota indexu neexistuje, jelikož hrozí dělení nulou. Za těchto okolností je výhodnější výpočet pomocí diference:

$$D_{\frac{t}{t-1}} = B_i(t) - B_i(t-1)$$

2.2.2.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza sleduje jednotlivé položky účetních výkazů ve vztahu ke zvolené souhrnné veličině. U analýzy rozvahy se obvykle jedná o bilanční sumu, nicméně lze

[24] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2, s. 110.

použít i vybrané podpoložky. Zobrazuje se tedy podíl sledovaných položek na zvoleném celku. Stejně jako u horizontální analýzy lze výsledky zobrazit v absolutním nebo relativním vyjádření.

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

2.2.2.1.3 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla vyjadřují doporučení týkající se majetkové a kapitálové struktury, které by měl dodržovat každý podnik usilující o dlouhodobou finanční rovnováhu a stabilitu. Doporučení se nemusí týkat všech podniků, vždy je nutné brát do úvahy jejich velkost a odvětví, ve kterém působí.

Zpravidla rozeznáváme následující čtyři bilanční pravidla:[25]

a) Zlaté bilanční pravidlo financování

Zlaté bilanční pravidlo spočívá ve slaďování časového horizontu majetku s časovým horizontem zdrojů použitých k jejich financování. Pravidlo uvádí, že krátkodobý majetek by měl být kryt krátkodobými zdroji a dlouhodobý majetek naopak dlouhodobými zdroji (tj. vlastních i cizích).

b) Zlaté pari pravidlo

Pari pravidlo porovnává dlouhodobý majetek s vlastními zdroji podniku. Pravidlo říká, že vlastní zdroje potřebné pro krytí dlouhodobého majetku by měly převyšovat zdroje cizí s ohledem na celkové zdroje podniku. Pravidlo požaduje, aby byl dlouhodobý majetek kryt jen vlastním kapitálem podniku.

Vlastní kapitál je v zásadě nejdražším možným zdrojem podniku, proto by měl sloužit jen ke krytí dlouhodobého majetku, v ideálnějším případě jen jeho části. Jedná se spíše o konzervativní strategii financování podniku, jejímž cílem je zabránit situacím, kdy je krátkodobý majetek financován dlouhodobými zdroji.

c) Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika se zaměřuje na poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Pravidlo říká, že vlastní zdroje podniku by měly převyšovat ty cizí, v horším případě by

[25] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9, s. 402- 403.

se měly rovnat. Tento poměr vyjadřuje stupeň zadluženosti podniku, kdy s růstem zadlužení roste i věřitelské riziko. Pokud podnik pravidlo respektuje, může tak minimalizovat riziko pro sebe i své věřitele.

Z toho vyplývá, že kapitálová struktura má být optimalizována jak z pohledu časového, a sice poměru dlouhodobých a krátkodobých zdrojů, tak i z pohledu vlastnictví, tedy poměru vlastních a cizích zdrojů.

d) Zlaté bilanční poměrové pravidlo

Poměrové pravidlo se zabývá vztahem mezi velikostí investic a tržeb podniku. Pravidlo říká, že tempo růstu investic by nemělo přesáhnout tempo růstu tržeb. Stávající investice by si nejprve měly vydělat na nové. Dodržením tohoto pravidla může podnik zabránit, aby neuskutečnil několik špatných investic za sebou, čímž by ohrozil svou stabilitu.

2.2.2.2 Poměrové ukazatele[26]

Analýza poměrových, také zvaných relativních ukazatelů, poskytuje rychlý přehled o základních finančních charakteristikách daného podniku. Snadným porovnáním vybraných ukazatelů mezi sebou lze získat další souvislosti, které nemusí být z předchozích analýz zřejmé. Poměrové ukazatele umožňují srovnání s ostatními podniky či s odvětvovým průměrem. Analýza vychází z účetních výkazů, a sice z rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

2.2.2.2.1 Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability zjišťujeme poměr mezi finančními prostředky, které získáváme z činností podniku a mezi prostředky, které byly na tyto aktivity vynaloženy. Jednoduše řečeno sledujeme výnosnost vloženého kapitálu, respektive ziskovost celého podniku. Výpočet ukazatelů rentability je dán poměrem výsledku hospodaření podniku k základně z rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty.

a) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)

Ukazatel vyjadřuje poměr čistého zisku a vlastního kapitálu s cílem zjistit, do jaké míry se podniku podařilo zhodnotit investovaný kapitál, který do něj vložili akcionáři, respektive vlastníci. Ukazatel slouží majitelům, akcionářům či dalším investorům zjistit

[26] V celé podkapitole čerpáno z: KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9, s. 82 – 104.

zda kapitál přináší dostatečný výnos vzhledem k investičnímu riziku, jemuž čelí. Investoři požadují alespoň takový výnos, který by mohli obdržet při jiné formě investování.

$$ROE = EAT/VK$$

b) Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje, kolik korun čistého zisku je společnost schopna získat z jedné koruny svých tržeb. Rentabilita tržeb slouží jako indikátor finančního zdraví podniku, často se využívá jako součást dalších ukazatelů.

$$ROS = EAT/Tržby$$

c) Rentabilita aktiv (ROA – return on assets)

Rentabilita aktiv je jedním ze základních indikátorů úspěšnosti podniku. Ukazatel udává, jak efektivně je majetek společnosti využíván, a jak se zhodnocuje v čase. Rentabilita aktiv vyjadřuje poměr zisku k celkovým aktivům investovaným do podniku, a to bez ohledu na to, zda byla aktiva financována vlastními či cizími zdroji.

$$ROA = EBIT/Aktiva$$

Ve většině případů se v čitateli ukazatele používá zisk před úroky a zdaněním (EBIT) z důvodu možné změny sazby daně ze zisku nebo struktury financování, což umožňuje vyšší míru srovnatelnosti.

d) Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – return on capital employed)

Ukazatel sleduje výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu. Říká, kolik provozního hospodářského výsledku podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli.[27]

$$ROCE = \frac{EBIT}{Vl.kapitál + Rezervy + Dl.závazky + Bankovní\ úroky\ dlouhodobé}$$

2.2.2.2.2 Ukazatele aktivity[28]

Ukazatele aktivity patří mezi základní ukazatele výkonosti podniku, které slouží především pro řízení struktury aktiv. Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, jak efektivně

[27] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9, s. 83.
[28] V celé podkapitole čerpáno z: KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9, s. 82 – 104.

byl podnik schopen využívat své vložené prostředky. Ukazatele aktivy poskytují informace například o tom, zda podnik nedisponuje nadbytečnými kapacitami, které nejsou dostatečně využívány nebo zda v případě vysoké rychlosti obratu nejde o nedostatek produktivních aktiv, což by mohlo mít negativní dopad na budoucí růstové příležitosti.

Obvykle rozlišujeme dva typy ukazatelů, a sice rychlost obratu a dobu obratu. Rychlost obratu se vyjadřuje jako počet obrátek za určité období (zpravidla za rok), zatímco doba obratu vyjadřuje počet dní nutných na jednu obrátku. Oby typy ukazatelů jsou vzájemně provázány. Dobu obratu lze vyjádřit obrácenou hodnotou ukazatele počtu obrátek a naopak.

a) Obrat aktiv

Ukazatel vyjadřuje míru, s jakou byl podnik schopen efektivně využívat veškerá svá aktiva. Obrat aktiv udává, kolikrát dojde k obratu aktiv v průběhu jednoho roku. Hodnota obratu aktiv závisí na odvětví, ve kterém podnik působí, proto je vhodné porovnávat výsledek s výsledky ostatních konkurentů z odvětví. Bez ohledu na odvětvová specifika by hodnota ukazatele měla být minimálně na úrovni jedné.

$$Obrat\ aktiv = Tržby/Aktiva$$

b) Obrat dlouhodobého majetku

Ukazatel se zabývá intenzitou, s jakou podnik využívá svého dlouhodobého majetku – strojů, budov, zařízení a dalších. Obrat dlouhodobého majetku udává, kolikrát se dlouhodobý majetek v průběhu jednoho roku obrátí v tržby. Obecně platí, že čím vyšší je využití majetku, tím lépe. Nicméně je nezbytné dávat pozor na odpisovou politiku společnosti a způsoby oceňování majetku. Pokud mluvíme o podniku, jehož majetek je z větší části odepsán, může ukazatel nabývat vyšších hodnot než například u podniku, který nedávno investoval do nového majetku.

$$Obrat\ dl.majetku = Tržby/Dlouhodobý\ majetek$$

c) Obrat zásob

Obrat zásob udává, kolikrát se každá položka zásob v průběhu jednoho účetního období obrátí v hotovost (je prodána) a je znovu vyrobena. Čím vyšší je hodnota obratu zásob, tím lépe pro podnik, jelikož tak podnik neváže hodně kapitálu v zásobách. Avšak

podnik by měl držet určitou výši zásob (optimální výši), která zajistí plynulý chod podniku. Nadbytečné zásoby by představovaly pro podnik vysoké náklady na jejich skladování a zároveň snižovaly výkonnost celého podniku vzhledem k tomu, že vážou kapitál.

$$Obrat\ zásob = Tržby/Zásoby$$

d) Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává počet dní, po které jsou zásoby společnosti na skladě. Hodnota ukazatele se odvíjí od odvětví, ve kterém se společnost pohybuje. Obecně však lze říci, že čím nižší je tato hodnota, tím lépe. Jelikož čím nižší je tato doba, tím rychleji je podnik schopen přeměnit zásoby na peníze. Avšak stejně jako u ukazatele obratu zásob je nutné vzít do úvahy mimořádné situace a mít na skladě alespoň nějaké zásoby pro zajištění plynulého chodu podniku.

$$Doba\ obratu\ zásob = Zásoby/Denní\ tržby$$

e) Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek udává, jak dlouho musí podnik čekat, než inkasuje úhradu za prodaný výrobek či službu. Pohledávky nepřináší společnosti žádný výnos a nejsou s nimi spojeny ani žádné úroky. Pokud je hodnota ukazatele vysoká, může to značit špatnou platební morálku odběratelů.

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = Pohledávky/Denní\ tržby$$

f) Doba splatnosti krátkodobých závazků

Ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků udává počet dní, během nichž nemusí společnost platit své závazky. Společnost během této doby v podstatě využívá bezúročný úvěr od svých dodavatelů.

$$Doba\ obratu\ kr.závazků = Krátkodobé\ závazky/Denní\ tržby$$

Doba splatnosti závazků by měla být vyšší než doba inkasa pohledávek, jinak dochází k deficitu, který je nutno profinancovat z jiných zdrojů, jako například z úvěrů, u kterých musí společnost navíc platit úroky.

2.2.2.2.3 Ukazatele likvidity[29]

Ukazatele likvidity představují schopnost podniku hradit své závazky vůči ostatním subjektům. Likviditu lze analyzovat jak vzhledem k celé společnosti, tak i k určitým složkám majetku (aktiv). V případě aktiv se jedná především o schopnost podniku v krátkém čase přeměnit aktiva, rychle a bez větších ztrát, v peněžní prostředky.

Solventnost podniku vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům včas a v požadované výši. Proto, aby byl podnik schopen hradit tyto závazky, musí disponovat peněžními prostředky, které má na účtech či na pokladně, nebo být schopen přeměnit jednotlivé části majetku v peníze. Přeměna majetku na aktiva vyjadřuje takzvanou likviditu. Obtížnost, s jakou je přeměna majetku do hotovostní formy spojena, se nazývá likvidnost.

a) Běžná likvidita

Ukazatel měří, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky podniku. Optimální hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5 s ohledem na odvětví, ve kterém podnik působí. Výsledné hodnoty je proto výhodnější porovnávat s dosahovanými výsledky konkurenčních podniků.

$$Běžná\ likvidita = Oběžná\ aktiva / Krátkodobé\ závazky$$

b) Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity nepočítá, oproti běžné likviditě, se zásobami, čímž eliminuje nejméně likvidní část oběžných aktiv. Při výpočtu ukazatele se také doporučuje upravit čitatel o nedobytné pohledávky nebo pohledávky s nejistou dobytností, čímž se odstraní nejméně likvidní aktiva, a tím se zajistí vyšší vypovídací schopnost ukazatele.

$$Pohotová\ likvidita = (Oběžná\ aktiva - Zásoby) / Krátkodobé\ závazky$$

Doporučené hodnoty se u pohotové likvidity pohybují v rozmezí mezi 0,7 – 1,5 v závislosti na zvolené strategii. Vyšší hodnoty ukazatele značí vyšší míru krátkodobého majetku, který však nepřináší žádný výnos, čímž klesá výkonnost celého podniku. Naopak nízké hodnoty s sebou nesou riziko možné neschopnosti podniku splácet své závazky.

[29] V celé podkapitole čerpáno z: KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9, s. 88 – 90.

c) *Okamžitá likvidita*

Ukazatel okamžité likvidity zahrnuje jen nejlikvidnější aktiva, a to pouze pohotové platební prostředky – peníze na účtech, v pokladně, volně obchodované krátkodobé cenné papíry, šeky, apod.[30] Doporučená hodnota ukazatele se uvádí 0,2.

$$Okamžitá\ likvidita = Peněžní\ prostředky/Krátkodobé\ závazky$$

Všechny tři ukazatele likvidity mají společný problém, a to jejich statický pohled na věc. Vzhledem k faktu, že se ukazatel opírá o data z rozvahy, vztažené k jednomu rozvahovému dni, je snížena jeho vypovídací schopnost. Lepší je sledovat jejich vývoj v čase. Literatura upozorňuje i na možnost ovlivňování ukazatelů managementem společnosti.

2.2.2.2.4 Ukazatele zadluženosti[31]

„*Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Používáním cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko podnikání.*“[32]

V dnešní době je již prakticky nemožné financovat všechna svá aktiva jen vlastními zdroji nebo jen cizími zdroji. Jak je známo, cizí kapitál je, v porovnání s vlastním kapitálem, levnější díky působení daňového štítu. Avšak nutno podotknout, že zadlužení podniku je výhodné jen do určité výše, jelikož s růstem zadluženosti, roste i míra věřitelského rizika a dochází ke snižování finanční stability podniku.

a) *Ukazatel věřitelského rizika*

Ukazatel věřitelského rizika je základním ukazatelem, který vyjadřuje solventnost podniku. Ukazatel udává poměr mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím vyšší riziko existuje pro věřitele.

$$Ukazatel\ věřitelského\ rizika = Cizí\ kapitál/Celková\ aktiva$$

---

[30] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9, s. 90.

[31] V celé kapitole je čerpáno z: SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1, s. 181 – 183.

[32] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9, s. 97.

Výsledné hodnoty ukazatele je potřeba posuzovat dle odvětví a současné situace podniku. Pokud je podnik finančně stabilní, může dočasný růst zadluženosti podpořit růst rentability vložených prostředků. Zvyšování zadluženosti je efektivní jen v případě, kdy je výnosnost celkových aktiv vyšší než úroková míra, v tom případě působí daňový štít efektivně.

b) Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv

Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv udává, jaká část podnikových aktiv je hrazena z vlastního kapitálu podniku. Ukazatel je doplňkem k ukazateli věřitelského rizika. Oba ukazatele udávají poměr mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Obecně lze říci, že ideální poměr je 1:1, což však neplatí pro všechna odvětví. Podniky s větší averzí k riziku, by měly mít větší podíl vlastních zdrojů než těch cizích.

$$Poměr\ VK\ a\ Celkových\ aktiv = Vlastní\ kapitál/Aktiva$$

c) Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí zkoumá, kolikrát je zisk podniku vyšší než úroky placené z cizího kapitálu. V literatuře se uvádí, že optimální hodnota by měla být 3 a více.[33] Pokud by hodnota byla 1, znamenalo by to, že podnik využil celý svůj zisk na zaplacení úroků a nezbylo by nic na uspokojení akcionářů.

$$Úrokové\ krytí = EBIT/Úroky$$

2.2.2.3 Vybrané bankrotní a bonitní modely

Bankrotní a bonitní modely patří mezi tzv. souhrnné ukazatele, které pomocí jednoho čísla hodnotí celkovou finanční situaci podniku a jeho výkonnost. Bonitní modely slouží především vlastníkům a potencionálním investorům, jelikož poskytují informace o výkonnosti společnosti. Bankrotní modely jsou podstatné především pro věřitele, které informují o schopnosti hradit své závazky.

Modelů hodnocení finančního zdraví podniků existuje velmi mnoho. V práci budou představeny jen některé modely, a sice Altmanův model, Kralickův rychlý test a Index IN05.

[33] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9, s. 97.

2.2.2.3.1 *Altmanův model*[34]

Altmanův model se řadí mezi bankrotní modely, které předpovídají další existenci či zánik podniku. Jedná se o snadný a velmi oblíbený nástroj k zjištění zdraví podniku. Výsledek Altmanova modelu se uvádí ve formě rovnice s pěti proměnnými s přiřazenými váhami, známé jako Z-skóre.

Původní verze modelu sloužila jen pro podniky obchodované na burze, avšak později byla tato verze modifikována a není zde kladen takový důraz na kapitálový trh a znalost tržní hodnoty společnosti. Modifikovaná verze Altmanova modelu je následující:

$$Z = 0{,}717\ x\ X_1 + 0{,}847\ x\ X_2 + 3{,}107\ x\ X_3 + 0{,}42\ x\ X_4 + 0{,}998\ x\ X_5$$

Kde:

X_1 – čistý pracovní kapitál/aktiva,

X2 – nerozdělené zisky z minulých let/aktiva,

X3 – EBIT/aktiva,

X4 – vlastní kapitál/cizí kapitál,

X5 – celkové tržby/aktiva.

Výsledky indexu mohou spadat do třech následujících intervalů:

Tabulka 1 Výsledky Altmanova modelu

Interval	Interpretace výsledků
Z > 2,7	Uspokojivá finanční situace
1,2 < Z < 2,6	„Šedá zóna“
Z < 1,2	Podnik je ohrožen vážnými finančními problémy.

Zdroj: Vlastní zpracování dle: MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 80-7357-219-2, s. 147.

2.2.2.3.2 *Kralickův rychlý test*[35]

Kralickův rychlý test hodnotí finanční zdraví podniku s ohledem na čtyři ukazatele, z nichž první dva hodnotí finanční stabilitu podniku a zbylé dva jeho výnosový

[34] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2, s. 73 - 74.
[35] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5, s, 74 – 75.

potenciál. Výsledná hodnota testu se určuje jako aritmetický průměr známek těchto jednotlivých ukazatelů.

Kralickův rychlý test pracuje s následujícími ukazateli:

- ***Kvóta vlastního kapitálu*** = *Vlastní kapitál / Aktiva*
- ***Doba splácení dluhu z cash flow*** = *Cizí kapitál / Cash flow*
- ***Cash flow v tržbách*** = *Cash flow / Tržby*
- ***ROA*** = *EBIT / Aktiva*

Podle následující tabulky se jednotlivým ukazatelům přiřazují známky podle dosažených hodnot. Z nich se následně vypočítá konečný výsledek.

Tabulka 2 Kralickův rychlý test - výsledky

UKAZATEL	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5, s, 75.

2.2.2.3.3 Index IN05

Index IN05 byl vytvořen manžely Neumaierovými přímo pro české podnikatelské subjekty. Cílem indexu je zhodnotit finanční zdraví podniku a zjistit, zda podnik vytvořil subjektům nějakou hodnotu. Index IN05 je stejně jako Altmanův model konstruován jako rovnice zahrnující ukazatele a jim přiřazené váhy. V rovnici jsou zahrnuty ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Index je vyjádřen následující rovnicí:

$$IN05 = 0{,}13\ x\ \frac{Aktiva}{Cizí\ zdroje} + 0{,}04\ x\ \frac{EBIT}{Nákladové\ úroky} + 3{,}97\ x\ \frac{EBIT}{Aktiva} + 0{,}21\ x\ \frac{Výnosy}{Aktiva} + 0{,}09\ x\ \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

Výsledky indexu mohou spadat do následujících třech intervalů:

Tabulka 3 Výsledky Indexu IN05

Interval	Interpretace výsledků
IN05 < 0,9	Podnik spěje k bankrotu
0,9 < IN05 < 1,6	„Šedá zóna“
IN05 > 1,6	Dobrá finanční situace, podnik tvoří hodnotu.

Zdroj: Vlastní zpracování dle: RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2, s. 74.

2.3 Vyhodnocení strategické situace

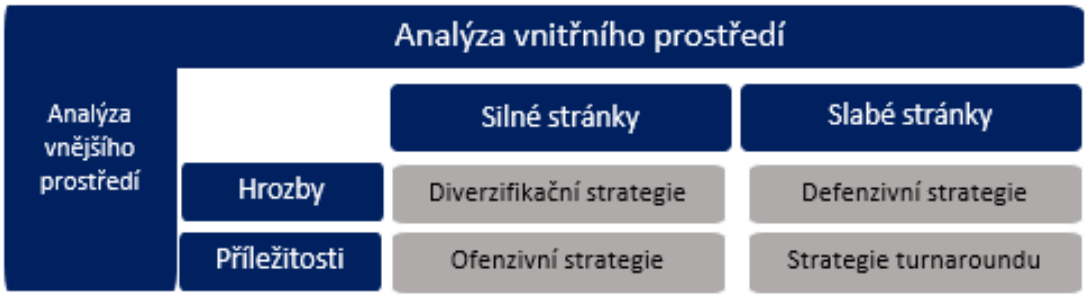
Dovršením strategické analýzy je shrnutí jednotlivých výsledků z externí i interní analýzy podniku a posouzení klíčových faktorů konkurenceschopností. Pomocí takto uceleného pohledu na strategickou situaci podniku lze získat kvalitní základ pro formulaci a následnou implementaci strategie. Správné vyhodnocení strategické situace podniku je důležitým krokem v celém procesu strategického řízení.

2.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nástrojů sloužících k syntéze a interpretaci informací vyplývajících z provedené interní a externí analýzy podniku. Hlavním cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky podniku a porovnat je s příležitostmi a hrozbami plynoucími z vnějšího okolí podniku.

Analýza je významným prostředkem strategické analýzy, poskytuje důležitý základ pro tvorbu strategie na základě vzájemných synergií mezi jednotlivými ukazateli analýzy. Zvolená strategie by měla eliminovat slabé stránky a hrozby, a naopak rozvíjet příležitosti a silné stránky podniku.

Obrázek 7 SWOT analýza



Zdroj: Zpracováno dle 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, s. 92 - 94

Výše uvedená matice zobrazuje různé strategie, které vznikají kombinací silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě výsledků z této analýzy mohou podniky vymezit svou strategii.

- ***Ofenzivní strategie*** – pokud se podnik nachází v tomto kvadrantu, znamená to, že disponuje dostatkem příležitostí a má i dostatek silných stránek na jejich využití. Jedná se o strategii růstu, která je cílem pro většinu podniků na trhu.
- ***Diverzifikační strategie*** – podnik disponuje dostatkem silných stránek, ale zároveň čelí ohrožení z vnějšího prostředí. Cílem strategie je více posilovat své silné stránky a jejich pomocí změnit své hrozby v příležitosti.
- ***Defenzivní strategie*** - v případě ofenzivní strategie, podnik čelí hrozbám ze svého okolí a navíc disponuje mnohými slabými stránkami. Tato pozice je pro podnik nejméně žádoucí, jeho cílem by proto měla být minimalizace slabých stránek a odstranění hrozeb.
- ***Strategie turnaroundu*** - podnik má na trhu dostatek příležitostí, ale zároveň má mnoho slabých stránek. Cílem strategie turnaroundu je využít příležitostí, a tím minimalizovat či odstranit slabé stránky podniku.

Praktická část

Cílem praktické části diplomové práce je provedení strategické analýzy společnosti Plzeňský prazdroj, a.s. k 30. listopadu 2016, na základě postupů a metod vymezených v teoretické části práce.

3 Představení společnosti

V následujících podkapitolách budou představeny základní informace o společnosti Plzeňský prazdroj, a.s. Údaje jsou převzaty z Ministerstva spravedlnosti České republiky – Justice.cz a z výročních zpráv společnosti.[36]

3.1 Základní informace o podniku

Obchodní firma:	Plzeňský prazdroj, a.s.
Sídlo:	U Prazdroje 64/7, Východní Předměstí, 301 00 Plzeň
Identifikační číslo:	453 57 366
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	2 000 000 000 Kč, 100 % splaceno
Den zápisu do OR:	1. května 1992
Jediný akcionář:	Pilsner Urquell Investments B. V.,
	3012 CL Rotterdam, Schouwburgplein 30 – 34
	Nizozemské království

3.2 Předmět podnikání

Dle výpisu z Veřejného rejstříku a Výroční zprávy společnosti sestavené k 31. 3. 2016 patří mezi předměty podnikání:

- Pivovarnictví a sladovnictví;
- Velkoobchod s pivem, potravinami, nápoji;

[36] V kapitole čerpáno z: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=709880&typ=UPLNY.

- Zprostředkování obchodu s pivem, vínem, alkoholickými a nealkoholickými nápoji;
- Specializovaný maloobchod s pivem, vínem, alkoholickými a nealkoholickými nápoji;
- Výroba potravinářských výrobků, potravních doplňků, přídavných a pomocných látek;
- Provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení – muzeum, výstavy a galerie;
- Hostinská činnost.

3.3 Stručná historie a současnost společnosti[37]

Plzeňský prazdroj má dlouhou a bohatou historii, která sahá až do roku 1839, kdy bylo rozhodnuto o založení prvního Měšťanského pivovaru v Plzni. Spolu s rostoucí oblibou plzeňského ležáku se začaly objevovat jeho první napodobeniny. Proto si nechal Měšťanský pivovar zaregistrovat značku „Pilsner Bier“. Následně v roce 1869 byl založen První akciový pivovar, který v současnosti známe jako Gambrinus. Roku 1989 vznikla nová ochranná známka Plzeňský Prazdroj – Pilsner Urquell, kterou známe až dodnes.

V první polovině 20. století pivovar dále expandoval a roku 1913 jeho výstav poprvé přesáhl hranici milionu hektolitrů. Před počátkem první světové války měl pivovar zastoupení v již 34 zemích světa. V následujících letech 1925 až 1933 vznikl fúzí několika menších plzeňských pivovarů společný koncern, který byl následně v roce 1946 znárodněn, čímž vznikl národní podnik Plzeňské pivovary.

K dalším významným změnám došlo až po revoluci v roce 1989. Po jeho privatizaci byla 1. května 1992 založena akciová společnost Plzeňské pivovary, která byla v roce 1994 zapsána do obchodního rejstříku jako Plzeňský Prazdroj, a.s. Další významná událost nastala v roce 1999, kdy nad pivovarem získal kontrolu koncern South African Breweries plc. (SABMiller plc.).

[37] *Plzeňský prazdroj: Historie české legendy* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie.

V roce 2002 byla dokončena fúze se společnostmi Pivovar RADEGAST a.s., a Pivovar Velké Popovice a.s., jejímž výsledkem byl vznik jediné společnosti s názvem Plzeňský Prazdroj, a.s.

Plzeňský prazdroj, a.s. je v současnosti předním výrobcem piva v regionu, s exportem do více než 50 zemí, je i největším vývozcem českého piva. Pivo vaří ve čtyřech pivovarech: v Plzeňském Prazdroji a Gambrinusu v Plzni, v pivovaru Velké Popovice ve středních Čechách a pivovaru Radegast v Nošovicích. Do portfolia značek vyráběných v těchto pivovarech patří Pilsner Urquell, Radegast, Birell, Excelent, Gambrinus, Kozel, Frisco, Kingswood, Master, Kopparberg, Klasik a Primus.

Plzeňský prazdroj, a.s. je v současné době součástí koncernu SABMiller plc., který je druhou největší akciovou společností zabývající se vařením piva. V roce 2015 se objevily první zprávy o možné koupi společnosti SABMiller, společností Anheuser-Busch InBev, která je v současnosti největším pivovarským koncernem ve světě.

Ke schválení fúze obou koncernů došlo ještě v loňském roce, nicméně bylo potřebné získat souhlas regulačních úřadů na trzích, kde působí. V září tohoto roku pak došlo k odstranění této poslední překážky a akcionáři pivovaru SABMiller schválili převzetí společnosti větším konkurentem Anheuser-Busch InBev.

Aby mohl koncern Anheuser-Busch InBev pohltit svého největšího konkurenta a vytvořit tak pivovarský gigant, bylo nezbytné získat souhlas od Evropské Komise, která jako podmínku stanovila, že koncern bude muset souhlasit s prodejem pivovarů SABMilleru ve střední a východní Evropě. Důvodem byly obavy, že by nově vzniklá skupina dosáhla dominantního postavení na určitých trzích regionu, což by mohlo narušit hospodářskou soutěž a následně vést k růstu cen prakticky ve všech zemích Evropské unie.

Tato podmínka má zásadní dopad i na společnost Plzeňský Prazdroj, jelikož koncern SABMiller je vlastníkem pivovaru. V době psaní práce se tedy jedná o prodeji této společnosti novému majiteli.[38]

[38] *Český rozhlas: Poslední velká překážka padla. Akcionáři SABMiller a AB InBev schválili spojení největších pivovarnických skupin světa* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/svetovaekonomika/_zprava/posledni-velka-prekazka-padla-akcionari-sabmiller-a-ab-inbev-schvalili-spojeni-nejvetsich-pivovarnickych-skupin-sveta--1654352.

3.4 Strategická východiska

Cílem kapitoly je vymezit podnikové poslání, vizi a strategické cíle podniku, jejichž poznání je prvním krokem v procesu strategického řízení.

3.4.1 Poslání společnosti

Plzeňský prazdroj je předním výrobcem a exportérem v České republice, který významně přispívá k prosperitě české ekonomiky. Jedná se o společnost s dlouhou historií, jejímž cílem je nadále podporovat věhlas českého pivovarnictví i České republiky.

Posláním společnosti je vlastnit a nadále rozvíjet národní a mezinárodní značky, které se stanou první volbou zákazníka.[39] Mezi společné hodnoty, které společnost vyznává a s jejichž pomocí se snaží dostát svému poslání, patří přesvědčení, že obstát lze jen díky lidem, jejich osobní odpovědnosti, nadšení a týmové spolupráci. Hlavním zájmem společnosti je budovat firemní hodnoty, zhodnocovat jednotlivé značky piva, chránit životní prostředí a zlepšovat kvalitu svých služeb.

Důležitou součástí je i rozvoj vztahů mezi zákazníky, dodavateli a rozvoj schopností a znalostí zaměstnanců. Společnost věří, že jen v případě, kdy se daří jejím partnerům, ekonomice i životnímu prostředí, může se dařit i jim.

To potvrzuje i generální ředitel pivovaru Paolo Lanzarotti ve výroční zprávě k 31. 3. 2016, kde uvádí: *„V naší Společnosti věříme tomu, že v podnikání budeme úspěšní jen tehdy, když sladíme podnikatelské zájmy s očekáváními našich spotřebitelů, zákazníků, dodavatelů či obyvatel regionů, ve kterých působíme.“*[40]

3.4.2 Vize společnosti

Dlouhodobou vizí Plzeňského prazdroje je „*být nejobdivovanější společností v České republice.“*[41]

---

[39] *Plzeňský prazdroj: Zpráva o společenské odpovědnosti 2006* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2016/05/zprava_o_odpovednosti_2006.pdf.

[40] Výroční zpráva společnosti Plzeňský prazdroj, a.s. Za rok končící 31. března 2016. *Justice.cz* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=709880.

[41] *Plzeňský prazdroj: Zpráva o společenské odpovědnosti 2006* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2016/05/zprava_o_odpovednosti_2006.pdf.

Společně s touto vizí, společnost stanovila i klíčové aspekty této vize, kterých chce v budoucnu dosáhnout:

- Nejlepší možné investice,
- Dosažení pozice nejžádanějšího zaměstnavatele,
- Stát se nejvyhledávanějším partnerem.

Společnost se zaměřuje hlavně na následující klíčové oblasti, které jí umožní dosáhnout stanovených aspektů vize, respektive vize samotné. Jedná se o oblasti, které současně korespondují s posláním podniku.

- **Péče o kvalitu a odbornost** – kvalita představuje pro společnost klíčovou roli, proto si společnost vybírá jen nejkvalitnější suroviny a zodpovědné dodavatele, čímž zajišťuje i kvalitu svých produktů. Klíčovou roli u kvality hrají i zaměstnanci podniku. Cílem společnosti je získávat, rozvíjet, motivovat a udržet si kvalitní zaměstnance.
- **Ochrana životního prostředí** – společnost si uvědomuje svou odpovědnost vůči životnímu prostředí a zasazuje se o jeho ochranu. Nadále se snaží přijímat taková opatření, která minimalizují dopad činností podniku na životní prostředí.
- **Investice do technologií** – investování do technologií zvyšuje produktivitu podniku a snižuje ztráty omezením neefektivních procesů. Jen díky investicím si firma může udržet kvalitní produkci a primární pozici na trhu.
- **Podpora rozvoje komunit** - klíčem k dlouhodobému úspěchu společnosti není jen odpovědné podnikání, ale i odpovídající kvalita života v oblastech, kde podnik působí. Společnost se tedy zaměřuje jednak na rozvoj regionů, zlepšování života zaměstnanců a jejich rodin, a dále na místní komunity i celou společnost.
- **Péče o historický odkaz** – Plzeňský Prazdroj je podnik s dlouholetou tradicí, kterou se snaží nadále uchovávat. Společnost tedy provozuje pivovarské muzeum a prohlídkové trasy, které seznamují návštěvníky s jejím pivovarnickým uměním.
- **Transparentnost podnikání** – Plzeňský Prazdroj se zavazuje zajistit pro odbornou a laickou veřejnost průhlednost svého podnikání a otevřeně komunikovat svůj postoj k trendům. K tomu využívá například zprávy o trvale udržitelném rozvoji a výroční zprávy.

3.4.3 Strategické cíle společnosti

Posledním krokem ve vymezení strategických východisek podniku je stanovení strategických cílů. Ty se odvíjejí od poslání podniku a zároveň by měly navazovat na stanovenou vizi. Plzeňský prazdroj si pro období 2015 – 2020 klade tyto cíle, které mají upevnit jeho vedoucí pozici na trhu:[42]

- ***Prosazování rovných příležitostí pro muže a ženy*** – Plzeňský prazdroj chce mít do roku 2020 ve vedení společnosti 32 % žen;
- ***Podpora komunit*** – cílem je zapojit 10 % zaměstnanců do firemního dobrovolnictví;
- ***Snižování množství odpadů a emisí CO_2*** – společnost se zavazuje snížit uhlíkovou stopu na 1 l vyrobeného piva o 25 % (oproti roku 2010), a snížit emise z pivovarů o 50 % (na hl vyrobeného piva) – údaje jsou uvedeny pro celou skupinu SABMiller;
- ***Snižování spotřeby vody*** – do roku 2020 si dala společnost za cíl snížit průměrnou spotřebu vody na 3 litry vody na litr vyrobeného piva;
- ***Zodpovědné a trvale udržitelné využívání půdy k pěstování pivovarnických surovin*** – cílem společnosti do roku 2020 je zajistit dodávky surovin tak, aby se měřitelně zlepšovalo potravinové zabezpečení a zvyšovala se produktivita dodavatelských zdrojů.
- ***Prosazování odpovědné propagace a konzumace alkoholu*** – cílem je oslovit všechny konzumenty piv efektivními komunikačními kampaněmi a aktivitami, jejichž cílem bude podpořit umírněnou a odpovědnou konzumaci piva – například kampaň Respektuj 18;
- ***Podpora malých a středních podniků*** – v rámci skupiny SABMiller se společnost zavazuje podpořit 500 tisíc drobných a malých podniků z řad zákazníků a distributorů.

[42] *Plzeňský Prazdroj: Zpráva o společenské odpovědnosti 2015* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2016/05/zprava_o_odpovednosti_2015.pdf.

4 Strategická analýza společnosti Plzeňský prazdroj, a.s.

Tato část diplomové práce se věnuje strategické analýze sledovaného podniku. Jako první se práce zabývá externí analýzou, kde je uvedena analýza makroprostředí pomocí metodiky PEST. Dále bude popsána situace v mikrookolí za pomoci využití Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Následovat bude interní analýza, která zabývá identifikací zdrojů a schopností podniku a finanční analýzou. Na závěr kapitoly je uvedena SWOT analýza, jejímž cílem je přiblížit situaci, ve které se podnik nachází.

4.1 Analýza vnějšího potenciálu (makroprostředí)

Analýza makroprostředí neboli analýza vnějšího potenciálu společnosti zkoumá makroekonomické ukazatele, které mají největší vliv na chod podniku. Východiskem této analýzy je metoda PEST, která má nalézt nejdůležitější faktory ovlivňující podnik a zjistit možné účinky těchto faktorů.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Mezi politické faktory, které ovlivňují situaci podniku, patří zejména současná politická situace, a to nejen v České republice. Domácí politickou situaci lze do značné míry považovat za stabilní, i přes to, že od roku 1989 pravidelně dochází ke střídání pravicových a levicových stran ve vládě. To může mít vliv na podnikání především prostřednictvím zavádění nové legislativy, nelze však předpokládat, že by to mělo větší dopad na změny v politické situaci podniku.

Významnými faktory, kterými ovlivňuje politická situace činnost podniku, jsou různé předpisy a regulace. Každá společnost v zemi se musí řídit platnými zákony, normami a vyhláškami vztahujícími se k danému odvětví. K nejdůležitějším zákonům, které ovlivňují činnost společnosti Plzeňský Prazdroj, patří:[43]

- Zákon č. 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník,
- Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon,

[43] *Business center.cz: Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/.

- Zákon č. 235/2004 Sb. O dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmů,
- Zákon č. 353/2003 Sb. O spotřebních daních,
- Zákon č. 110/1997 Sb. O potravinách a tabákových výrobcích,
- Zákon č. 143/2001 Sb. O ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon č. 112/2016 Sb. O evidenci tržeb.

Nový občanský zákoník, Živnostenský zákon a daňové zákony můžeme považovat za všeobecně platné. Jejich znění podléhá časným úpravám a novelizacím, je proto nutné, zohlednit tento fakt při rozhodování společnosti o budoucím strategickém směřování. Pro činnost společnosti Plzeňský Prazdroj, jakožto podniku působícího v průmyslu sladovnictví a pivovarnictví je klíčovým zákonem, Zákon o potravinách a tabákových výrobcích. Zákon vymezuje obecné povinnosti výrobce a klade důraz na hygienické, technologické, jakostní a bezpečnostní požadavky. Novely tohoto zákona se dále zaměřují na zajištění co nejvyšší možné ochrany veřejného zdraví – upravují oblasti týkající se například označování potravin, zdravotní nezávadnosti výrobků, označování původu, ale i vymezení kompetencí dozorových orgánů.

Nejmarkantněji ovlivňuje společnost především daňová politika státu, přičemž nejvyšší vliv na sledovaný podnik má daň z přidané hodnoty, spotřební daň a daň z příjmů právnických osob. Spotřební daní, která nejvíce ovlivňuje sledovaný podnik je samozřejmě daň z piva. Základní sazba spotřební daně je v současnosti 32 Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. Zákon zvýhodňuje malé nezávislé pivovary, jejichž roční výroba nepřesahuje 200 000 hl, ty mají určenou sníženou sazbu spotřební daně, která je dále členěna do pěti skupin podle objemu výroby.

Daň z přidané hodnoty, stejně jako spotřební daň, je daní nepřímou, a tudíž je součástí koncové ceny, za kterou se prodává. Výše DPH ovlivňuje především cenovou politiku společnosti. Od 1. ledna 2015 platí v České republice 3 sazby daně. Základní sazba DPH, která je uvalena i na pivo, je na úrovni 21 %. Snížená sazba je výši 15 %, té podléhá prodej nealkoholického piva, a druhá snížená sazba je výši 10 %.

Daň z příjmů právnických osob se již od roku 2010 pohybuje na stejné úrovni 19 %, v současné době se neplánuje její změna.

Od 1. prosince 2016 vstupuje v platnost zákon o evidenci tržeb. Zákon stanovuje povinnost všem podnikatelům, kteří zjednodušeně řečeno přijímají tržby v hotovosti (také platebními kartami nebo jiným obdobným způsobem), vést elektronickou evidenci tržeb. To se dotkne i provozovatelů hospod a restauračních zařízení, kteří budou nuceni pořídit si registrační poklady a odvádět paušální poplatky za spojení. Předpokládá se, že díky zavedení EET ukončí svoji činnost řada těchto subjektů (převážně malých a vesnických hospod), což bude mít dopad i na samotné pivovary jako jejich dodavatele. Můžeme předpokládat, že část zákazníků těchto zařízení přesune svou spotřebu do domácností, čímž vzroste trend pití doma. Určitou kompenzací pro provozovatele hospod a restaurací, je snížení DPH na jídlo a nealkoholické nápoje v restauracích z 21 % na 15 %, které vstoupilo v platnost 1. prosince 2016 a které by mělo být jistou náhradou za zavedení EET.[44]

9. prosince 2016 byl schválen návrh protikuřáckého zákona, který zavádí úplný zákaz kouření v restauracích, barech, kavárnách a dalších podobných zařízeních. V platnost by měl vstoupit v červnu následujícího roku. Lze předpokládat, že tento zákon způsobí další výrazný úbytek zákazníků a ještě více posílí již rostoucí trend pití piva doma.

Následující období bude pro českou pivní kulturu zajisté klíčové, což potvrzuje i generální ředitel Plzeňského Prazdroje Paolo Lanzarotti, který uvádí: *„V žádné jiné zemi než v České republice nedosahuje výtoč piva v hospodách 40% jeho celkové spotřeby na daném trhu. Celý svět to oceňuje a tento unikát si zaslouží ochranu, českou pivní kulturu je potřeba podpořit a zachovat. To platí zejména ve světle chystaných legislativních změn, které budou mít na české pohostinství velký dopad. K zachování této kultury musí spojit síly všichni – pivovary soustředěním na sortiment a kvalitu piva, hostinští důrazem na servis i prostředí, politici vhodnou podporou podnikání a konečně spotřebitelé tím, že budou do restaurací chodit.“*[45]

Jaký skutečný dopad bude mít zavedení elektronické evidence tržeb a zavedení úplného zákazu kouření, je zatím nemožné určit, vše bude záviset na následujících měsících po uvedení do praxe.

---

[44] *Tyden.cz: Stovky hospod končí kvůli EET, hlásí největší pivovary* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/stovky-restauraci-spolu-s-prichodem-eet-konci_407085.html.

[45] Plzeňský Prazdroj v úspěšném roce 2015 zvýšil export i prodeje v ČR. *Plzeňský Prazdroj* [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/1596-plze-sks-prazdroj-v-sp-in-m-roce-2015-zvsiil-export-i-prodeje-v-r.

Od vstupu České republiky do Evropské Unie v roce 2004 se všechny podniky řídí nejen národní legislativou, ale i legislativními předpisy celé unie. Pro podniky zabývající se výrobou potravin a nápojů se jedná především o legislativu upravující hygienu při výrobě potravin.

Nelze opominout ani normy upravující exportní činnost. Jak již bylo uvedeno dříve, společnost Plzeňský Prazdroj vyváží do více než 50 zemí, z nichž některé nejsou součástí EU. Proto bude pro podnik důležitá nejen legislativa platná v rámci České republiky, ale i v celé Evropské Unii, a dále právní normy a předpisy platné mimo EU.

4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory zahrnují celou řadu ukazatelů. V práci bude provedena analýza základních makroekonomických ukazatelů: vývoje HDP, vývoje inflace a měnového kurzu, nezaměstnanosti a průměrných mezd.

Významným ekonomickým ukazatelem je zajisté hrubý domácí produkt, který představuje hodnotu všech statků a služeb, které byly vyrobeny v daném roce na určitém území. HDP patří mezi nejdůležitější ukazatele, které vypovídají o celkové výkonnosti ekonomiky daného státu.

Tabulka 4 Vývoj HDP v mld. Kč a v %

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	*2016	*2017	*2018
HDP v mld. Kč	3866,7	3949,3	4028,7	3999,6	3980,2	4088,2	4276,9	**4395,8**	**4522,2**	**4651,2**
HDP, reálný růst (%)	-4,7	2,1	2,0	-0,7	-0,5	2,7	4,6	**2,8**	**2,9**	**2,9**

Zdroj: *Česká národní banka: Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza.

Výše uvedená tabulka zobrazuje vývoj HDP od krizového roku 2009 až do roku 2015. Vysoký růst ekonomiky České republiky za rok 2015 byl dán především jednorázovými a dočasnými faktory, jako např. dočerpání prostředků z evropských fondů z končícího

programového období 2007 – 2013, vliv změny daní na tabákové výroby nebo nabídkový šok v podobě propadu korunové ceny ropy.[46]

Uvedena je i predikce ČNB pro roky 2016 – 2019, kdy se předpokládá optimistický růst české ekonomiky. Po vysokém zvýšení HDP v roce 2015 o 4,6 %, dojde v následujících letech ke zpomalení růstu na 2,8 %, nejde však o žádné dramatické zhoršení situace, pouze k růstu HDP nebudou přispívat žádné mimořádné události.

Dalším významným faktorem je míra inflace, která poskytuje informace o růstu cenové hladiny a poklesu kupní síly peněz. Inflace vyjádřená pomocí indexu spotřebitelských cen vychází z porovnání cen spotřebitelských košů obsahující několik set vybraných výrobků a služeb, které spotřebitelé běžně nakupují. Poměr mezi spotřebními koši v současném a předchozím období vyjadřuje míru inflace v případě procentního nárůstu, respektive míru deflace v případě poklesu. Následující tabulka ukazuje vývoj inflace za posledních 7 let a predikci ČNB na následující tři roky.

Tabulka 5 Inflace (%)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	*2016	*2017	*2018
Míra inflace (%)	1,1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	**0,6**	**1,9**	**2,2**

Zdroj: *Česká národní banka: Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza.

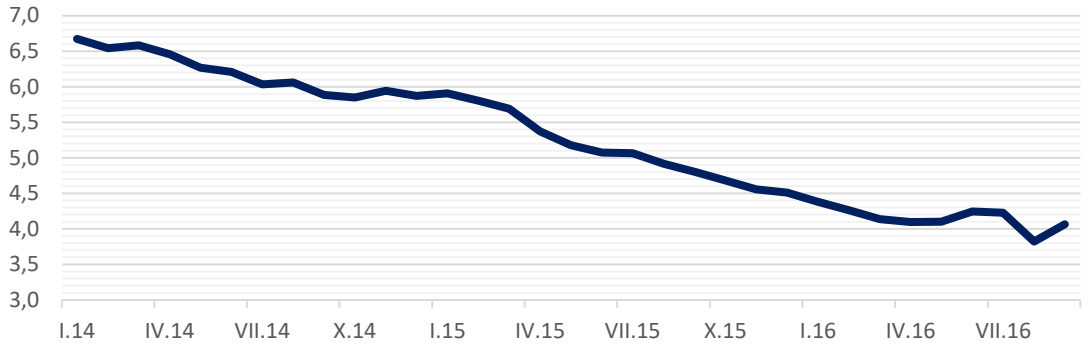
Na konci roku 2015 se celková inflace pohybovala na úrovni 0,3 % a pohybovala se tak na hranici deflace. K tomu nakonec nedošlo a do budoucna se naopak očekává růst míry inflace. Celková inflace by se v následujících třech letech měla přiblížit inflačnímu cíli ČNB a pohybovat se na přijatelné úrovni 2 %.

Dalším významným ukazatelem pro sledovaný podnik je nezaměstnanost, která ovlivňuje rodinné rozpočty a kupní sílu obyvatelstva. Vývoj nezaměstnanosti za poslední tři roky je zobrazen na následujícím grafu. Současný růst domácí ekonomiky a od něj odvislý zájem firem o nové zaměstnance, přispěl ke snížení nezaměstnanosti. Z vývoje následujícího grafu je patrné, že míra nezaměstnanosti má klesající tendenci. K září letošního roku dosahovala míra nezaměstnanosti 4,1 % a dlouhodobě se tak pohybuje pod evropským průměrem. Nízká míra nezaměstnanosti představuje pro

[46] Makroekonomická predikce - leden 2016. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826.

některá odvětví a regiony problém v podobě nedostatku pracovních sil s potřebnou kvalifikací a vzděláním.

GRAF 1 Vývoj míry nezaměstnanosti v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle: Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - září 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2016.

Pozitivní trend české ekonomiky, který vidíme v posledních letech, se projevuje nejen na rychlém poklesu nezaměstnanosti, ale i mzdové dynamice, která začíná nabírat na síle. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda vzrostla v 2. čtvrtletí 2016 oproti stejnému období předchozího roku o 3,9 %, reálně se zvýšila o 3,7 %. Hrubá průměrná měsíční mzda činila v tomto období 27 297 Kč, což bylo o 1 019 Kč více než ve srovnávaném období. [47]

Vzhledem k tomu, že Plzeňský Prazdroj vyváží velkou část své produkce, je pro jeho hospodářský vývoj důležitý i devizový kurz české koruny. V listopadu 2013 přistoupila Česká národní banka k devizovým intervencím s cílem udržet cenovou stabilitu české ekonomiky, a tedy plnění inflačního cíle ČNB ve výši 2 %. Jinak řečeno, ČNB usilovala o zabránění deflace a o návrat k použití svého standartního nástroje měnové politiky, a sice úrokových sazeb.

Díky devizovým intervencím došlo k oslabování kurzu koruny vůči ostatním měnám. Snahou bylo především oživení české ekonomiky a trhu práce. Oslabení kurzu české koruny odvrátilo hrozící deflační past a přispělo k ekonomickému růstu. Došlo k růstu dovozních cen, čímž sice klesla koupěschopnost domácností, ale podpořilo to jejich poptávku po domácím zboží a službách. Zároveň slabší kurz podpořil české vývozy, čímž vzrostla konkurenceschopnost a ziskovost podniků a jejich ochota investovat.

[47] Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2016.

Ukončení režimu devizových intervencí předpokládá ČNB nejdříve v polovině roku 2017. Do té doby bude udržovat kurz koruny poblíž hodnoty 27 Kč/EUR. [48]

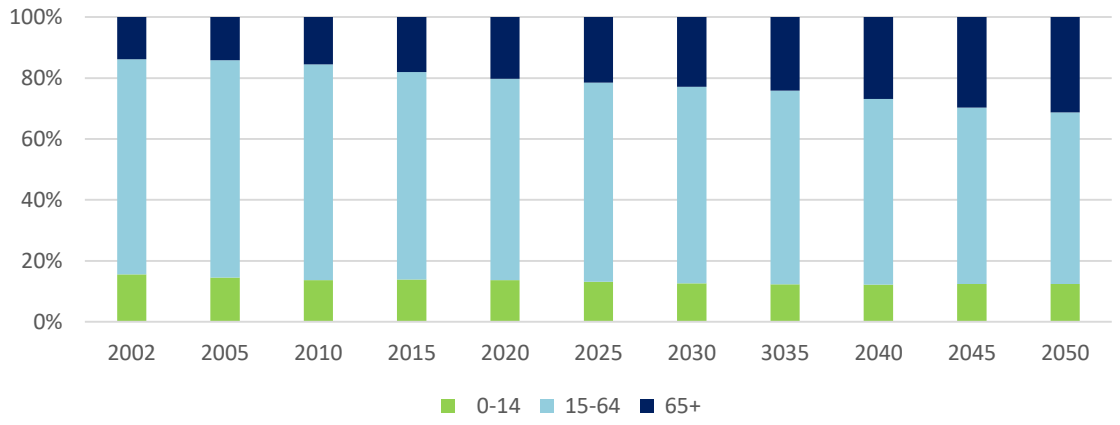
Významným ekonomickým faktorem jsou úrokové míry, které ovlivňují cenu peněz, respektive cenu zpoplatněného kapitálu (úvěrů). Firmy porovnávají úrokové sazby na finančním trhu s výnosností svých projektů. Pokud vynášejí více než nabízené úrokové sazby, pustí se do investování. Čím jsou úrokové sazby nižší, tím více projektů je rentabilních a tím více si firmy půjčují. [49]

S cílem udržet cenovou stabilitu, a tím i stabilní vývoj české ekonomiky, přistoupila na konci roku 2012 ČNB ke snížení úrokových sazeb na technickou nulu. Na zasedání Bankovní rady ČNB z 3. listopadu 2016 bylo rozhodnuto o ponechání těchto sazeb na současné úrovni, a to přinejmenším do poloviny roku 2017. Klíčová 2týdenní Repo sazba tak zůstává na úrovni 0,05 %.[50]

4.1.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které mohou ovlivňovat fungování společnosti Plzeňský Prazdroj, lze zařadit např. problém stárnutí obyvatelstva, spotřebitelské preference a další.

GRAF 2 Vývoj složení obyvatelstva podle hlavních věkových skupin, ČR 2002 - 2050



Zdroj: Vlastní zpracování dle: Populační prognóza ČR do r. 2050. *Český statistický úrad* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x.

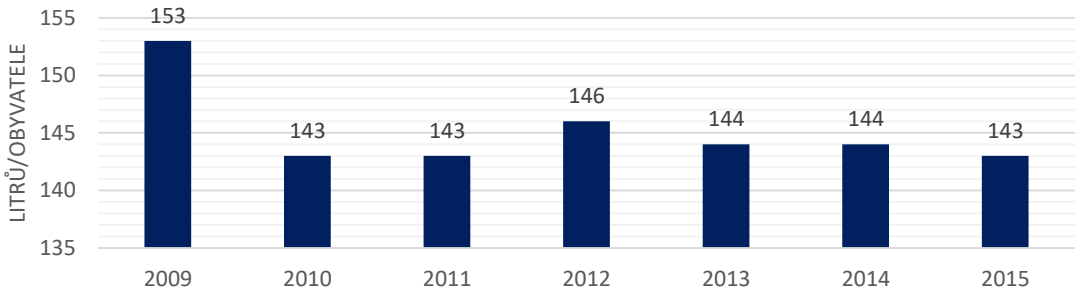
[48] Měnový kurz jako nástroj měnové politiky. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html.
[49] Úrokové sazby. *Penize.cz* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: http://www.penize.cz/urokove-sazby.
[50] Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/161103_prohlaseni.html.

Významným demografickým faktorem současnosti je stárnutí populace, které se dotýká různou měrou všech zemí světa. Jak ukazuje výše uvedený graf, do roku 2050 se zásadně změní složení obyvatelstva podle hlavních věkových skupin. Podle prognózy Českého statistického úřadu bude klesat podíl věkové skupiny 14 – 65 let a naopak výrazně poroste podíl obyvatel starších 65 let. Nárůst podílu obyvatel starších 65 let tedy nebude na úkor věkové skupiny 0 – 14 let, ale půjde ruku v ruce především s poklesem podílu produktivní složky obyvatelstva.

Zvyšuje se podíl starších osob, které disponují odborností, orientací ve vykonávané profesi a životními zkušenostmi a které mohou tyto zkušenosti a znalosti předávat mladší generaci. Pro společnost tak mohou demografické změny a stárnutí populace představovat i příležitost a výzvu, v podobě co nejefektivnějšího využití znalostí a potenciálu stále přibývajícího počtu starších lidí. Znalost změn ve vývoji složení obyvatelstva je také důležitá, aby firmy mohly přizpůsobit nabídku výrobků a služeb současným potřebám svých zákazníků.

Mezi další významné sociální faktory, které ovlivňují budoucí strategické řízení společnosti Plzeňský Prazdroj, patří zajisté současné spotřební zvyklosti, životní styl a trendy ve společnosti.

GRAF 3 Spotřeba piva v CR v litrech na obyvatele



Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015. *Český svaz pivovarů a sladoven* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: http://pivni.info/news/15712-zprava-o-stavu-ceskeho-pivovarstvi-a-sladarstvi-za-rok-2015.html.

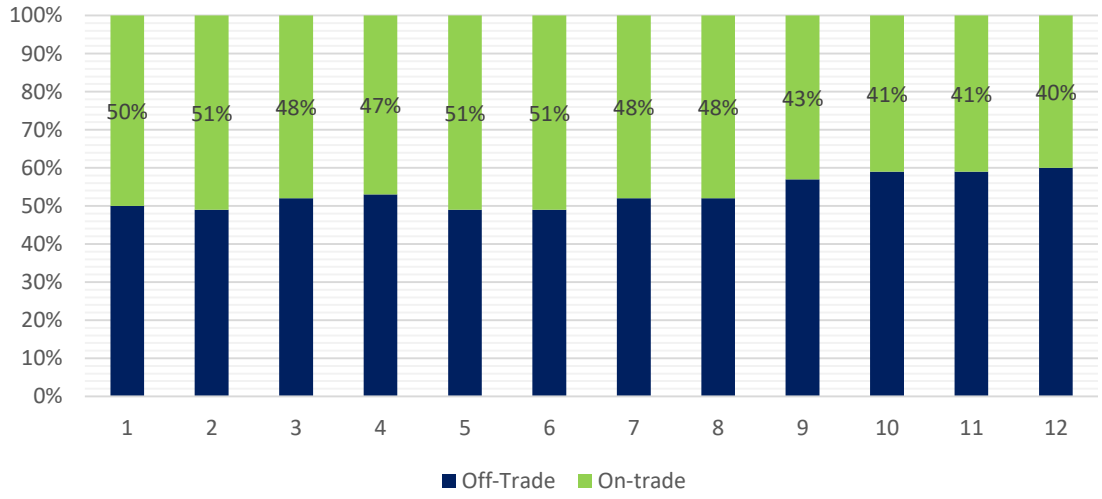
Pivovarnictví má v České republice dlouhou tradici. Není proto divu, že se ve spotřebě piva na obyvatele Česká republika dlouhodobě řadí na první příčky. V roce 2015 činila tato spotřeba 143 l na obyvatele, což bylo o 30 l více než se vypilo v Německu, které se umístilo na druhém místě. I přes tento primát, však spotřeba piva v ČR nadále stagnuje, což dokazují i statistiky Českého svazu pivovarů a sladoven. Tento trend můžeme sledovat již od roku 2009, kdy pivovary vyprodukovaly rekordní množství piva. Od té

doby se jim však nedaří navázat na předkrizovou úroveň, a to především kvůli zvýšení spotřební daně na pivo a úbytku turistů v době krize, a překonat rekordní rok 2009.

I přes tento trend se Plzeňskému Prazdroji daří zvyšovat své prodeje. V roce 2015 dosáhla společnost růstu prodeje jak na domácím trhu, tak především v exportu, kdy celkový export značek Plzeňského Prazdroje vzrostl o 12 % oproti předchozímu roku. [51]

V posledních letech nadále roste trend pití piva doma, tedy nákupu lahvového piva v obchodech. *„Již několik let prodeje piva v restauracích klesají, v současnosti se zde vypijí pouze čtyři z deseti piv. Situace se v tomto směru prudce zhoršila před šesti lety v době ekonomické krize, kdy navíc byla zvýšena spotřební daň na pivo. Od té doby se lidé do hospod zatím nevrátili,“* dodal předseda Českého svazu pivovarů a sladoven František Šámal. To potvrzuje i letošní průzkum Českého svazu pivovarů a sladoven, ze kterého vyplývá, že podíl piva, které Češi vypijí doma (tedy off-trade), vzrostl od minulého roku z 60 % na úroveň 62 % v roce 2016.[52] Tento trend, společně se zavedením EET a úplného zákazu kouření, může do budoucna představovat hrozbu pro vývoj hospod a restauračních zařízení.

GRAF 4 Prodej Off-Trade / On-Trade



Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015. *Český svaz pivovarů a sladoven* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: http://pivni.info/news/15712-zprava-o-stavu-ceskeho-pivovarstvi-a-sladarstvi-za-rok-2015.html.

Významným faktorem ovlivňujícím budoucí strategii Plzeňského Prazdroje, je i změna v preferencích spotřebitelů týkající se rozložení spotřeby mezi různé druhy piva.

[51] Plzeňský Prazdroj v úspěšném roce 2015 zvýšil export i prodeje v ČR. *Plzeňský Prazdroj* [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/1596-plze-sks-prazdroj-v-sp-in-m-roce-2015-zvsiil-export-i-prodeje-v-r.

[52] Pivo v české společnost 2016. *Český Svaz Pivovarů a Sladoven* [online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/pro-media/cesti-muzi-tydne-v-prumeru-vypiji-takrka-osm-pullitru-piva-zeny-vice-nez-dva.

V posledních letech roste zájem především o tradiční české ležáky, a sice piva plzeňského typu se stupňovitostí 11 a 12, na úrok výčepního piva, a různé pivní speciály. Podíl lidí, kteří pijí pivo, se v České republice dlouhodobě nemění. Podíl mužů dosáhl v roce 2016 podílu 88 %, u žen se tato hranice pohybovala na úrovni 57 %. Nejvíce mužů konzumujících pivo se nachází ve věkových skupinách 45 – 59 let a 30 – 40 let. Na druhou stranu mezi nejmladšími muži do 30 let, podíl konzumentů již třetím rokem klesá. Mezi ženami je nejvyšší počet konzumentek ve věkových skupinách 30 – 44 let a 45 – 59 let. Stejně jako u mužů, klesá podíl konzumentek ve věku nejmladších žen do 30 let.[53]

4.1.4 Technologické faktory

Technologické a technické faktory se stávají v současné době, pro každý podnik, důležitějšími a významnějšími než kdy dříve. Technologický pokrok firmy zvyšuje její konkurenceschopnost a může být zdrojem konkurenční výhody v současném vysoce konkurenčním prostředí.

Pivovarnictví je charakteristické použitím tradičních postupů výroby, a tudíž dochází spíše k modernizaci technologického zázemí společnosti. Nové technologie se zaměřují především na zefektivnění a zkvalitnění výroby, jednotlivých postupů a maximalizaci hodnoty vložených vstupů.

Nové technologie se zaměřují na minimalizaci dopadu činností pivovarů na životní prostředí. Inovace v této oblastí mají za cíl snížit spotřebu vody, energií a tepla. Tlak je také vyvíjen na zvyšování recyklace odpadů a obalů. Změny v nákupních zvyklostech spotřebitelů se promítly hlavně do zvýšeného zájmu o spotřebitelsky komfortní PET lahve a hliníkové plechovky, což vyvíjí tlak na společnosti, aby používaly obaly, které jsou stoprocentně recyklovatelné.

Dalším důležitým aspektem technologického prostředí je rozšiřování výrobkového portfolia společnosti. Nové výrobky nejen že pomáhají společnosti získat další konkurenční výhodu, ale také pomáhají reagovat na nové potřeby trhu a nové trendy ve společnosti. Plzeňský Prazdroj již druhým rokem pokračuje v programu Volba sládků, jehož cílem je nabízet zákazníkům každý měsíc jiný pivní speciál. Ředitel obchodu

[53] Pivo v české společnosti v roce 2016. *Sociologický ústav AV ČR* [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/ostatni-ruzne/pivo-v-ceske-spolecnosti-v-roce-2016.

restaurací a hospod Plzeňského Prazdroje uvedl: „*Plzeňský Prazdroj se dlouhodobě snaží podporovat sektor hospod a restaurací, který je nositelem české pivní kultury. Mimo jiné školíme výčepní, nabízíme tankovou technologii, spolupracujeme na otevírání konceptových restaurací, pomáháme vylepšovat prostředí provozoven i poskytované služby. A díky Volbě sládků nabízíme neobvyklé pivní zážitky, za kterými musí host přijít do hospody, protože v obchodní síti nejsou a nebudou k dostání. Širší nabídka druhů piv, větší možnost výběru zvyšuje návštěvnost provozoven a jejich výtoč. Celkové objemy v provozovnách zapojených do programu jsou o 1,5 % vyšší oproti hospodám, které v programu zapojené nejsou. Volba sládků tak zlepšuje spolupráci s našimi klíčovými zákazníky.*“[54]

4.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Cílem PEST analýzy je identifikovat nejvýznamnější příležitosti a hrozby, kterým sledovaný podnik v daném období čelí. Politickou situaci v České republice lze považovat za stabilní a nelze očekávat, že se situace v blízké době změní. Z legislativních faktorů ovlivňuje pivovar hlavně daňová politika státu, a to jak z pohledu samotných podnikatelů, kteří musí odvádět daně, tak i z pohledu potenciálních zákazníků, kterým daně snižují příjmy. Hrozbu představuje i zavedení EET a úplného zákazu kouření, jelikož není zcela jasné, jaké dopady bude mít na odběratele i společnost samotnou.

Druhou skupinou jsou ekonomické faktory, které souvisí i s legislativními faktory, jelikož mají vliv na disponibilní příjmy obyvatelstva, a tedy potenciálních zákazníků. Pozitivně můžeme hodnotit současnou ekonomickou situaci České republiky (nízká inflace a s ní spojený růst reálných mezd, nízké úrokové sazby a optimistický vývoj HDP) a především rostoucí export, který představuje velkou příležitost pro Plzeňský Prazdroj ke zvýšení svých prodejů v zahraničí.

U sociálních faktorů představuje největší hrozbu stagnující spotřeba piva v České republice, kterou však lze do jisté míry nahradit rostoucími exporty. Dále dochází k nárůstu trendu pití piva doma a změnám v rozložení spotřeby mezi různé druhy piva, tyto změny v preferencích spotřebitelů, můžeme považovat za příležitost i hrozbu.

[54] Plzeňský Prazdroj už druhým rokem nabízí každý měsíc nový pivní zážitek a zvyšuje hospodským návštěvnost. *Plzeňský Prazdroj* [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/1609-plze-sks-prazdroj-ut-druhsm-rokem-nab-z-katds-m-s-c-novs-pivn-z-titek-a-zvyiuje-hospodsksm-n-vit-vnost.

Příležitost v případě, kdy se společnost dokáže přizpůsobit trendům a získat výhodu oproti svým konkurentům, a hrozbu v případě, kdy se nepřizpůsobí a zaostane. Z demografických faktorů stojí za zmínění současný trend stárnutí populace, kterému se bude muset pivovar v budoucnu přizpůsobit.

Technologické faktory znamenají pro společnost hlavně příležitost v podobě získání nových technologií, které zvyšují kvalitu a efektivitu výroby a zavádějí ekologicky šetrnější nakládání s obaly a odpady.

4.2 Analýza vnitřního potenciálu (mikroprostředí)

Východiskem pro analýzu mikroprostředí sledovaného podniku je Porterův model pěti sil, který zahrnuje následující složky: rivalitu mezi stávajícími konkurenty, hrozbu vstupu potenciálních konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu kupujících a hrozbu substitutů.

4.2.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Dlouholetá tradice, ideální podmínky pro pěstování chmele a nejvyšší spotřeba piva na osobu vytváří ideální podmínky pro rozvoj vysoce konkurenčního prostředí, jakým pivovarnictví v České republice zajisté je. Současné období je, v pivovarském průmyslu, obdobím charakteristickým přerozdělováním trhu a boje o tržní podíly. Při současné stagnující spotřebě na domácím trhu lze nárůst tržního podílu realizovat jen na úkor ostatních firem. Stagnující spotřeba nutí pivovary bojovat o své podíly a zákazníky a jejich udržení více, než kdyby trh rostl a zlepšovalo se postavení každého z nich.

V odvětví postupně dochází ke koncentraci, kdy v současnosti 6 velkých firem zaujímá převážnou část trhu. Zbylá část připadá na nezávislé a malé pivovary, jejichž obliba neustále narůstá. Tomu napovídá i současný rozmach minipivovarů, jejichž počet přesáhl v roce 2015 hranici 300 a jejichž celková výroba činila 250 tisíc hl, tj. 1,5% podíl na celkové domácí spotřebě.[55]

S přibližně 50% tržním podílem zaujímá Plzeňský Prazdroj dominantní postavení v pivovarském odvětví, které mu alespoň do jisté míry umožňuje diktovat podmínky na

[55] Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015. *Český svaz pivovarů a sladoven* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: http://pivni.info/news/15712-zprava-o-stavu-ceskeho-pivovarstvi-a-sladarstvi-za-rok-2015.html.

trhu. Tohoto postavení dosáhl pivovar hlavně fúzí s Pivovarem Radegast a Pivovarem Velké Popovice v roce 2002. Využitím fúzí a akvizic menších pivovarů a vstupem do nadnárodních pivovarnických skupin se i ostatní subjekty na trhu snaží dosáhnout vyššího tržního podílu na úkor Prazdroje. Největším konkurentem Plzeňského Prazdroje jsou v současnosti Pivovary Staropramen, které však svou výrobou nedosahují ani poloviny tržního podílu, který zaujímá sledovaný podnik. Druhým největším konkurentem jsou pivovary skupiny Heineken Česká republika. Všechny tyto pivovary jsou vlastněny velkými nadnárodními pivovarnickými skupinami.

Následující tabulka zobrazuje šest největších pivovarů a zároveň největších současných konkurentů Plzeňského Prazdroje.

Tabulka 6 Pořadí pivovarů v České republice dle výstavu piva za rok 2014 - 2015

Pořadí	Pivovar	Výstav piva	Značky	Majitel
1.	Plzeňský Prazdroj	10 150 000 hl *(2015)*	Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast, Velkopopovický Kozel, Primus	SABMiller Plc
2.	Pivovary Staropramen	3 100 000 hl *(2015)*	Staropramen, Velvet, Ostravar, Bráník, Stella Artois	MolsonCoors Brewing Co.
3.	Heineken Česká republika	2 300 000 hl *(2015)*	Zlatopramen, Krušovice, Starobrno, Březňák, Dačický, Hostan, Louny	Heineken N. V.
4.	Budějovický Budvar	1 470 000 hl *(2014)*	Budějovický Budvar, Pardál	národní podnik ČR
5.	Pivovary Lobkowicz Group	894 000 hl *(2014)*	Lobkowicz, Platan, Uherský Brod, Merlin, Klášter, Rychtář, Černá Hora, Ježek	PLG
6.	LIF Group	802 000 hl *(2015)*	Svijany, Rohozec, Primátor	LIF Group

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Největší pivovary v ČR (dle výstavu). *Žejdlík.cz* [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: http://www.zejdlik.cz/zejdlikopedie/vse-o-pivu/nejvetsi-pivovary-v-cr-dle-vystavu-0b55bf6e-94c3-4394-b731-b0a38f763f08#.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že spotřeba na domácím trhu v posledních letech stagnuje, i přes to však výroba pivovarů v České republice roste. Tento nárůst je dán především rostoucím exportem společností, což nahrává růstu vzájemné rivality i na mezinárodní úrovni. Vyšší konkurenci v odvětví nahrává i fakt, že pivo je výrobek málo diferenciovaný a tudíž pro spotřebitele snadno nahraditelný. Společnostem tak nezbývá nic jiného než inovovat a upravovat své strategie tak, aby maximalizovaly svou efektivitu a získaly alespoň nějakou konkurenční výhodu.

4.2.2 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů pro podnik, jako je Plzeňský Prazdroj, je velmi malá, a to z několika důvodů. Prvním důvodem může být relativní nasycenost trhu, kdy současná nabídka výrazně převyšuje poptávku po produktech a nedá se očekávat, že by trh do budoucna významně rostl. Vstup do tohoto odvětví není náročný, což dokazuje i nynější boom malých pivovarů, které vznikají prakticky v každém větším městě. Tyto pivovary však pro šestici českých největších pivovarů nepředstavují žádné větší riziko. Cílem těchto minipivovarů ani není konkurovat velkým pivovarům, ale spíše chtějí přijít s něčím jiným, co by zpestřilo pivní trh. Z tohoto důvodu je riziko, že by ohrozily Plzeňský Prazdroj, minimální.

Naproti tomu, jinak by tomu bylo v případě, kdy by nějaká firma chtěla vstoupit na trh s cílem konkurovat velkým pivovarům, jako i Plzeňský Prazdroj. Odvětví výroby piva je velmi kapitálově náročné a bez dostatečně velkých zdrojů, je prakticky nemožné založit nový pivovar, který by byl schopen konkurovat velkým a zavedeným podnikům. Finanční náročnost spojená se vstupními investicemi do výstavby a vybavení nového pivovaru je tak největší bariérou vstupu do tohoto odvětví.

Nevýhodou pro nově vstupující podniky na trh je i věrnost zákazníků zavedeným značkám. Z výzkumu provedeného Sociologickým ústavem AV ČR vyplývá, že 9 z 10 mužů a 7 z 10 žen upřednostňují své oblíbené značky piva. Výzkum také ukazuje, že konzumenti v České republice jsou poměrně konzervativní a při výběru preferují svou oblíbenou značku před ostatními, zároveň se však také přibližně polovina z nich přiznává k otevřenosti novým pivním zkušenostem.[56] Preference a věrnost zákazníků značce představuje další bariéru pro vstup nových konkurentů do odvětví, avšak oproti finanční náročnosti ji lze považovat za překonatelnou.

Výraznou hrozbu nepředstavuje ani vstup nových konkurentů ze zahraničí. Import piva do České republiky dlouhodobě klesá, a co do poměru domácí spotřeby a importovaného piva, je na nejnižší úrovni v Evropě. Tato skutečnost je dána již zmíněnou věrností a oddaností zákazníků českým značkám a také poklesem zájmu obchodních řetězců o privátní značky, které si nechali levně vyrábět, nejčastěji v Polsku či na Slovensku. V poslední době tak i řetězce sázejí na tuzemské privátní značky, což

[56] Zájem o pivo a jeho výběr v roce 2015. *Sociologický ústav AV ČR* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7461/f3/OR151124b.pdf.

snižuje import piva ze zahraničí. Zahraniční import tak pro český trh znamená spíš jen dodatečnou nabídkou a nepředstavuje pro české pivovary větší ohrožení.

Dominantní postavení poskytuje Plzeňskému Prazdroji určité výhody v podobě možnosti nastavovat cenovou politiku tak, aby ovlivňoval nejen své současné konkurenty, ale i zabraňoval vstupu dalších potenciálních konkurentů. Největší hrozbu pro pivovar představuje fúze či akvizice již existujících pivovarů, které by vytvořily silnějšího hráče v odvětví, čímž by ohrozily dominantní postavení sledovaného podniku. Hrozbou může být i majetkový vstup některé nadnárodní pivovarnické skupiny na český trh, například převzetím některého ze současných konkurentů Plzeňského Prazdroje, tak jak se dělo již v minulosti.

4.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Plzeňský Prazdroj jako jednička na domácím trhu a člen pivovarnické skupiny SABMiller spolupracuje s celou řadou domácích i zahraničních dodavatelů z různých oborů a disponuje velkou vyjednávací silou. Pivovar je hrdým nositelem chráněného zeměpisného označení Evropské Unie České pivo, které mohou používat jen piva vyrobená tradičními metodami na českém území, a to za použití předepsaných českých surovin. [57]

Pivo se v pivovaru vyrábí ze tří základních surovin, a sice českého ječmenného sladu, žateckého chmele a kvalitní vody. V roce 2015 nakoupil Plzeňský Prazdroj 92,4 % všech svých surovin od tuzemských dodavatelů, z toho ječmen nakupuje 100% od tuzemských dodavatelů a chmel pochází z 90 % od domácích dodavatelů.[58]

Plzeňský Prazdroj je druhým největším domácím odběratelem sladovnického ječmene, kterého ročně odkoupí přibližně 140 000 tun. 65 – 70 % dodávek odebírá přímo od pěstitelů, zbytek od velkoobchodníků nebo obchodních asociací. Zároveň je největším odběratelem odrůd ječmene schváleným pro výrobky s chráněným zeměpisným označením České pivo. Tato skutečnost napovídá, že je pivovar významným odběratelem, a tudíž disponuje značnou vyjednávací silou. Pro oboustrannou

[57] O českém pivu. *Prazdroj.cz* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/ceske-pivo.

[58] *Plzeňský Prazdroj: Zpráva o společenské odpovědnosti 2015* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2016/05/zprava_o_odpovednosti_2015.pdf.

spokojenost navíc přispívá fakt, že společnost se svými dodavateli uzavírá dlouhodobé kontrakty, což přispívá i k oboustranně výhodné ceně.

Druhou nejvýznamnější surovinou pro výrobu piva je chmel. Pivovar využívá při výrobě Žatecký chmel, který patří mezi nejkvalitnější na světě. Tento druh chmele používá více pivovarů v České republice i v zahraničí, kam se velká část chmele vyváží. Chmel je jedna z nejdůležitějších surovin při výrobě piva a jeho nahrazení, chmelem stejné kvality, by bylo pro pivovar příliš složité, z čehož vyplývá, že větší vyjednávací sílu má jeho dodavatel.

Velkou výhodou pivovaru je skutečnost, že při výrobě piva používá vodu z vlastních vrtů a studen. Pivovar tak využívá 45,5 % podzemní vody, 25,2 % povrchové a jen 29,2 % obecní vody. Pivovar investuje nemalé prostředky do nových technologií zabývající se efektivním nakládáním s vodními zdroji společnosti. Smyslem investic je především splnit stále rostoucí hygienické požadavky a snižovat spotřebu vody při výrobě piva, čemuž se společnost zavázala v posledních letech.

Cena zemědělských surovin, vody i energií neustále roste. Cena ječmene a chmele v posledních letech roste hlavně z důvodu snižování oblastí, kde se plodiny pěstují. Na jejich cenu působí i klimatické podmínky, které do značné míry ovlivňují velikost každoroční úrody. Jelikož jsou ječmen i chmel významnými položkami při výrobně piva, je jejich cena faktor, který se odráží i v ceně piva. Plzeňskému Prazdroji však nahrává fakt, že má výsadní postavení, které mu umožňuje do určité míry diktovat podmínky a vyjednávací síla dodavatelů tak pro něj nepředstavuje velké ohrožení.

4.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Při posuzování vyjednávací síly odběratelů, musíme nejdříve vymezit, kdo vůbec jsou kupující ve vztahu ke společnosti. Obvykle rozlišujeme mezi odběrateli v off-trade a on-trade segmentu.

Mezi odběratele z off-trade segmentu patří velké obchodní řetězce, jakou jsou Tesco, Albert, Kaufland, Globus a další. Těchto několik obchodních řetězců nakupuje velké objemy produkce, což jim společně s minimálními náklady na přechod k jiným výrobcům dává značnou sílu při vyjednávání s jednotlivými pivovary. Jejich pozici umocňuje i současný trend pití piva doma, a tedy rostoucí poptávka po pivu v lahvích.

Pivovary si nemohou dovolit ztratit tak velké odbytiště a často musí přistoupit i na pro ně nevýhodné podmínky. V případech, kdy se výrobce a řetězce nedohodnou, dochází ke stažení zboží z regálů obchodů, tomu se však oba subjekty snaží zabránit, jelikož tak dochází ke značným ztrátám. K tomuto došlo i v předloňském roce, kdy na několik měsíců stáhl Lidl ze svých regálů výrobky Plzeňského Prazdroje. Pivo má pro řetězce strategický význam, neboť jsou lidé ochotni kvůli jeho nákupu za výhodnou cenu cestovat mezi řetězci častěji než u jiného zboží, tím také přetahují zákazníky z jiných řetězců.

On-trade segment naproti tomu zahrnuje hospody a restaurace, jejichž vyjednávací síla je malá, což je dáno hlavně tím, že je těchto subjektů mnoho a většinou nejsou dostatečně silní, aby mohli vyjednávat. I přes to jsou odběratelé z řad hospod a restaurací významnými zákazníky, jelikož na točeném pivu mají pivovary mnohem větší marži než na pivu lahvovém. Z tohoto důvodu je pro pivovary nutné udržovat dobré vzájemné vztahy. K jejich udržení nabízí pivovary těmto podnikům výhody v podobě vybavení prostor, poskytování výhodnějších cen nebo investic do modernizace a zařízení interiérů a další. Těmito prostředky se pivovary snaží zavázat si tyto odběratele a získat jejich loajalitu a věrnost. Zvyšující se konkurence v odvětví a stagnující spotřeba nutí pivovary bojovat o tyto subjekty, což staví provozovatele hospod a restaurací do výhodné pozice, kterou naplno využívají.

Vyjednávací síla odběratelů je také jedním z důvodů velkých rozdílů mezi cenou sudového piva prodávaného v hospodách a restauracích, a cenou lahvového piva prodávaného v maloobchodě. Zatímco off-trade segment tlačí ceny dolů, on-trade si nechává ceny diktovat pivovarskými společnosti. Off-trade segment bojuje v obchodních smlouvách o každý haléř, čímž cena lahvového piva roste mnohem pomaleji než v případě on-trade segmentu, který nemá takovou vyjednávací sílu.

4.2.5 Hrozba substitutů

Substituty jsou v teoretické části definovány jako takové výrobky či služby, které mají podobné či stejné vlastnosti a je možné je snadno vzájemně nahrazovat. Z pohledu piva jako nízkoalkoholického nápoje, jenž má zahnat potřebu žízně, můžeme vymezit hned několik substitutů. Za substituty tak můžeme označit nejen ostatní značky piva (tedy

piva od nejbližších konkurentů), ale i další nízkoalkoholické a nealkoholické nápoje, jako je víno či nealkoholické pivo.

Mezi přímé substituty tedy patří piva jiných značek, vyráběné nejbližšími konkurenty pivovaru, které jsme již zmínili v přechozích kapitolách. Jelikož je těchto značek v současné době na trhu celá řada, je pro spotřebitele velmi snadné vybírat si mezi nimi na základě svých preferencí, jako je věrnost určité značce, dostupnost nebo cena.

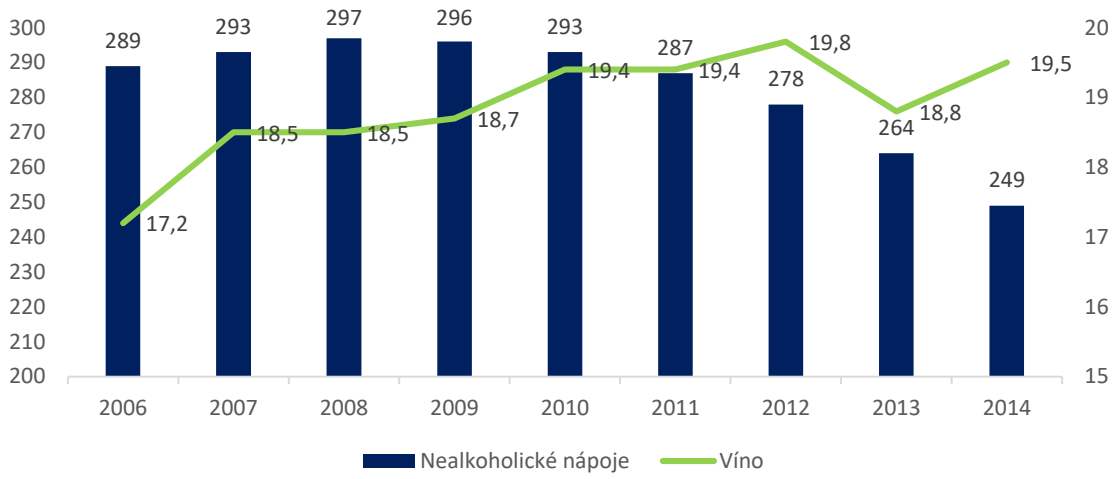
Za zvláštní druh přímého substitutu můžeme označit i piva nealkoholická. Jedná se o prakticky dokonalou náhradu, jejichž výhodou je skutečnost, že jsou vyráběny stejnými producenty jako piva alkoholická. V případě, že podnik již nealkoholická piva vyrábí, nepředstavuje pro pivovar tento substitut hrozbu, právě naopak. Zatímco spotřeba alkoholických piv stagnuje, spotřeba piv nealkoholických roste. V současnosti patří nealkoholické pivo mezi nejrychleji se rozvíjející segment na trhu s nápoji, což pro pivovary, které jej nevyrábí, může představovat ohrožení. Společnost Plzeňský Prazdroj nabízí řadu nealkoholických piv Birell, které se řadí mezi nejprodávanější nealkoholická piva v České republice. Plzeňský Prazdroj tak zaujímá přední postavení v prodeji jak alkoholických, tak nealkoholických piv.

Do jaké míry tyto substituty ohrožují sledovaný pivovar, závisí i na nákladech přechodu spojenými s možností zákazníků přecházet od jednoho výrobku k dalšímu. Pro koncové spotřebitele jako takové jsou náklady přechodu prakticky nulové, jelikož mohou, bez jakýchkoliv problémů, měnit spotřebovávané výrobky. Koncoví spotřebitelé, i přes to, že svými preferencemi ovlivňují, jaké pivo se bude prodávat, však obvykle nejsou přímými odběrateli pivovaru. Přímými odběrateli jsou v on-trade segmentu především velké obchodní řetězce a v off-trade segmentu hospody a restaurace. Náklady přechodu jsou pro obchodní řetězce minimální, což představuje určitou hrozbu pro pivovar. Jinak je tomu v off-trade segmentu, kde provozovatelé zařízení obvykle uzavírají dlouhodobé kontrakty s pivovary, které je často zavazují k určitému prodanému množství piva. V případě nedodržení nastavených podmínek může pivovar požadovat po provozovateli penále za neplnění. Lze tedy říci, že zde již určité náklady přechodu ke konkurenci existují.

Za nepřímé substituty můžeme označit ty výrobky, které uspokojují stejnou potřebu, a sice víno jako nápoj s nízkým obsahem alkoholu a nealkoholické nápoje (např. minerální vody, sodové vody, limonády a další).

Vývoj spotřeby nealkoholických nápojů a vína v České republice, reprezentuje následující graf.

GRAF 5 Vývoj spotřeby nealkoholických nápojů a vína v ČR v litrech na osobu



Zdroj: Vlastní zpracování dle: Spotřeba potravin - 2014. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2014.

Jak ukazuje tento graf, víno je v České republice velmi oblíbený nápoj, čemuž odpovídá i jeho rostoucí spotřeba v posledních letech. I přes to, že spotřeba vína zdaleka nedosahuje takových hodnot jako spotřeba piva, jedná se o významný substitut, který by do budoucna mohl ohrozit pivní trh. Jinak je tomu u nealkoholických nápojů, jejichž roční spotřeba na obyvatele klesá. Nutno však dodat, že i tak je spotřeba nealkoholických nápojů téměř dvojnásobná oproti spotřebě piva.

Všechny výše uvedené substituty nepředstavují pro společnost Plzeňský Prazdroj výrazné ohrožení. Pivo má v české společnosti dlouholetou tradici, a tudíž můžeme předpokládat, že ani vzrůstající obliba vína neohrozí jeho spotřebu. Stejně tak substitut v podobě nealkoholického piva není pro Plzeňský Prazdroj hrozbou, jelikož má pivovar tento druh nápoje ve svém portfoliu značek.

4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Z analýzy vnitřního potenciálu vyplývá, že odvětví pivovarnictví v České republice je vysoce konkurenční. Většina trhu je ovládána 6 největšími pivovary, které realizují 80 % veškeré produkce. Zbylou část trhu vyplňují nezávislé a malé pivovary, jejichž počet a obliba navíc neustále narůstá. Výhodou Plzeňského Prazdroje je jeho dominantní

postavení v tomto odvětví, kde navíc zaujímá téměř dvojnásobný podíl oproti svému největšímu konkurentu – Pivovarům Staropramen.

K ohrožení jeho stávajícího dominantního postavení by mohlo dojít jen v případě fúze či akvizice již existujících pivovarů, které by vytvořily silnějšího hráče v odvětví. Dalším faktorem, který by mohl ovlivnit společnost, by byla změna preferencí spotřebitelů a jejich přechod k možným substitutům, jako je víno či nealkoholické nápoje. Tuto možnost však považuji za velmi nepravděpodobnou, vzhledem k tomu, že pivo má v české společnosti výsadní postavení a je jakýmsi „národním nápojem“.

Změna preferencí nemusí být jen ohrožením pro podnik, ale i příležitostí. Rostoucí spotřeba nealkoholického piva představuje pro Plzeňský Prazdroj možný růstový potenciál. Plzeňský Prazdroj může díky svému postavení na trhu využívat celé řady výhod, na rozdíl od své konkurence. Podnik je tím, kdo diktuje podmínky v odvětví, z čehož vyplývá i mnoho příležitostí.

4.3 Interní analýza společnosti

Interní analýza se zabývá poznáním vnitřního prostředí podniku s cílem určit jeho silné a slabé stránky. Základem interního poznání je analýza zdrojů a schopností podniku, která pomáhá identifikovat specifické přednosti podniku, respektive nedostatky, které odlišují podnik od konkurence. V následujících podkapitolách bude vypracována analýza nejvýznamnějších zdrojů podniku, a sice hmotných a nehmotných zdrojů, lidských zdrojů a finančních zdrojů.

4.3.1 Hmotné zdroje

Celkové hmotné zdroje společnosti dosahovaly k 31. 3. 2016 hodnoty 10,1 mld. Kč. Z toho více než polovinu činily samostatné movité věci, kam se řadí stroje a zařízení, výčepní zařízení, motorová vozidla, přepravky, sudy KEG, palety, lahve a další. Druhou největší skupinou hmotných zdrojů jsou budovy, stavby a pozemky.

Plzeňský Prazdroj pravidelně investuje do svého strojního vybavení a zařízení ve všech svých pivovarech s cílem posílit svou konkurenční výhodu i v této oblasti. V rámci snižování spotřeby energií investovala společnost v loňském roce například do izolace tanků na kvasnice, která má přinést roční úspory 160 tis. Kč. Na centrální stáčírně byly

vyměněny již nevyhovující zářivky za nové LED svítidla. Tím dosáhnou úspory elektřiny až 600 tis. Kč ročně. Další investicí byla instalace rychlouzavíracích vrat u budovy linky KEG, která má velké množství nakládacích ramp – pro sudy, ochucená piva, Frisco apod.

Jedním z dlouhodobých cílů společnosti je snižování spotřeby vody při výrobě piva. V roce 2011 proto investovali 3 mil. Kč do instalace nového kompresoru pro výrobu stlačeného vzduchu. K naplnění tohoto cíle investoval pivovar i do dalších zlepšení, mezi nimiž byla například nová technologie mytí na sudové stáčírně, či procesní změny ve stanici výroby a jímání CO2. Díky všem těmto investicím uspoří společnost ročně více než 750 000 hl vody.

Pivovar se snaží reagovat i na požadavky svých spotřebitelů, proto se vzrůstajícím zájmem o praktická balení, zprovoznil v roce 2011 Plzeňský pivovar novou stáčecí linku na plastové lahve. Do budoucna se počítá i s vybudováním nové plechovkové linky včetně linky pro nové typy plechovkového balení. V roce 2013 provedl pivovar významnou investici ve výši 143 mil. Kč do nové výrobní linky. Touto investicí reagoval Plzeňský Prazdroj na rostoucí zájem o netradiční nápoje, jako jsou výrobky Gambrinus Ochucený, nealkoholické pivo Birell, sladový nápoj Frisco a další speciály. Do té doby využíval pivovar technologie na výrobu těchto nápojů v sesterských pivovarech v zahraničí.

Díky zvyšující se oblibě značek Plzeňského Prazdroje doma i v zahraničí, rostl v posledních letech výstav a export společnosti. Nárůst počtu výrobků a nových balení, a potřeba zrychlit dodávky zákazníkům vedl k potřebě rozšířit skladovací prostory v plzeňském pivovaru. V roce 2015 tak Plzeňský Prazdroj investoval 90 milionů korun do rozšíření těchto prostor. Rekonstrukce skladovacích kapacit o rozloze 6300 m^2 byla dokončena na jaře letošního roku.

Pivovar nezapomíná ani na historický odkaz pivovarnických řemesel a investuje do oblasti turismu. Za posledních 10 let investovala společnost téměř 80 milionů korun do podpory a rozvoje turistického ruchu ve všech svých pivovarech, a do zvelebování turistických tras a prostor pro návštěvníky. I díky těmto investicím jsou prohlídkové trasy podle agentury Czech Tourism šestou nejvyhledávanější turistickou destinací v České republice. Letos navíc již po čtvrté obhájily prestižní Certifikát výjimečnosti,

který uděluje cestovatelský portál TripAdvisor.com pro nejlépe hodnocené turistické destinace na světě.

4.3.2 Nehmotné zdroje

Hodnota celkových nehmotných zdrojů společnosti dosahovala k 31. 3. 2016 částky 3,028 mld. Kč. Z toho největší část tvořil software s celkovou hodnotou 1,236 mld. Kč. Druhou největší část tvořily ochranné známky a TV spoty.

Při hodnocení nejvýznamnějších zdrojů nehmotné povahy bych ráda zmínila především pověst, know-how a ochranné známky podniku. Plzeňský Prazdroj se dlouhodobě těší výborné pověstí a oblibě u svých zákazníků. To potvrzuje i řada ocenění, které společnost získala v posledních letech. Příkladem může být ocenění Rhodos získané za nejlepší image firmy, které Plzeňský Prazdroj získal v roce 2013 v kategorii Výrobci a dodavatelé nápojů. V roce 2014 Plzeňský Prazdroj navázal na toto vítězství, když získal nejvyšší uznání v kategorii Cena veřejnosti. V roce 2015 získala společnost zlatý certifikát v kategorii TOP odpovědná velká firma, který oceňuje především dlouhodobý přínos k rozvoji společenské odpovědnosti a principy odpovědného podnikání v Česku. Společnost je díky své image uznávána nejen u nás, ale po celém světě. To dokazují i výše uvedené ocenění, které uděluje nejen veřejnost, ale i čeští a zahraniční vrcholoví manažeři.

Plzeňský Prazdroj již po generace dodržuje tradiční receptury a výrobní postupy. Tato tradice jim zajišťuje velkou výhodu oproti ostatním hráčům na trhu. Aby si tuto výhodu pivovar udržel a zároveň se odlišil od konkurence, nechal si již v roce 1859 registrovat první ochrannou známku – Pilsner Bier (Plzeňské pivo). S označením Pils – pivo plzeňského typu se můžeme dodnes setkat u různých piv po celém světě. Následně v roce 1898 byla zaregistrována další ochranná známka Plzeňský Prazdroj – Pilsner Urquell. V současnosti vlastní pivovar celou řadu dalších ochranných známek, které tvoří značnou část jeho nehmotného majetku. Mezi další nejvýznamnější známky můžeme zařadit například Birell, Radegast, Gambrinus, Kozel a mnohé další. Ochranné známky obvykle zahrnují názvy, loga, ale i třeba tvary lahví apod.

Společnost nepodceňuje ani vnímání značky spotřebiteli, proto investuje i do jednotlivých značek. V roce 2013 tak například zvýšil investice do značky Radegast.

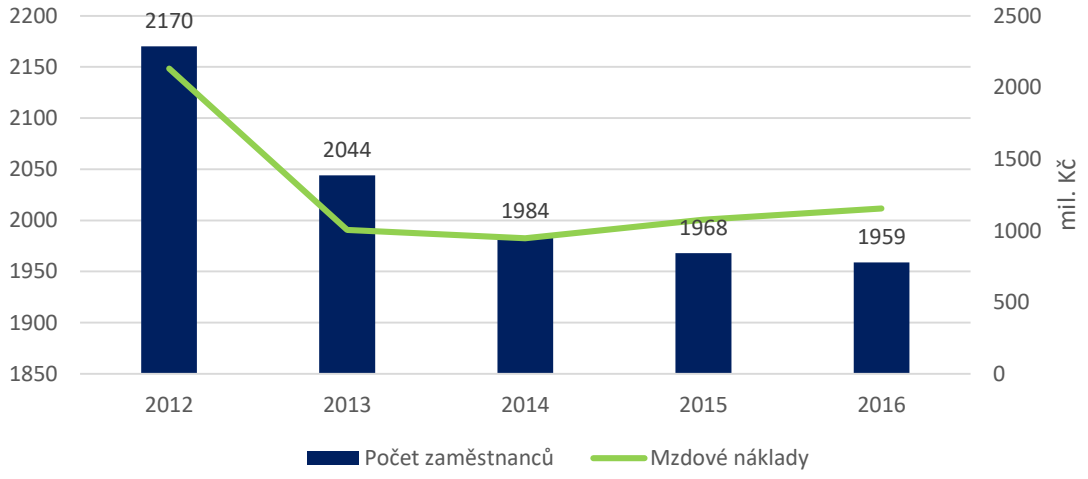
Inovací prošlo logo Radegastu i celé portfolio jeho obalů, které byly následně představovány masivní kampaní.

4.3.3 Lidské zdroje

Plzeňský Prazdroj zaměstnává podle posledních údajů 1959 lidí, z toho 48 lidí ve vedení společnosti, kam patří výkonní členové představenstva, ostatní ředitelé a vedoucí zaměstnanci, kteří jsou jim přímo podřízeni. Ostatní zaměstnanci pracují především ve výrobě, obchodně-distribučních službách zákazníkům, ale také v řízení lidských zdrojů, marketingu a financích.

Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů lze vidět na následujícím grafu. Z grafu je patrné, že počet zaměstnanců v posledních pěti letech výrazně klesá. To je dáno především modernizací a optimalizací výroby a ostatních činností firmy, které zvyšují celkovou efektivnost společnosti. U mzdových nákladů a odměn zaměstnanců můžeme naopak vidět v posledních letech mírný nárůst. Mzdové náklady dosáhly za poslední účetní období končící 31. 3. 2016 částky 1 154 mil. Kč.

GRAF 6 Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů 2012 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy společnosti. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=709880.

Společnost nabízí celou řadu nástrojů pro slaďování osobního a profesního života. Příkladem může být poskytování jednoho týdne dovolené navíc, den neplaceného volna při nástupu dítěte do školky/školy, příspěvky na penzijní připojištění či životní pojistku, příspěvky na stravování, odměny za mimořádný výkon, nabídka sponzorovaných vstupenek na kulturní či sportovní akce a mnohé další.

I díky tomuto se společnost pravidelně objevuje na předních příčkách v hodnocení zaměstnavatelů. V roce 2014/2015 byl již po třetí vyhlášen TOP zaměstnavatelem v kategorii spotřebitelský průmysl. V této anketě hlasují studenti vysokých škol a rozhodují o tom, u kterého zaměstnavatele by po skončení školy nejraději pracovali. Plzeňský Prazdroj dlouhodobě spolupracuje s vysokými školami a nabízí jejich studentům placené letní stáže, kde si studenti 4. a 5. ročníků mohou vyzkoušet práci na reálných projektech na různých pracovištích pivovaru.

Pro absolventy společnost nabízí placené Trainee programy, kde mají možnost vyzkoušet práci na dvou až třech reálných pozicích a získat tak zkušenosti z nadnárodní společnosti. Tato spolupráce je výhodná i pro samotný pivovar, jelikož může prostřednictvím těchto programů získat nové a perspektivní zaměstnance.

Ráda bych zmínila ještě jedno ocenění, a sice Firma roku 2016 Diverzita na pracovišti, kde se společnost umístila mezi top 3 firmami. Ocenění uděluje nezisková organizace Gender Studies firmám, které se zabývají otázkami rovných příležitostí na trhu práce. Společnosti Plzeňský Prazdroj se podařilo za posledních šest let zdvojnásobit počet žen zastoupených ve vedení společnosti.

Společnost na svých webových stránkách uvádí: *„Náš úspěch se opírá o talent, nadšení a profesionalitu našich zaměstnanců. Pečujeme o ně stejně jako o kvalitu našeho piva. Jsou totiž to nejcennější, co máme.“*[59]

Výše uvedené jen potvrzuje, že péče o současné i potenciální zaměstnance v Plzeňském Prazdroji je na prvním místě. Společnost se snaží získávat, rozvíjet a udržet si kvalitní zaměstnance, což je jejich silnou stránkou.

4.3.4 Finanční zdroje

K 31. 3. 2016 činila hodnota vlastního kapitálu 4,96 mld. Kč, z toho největší část tvořil výsledek hospodaření za účetní období ve výši 2,96 mld. Kč. Výše vlastního kapitálu se pohybuje na úrovni 2 mld. Kč v celém sledovaném období.

Hodnota cizích zdrojů dosahuje k 31. 3. 2016 výše 9,89 mld. Kč. Z cizích zdrojů využívá Plzeňský Prazdroj především krátkodobých a dlouhodobých závazků, a to v podobné výši. Společnost využívá možnost čerpání úvěrů od spřízněné strany, tedy

[59] Proč Plzeňský Prazdroj? *Plzeňský Prazdroj* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/kariera.

v rámci skupiny SABMiller, které je součástí. Přístup ke kapitálu v rámci skupiny je pro podnik velkou výhodou, neboť tak může čerpat potřebný kapitál za výhodnějších podmínek, než kdyby je čerpala od cizích subjektů. Za poslední účetní období si takto Plzeňský Prazdroj vypůjčil 4,56 mld. Kč.

Detailněji se finanční situaci podniku bude věnovat jedna z následujících kapitol zabývající se vybranými metodami finanční analýzy.

4.3.5 Shrnutí analýzy zdrojů společnosti

Cílem analýzy zdrojů bylo představit nejvýznamnější zdroje, které přispívají k tvorbě konkurenční výhody Plzeňského Prazdroje. Důležité je analyzovat je s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnost, s jakou by mohli konkurenti stejných zdrojů dosáhnout.

U hmotných zdrojů je silnou stránkou společnosti pravidelné a dlouhodobé investování do modernizace výrobních strojů a zařízení s cílem zajistit nižší energetickou a zdrojovou náročnost výroby. Další silnou stránkou je i skutečnost, že se společnost snaží reagovat na měnící se požadavky a preference spotřebitelů. Investováním do nových výrobních linek a rozšíření skladovacích prostor, si společnost zajistila dostatečné kapacity pro uspokojení stále rostoucí poptávky po jejich výrobcích.

V oblasti nehmotných zdrojů považuji za nejdůležitější dobrou pověst podniku i jeho výrobků, a to jak mezi veřejností, tak i odborníků z řad domácích a zahraničních manažerů. Tomu odpovídá i řada ocenění, které společnost pravidelně získává. Skutečnost, že je Plzeňský Prazdroj považován za podnik nabízející kvalitní výrobky, je tím nejdůležitějším předpokladem pro tvorbu konkurenční výhody.

Nejdůležitějším aktivem Plzeňského Prazdroje jsou jeho zaměstnanci. Společnost poskytuje svým zaměstnancům kvalitní zázemí a ohodnocení s cílem rozvíjet a udržet si kvalitní pracovní silu. Silnou stránkou společnosti jsou i mnohá ocenění pro nejlepšího zaměstnavatele, což jen přidává na prestiži. Tato skutečnost, společně s nabídkou různých stáží a Trainee programů, zaručuje společnosti dostatek perspektivních zaměstnanců.

Z hlediska finančních zdrojů považuji za důležitou možnost čerpat úvěry v rámci skupiny SABMiller, díky čemuž získává společnost přístup k potřebnému kapitálu za

výhodnějších podmínek. Podrobněji se finančním zdrojům podniku věnuje následující kapitola Finanční analýza.

4.4 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví společnosti Plzeňský Prazdroj a její vývojové tendence v čase. Základním podkladem pro vypracování finanční analýzy byly účetní výkazy společnosti za roky 2012 až 2016 (respektive za hospodářské roky počítané vždy 12 měsíců od 1. 4. do 31. 3. roku následujícího).

4.4.1 Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza zkoumá vývoj vybrané veličiny v čase, obvykle ve vztahu k předchozímu účetnímu období. Tato podkapitola zachycuje horizontální analýzu rozvahy (tj. aktiv a pasiv) a výkazu zisku a ztráty (viz příloha 1,2,3).

Analýza aktiv

Následující tabulka zachycuje horizontální analýzu aktiv v období 2012 – 2016. Ve sledovaném období došlo k poklesu celkových aktiv o téměř 13 %. Tento pokles byl dán v období 14/13 zejména poklesem dlouhodobého nehmotného majetku o 5,2 % a poklesem oběžných aktiv, konkrétně poklesem krátkodobých pohledávek o více než 33 %. V následujícím období 15/14 však došlo k nárůstu u obou těchto položek, což způsobilo nárůst celkových aktiv o 1,3 %.

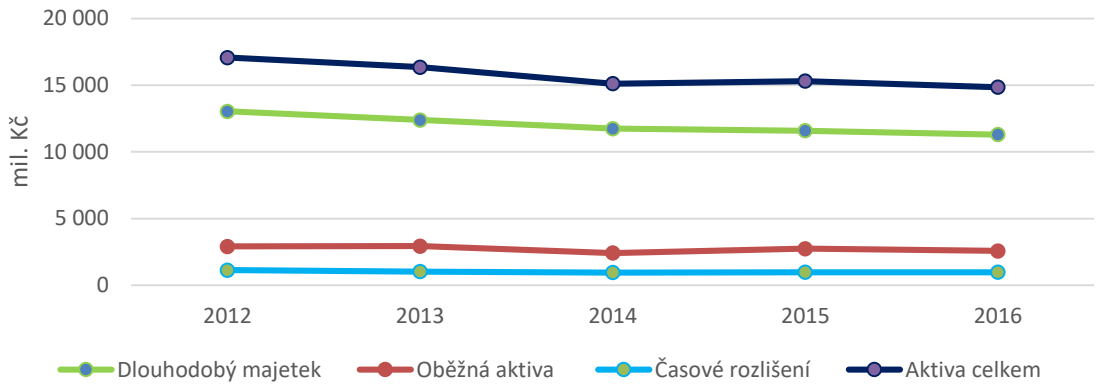
Tabulka 7 Horizontální analýza aktiv

	Absolutní změna v mil. Kč				Relativní změna v %			
	13/12	14/13	15/14	16/15	13/12	14/13	15/14	16/15
AKTIVA	**-725**	**-1 235**	**197**	**-462**	**-4,25%**	**-7,55%**	**1,30%**	**-3,02%**
Dl. majetek	**-649**	**-644**	**-153**	**-293**	**-4,98%**	**-5,20%**	**-1,30%**	**-2,53%**
Dl. nehmotný majetek	*11*	*-87*	*248*	*59*	*1,10%*	*-8,64%*	*26,96%*	*5,05%*
Dl. hmotný majetek	*-661*	*-557*	*-401*	*-352*	*-5,49%*	*-4,90%*	*-3,71%*	*-3,38%*
Dl. finanční majetek	*1*	*0*	*0*	*0*	*10,00%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*
Oběžná aktiva	**28**	**-517**	**323**	**-168**	**0,96%**	**-17,62%**	**13,36%**	**-6,13%**
Zásoby	*-103*	*-83*	*-491*	*68*	*-5,97%*	*-5,12%*	*-31,92%*	*6,49%*
Dl. pohledávky	*0*	*0*	*0*	*0*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*
Kr. pohledávky	*167*	*-422*	*787*	*-226*	*15,15%*	*-33,25%*	*92,92%*	*-13,83%*
Kr. finanční majetek	*-36*	*-12*	*27*	*-10*	*-45,00%*	*-27,27%*	*84,38%*	*-16,95%*
Časové rozlišení	**-106**	**-72**	**27**	**-1**	**-9,36%**	**-7,01%**	**2,83%**	**-0,10%**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Graf 7 zobrazuje vývoj hlavních složek aktiv Plzeňského Prazdroje. Nejvyšší podíl na celkových aktivech zaujímá dlouhodobý majetek společnosti, který stabilně dosahuje okolo 75 % z celkových aktiv. Z grafu je patrné, že vývoj aktiv je ovlivňován stejnosměrným vývojem dlouhodobého majetku i oběžných aktiv. Jejich vývoj tak lze dlouhodobě považovat za relativně stabilní, bez výrazných změn, avšak s mírně klesajícím tempem.

GRAF 7 Vývoj aktiv 2012 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Analýza pasiv

Vzhledem k provázanosti rozvahy se bilanční suma pasiv vyvíjela stejně jako bilanční suma aktiv. I zde tak lze vidět mírný pokles celkových pasiv. Na rozdíl od vývoje jednotlivých položek aktiv, je však vývoj položek pasiv naprosto odlišný.

Tabulka 8 Horizontální analýza pasiv

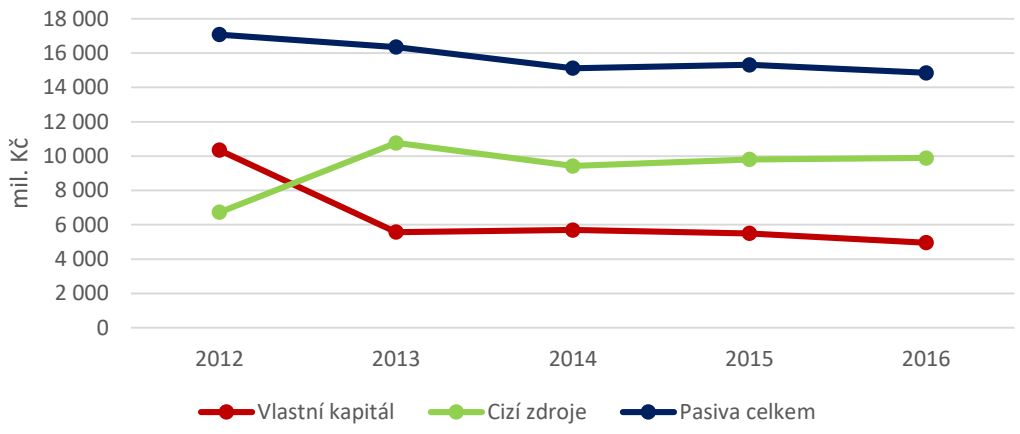
	Absolutní změna v mil. Kč				Relativní změna v %			
	13/12	14/13	15/14	16/15	13/12	14/13	15/14	16/15
PASIVA	**-725**	**-1 235**	**197**	**-462**	**-4,25%**	**-7,55%**	**1,30%**	**-3,02%**
Vlastní kapitál	**-4 769**	**117**	**-189**	**-544**	**-46,10%**	**2,10%**	**-3,32%**	**-9,89%**
Základní kapitál	*0*	*0*	*0*	*0*				
Kapitálové fondy	*16*	*-4*	*94*	*-410*	*5,41%*	*-1,28%*	*30,52%*	*-101,99%*
Fondy ze zisku	*0*	*0*	*-411*	*0*				
HV minulých let	*-384*	*-25*	*225*	*-227*	*-91,21%*	*-67,57%*	*1875,00%*	*-95,78%*
HV běžného úč. obd.	*-4 401*	*146*	*-97*	*93*	*-60,99%*	*5,19%*	*-3,28%*	*3,25%*
Cizí zdroje	**4 039**	**-1 348**	**386**	**81**	**60,01%**	**-12,52%**	**4,10%**	**0,83%**
Rezervy	*46*	*142*	*-101*	*-45*	*21,50%*	*54,62%*	*-25,12%*	*-14,95%*
Dl. Závazky	*-90*	*3 916*	*-196*	*-73*	*-6,88%*	*321,25%*	*-3,80%*	*-1,48%*
Kr. Závazky	*6 458*	*-5 406*	*648*	*231*	*227,96%*	*-58,19%*	*16,68%*	*5,10%*
Bankovní úvěry	*-2 375*	*0*	*35*	*-32*	*-100,00%*	*-*	*-*	*-91,43%*
Časové rozlišení	**5**	**-4**	**0**	**1**	**-**	**-80,00%**	**0,00%**	**100,00%**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Největší změny můžeme vidět v období 13/12, kdy došlo k poklesu vlastního kapitálu o 46,10 % a naopak vzrůstu cizích zdrojů o 60 %. Pokles vlastního kapitálu byl dán především rozpuštěním hospodářského výsledku minulých let, ke kterému došlo mezi lety 2010 až 2013. Během této doby přistoupil pivovar k rozdělení hospodářského výsledku minulých let ve výši více než 6 mld. Kč, což představovalo téměř 100 % této položky. K tomuto kroku přistoupil Plzeňský Prazdroj kvůli následkům hospodářské krize, která dolehla i na odvětví pivovarnictví. K překonání tohoto období využil jednak prostředky z dřívějších úspěšnějších let, tak prostředky z cizích zdrojů. Tomu odpovídá 60% nárůst cizích zdrojů v období 2013/2012, kdy si společnost půjčila od spřízněných osob 6,3 mld. Kč. Jednalo se o krátkodobý úvěr, který byl během následujícího období téměř splacen. Jak již bylo uvedeno, možnost půjčovat si od spřízněných osob, tedy v rámci pivovarnické skupiny, je pro společnost velkou výhodou. Plzeňský Prazdroj tuto možnost využil i v roce 2014, kdy získal dlouhodobý úvěr ve výši 4 mld. Kč, který do posledního zveřejněného období nebyl zatím splacen.

Vývoj nejvýznamnějších položek pasiv, tedy vlastního kapitálu a cizích zdrojů společnosti, lze vidět na následujícím grafu.

GRAF 8 Vývoj pasiv 2012 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Analýza výkazu zisku a ztráty

Následující tabulka zachycuje horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty v období 2012 – 2016. Jednou z nejvýznamnějších položek je zajisté výsledek hospodaření, ten se ve sledovaném období vyvíjel relativně stabilním tempem. Dobrou zprávou je skutečnost, že společnost pravidelně dosahuje zisku, který za sledované období neklesl pod 3,4 mld.

Kč. Výjimkou bylo období 13/12, kdy došlo k poklesu zisku o 61 %. Výsledky těchto období však nelze srovnávat vzhledem k odlišné délce účetního období 2012, které zahrnuje dva finanční roky, tedy od 1. dubna 2010 do 31. 3. 2012. K dvouletému finančnímu období přistoupil Plzeňský Prazdroj, aby zohlednil odštěpení obchodní jednotky European Imports od společnosti.

Tabulka 9 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

	Absolutní změna v mil. Kč				Relativní změna v %			
	13/12	14/13	15/14	16/15	13/12	14/13	15/14	16/15
Tržby za prodej zboží	**-297**	**-143**	**-256**	**36**	**-38,8%**	**-30,6%**	**-78,8%**	**52,2%**
Náklady na prod. Zb.	*-234*	*-85*	*-128*	*1*	*-47,2%*	*-32,4%*	*-72,3%*	*2,0%*
Obchodní marže	**-63**	**-58**	**-128**	**35**	**-23,4%**	**-28,2%**	**-86,5%**	**175,0%**
Výkony	**-13 889**	**-151**	**964**	**265**	**-50,9%**	**-1,1%**	**7,3%**	**1,9%**
Výrobní spotřeba	**-6 622**	**-67**	**838**	**103**	**-48,5%**	**-1,0%**	**12,1%**	**1,3%**
Osobní náklady	*-1 574*	*-75*	*170*	*105*	*-53,1%*	*-5,4%*	*12,9%*	*7,1%*
Daně a poplatky	*-8*	*-1*	*3*	*12*	*-20,0%*	*-3,1%*	*9,7%*	*35,3%*
Ost. provozní výnosy	*-293*	*51*	*112*	*25*	*-74,7%*	*51,5%*	*74,7%*	*9,5%*
Ost. provozní náklady	*-150*	*-58*	*-43*	*37*	*-40,1%*	*-25,9%*	*-25,9%*	*30,1%*
Provozní HV	**-4 635**	**150**	**-198**	**152**	**-56,4%**	**4,2%**	**-5,3%**	**4,3%**
Výnosové úroky	*-1*	*0*	*0*	*0*	*-100,0%*	*-*	*-*	*-*
Nákladové úroky	*23*	*-2*	*-8*	*0*	*23,0%*	*-1,6%*	*-6,6%*	*0,0%*
Os. finanční výnosy	*-61*	*1*	*-17*	*-26*	*-48,8%*	*1,6%*	*-26,2%*	*-54,2%*
Ost. finanční náklady	*-91*	*-23*	*9*	*-51*	*-58,0%*	*-34,8%*	*20,9%*	*-98,1%*
HV z finančních operací	**28**	**12**	**72**	**20**	**-20,4%**	**-11,0%**	**-74,2%**	**-80,0%**
Daň z příjmu za běžnou činnost	*-206*	*16*	*-29*	*79*	*-23,6%*	*2,4%*	*-4,3%*	*12,1%*
HV za běžnou činnost	**-4 401**	**146**	**-97**	**93**	**-61,0%**	**5,2%**	**-3,3%**	**3,2%**
Mimořádný HV	**0**	**0**	**0**	**0**	**-**	**-**	**-**	**-**
HV za účetní období	**-4 401**	**146**	**-97**	**93**	**-61,0%**	**5,2%**	**-3,3%**	**3,2%**

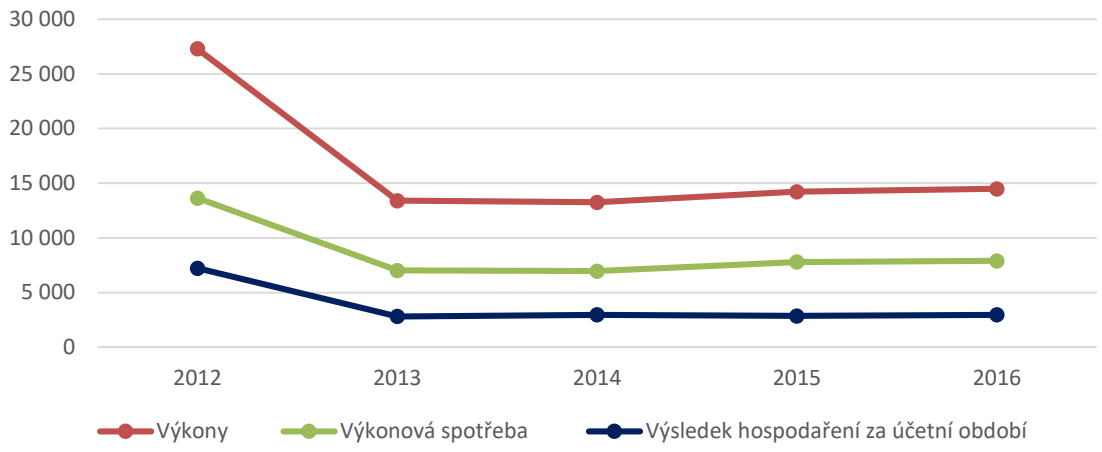
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Dalšími významnými položkami jsou výkony společnosti, které zahrnují především tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, a dále výkonová spotřeba, která zahrnuje spotřebu materiálu a energií, tedy náklady spojené s výrobou těchto produktů.

Z následujícího grafu je zřejmé, že všechny položky mají stejný průběh, což je dáno jejich vzájemnou propojeností. Pozitivně lze hodnotit mírný nárůst výkonů, kdy v období 15/14 došlo k růstu o 7,3 procentních bodů a v následujícím období o 1,9 procentních bodů, což bylo dáno především rostoucími exporty, které vyvažují stagnující spotřebu na domácím trhu.

U zmíněného období 15/14 je také dobře znatelný fakt, došlo k růstu výkonové spotřeby o 12,1 %. Nad proporční růst nákladů ovlivnil i hospodářský výsledek za toto období, který klesl o 3,3 %.

GRAF 9 Vývoj vybraných položek VZZ



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

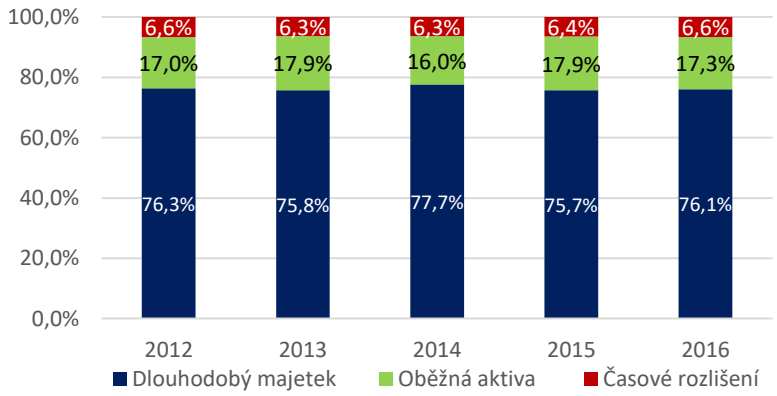
4.4.2 Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza vyčísluje procentuální podíl jednotlivých položek finančních výkazů na vybrané veličině. Tato podkapitola zachycuje vertikální analýzu rozvahy (tedy aktiv a pasiv) a výkazu zisku a ztráty. Základnou vertikální analýzy budou u rozvahy celková aktiva, respektive celková pasiva, u výkazu zisku a ztráty budou základnou výnosy a náklady.

Analýza aktiv

Strukturu celkových aktiv zobrazuje následující graf, z něhož je patrné, že většinu z celkových aktiv zaujímá dlouhodobý majetek, který se ve sledovaném období pohybuje mezi 75,7 % až 77,7 % celkových aktiv.

GRAF 10 Struktura aktiv a jejich vývoj v čase



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

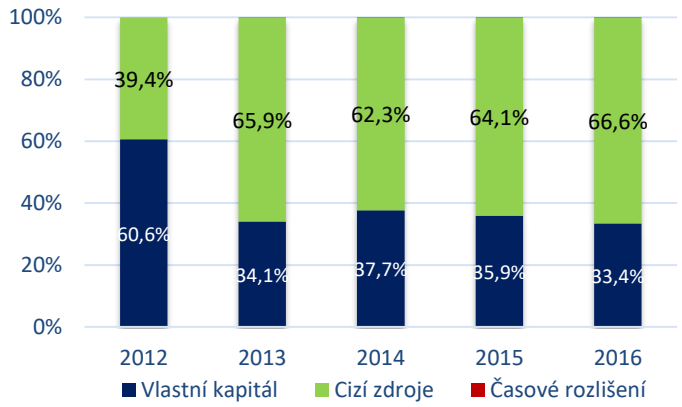
Jak vyplývá z grafu, struktura celkových aktiv je dlouhodobě stabilní. To platí také o složkách dominantní položky celkových aktiv, dlouhodobém majetku. Největší část dlouhodobého majetku, zhruba 90 % činí dlouhodobý hmotný majetek, z něhož třetinu tvoří samostatné movité věci a další zhruba třetinu stavby.

Oběžná aktiva se dlouhodobě podílí na celkové bilanční sumě zhruba 17 %. Jejich struktura je relativně stabilní, avšak v posledních dvou obdobích dochází k mírnému poklesu zásob na úkor zvýšení krátkodobých pohledávek.

Analýza pasiv

Jak již bylo uvedeno dříve, u hodnocení horizontální analýzy pasiv, je vývoj položek pasiv naprosto odlišný. Během sledovaného období došlo k výrazné změně poměru mezi položkami vlastního kapitálu a cizích zdrojů. V roce 2012, tedy v období od 1. 4. 2010 do 31. 3. 2012, činil podíl vlastního kapitálu 60,6 % celkových pasiv oproti podílu cizích zdrojů ve výši 39,4 %. V následujícím roce byla situace opačná – podíl vlastního kapitálu činil jen 34,1 %, zatímco cizí zdroje činily 65,9 % celkových pasiv. Tento podíl se v posledních letech ustálil a společnost tak využívá spíše cizích zdrojů k financování aktiv.

GRAF 11 Struktura pasiv a jejich vývoj v čase



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Největší změnou u položek vlastního kapitálu bylo rozpuštění výsledku hospodaření z minulých let. Ten se na bilanční sumě podílel v roce 2012 ve výši 42,3 %, v roce 2016 byl tento podíl poloviční.

U položek cizích zdrojů došlo k největší změně u krátkodobých a dlouhodobých závazků. V roce 2013 si společnost vzala krátkodobý úvěr od spřízněných osob, který

v následujícím roce téměř splatila. Následně si společnost v roce 2014 vzala dlouhodobý úvěr ve výši 4 mld. Kč, který získala taktéž od spřízněných osob. V roce 2016 činil tento závazek 26,9% podíl na celkových pasivech.

Analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 10 zachycuje vertikální analýzu výnosových položek výkazu zisku a ztráty. Jako vztahová veličina byla použita suma výnosů, kterých společnost dosáhla v jednotlivých letech. Jak z tabulky vyplývá, největší podíl na celkových výnosech měly výkony společnosti v zastoupení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tento podíl dlouhodobě mírně roste a pohybuje se nad hranicí 94 %. Tržby za prodej zboží ve sledovaném období klesají.

Tabulka 10 Vertikální analýza výnosových položek VZZ

	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tržby za prodej zboží	2,7%	3,3%	2,3%	0,5%	0,7%
Výkony	**94,8%**	**95,1%**	**95,6%**	**96,6%**	**96,6%**
Tržby z prodeje inv. majetku	0,8%	0,5%	0,5%	0,8%	0,6%
Ostatní provozní výnosy	1,4%	0,7%	1,1%	1,8%	1,9%
Výnosové úroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní finanční výnosy	0,4%	0,5%	0,5%	0,3%	0,1%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Tabulka 11 zobrazuje vertikální analýzu nákladových položek výkazu zisku a ztráty. Jako vztahová veličina byla použita suma všech nákladů. Nejvyšší podíl na celkových nákladech vykazovala dlouhodobě výkonová spotřeba, která se pohybovala nad hranicí 65 %. Výkonová spotřeba je dána náklady na materiál a energie a služby. Další významnou položkou podílející se na celkových nákladech jsou osobní náklady, které mírně rostly během sledovaného období. V roce 2016 například dosahovaly již 14 % na celkových nákladech.

Tabulka 11 Vertikální analýza nákladových položek VZZ

	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Náklady na prodané zboží	2,4%	2,5%	1,7%	0,4%	0,4%
Výkonová spotřeba	65,9%	66,0%	68,0%	69,0%	69,3%
Osobní náklady	14,3%	13,1%	12,9%	13,2%	14,0%
Daně a poplatky	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%
Ostatní provozní náklady	1,8%	2,1%	1,6%	1,1%	1,4%
Nákladové úroky	0,5%	1,2%	1,2%	1,0%	1,0%
Ostatní finanční náklady	0,8%	0,6%	0,4%	0,5%	0,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

4.4.3 Bilanční pravidla

Podkapitola se zabývá analýzou bilančních pravidel, které byly vymezeny v praktické části práce.

Zlaté bilanční pravidlo financování

Zlaté pravidlo financování říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji. Z tabulky níže vyplývá, že dlouhodobé zdroje po celé sledované období byly nižší než dlouhodobý majetek. Společnosti se dlouhodobě nedaří splňovat toto pravidlo, což znamená, že část dlouhodobých aktiv kryje krátkodobými zdroji, to však může být značně riskantní.

Tabulka 12 Zlaté pravidlo financování

	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobá aktiva (mil. Kč)	13 036	12 387	11 743	11 590	11 297
Dlouhodobé zdroje (mil. Kč)	11 867	7 054	11 229	10 743	10 081
Převaha zdrojů (%)	-9,0%	-43,1%	-4,4%	-7,3%	-10,8%
Převaha dl. majetku (%)	9,9%	75,6%	4,6%	7,9%	12,1%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Zlaté pari pravidlo

Zlaté pari pravidlo je rozšířením zlatého pravidla financování. Pravidlo říká, že by dlouhodobý majetek měl být financován vlastními zdroji. Stejně jako v předchozím případě, ani zde podnik ve sledovaném období toto pravidlo neplnil. Vlivem snižování vlastního kapitálu nad cizími zdroji (zejména v období mezi lety 2012 – 2013) se množství dlouhodobého majetku, které je kryto cizími zdroji, zvyšuje.

Tabulka 13 Zlaté pari pravidlo

	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobá aktiva (mil. Kč)	13 036	12 387	11 743	11 590	11 297
Vlastní kapitál (mil. Kč)	10 344	5 575	5 692	5 503	4 959
Převaha vl. kapitálu (%)	-20,7%	-55,0%	-51,5%	-52,5%	-56,1%
Převaha dl. majetku (%)	26,0%	122,2%	106,3%	110,6%	127,8%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Toto pravidlo ukazuje spíše konzervativnější strategii financování, kterým by se měli řídit společnosti menší a méně stabilnější. Plzeňský Prazdroj, jako dominantní společnost na trhu, si může dovolit i více riskantnější přístup k financování svého majetku.

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika říká, že poměr vlastního a cizího kapitálu by měl být alespoň stejně velký. Pravidlo v podstatě sleduje stupeň zadlužení podniku, a s tím spojené věřitelské riziko. Jak ukazují výsledky z tabulky, pravidlo bylo dodrženo jen v roce 2012. V následujícím roce však došlo k již zmíněnému uvolňování hospodářského výsledku z minulých let, čímž klesl podíl vlastního kapitálu. V roce 2016 dosáhly cizí zdroje podniku téměř dvojnásobku vlastních zdrojů.

Tabulka 14 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál	10 344	5 575	5 692	5 503	4 959
Cizí zdroje	6 731	10 770	9 422	9 808	9 889
Převaha vl. kapitálu (%)	53,7%	-48,2%	-39,6%	-43,9%	-49,9%
Převaha cizích zdrojů (%)	-34,9%	93,2%	65,5%	78,2%	99,4%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Zlaté poměrové pravidlo

Zlaté poměrové pravidlo říká, že by v podniku nemělo být tempo růstu investic vyšší než tempo růstu tržeb, aby si podnik udržel finanční stabilitu. Stávající investice by si tak měly na nové investice nejprve vydělat.

Výsledky v následující tabulce ukazují, že se podniku dařilo toto pravidlo dodržovat, s výjimkou období 2013/2012. Z výsledků vyplývá, že tempo růstu investic v podniku dlouhodobě dosahuje vysokého a stabilního tempa, což je důkazem, že společnost pravidelně a dlouhodobě investuje do svého majetku.

K nedodržení pravidla v období 2013/2012 došlo především kvůli poklesu tempa růstu tržeb, k čemuž došlo hlavně díky skutečnosti, že společnost vykazovala v roce 2012 výsledky za dva hospodářské roky.

Tabulka 15 Zlaté poměrové pravidlo

	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Tempo růstu tržeb	49,6%	99,0%	107,3%	103,4%
Tempo růstu investic	95,0%	94,8%	98,7%	97,5%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

4.4.4 Poměrové ukazatele

Podkapitola se zabývá analýzou poměrových ukazatelů, které byly vypočteny na základě hodnot z účetních výkazů společnosti. Konkrétně se práce zaměřuje na ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Vybrané ukazatele budou porovnány s průměrnými hodnotami v odvětví dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE: C – Zpracovatelský průmysl, oddíl 11 Výroba nápojů.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability slouží ke zhodnocení ziskovosti podniku, respektive výnosnosti vloženého kapitálu. Následující tabulka zobrazuje vývoj jednotlivých ukazatelů za posledních pět let a porovnání s dostupnými údaji pro zpracovatelský průmysl, respektive jeho oddíl výroby nápojů.

Tabulka 16 Vývoj ukazatelů rentability

	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	**47,95%**	**22,04%**	**24,90%**	**23,71%**	**25,60%**
ROA – odvětví	*8,29 %*	*7,01 %*	*4,78 %*	*8,35 %*	-
ROE	**69,76%**	**50,49%**	**52,02%**	**52,04%**	**59,63%**
ROE – odvětví	*13,59 %*	*8,34 %*	*3,66 %*	*10,65 %*	-
ROS	**26,63%**	**20,81%**	**22,35%**	**20,55%**	**20,47%**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv a Panorama zpracovatelského průmyslu 2015.

Rentabilitu aktiv (dále jen ROA) můžeme považovat za hlavní měřítko úspěšnosti podniku, jelikož udává, jak efektivně společnost využívá své zdroje (aktiva). Z výsledků vyplývá, že se rentabilita aktiv pohybovala relativně rovnoměrně a opomeneme-li již zmiňované období 2012, docházelo k mírnému růstu hodnot. Ve sledovaném období se hodnota ROA pohybovala vysoko nad průměrem odvětví.

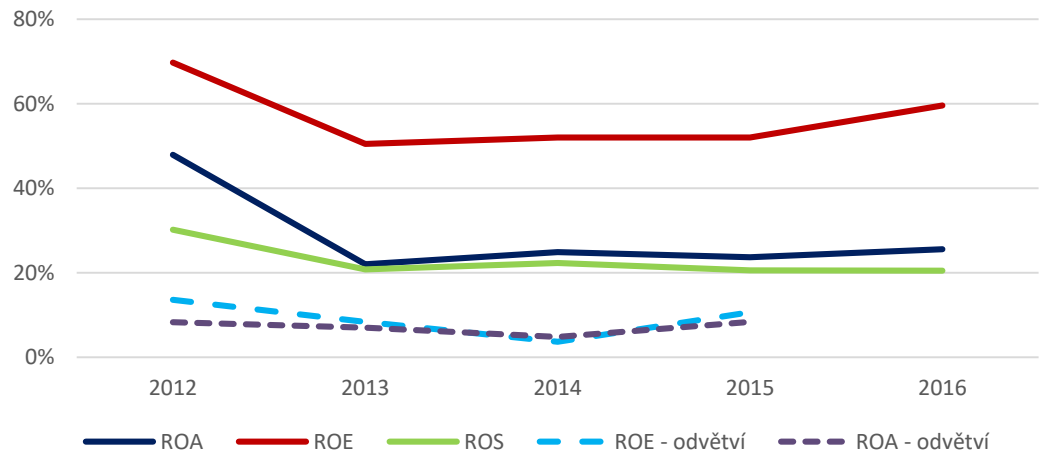
Dalším klíčovým ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (dále jen ROE), na který se zaměřují především akcionáři společnosti nebo další investoři. Ukazatel udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Obecně platí, že hodnota ROE by měla být vyšší než hodnota ROA, což sledovaná společnost splňuje. Dobrou zprávou pro akcionáře je skutečnost, že hodnoty rentability vlastního kapitálu od roku 2013 mírně rostou a pohybují se nad úrovní 50 %, což je vysoko nad průměrem odvětví.

Posledním sledovaným ukazatelem je rentabilita tržeb (dále jen ROS), který udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel ROS se ve sledovaném

období vyvíjel relativně rovnoměrně, pohyboval se v rozmezí 20 – 26 %. Plzeňský Prazdroj tak generoval zisk ve výši 20 – 26 haléřů na 1 Kč tržeb.

Následující graf zobrazuje vývoj jednotlivých ukazatelů rentability v čase a potvrzuje výše uvedené skutečnosti. V rámci odvětví se podniku daří dosahovat nadprůměrných hodnot všech ukazatelů, což značí, že se mu daří přeměňovat vložený kapitál v zisk.

Tabulka 17 Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv a Panorama zpracovatelského průmyslu 2015.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí schopnost podniku využívat svá aktiva. Obvykle rozlišujeme dva typy ukazatelů, a sice počet obrátek jedné složky majetku za jeden rok a dobu obratu, která udává, kolik dní bylo k této obrátce potřeba. Následující tabulka zobrazuje ukazatele aktivity Plzeňského Prazdroje.

Tabulka 18 Analýza ukazatelů aktivity

	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv	**0,83**	**0,88**	**0,91**	**0,97**
Obrat celkových aktiv – odvětví	*0,68*	*0,74*	*0,75*	-
Obrat dlouhodobého majetku	1,09	1,13	1,20	1,28
Obrat zásob	8,09	8,39	10,78	13,36
Doba obratu zásob	45,13	43,51	33,85	27,32
Doba splatnosti pohledávek	24,58	22,76	24,93	31,46
Doba splatnosti kr. závazků	25,40	25,87	29,08	37,23

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

První skupinou ukazatelů aktivity je ukazatel počtu obrátek, z nichž jeden z nejdůležitějších je obrat celkových aktiv, který měří efektivnost veškerých aktiv ve

firmě. Doporučovaná hodnota obratu aktiv by měla být minimálně na úrovni 1, avšak pro větší objektivitu je efektivnější porovnávat výsledky s odvětvovým průměrem. Hodnota obratu aktiv ve sledovaném období neustále rostla a v roce 2016 dosáhla úrovně 0,97, čímž téměř dosáhla doporučované minimální úrovně. V porovnání s odvětvovým průměrem navíc dosahuje znatelně vyšších hodnot. Podnik tak nebyl sice schopen přeměnit svá aktiva za jeden rok, ale byl úspěšnější než jeho konkurenti.

Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát byla v průběhu roku každá položka zásob prodána a opět naskladněna. Hodnoty obratu zásob vykazují ve sledovaném období pozitivní trend. Především díky rostoucím tržbám hodnoty stabilně rostou a v roce 2016 se zásoby otočily dokonce více než 13 krát.

Druhou skupinou jsou ukazatele doby obratu jednotlivých složek majetku. Ukazatel doby obratu zásob udává počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku. Doba obratu zásob je vzájemně propojena s ukazatelem obratu zásob. Z vývoje obratovosti zásob, tak lze snadno vyvodit vývoj doby jejich obratu. Obecně platí, že pokud se obratovost zásob zvyšuje a naopak doba obratu snižuje, respektive zrychluje, pak lze situaci podniku označit za dobrou. Tento předpoklad platí i pro Plzeňský Prazdroj, kterému se ve sledovaném období dařilo zrychlovat obratovost zásob, čímž klesala doba jejich obratu. Z původních 45 dní v roce 2013 klesla hodnota doby obratu zásob téměř o polovinu na 27 dní v roce 216.

Na poslední dva ukazatele, tedy dobu splatnosti pohledávek a dobu splatnosti krátkodobých závazků, je vhodné pohlížet současně. Cílem každé společnosti je nastavit doby splatnosti ve svůj prospěch tak, aby doba splatnosti pohledávek byla kratší než doba splatnosti závazků. Společnost pak nemusí financovat svůj běžný provoz z jiných zdrojů, ze kterých je třeba platit úroky, ale z prostředků poskytovaných jejich dodavateli. Jak ukazují výsledky z tabulky, Plzeňskému Prazdroji se daří toto pravidlo dodržovat a doba obratu pohledávek je dlouhodobě nižší než doba obratu krátkodobých závazků.

Jedná se o velmi pozitivní trend, jelikož společnost získá prostředky od svých odběratelů za kratší dobu, než za kterou musí zaplatit svým dodavatelům. Tuto skutečnost negativně ovlivňuje fakt, že ve sledovaném období dochází k růstu doby splatnosti pohledávek. Na druhou stranu roste i doba splatnosti závazků, což je dobrá zpráva pro společnost.

Ukazatele likvidity

O likvidě podniku se hovoří, že je podmínkou dlouhodobé existence podniku, jelikož aby mohl podnik dlouhodobě fungovat, musí být nejen dostatečně rentabilní, ale také schopen hradit své závazky. Následující tabulka zobrazuje vývoj jednotlivých likvidit v letech 2012 -2016 v porovnání s odvětvovým průměrem.

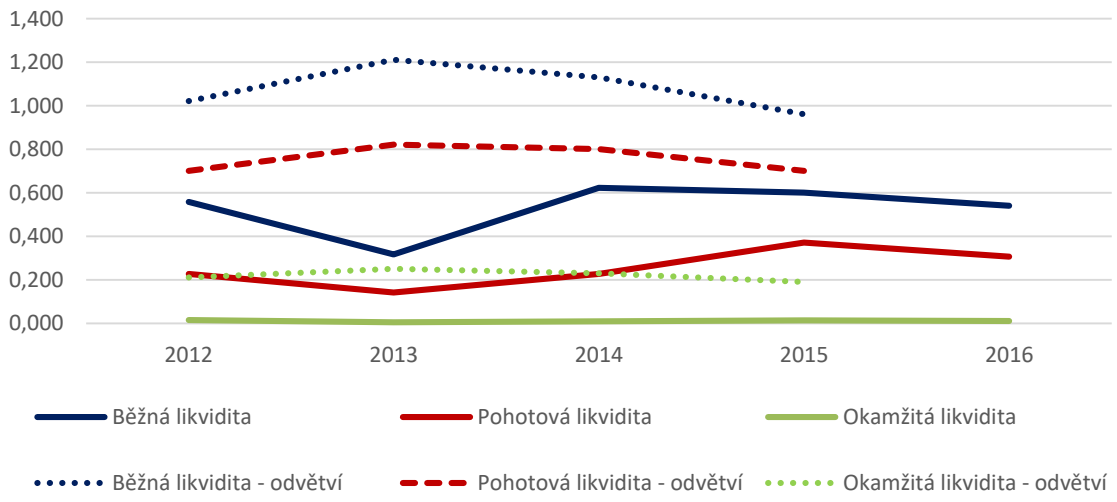
Tabulka 19 Analýza ukazatelů likvidity

	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	**0,558**	**0,316**	**0,622**	**0,600**	**0,540**
Běžná likvidita – odvětví	*1,02*	*1,21*	*1,13*	*0,96*	
Pohotová likvidita	**0,227**	**0,141**	**0,226**	**0,371**	**0,306**
Pohotová likvidita – odvětví	*0,70*	*0,82*	*0,80*	*0,70*	
Okamžitá likvidita	**0,015**	**0,005**	**0,008**	**0,013**	**0,010**
Okamžitá likvidita - odvětví	*0,21*	*0,25*	*0,23*	*0,19*	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv a Panorama zpracovatelského průmyslu 2015.

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby přeměnila všechna oběžná aktiva na hotovost. Doporučené hodnoty, kterých by měla společnost dosahovat, jsou v rozmezí 1,6 – 2,5. Jak vyplývá z výsledků, Plzeňský Prazdroj v žádném ze sledovaných období nedosáhl doporučených hodnot. Rovněž v porovnání s odvětvovým průměrem, jsou výsledné hodnoty hluboce pod průměrem. Jak vyplynulo již z bilančních pravidel, společnost využívá spíše agresivnější strategii financování a nízká likvidita tak nemusí představovat závažný problém.

GRAF 12 Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv a Panorama zpracovatelského průmyslu 2015.

Podobně je na tom Plzeňský Prazdroj i u ostatních ukazatelů likvidity, které se liší jen odlišným stupněm likvidity majetku. Pohotová likvidita, která je navíc snížena o nejméně likvidní část majetku – zásoby, nedosahuje ani spodní hranice doporučených (0,7 – 1,5) ani odvětvových hodnot. Není proto divu, že ani pohotová neboli peněžní likvidita, která by se dle doporučení měla pohybovat na úrovni 0,2, těchto hodnot nedosahuje.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří, do jaké míry podnik využívá k financování cizí zdroje. Následující tabulka zobrazuje vývoj jednotlivých ukazatelů zadluženosti a jejich porovnání s odvětvovými hodnotami.

Tabulka 20 Analýza ukazatelů zadluženosti

	2012	2013	2014	2015	2016
Debt ratio (cizí zdroje/A)	**39,4 %**	**65,9 %**	**62,3 %**	**64,1 %**	**66,6 %**
Debt ratio – odvětví	*63,3 %*	*56,0 %*	*58,4 %*	*54,2%*	-
Equity ratio (VK/A)	**0,61**	**0,34**	**0,38**	**0,36**	**0,33**
Equity ratio – odvětví	*0,36*	*0,44*	*0,41*	*0,46*	-
Úrokové krytí (EBIT/nákl. úroky)	**81,88**	**29,30**	**31,11**	**32,12**	**33,65**
Úrokové krytí – odvětví	*4,68*	*3,37*	*2,22*	*4,05*	-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv a Panorama zpracovatelského průmyslu 2015.

Ukazatel celkové zadluženosti (dept ratio), neboli ukazatel věřitelského rizika udává, z jaké části jsou aktiva společnosti kryta cizími zdroji. Čím vyšší je tato hodnota, tím nižší finanční stabilitu společnost vykazuje, což je pro věřitele znamením potenciální neschopnosti hradit včas své závazky. Celková zadluženost Plzeňského Prazdroje se ve sledovaném období pohybuje nad odvětvovými hodnotami a navíc od roku 2013 díky vyššímu čerpání úvěrů roste.

Koeficient samofinancování (equity ratio) je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika, který vyjadřuje, jaká část aktiv je financována vlastní zdroji společnosti. Z výsledků analýzy vyplývá, že koeficient samofinancování dlouhodobě klesá a od roku 2012 se nachází pod odvětvovým průměrem. Do roku 2012 využívala společnost k financování aktiv více kapitál svých akcionářů, postupně však zapojováním zdrojů cizích došlo ke snížení hodnoty ukazatele téměř o polovinu na 0,33 v roce 2016.

Posledním ukazatelem je úrokové krytí, které udává, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané období. Za minimální doporučenou hodnotu tohoto ukazatele se uvádí hranice 3, kterou Plzeňský Prazdroj ve sledovaném období dalece převyšuje. Vysoká hodnota ukazatele v roce 2012 je dána skutečností, že společnost až do roku 2012 nevyužívala cizí zdroje ve větší míře a také díky vysokému EBITu, který byl v roce 2012 vykázán za dvě finanční období. Pozitivně však můžeme hodnotit rostoucí vývoj ukazatele věřitelského rizika, ke kterému dochází od roku 2013.

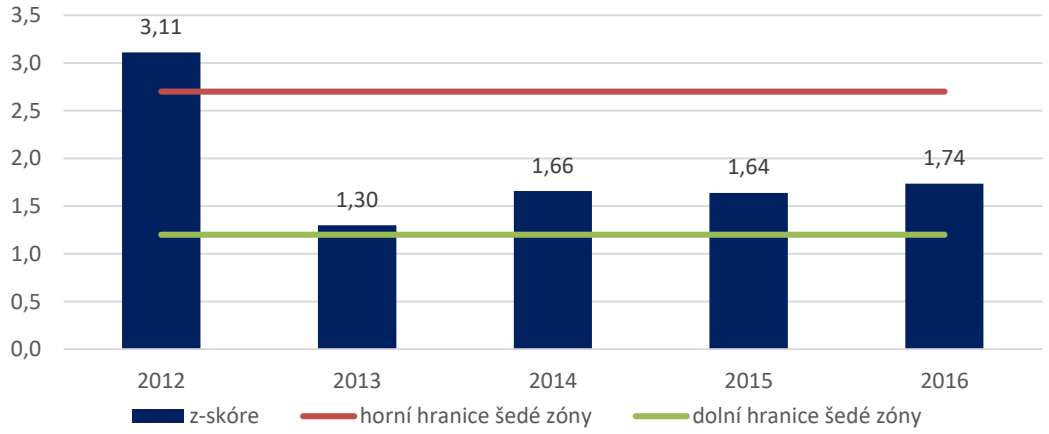
4.4.5 Vybrané bankrotní a bonitní modely

Následující kapitola podrobně analyzuje některé bankrotní a bonitní modely, tedy Altmanův model, Kralickův rychlý test a Index IN05.

Altmanův model

Následující graf zachycuje výsledky Altmanova modelu pro období 2012 – 2016. Z grafu vyplývá, že dle výsledků Altmanova Z-skóre se Plzeňský Prazdroj pohyboval v pásmu šedé zóny, nelze tak jednoznačně hodnotit zda je firma úspěšná či problémová. Pozitivní je rostoucí trend vývoje z-skóre v čase.

GRAF 13 Altmanovo Z-skóre pro období 2012 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Tabulka 22 zachycuje, jak se na výsledcích Z-skóre podílely jednotlivé položky ukazatelů. Z výsledků vyplývá, že největší problémy má Plzeňský Prazdroj v oblasti ukazatelů likvidity, kdy záporné hodnoty pracovního kapitálu ovlivňují celkový výsledek Z-skóre. Pozitivně se na Z-skóre odráží rostoucí hodnoty rentability stálých aktiv a obratovost aktiv.

Tabulka 21 Altmanův model

	Váha	2012	2013	2014	2015	2016
ČPK / Aktiva	*0,717*	-0,108	-0,291	-0,079	-0,103	-0,114
Zadržený zisk / Aktiva	*0,847*	0,021	0,002	0,0006	0,013	0,0006
EBIT / Aktiva	*3,107*	1,490	0,685	0,774	0,737	0,795
ZK / CZ	*0,42*	0,125	0,078	0,090	0,086	0,085
Celkové tržby/Aktiva	*0,998*	1,584	0,826	0,875	0,908	0,971
Z-Skóre		**3,111**	**1,300**	**1,660**	**1,640**	**1,737**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Kralickův rychlý test

Následující tabulka zobrazuje výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů, kterých dosáhl Plzeňský Podnik v rámci Kralickova testu.

Tabulka 22 Kralickův rychlý test - výsledné hodnoty

	2012	2013	2014	2015	2016
Kvóta VK	60,6 %	34,1 %	37,7 %	35,9 %	33,3 %
Doba splacení dluhu	0,418	2,466	2,098	2,155	2,179
CF v tržbách	36,6 %	31,5 %	32,4 %	31,5 %	30,6 %
ROA	48,0 %	22,0 %	24,9 %	23,7 %	25,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Z výsledných hodnot vyplývá, že podnik ve sledovaném období dosahoval vynikajících výsledků, což dokazují dosažené bodové hodnoty v tabulce 24. Společnost obdržela ve všech sledovaných ukazatelích nejlepší možné ohodnocení, tedy jedna, z čehož vyplývá, že společnost dosahuje vynikajícího stavu finančního zdraví.

Tabulka 23 Kralickův rychlý test - bodové hodnoty

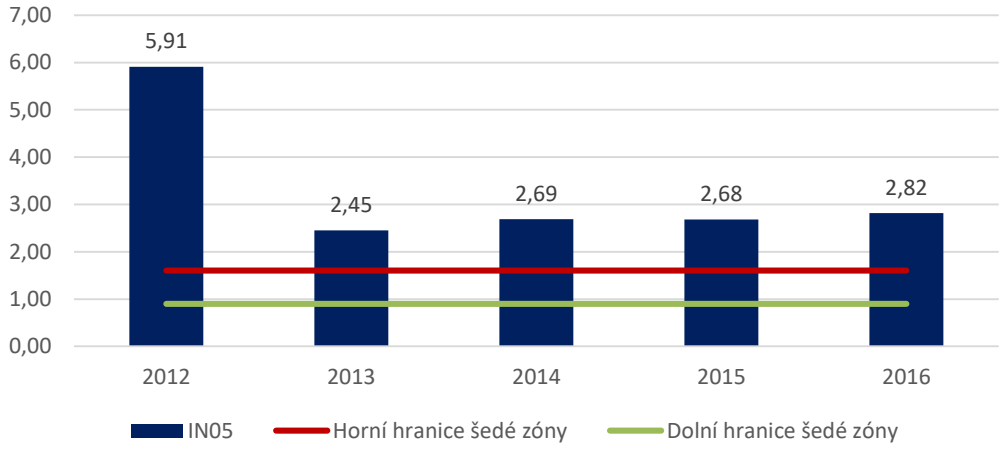
	2012	2013	2014	2015	2016
Kvóta VK	1	1	1	1	1
Doba splacení dluhu	1	1	1	1	1
CF v tržbách	1	1	1	1	1
ROA	1	1	1	1	1
Průměr	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Index IN05

Bankrotní model Index IN05 hodnotí finanční zdraví podniku a zda svým vlastníkům vytvořil nějakou hodnotu. Výhodou modelu je skutečnost, že byl vytvořen přímo pro české podmínky a měl by proto mít větší vypovídací schopnost. Graf 14 zobrazuje vývoj indexu IN05 v průběhu let 2012 až 2016. Pro větší přehlednost graf porovnává dosažené hodnoty indexu s hranicemi šedé zóny.

GRAF 14 IN05 pro období 2012 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Výsledky společnosti Plzeňský Prazdroj se v celém sledovaném období pohybovaly nad horní hranicí šedé zóny. Lze tedy říci, že se společnost těší velmi dobrému finančnímu zdraví a navíc byla schopna tvořit hodnotu svým vlastníkům. Tabulka 25 zachycuje vývoj jednotlivých ukazatelů, a jaký vliv měly na hodnoty IN05.

Tabulka 24 Index IN05

	Váhy	2012	2013	2014	2015	2016
A / CK	*0,13*	0,33	0,20	0,21	0,20	0,20
EBIT / NÚ	*0,04*	3,28	1,17	1,24	1,28	1,35
EBIT / A	*3,97*	1,90	0,88	0,99	0,94	1,02
Výnosy / A	*0,21*	0,35	0,18	0,19	0,20	0,21
OA / (KZ + KBÚ)	*0,09*	0,05	0,03	0,06	0,05	0,05
IN05		**5,91**	**2,45**	**2,69**	**2,68**	**2,82**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Na základě výsledků získaných z vybraných bankrotních a bonitních modelů můžeme konstatovat, že je finanční zdraví společnosti uspokojivé. S ohledem na použitý model dosahoval Plzeňský Prazdroj jednak vynikajících výsledků, tak i spadal do pásma šedé zóny, kde není možné jednoznačně určit finanční zdraví podniku.

Na závěr je nutné dodat, že bankrotní a bonitní modely jsou jen pomocné nástroje k analýze poměrových a absolutních ukazatelů, které dokreslují celkovou situaci sledovaného podniku. Nelze je proto brát jako hlavní nástroj hodnocení finanční situace podniku.

4.4.6 Shrnutí finanční analýzy

Předchozí podkapitoly se věnovaly finanční analýze Plzeňského Prazdroje za využití základních metod – horizontální a vertikální analýze, bilančním pravidlům, poměrovým pravidlům a bankrotními a bonitními modely. U některých z těchto metod byla porovnána situace podniku s hodnotami dosaženými v odvětví zpracovatelského průmyslu, respektive jeho oddílu výroby nápojů.

Z horizontální analýzy vyplynulo, že společnost ve sledovaném období snižovala bilanční sumu aktiv a pasiv, což bylo dáno především poklesem stálých aktiv. Majetková struktura podniku vykazovala relativně stabilní průběh, dlouhodobě v ní převažuje dlouhodobý majetek nad oběžnými aktivy. Společnost využívá spíše agresivnější strategii financování, kdy její dlouhodobý majetek je kryt i zdroji krátkodobými, což dokazuje i analýza bilančních pravidel.

Na straně pasiv byl vývoj položek naprosto odlišný. Ve sledovaném období došlo k výrazné změně poměru mezi položkami vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Docházelo k výraznému poklesu využití vlastních zdrojů a naopak k růstu zapojení cizích zdrojů. Tato změna se výrazně promítla i ve výsledcích poměrových ukazatelů.

Ukazatele rentability Plzeňského Prazdroje dosahovaly ve sledovaném období vysokých hodnot, které značně převyšovaly odvětvový průměr, z čehož vyplývá, že společnost byla schopna efektivně přeměňovat kapitál v zisk. Hodnoty ukazatelů aktivity sledované společnosti dosahovaly mírně vyšších hodnot než její konkurence. Mezi nejvýznamnější ukazatele aktivity patří doba splatnosti pohledávek a závazků. Plzeňskému Prazdroji se dlouhodobě daří udržovat kladný rozdíl mezi dobou obratu závazků a dobou obratu pohledávek. Společnost tak není nucena financovat svůj běžný provoz z jiných zdrojů, ze kterých je třeba platit úroky. Tuto skutečnost negativně ovlivňuje fakt, že ve sledovaném období docházelo k růstu doby splatnosti pohledávek. Na druhou stranu rostla i doba splatnosti závazků, což je dobrá zpráva pro společnost.

Již zmíněné zvyšování cizích zdrojů pro financování společnosti se negativně odrazilo na dalších sledovaných ukazatelích, a sice na ukazatelích likvidity a zadluženosti. Společnost ani v jednom ze sledovaných období nedosáhla na doporučované hodnoty likvidity ani na odvětvový průměr. To samé platilo i pro hodnoty ukazatelů zadluženosti. Celková zadluženost Plzeňského Prazdroje se ve sledovaném období

pohybovala nad odvětvovými hodnotami a navíc od roku 2013 díky vyššímu čerpání úvěrů nadále rostla. Tyto dva ukazatele představují pro společnost největší ohrožení a do budoucna by se na ně měla společnost více zaměřit. Protože ani dominantní firma, jako je Plzeňský Prazdroj, nemůže takto dlouhodobě existovat.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje identifikovat silné a slabé stránky podniku plynoucí z interní analýzy, a příležitosti a hrozby podniku vycházející z analýzy externí. Jedná se tedy o shrnutí výsledků předchozích analýz, na základě nichž můžeme zhodnotit, jak pivovar využívá svých silných stránek a příležitostí k eliminaci slabých stránek a hrozeb. Následující tabulka zobrazuje nejvýznamnější faktory seřazené podle jejich významnosti pro společnost.

Tabulka 25 SWOT analýza společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice - vnímaná image	Nízká likvidita
Poměr cena/kvalita	Vysoká míra celkové zadluženosti
Široké portfolio značek	Vyšší využití cizích zdrojů
Příležitosti	**Hrozby**
Dominantní postavení na českém trhu	Nová legislativa - EET, protikuřácký zákon
Rostoucí export	Stagnující domácí poptávka
Změna preferencí spotřebitelů - nealkoholické pivo, speciály	Rostoucí ceny výrobních surovin a energií
Členství v mezinárodní pivovarnické skupině	Substituty - zvyšující se spotřeba vína
	Rostoucí konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Plzeňský Prazdroj dlouhodobě a stabilně dosahuje dominantního postavení na trhu. Vysoký tržní podíl společně s rostoucími výkony umožňují firmě dosahovat úspor z rozsahu, respektive vysoké ziskové marže, což jim jen pomáhá utvrdit svou pozici silného hráče na trhu. Dosažený tržní podíl je výsledkem široké nabídky silných značek, které si u spotřebitelů získaly dobrou pověst. Plzeňský Prazdroj dlouhodobě svými aktivitami posiluje vnímání piva jako součásti české kultury a lze ho považovat za hlavního nositele české pivní kultury. I proto je společnost vnímána jako firma s dobrou pověstí nabízející kvalitní produkty. Spotřebitelé jsou proto ochotni akceptovat i vyšší cenu za nabízenou kvalitu.

Slabou stránkou je zajisté nízká likvidita, která je výsledkem agresivní strategie podniku. Vzhledem k stabilitě odvětví a skutečnosti, že doba splatnosti pohledávek je nižší než doba splatnosti závazků, se nejedná o podstatný faktor, který by ohrožoval existenci firmy. Dalšími slabými stránkami jsou vysoká míra celkové zadluženosti společnosti, která v posledních letech ještě více narůstá, a vyšší využívání cizích zdrojů oproti zdrojům vlastním. Na tyto ukazatele by společnost měla v budoucnosti zaměřit svou pozornost. Společnost si tuto skutečnost uvědomuje, a jak vyplývá z jejich strategických východisek, snaží se tyto slabé stránky eliminovat.

Již tolikrát vzpomínané dominantní postavení společnosti na českém trhu představuje pro společnost nejen silnou stránku, ale příležitost. Plzeňský Prazdroj vystupuje díky své pozici jako subjekt s velkou vyjednávací silou, což mu umožňuje reagovat na některé hrozby. Současné oživení české ekonomiky a s tím spojený rostoucí export je další velkou příležitostí pro společnost. Silná pozice, vynikající image a fakt, že je společnost součástí mezinárodní pivovarnické skupiny pomáhá pivovaru dosáhnout na nové trhy a získat další zákazníky.

Mezi silnými stránkami společnosti jsem uvedla i široké portfolio značek, které obsahuje i velmi oblíbená nealkoholická piva a různé pivní speciály. Obliba těchto výrobků v posledních letech neustále roste a skutečnost, že je společnost také nabízí, představuje pro pivovar možnost zvýšit prodeje.

Plzeňský Prazdroj čelí i několika hrozbám, které mají potenciál ohrozit jeho postavení. Jednou z nich je zákon o elektronické evidenci tržeb a protikuřácký zákon, které negativně ovlivní hospody a restaurace, a tudíž i pivovar jako jejich dodavatele. Dopadem nové legislativy bude s největší pravděpodobností úbytek zákazníků těchto

zařízení a přesunutí spotřeby piva do domácností. S tím souvisí i další ohrožení společnosti, kterým je změna ve spotřebních zvyklostech zákazníků. V posledních letech zaznamenává odvětví pivovarnictví růst segmentu off-trade, tedy růst podílu spotřeby piva, které Češi vypijí doma. Dá se očekávat, že nová legislativa tento trend jen posílí.

Další hrozbu představují rostoucí ceny výrobních surovin, a sice chmelu a ječmene, a potřebných energií, ke kterým v minulosti docházelo. Společnost se dlouhodobě snaží eliminovat tyto hrozby pomocí investic do modernizace výrobních procesů, jejichž cílem je snížit energetickou náročnost výroby. K tomu se i zavázala v rámci svých strategických cílů. Společnosti se díky tomu daří ušetřit za stále zdražující energie.

Méně závažnými hrozbami jsou rostoucí spotřeba vína a zvyšující se konkurence v odvětví. Pivo má v české společnosti dlouholetou tradici, a tudíž můžeme předpokládat, že ani vzrůstající obliba vína neohrozí jeho spotřebu. Odvětví pivovarnictví zažívá v současnosti boom minipivovarů, které však nelze brát za velkou hrozbu pro Plzeňský Prazdroj, jelikož svou velikostí a výstavem nemohou ohrozit takto silnou společnost. Z hlediska konkurence by největší hrozbou mohla být fúze či akvizice již existujících pivovarů, které by vytvořily silnějšího hráče v odvětví, čímž by ohrozily dominantní postavení Plzeňského Prazdroje.

Na závěr lze říci, že společnost si uvědomuje potenciální příležitosti, kterých se pomocí svých siných stránek snaží dosáhnout. Pozitivně můžeme hodnotit i snahu pivovaru eliminovat své slabé stránky a lépe se tak vypořádat s možnými ohroženími plynoucími z vnějšího prostředí podniku. Pokud bude společnost pokračovat v tomto přístupu, nejen že dokáže udržet si své výsadní postavení, ale navíc ho i upevní.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést strategickou analýzu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. a na základě zjištěných informací poskytnout doporučení pro další vývoj společnosti. K dosažení tohoto hlavního cíle bylo nutné postupovat podle jednotlivých kroků představující dílčí cíle, které odpovídaly jednotlivým kapitolám této práce.

První část práce poskytuje teoretická východiska, na jejichž základě se postupuje v praktické části práci. V počátku praktické části byla představena sledovaná společnost, uvedeny základní informace, stručná historie i charakterizována aktuální situace.

Na základě externí analýzy byly vymezeny klíčové příležitosti a hrozby, které z něj vyplynuly. Následovala analýza interního prostředí Plzeňské Prazdroje, která poukázala na jeho silné a slabé stránky. Výstupem těchto zásadních analýz byl komplexní pohled na strategickou pozici podniku, která poskytuje kvalitní základ pro další strategické řízení a kterou lze použít pro úspěšný rozvoj podnikání.

Plzeňský Prazdroj je dominantním podnikem na trhu a provedené analýzy tuto pozici jen potvrdily. Z analýzy externího prostředí vyplývá, že se jedná o společnost, která je vysoce konkurenceschopná a disponuje značnou vyjednávací silou vůči svým dodavatelům i odběratelům. Společnost je významná nejen svými prodeji na tuzemském trhu, ale i na zahraničních trzích. Z analýzy makrookolí víme, že domácí spotřeba piva dlouhodobě stagnuje a proniknutí na nové trhy a získání dalších zákazníků by mohlo firmě přinést další růstový potenciál. Silné postavení společnosti, její dobrá pověst a výborná kvalita jejích výrobků tvoří dobrý základ pro další posílení exportů. Této skutečnosti nahrává i fakt, že v současnosti dochází k růstu české ekonomiky a zvyšuje se tak poptávka po českém zboží v zahraničí.

Odvětví pivovarnictví je vysoce konkurenčním oborem a společnost by neměla „usínat na vavřínech“. Analýza mikroprostředí podniku dokázala, že v posledních letech dochází ke značným změnám ve spotřebitelských preferencích, kdy roste zájem o tradiční ležáky, ale i nové pivní speciály. Společnost by tak měla být schopna reagovat na měnící se požadavky svých zákazníků a inovovat své nabízené produkty a služby.

Společnost by se měla zaměřit i na posílení spolupráce s provozovateli hospod a restaurací, kteří jsou významnými odběrateli společnosti, a kteří v současnosti čelí mnohým výzvám v podobě nové legislativy.

Z hlediska finanční stránky podnikání se Plzeňský Prazdroj těší velmi dobrým finančním výsledkům, které mnohdy dosahují násobně lepších výsledků než jeho konkurence. Jedinou slabinou je nízká likvidita a rostoucí zadluženost společnosti. Ukazatele likvidity se dlouhodobě pohybují pod doporučenou hranicí i odvětvovým průměrem a v případě, že by došlo ke změně v době splatnosti pohledávek a závazků, by se společnost mohla dostat do obtíží. Na tyto ukazatele by společnost měla v budoucnosti zaměřit svou pozornost.

Posledním doporučením by bylo, aby se společnost nadále soustředila na marketingové aktivity, které posílily výbornou image a pověst u jejích zákazníků a které by jí pomohly udržet převahu jejích výrobků, respektive značek nad produkty konkurence.

Seznam literatury

Knižní publikace:

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: https://www.vse.cz/aop/52.
- 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.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje:

- Business center.cz*: Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/.
- Česká národní banka*: Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza.
- Český rozhlas*: Poslední velká překážka padla. Akcionáři SABMiller a AB InBev schválili spojení největších pivovarnických skupin světa* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/svetovaekonomika/_zprava/posledni-velka-prekazka-padla-akcionari-sabmiller-a-ab-inbev-schvalili-spojeni-nejvetsich-pivovarnickych-skupin-sveta--1654352.
- Makroekonomická predikce - leden 2016. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826.
- MANAGEMENT MANIA: *Poslání (Mission)* [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/poslani.
- Měnový kurz jako nástroj měnové politiky. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html.
- Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - září 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2016.
- Největší pivovary v ČR (dle výstavu). *Žejdlík.cz* [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: http://www.zejdlik.cz/zejdlikopedie/vse-o-pivu/nejvetsi-pivovary-v-cr-dle-vystavu-0b55bf6e-94c3-4394-b731-b0a38f763f08#.
- O českém pivu. *Prazdroj.cz* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/ceske-pivo.
- Plzeňský prazdroj*: Historie české legendy* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie.
- Plzeňský Prazdroj: *Zpráva o společenské odpovědnosti 2015* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2016/05/zprava_o_odpovednosti_2015.pdf.
- Plzeňský prazdroj*: Zpráva o společenské odpovědnosti 2006* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2016/05/zprava_o_odpovednosti_2006.pdf.
- Plzeňský Prazdroj: Plzeňský Prazdroj už druhým rokem nabízí každý měsíc nový pivní zážitek a zvyšuje hospodským návštěvnost. [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z:

https://www.prazdroj.cz/1609-plze-sks-prazdroj-ut-druhsm-rokem-nab-z-katds-m-s-c-novs-pivn-z-titek-a-zvyiuje-hospodsksm-n-vit-vnost.

- Plzeňský Prazdroj: Plzeňský Prazdroj v úspěšném roce 2015 zvýšil export i prodeje v ČR. [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/1596-plze-sks-prazdroj-v-sp-in-m-roce-2015-zvsiil-export-i-prodeje-v-r.
- Plzeňský Prazdroj: Proč Plzeňský Prazdroj? [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/kariera.
- Pivo v české společnost 2016. *Český Svaz Pivovarů a Sladoven* [online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/pro-media/cesti-muzi-tydne-v-prumeru-vypiji-takrka-osm-pullitru-piva-zeny-vice-nez-dva.
- Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání. *Metoda MAP* [online]. [cit. 2016-10-22]. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:p105nXf1ToAJ:www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16831/Metoda-MAP+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=firefox-b-ab.
- Populační prognóza ČR do r. 2050. *Český statistický úrad* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x.
- Porter´s Five Forces. *MindTools* [online]. [cit. 2016-10-22]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm.
- Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/161103_prohlaseni.html.
- Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2016.
- Spotřeba potravin - 2014. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2014.
- *Tyden.cz: Stovky hospod končí kvůli EET, hlásí největší pivovary* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/stovky-restauraci-spolu-s-prichodem-eet-konci_407085.html..
- Úrokové sazby. *Penize.cz* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: http://www.penize.cz/urokove-sazby.
- *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=709880&typ=UPLNY.
- Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015. *Český svaz pivovarů a sladoven* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: http://pivni.info/news/15712-zprava-o-stavu-ceskeho-pivovarstvi-a-sladarstvi-za-rok-2015.html.
- Zájem o pivo a jeho výběr v roce 2015. *Sociologický ústav AV ČR* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7461/f3/OR151124b.pdf.

Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých vrstvách řízení10
Obrázek 2 Elementy strategického myšlení 11
Obrázek 3 Cyklus strategického řízení 15
Obrázek 4 Strategická analýza 18
Obrázek 5 PEST analýza 20
Obrázek 6 Porterův model pěti sil 24
Obrázek 7 SWOT analýza 43

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Výsledky Altmanova modelu 40
Tabulka 2 Kralickův rychlý test - výsledky 41
Tabulka 3 Výsledky Indexu IN05 42
Tabulka 4 Vývoj HDP v mld. Kč a v % 53
Tabulka 5 Inflace (%) 54
Tabulka 6 Pořadí pivovarů v České republice dle výstavu piva za rok 2014 - 2015..... 62
Tabulka 7 Horizontální analýza aktiv 75
Tabulka 8 Horizontální analýza pasiv 76
Tabulka 9 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty 78
Tabulka 10 Vertikální analýza výnosových položek VZZ 81
Tabulka 11 Vertikální analýza nákladových položek VZZ 81
Tabulka 12 Zlaté pravidlo financování 82
Tabulka 13 Zlaté pari pravidlo 82
Tabulka 14 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika 83
Tabulka 15 Zlaté poměrové pravidlo 83
Tabulka 16 Vývoj ukazatelů rentability 84
Tabulka 17 Vývoj ukazatelů rentability 85
Tabulka 18 Analýza ukazatelů aktivity 85
Tabulka 19 Analýza ukazatelů likvidity 87
Tabulka 20 Analýza ukazatelů zadluženosti 88

Tabulka 22 Altmanův model 90
Tabulka 23 Kralickův rychlý test - výsledné hodnoty 90
Tabulka 24 Kralickův rychlý test - bodové hodnoty 90
Tabulka 25 Index IN05 91
Tabulka 26 SWOT analýza společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. 93

Seznam grafů:

GRAF 1 Vývoj míry nezaměstnanosti v % 55
GRAF 2 Vývoj složení obyvatelstva podle hlavních věkových skupin, ČR 2002 - 2050 56
GRAF 3 Spotřeba piva v CR v litrech na obyvatele 57
GRAF 4 Prodej Off-Trade / On-Trade 58
GRAF 5 Vývoj spotřeby nealkoholických nápojů a vína v ČR v litrech na osobu 68
GRAF 6 Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů 2012 - 2016 72
GRAF 7 Vývoj aktiv 2012 - 2016 76
GRAF 8 Vývoj pasiv 2012 - 2016 77
GRAF 9 Vývoj vybraných položek VZZ 79
GRAF 10 Struktura aktiv a jejich vývoj v čase 79
GRAF 11 Struktura pasiv a jejich vývoj v čase 80
GRAF 12 Vývoj ukazatelů likvidity 87
GRAF 13 Altmanovo Z-skóre pro období 2012 - 2016 89
GRAF 14 IN05 pro období 2012 - 2016 91

Přílohy:

Příloha 1 Horizontální analýza aktiv 2012 - 2016 103
Příloha 2 Horizontální analýza pasiv 2012 - 2016 104
Příloha 3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty 2012 - 2016 105

Příloha 1 Horizontální analýza aktiv 2012 - 2016

Označení			AKTIVA	Horizontální analýza			
a			b	13/12	14/13	15/14	16/15
			Aktiva celkem	**-4,2%**	**-7,6%**	**1,3%**	**-3,0%**
A.			**Pohledávky za upsaný základní kapitál**	**-**	**-**	**-**	**-**
B.			**Dlouhodobý majetek**	**-5,0%**	**-5,2%**	**-1,3%**	**-2,5%**
B.	**I.**		**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**1,1%**	**-8,6%**	**27,0%**	**5,1%**
		2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	-	-50,0%	-100,0%	-
		3	Software	-18,8%	-43,1%	-55,3%	1172,7%
		4	Ocenitelná práva	-	-	-	-
		5	Obchodní známky a TV spoty	-6,1%	-1,0%	-5,3%	-7,6%
		6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	40,0%	114,3%	-13,3%	-30,8%
		7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	43,3%	1,7%	118,1%	-85,8%
B.	**II.**		**Dlouhodobý hmotný majetek**	**-5,5%**	**-4,9%**	**-3,7%**	**-3,4%**
B.	II.	1	Pozemky	0,0%	0,3%	-0,3%	0,0%
		2	Stavby	-1,9%	-1,8%	-2,8%	3,0%
		3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-3,1%	-1,6%	-0,1%	0,3%
		6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-7,8%	-9,6%	31,1%	-34,4%
		8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	-81,8%	150,0%	240,0%	88,2%
		9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-18,2%	-22,2%	-28,6%	-40,0%
C.			**Oběžná aktiva**	**1,0%**	**-17,6%**	**13,4%**	**-6,1%**
C.	**I.**		**Zásoby**	**-6,0%**	**-5,1%**	**-31,9%**	**6,5%**
C.	I.	1	Materiál	-5,8%	-3,0%	-50,7%	8,1%
		2	Nedokončená výroba a polotovary	-11,5%	-8,9%	-0,5%	-1,6%
		3	Výrobky	7,0%	9,5%	-4,0%	22,2%
		5	Zboží	31,3%	-57,1%	-66,7%	100,0%
C.	III.		**Krátkodobé pohledávky**	15,2%	-33,3%	92,9%	-13,8%
C.	**III.**	**1**	**Pohledávky z obchodních vztahů**	**21,7%**	**-34,8%**	**92,0%**	**-1,1%**
		2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	-	-98,8%	500,0%	-100,0%
		6	Stát - daňové pohledávky	-87,4%	-100,0%	-	-100,0%
		7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	22,9%	23,3%	-39,6%	9,4%
		8	Dohadné účty aktivní	17,3%	11,4%	76,5%	-30,6%
		9	Jiné pohledávky	236,4%	16,2%	246,5%	-89,9%
C.	**IV.**		**Krátkodobý finanční majetek**	**-45,0%**	**-27,3%**	**84,4%**	**-16,9%**
C.	IV.	1	Peníze	0,0%	-21,1%	86,7%	-14,3%
		2	Účty v bankách	-85,7%	-66,7%	50,0%	-66,7%
D.	**I.**		**Časové rozlišení**	**-9,2%**	**-7,2%**	**2,8%**	**-0,1%**
D.	I.	1	Náklady příštích období	-9,2%	-7,2%	2,8%	-0,1%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Příloha 2 Horizontální analýza pasiv 2012 - 2016

Označení			PASIVA	Horizontální analýza			
a			b	13/12	14/13	15/14	16/15
			Pasiva celkem	**-4,2%**	**-7,6%**	**1,3%**	**-3,0%**
A			**Vlastní kapitál**	**-46,1%**	**2,1%**	**-3,3%**	**-9,9%**
A	**I.**		**Základní kapitál**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**
		1	Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A	**II.**		**Kapitálové fondy**	**5,4%**	**-1,3%**	**30,5%**	**-102,0%**
A	II.	1	Emisní ážio	0,0%	0,0%	0,0%	-100,0%
		2	Ostatní kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	-100,0%
		3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	228,6%	-17,4%	494,7%	-107,1%
		4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0,0%	0,0%	0,0%	-100,0%
A	**III**		**Rezervní fondy, nedělitelný fond, ost. fondy ze zisku**	**0,0%**	**0,0%**	**-100,0%**	**-**
A	III.	1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0,0%	0,0%	-100,0%	-
A	**IV**		**Výsledek hospodaření minulých let**	**-91,2%**	**-67,6%**	**1875,0 %**	**-95,8%**
A	IV.	1	Nerozdělený zisk minulých let	-91,2%	-67,6%	1875,0%	-95,8%
A	**V.**		**Výsledek hospodaření běžného účetního období**	**-61,0%**	**5,2%**	**-3,3%**	**3,2%**
B			**Cizí zdroje**	**60,0%**	**-12,5%**	**4,1%**	**0,8%**
B	**I.**		**Rezervy**	**21,5%**	**54,6%**	**-25,1%**	**-15,0%**
		3	Rezerva na daň z příjmů	-	-	-100,0%	-
		4	Ostatní rezervy	21,5%	0,4%	15,3%	-15,0%
B	**II.**		**Dlouhodobé závazky**	**-6,9%**	**321,2%**	**-3,8%**	**-1,5%**
		2	Závazky - spřízněná osoba	-	-	0,0%	0,0%
		9	Jiné závazky	-15,3%	-16,1%	-100,0%	-
		10	Odložený daňový závazek	-5,5%	-5,5%	-6,6%	-7,8%
B	**III**		**Krátkodobé závazky**	**228,0%**	**-58,2%**	**16,7%**	**5,1%**
B.	III.	1	Závazky z obchodních vztahů	12,0%	-11,3%	51,5%	20,2%
		2	Závazky - ovládající a řídící osoba (spřízněná strana)	-	-82,9%	-66,9%	55,3%
		5	Závazky k zaměstnancům	-12,1%	-1,7%	14,0%	12,3%
		6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	-8,6%	3,1%	9,1%	13,9%
		7	Stát - daňové závazky a dotace	5,9%	0,5%	23,4%	-4,1%
		8	Krátkodobé přijaté zálohy	8,1%	3,8%	32,0%	-1,0%
		10	Dohadné účty pasivní	-5,1%	-17,4%	101,1%	-21,6%
		11	Jiné závazky	-	54,5%	-41,2%	140,0%
B	**IV**		**Bankovní úvěry a výpomoci**	**-100,0%**	**-**	**-**	**-91,4%**
		2	Krátkodobé bankovní úvěry	-100,0%	-	-	-91,4%
C.	**I.**		**Časové rozlišení**	**-**	**-80,0%**	**0,0%**	**100,0%**
C.	I.	1	Výdaje příštích období	-	-80,0%	0,0%	0,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.

Příloha 3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty 2012 - 2016

Označení			TEXT	Horizontální analýza			
a			b	**13/12**	**14/13**	**15/14**	**16/15**
	I.		Tržby za prodej zboží	-38,82%	-30,56%	-78,77%	52,17%
A			Náklady vynaložené na prodané zboží	-47,18%	-32,44%	-72,32%	2,04%
+			**Obchodní marže**	**-23,42%**	**-28,16%**	**-86,49%**	**175,00%**
II.			**Výkony**	**-50,89%**	**-1,13%**	**7,27%**	**1,86%**
	II.	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-50,40%	-1,04%	7,31%	3,38%
		2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-106,05%	-207,69%	71,43%	87,50%
		3	Aktivace	-52,28%	-11,80%	2,87%	-69,66%
B.			**Výkonová spotřeba**	**-48,55%**	**-0,95%**	**12,06%**	**1,32%**
B.		1	Spotřeba materiálu a energie	-48,23%	2,31%	7,07%	1,73%
B.		2	Služby	-48,79%	-3,49%	16,16%	1,02%
+			**Přidaná hodnota**	**-52,65%**	**-2,15%**	**-0,03%**	**3,06%**
C.			**Osobní náklady**	**-53,07%**	**-5,39%**	**12,91%**	**7,06%**
C.		1	Mzdové náklady	-52,91%	-5,78%	13,85%	7,15%
C.		3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-53,36%	-4,29%	12,82%	5,11%
C.		4	Sociální náklady	-54,07%	-4,84%	-1,69%	17,24%
D			Daně a poplatky	-20,00%	-3,13%	9,68%	35,29%
E.			Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-50,39%	0,07%	8,10%	0,47%
III.			**Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu**	**-71,30%**	**0,00%**	**79,69%**	**-16,52%**
	III.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-83,15%	66,67%	180,00%	-37,14%
		2	Tržby z prodeje materiálu	-63,43%	-20,41%	15,38%	15,56%
F.			**Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu**	**-72,02%**	**4,41%**	**50,70%**	**-32,71%**
F.		1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-82,65%	64,71%	117,86%	-65,57%
F.		2	Prodaný materiál	-64,83%	-15,69%	6,98%	10,87%
G.			Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-167,35%	-168,18%	-180,00%	-208,33%
	IV.		Ostatní provozní výnosy	-74,74%	51,52%	74,67%	9,54%
H.			Ostatní provozní náklady	-40,11%	-25,89%	-25,90%	30,08%
*			**Provozní výsledek hospodaření**	**-56,35%**	**4,18%**	**-5,29%**	**4,29%**
N			Nákladové úroky	23,00%	-1,63%	-6,61%	0,00%
	XI.		Ostatní finanční výnosy	-48,80%	1,56%	-26,15%	-54,17%
O			Ostatní finanční náklady	-57,96%	-34,85%	20,93%	-98,08%
*			**Finanční výsledek hospodaření**	**-20,44%**	**-11,01%**	**-74,23%**	**-80,00%**
Q.			**Daň z příjmů za běžnou činnost**	**-23,62%**	**2,40%**	**-4,25%**	**12,10%**
Q.		1	-splatná	-31,39%	2,47%	-0,67%	5,13%
Q.		2	-odložená	-67,20%	3,23%	37,50%	-46,59%
**			**Výsledek hospodaření za běžnou činnost**	**-60,99%**	**5,19%**	**-3,28%**	**3,25%**
***			**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**	**-60,99%**	**5,19%**	**-3,28%**	**3,25%**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv.