

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta financí a účetnictví

Katedra financí a oceňování podniku

Studijní obor: Finance



**Finanční a strategická analýza vybraného
pivovaru**

Autor diplomové práce: Bc. Radomír Kalenský

Vedoucí diplomové práce: Ing. Anna Staňková, CSc.

Rok obhajoby: 2019

Čestné prohlášení:

Čestně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Finanční a strategická analýza vybraného pivovaru” vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu zdrojů.

V Pardubicích dne

.....

Bc. Radomír Kalenský

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce

Ing. Anně Staňkové, CSc. za odborné vedení, cenné rady, a především vstřícný přístup při zpracování této práce.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je vypracování finanční a strategické analýzy společnosti Heineken Česká republika, a. s. za období 2013-2017. Práce je rozdělena na dvě části – metodickou a praktickou. Metodická část poskytuje teoretickou základnu pro vypracování praktické části a jsou v ní vymezeny základní pojmy a postupy využívané ve finanční a strategické analýze. V praktické části je nejprve provedena finanční analýza vybraného podniku a výsledky jsou porovnány s konkurenčním podnikem. Poté je provedena strategická analýza, která je zakončena SWOT analýzou. Výsledky diplomové práce jsou shrnuty a zhodnoceny v závěru práce.

Klíčová slova

Finanční analýza, strategická analýza, Heineken Česká republika, a. s., horizontální a vertikální analýza, poměrové ukazatele, bankrotní modely, bonitní modely, PEST analysis, SWOT analýza

Abstract

The aim of the diploma thesis is to provide financial and strategic analysis of the company Heineken Česká republika, a. s. for the period 2013-2017. The thesis is divided into two parts – methodological and practical. The methodological part provides the theoretical basis for the elaboration of the practical part and it defines the basic concepts and procedures used in the financial and strategic analysis. In the practical part, a financial analysis of the selected company is made first and then its results are compared with the competing company. After that a strategic analysis is made and it is concluded by SWOT analysis. The results of the thesis are summarized and evaluated in the conclusion.

Key words

Financial analysis, strategic analysis, Heineken Česká republika, a. s., horizontal and vertical analysis, ratio indicators, bankruptcy models, creditworthy models, PEST analysis, SWOT analysis

Obsah

ÚVOD.....	1
1 METODICKÁ ČÁST	2
1.1 PŘEDMĚT A ÚČEL FINANČNÍ ANALÝZY	2
1.2 UŽIVATELE FINANČNÍ ANALÝZY	2
1.2.1 Investoři	3
1.2.2 Banky a jiní věřitelé	3
1.2.3 Obchodní partneři	3
1.2.4 Konkurenti	4
1.2.5 Manažeři	4
1.2.6 Zaměstnanci	4
1.2.7 Stát a jeho orgány	5
1.3 ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU	5
1.3.1 Rozvaha	5
1.3.2 Výkaz zisku a ztrát.....	6
1.4 METODY A TECHNIKY FINANČNÍ ANALÝZY	7
1.4.1 Absolutní ukazatele.....	7
1.4.2 Poměrové ukazatele	8
1.4.3 Predikce finanční tísně.....	15
1.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA	20
1.5.1 Analýza okolí	21
1.5.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	26
1.5.3 SWOT analýza.....	27
2 PRAKTICKÁ ČÁST	29
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA, A. S.	29
2.1.1 Základní údaje.....	29
2.1.2 Charakteristika a historie společnosti	30
2.1.3 Zdroje dat	31
2.2 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	31
2.2.1 Horizontální analýza	31
2.2.2 Vertikální analýza	39
2.3 PŘEDSTAVENÍ KONKURENCE.....	44

2.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	45
2.4.1	Ukazatele rentability	45
2.4.2	Ukazatele aktivity	47
2.4.3	Ukazatele zadluženosti	50
2.4.4	Ukazatele likvidity	52
2.5	PREDIKCE FINANČNÍ TÍSNĚ.....	54
2.5.1	Altmanovo Z-skóre	54
2.5.2	IN05	55
2.5.3	Kralicekův Quicktest	56
2.6	STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	57
2.6.1	Analýza makrookolí.....	57
2.6.2	Analýza mikrookolí	65
2.6.3	Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	69
2.6.4	SWOT analýza.....	73
ZÁVĚR		75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		78
LITERATURA		78
INTERNETOVÉ ZDROJE.....		80
ZÁKONY.....		85

Úvod

V době globalizace, kdy konkurenční podniky nemusí být pouze v bezprostředním okolí ale třeba i na druhé straně světa, je o to více důležité rozumět a umět správně vyhodnocovat informace, které nás mohou ovlivnit. K tomu slouží finanční analýza, která poskytuje relevantní údaje pro správné rozhodování nejen manažerů ale také třeba investorů nebo i bank. Zároveň jako dobrý nástroj pro stanovení silných a slabých stránek podniku a definování případných příležitostí či hrozeb slouží strategická analýza.

Cílem této práce je provést jak finanční, tak strategickou analýzu společnosti Heineken Česká republika, a. s. zabývající se především výrobou piva a dalších nápojů, která se na českém pivovarnickém trhu pohybuje jako třetí největší společnost. Jako analyzované období jsem zvolil roky 2013-2017.

Práce je rozdělena do dvou částí – metodické a praktické. V metodické části jsou rozebrány teoretické základy pro finanční a strategickou analýzu. Jedná se zejména o definování absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů, bankrotních a bonitních modelů, PEST analýzy a SWOT analýzy.

Na úvod praktické části je nejprve představen analyzovaný podnik a poté jsou prováděny jednotlivé kroky analýzy, které jsou rozebrány v teoretické části. Primární zdroje pro tuto analýzu jsou čerpány z účetních výkazů a výročních zpráv podniku Heineken Česká republika, a. s. Pro lepší vypovídací schopnost finanční analýzy jsou výsledky také porovnávány s konkurenčním podnikem Budějovický Budvar, národní podnik.

Na závěr práce jsou veškeré výsledky shrnuty a je provedeno zhodnocení společnosti.

1 Metodická část

1.1 Předmět a účel finanční analýzy

Finanční analýza je metoda řízení, která nám pomáhá zhodnocovat hospodaření podniku. Je těsně propojena s účetnictvím, kdy účetnictví poskytuje informace, které jsou posléze tříděny, poměřovány mezi sebou a je určován jejich budoucí vývoj.¹

Finanční analýza má za úkol ohodnotit finanční zdraví podniku a rozpoznat, kde jsou potenciální hrozby. Finanční zdraví se dá definovat jako „*míra odolnosti financí podniku vůči externím a interním provozním rizikům za dané finanční situace.*“² Opakem finančního zdraví je finanční tíseň, kdy se podnik dostane do platební neschopnosti. Mezi finančním zdravím a finanční tísní je však velký prostor, ve kterém podnik může potenciálně být.

1.2 Uživatelé finanční analýzy

Uživatelé finanční analýzy se dají dělit do dvou skupin – externí a interní. Externí uživatelé zkoumají ve finanční analýze především kredibilitu podniku, kdy hlavními zdroji jsou účetní výkazy. Interní uživatelé se pomocí finanční analýzy snaží především získat detailní přehled o finanční situaci podniku. Mají totiž přístup k interním informacím, kterými může například být vnitropodnikové účetnictví.³ Mezi externí uživatele finanční analýzy patří investoři, banky a jiní věřitelé, obchodní partneři, stát a jeho orgány a konkurenti.

¹ SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6., str. 3

² HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8., str. 11

³ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 12-13

1.2.1 Investoři

Investoři neboli také akcionáři či vlastníci podniku využívají informace z finanční analýzy ke dvěma cílům – investičnímu a kontrolnímu. Investiční hledisko má za úkol pomoci investorům v rozhodnutí o potencionálních budoucích investicích, kdy akcionáře zajímá zejména poměr mezi mírou rizika a mírou výnosnosti vloženého kapitálu. Kontrolní hledisko slouží akcionářům ke kontrole manažerů, zda rozhodování manažerů slouží k co nejlepšímu rozvoji podniku, a ne k jejich obohacování. Proto je zejména zajímavá stabilita, likvidita a disponibilní zisk podniku.⁴

1.2.2 Banky a jiní věřitelé

Pro banku a ostatní věřitele je finanční analýza důležitá z pohledu návratnosti investice. Věřitelé nechtějí investovat do subjektu, o kterém například vědí, že má finanční problémy a nebyl by schopen splácet úvěr. Pro banky a ostatní věřitele je tedy důležitá zejména bonita dlužníka, kterou se hodnotí ziskovost a rentabilita podniku. Ziskovost podniku podává přehled o tom, zda podnik potřebuje peníze pro financování svých dluhů, nebo pro investice. Rentabilita nás informuje o tom, jak efektivně dokáže podnik hospodařit se svými zdroji. Je to tedy určující hledisko pro to, zda podnik bude schopen splácet své závazky. Zejména u krátkodobých úvěrů je důležitá analýza likvidity, kdy je porovnáván oběžný majetek a krátkodobé závazky. Čím vyšší koeficient likvidity, tím je vyšší pravděpodobnost splacení tohoto úvěru.⁵

1.2.3 Obchodní partneři

Mezi obchodní partnery se řadí dodavatelé a odběratelé. Dodavatele zejména zajímá, zda podnik bude schopen hradit své závazky. Odběratele zajímá především dlouhodobá

⁴ GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2., str. 28

⁵ GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ, 2007, str. 29

prosperita podniku, aby v případě potřeby byl podnik schopen dostát svým závazkům a odběratele se sami nedostali do finančních problémů.⁶

1.2.4 Konkurenti

Konkurenti se ve finanční analýze zajímají především o její porovnání s vlastním podnikem. Porovnávají rentabilitu, investiční aktivitu, výši a hodnotu zásob, cenovou politiku apod. Tyto informace jsou pro konkurenci výhodné a měly by se spíše zatajovat, nicméně zneprístupnit data konkurenci by znamenalo zneprístupnit tyto informace také investorům či například jiným věřitelům, čímž by se podnik mohl potenciálně připravit o zdroje financování.⁷

1.2.5 Manažeři

Manažeři využívají kromě údajů z finančních výkazů také údaje například z vnitropodnikového účetnictví. Tato data, která zpracují ve finanční analýze, použijí pro dlouhodobé i operativní finanční řízení podniku. Čím detailnější údaje vložíme do finanční analýzy, tím přesněji mohou manažeři určit finanční strategii, a učinit správná rozhodnutí, jako například optimální majetkovou strukturu, vhodný způsob financování, odhadnutí budoucího vývoje atd.⁸

1.2.6 Zaměstnanci

Zaměstnance zajímá hlavně stabilita podniku a zda podnik bude v budoucnu schopen plnit závazky vůči nim. Mohou ovšem, na rozdíl například od odběratelů, ovlivňovat hospodaření podniku, a to buď prostřednictvím svých výkonů nebo odborových organizací.⁹

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Dana. Základy účetnictví. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-544-1., str. 16-17

⁷ GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2007, str. 30

⁸ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 16-17

⁹ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 17

1.2.7 Stát a jeho orgány

Stát a jeho orgány zajímají informace z účetních výkazů a potažmo z finanční analýzy, především z důvodů statistiky a kontroly daňových povinností. V případě podniků se státní majetkovou účastí je informace z finanční analýzy zajímavá také pro kontrolu řízení těchto podniků.¹⁰

1.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Kvalita finanční analýzy se odvíjí dle toho, jaké zdroje jsou použity. Hlavním zdrojem finanční analýzy je finanční účetnictví, ze kterého se čerpá nejvíce. Z finančního účetnictví pochází především dva výkazy, které jsou důležité pro finanční analýzu – rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Dá se ovšem také čerpat z cash flow či přílohy. Kromě účetních výkazů existují i ostatní zdroje, ze kterých se také dají čerpat kvalitní informace. Těmito zdroji například jsou – zprávy od vedení podniku či vedoucích pracovníků, výroční zprávy, burzovní zpravodajství (v případě veřejně obchodovatelných podniků) nebo například komentáře odborného tisku.¹¹

1.3.1 Rozvaha

V rozvaze je zachycen majetek podniku a jeho zdroje krytí v peněžní podobě a to vždy k určitému datu.

Aktiva

Aktivum je majetek, od kterého se předpokládá, že bude přinášet účetní jednotce v budoucnu užitek. Tímto užitekem je myšlena schopnost aktiva přispívat k toku peněz, nebo naopak zabraňovat odtoku peněz. Položky aktiv mohou mít různou formu, a proto jsou spojovány do větších celků tak, aby uživatelé podávaly co nejrelevantnější

¹⁰ GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2007, str. 31

¹¹ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4., str. 16

informace a zároveň byly dostatečně přehledné. Aktiva se v základu člení na dlouhodobá a krátkodobá. Toto členění probíhá dle očekávané délky používání aktiv. Do dlouhodobých aktiv patří především hmotná dlouhodobá aktiva, nehmotná dlouhodobá aktiva a dlouhodobé investice. Do krátkodobých patří zásoby, krátkodobé pohledávky a peníze a jiná krátkodobá finanční aktiva.¹²

Pasiva

Pasiva, neboli zdroje krytí majetku, se dají rozlišovat podle původu na externí a interní, nebo podle časového hlediska na krátkodobá a dlouhodobá. Interními zdroji pasiv je vlastní kapitál. Vlastní kapitál byl buď do podniku vložen, nebo byl vytvořen hospodářskou činností podniku. Vlastní kapitál se dá dále členit na základní kapitál, kapitálové fondy a fondy ze zisku. Součástí interních zdrojů financování je i výsledek hospodaření minulých let, nebo výsledek hospodaření běžného účetního období.

Mezi cizí zdroje financování patří rezervy, krátkodobé závazky a dlouhodobé závazky. Krátkodobé závazky mají lhůtu splatnosti menší než jeden rok a představují především závazky k zaměstnancům, státu a závazky z obchodních styků (tedy hlavně k dodavatelům). Dlouhodobé závazky mají lhůtu splatnosti delší než jeden rok a jsou to převážně závazky úročené. Mezi dlouhodobé závazky patří například emitované dluhopisy, dlouhodobé směnky k úhradě, půjčky apod.¹³

1.3.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát, neboli výsledovka, ukazuje, které náklady a výnosy se podílely na hospodářském výsledku za určité období. Náklady jsou definovány jako úbytek aktiv nebo zvýšení závazků a výnosy jsou definovány jako přírůstek aktiv nebo snížení závazků. Hospodářský výsledek posléze slouží k posouzení, jak se nám daří zhodnocovat vložený kapitál. Při sestavování výkazu zisku a ztrát je uplatňován

¹² DVOŘÁKOVÁ, 2010, str. 32-41

¹³ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 28-29

akruální princip, což znamená, že výnosy a náklady se uznávají v období, ve kterém k nim opravdu došlo.¹⁴

1.4 Metody a techniky finanční analýzy

Finanční analýzu lze provádět v různé míře podrobnosti a za pomoci různých technik. Finanční analýza není, na rozdíl od účetnictví, nikterak legislativně upravována. Existují ovšem určité obecně přijímané metody, které mají za cíl podat věrný obraz o majetkové, finanční a důchodové situaci. A to metoda analýzy absolutních ukazatelů a poměrových ukazatelů.

1.4.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele čerpají údaje přímo z účetních výkazů. Tyto ukazatele jsou vhodné při porovnávání výsledků v rámci jednoho podniku, nicméně jsou citlivé na velikost podniku, a proto je problém v porovnání výsledků mezi rozdílnými podniky.

K těmto účelům jsou využívány dva analytické postupy – horizontální a vertikální analýza.

Horizontální analýza

Zkoumá vývoj vybrané veličiny v čase a nejčastěji se porovnává s minulým obdobím. Změny položek v čase se provádějí po řádcích, a proto tuto analýzu nazýváme horizontální. Změny se dají vyjádřit buď v absolutní hodnotě, nebo procentech, ale zajímá nás také vývoj indexů.

absolutní změna = $hodnota_t - hodnota_{t-1}$

relativní změna = $\frac{\text{absolutní změna}}{hodnota_{t-1}} \times 100 (\%)$

Absolutní změna je počítána jako rozdíl hodnot dvou po sobě jdoucích období. Při výpočtu relativní změny využijeme vzorec absolutní změny, který dosadíme do čitatele

¹⁴ GRÜN WALD, HOLEČKOVÁ, 2007, str. 41

a ve jmenovateli dosadíme hodnotu předchozího období. Nakonec zlomek vynásobíme stem, abychom dostali výsledek do procentního vyjádření.¹⁵

Vertikální analýza

Vertikální analýza poměřuje jednotlivé položky ve výkazech ke zvolenému základu. Pracuje s jednotlivými údaji v rámci stejného období a údaje jsou brány v jednotlivých letech od shora dolů, proto se také tato analýza nazývá vertikální. Nicméně i výsledky vertikální analýzy se dají meziročně porovnávat. Co ale činí vertikální analýzu nejvíce přínosnou, je srovnání její výsledků s ostatními podniky.¹⁶

1.4.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele představují vztah mezi dvěma a více absolutními ukazateli v podobě jejich podílu. Umožňují nám získat pohotový přehled o základních charakteristikách podniku. Jsou vhodné a oblíbené zejména proto, že dokáží zachytit oblasti, které je třeba ještě hlouběji analyzovat. Dají se také vzájemně porovnávat mezi podniky. Mezi nejvíce využívané poměrové ukazatele obvykle patří:

1. Ukazatele rentability
2. Ukazatele aktivity
3. Ukazatele zadluženosti
4. Ukazatele likvidity¹⁷

Ukazatele rentability

Rentabilita, neboli výnosnost vloženého kapitálu, je jedním z hlavních kritérií úspěšnosti podniku, kdy každý podnik chce dosahovat uspokojivé výnosnosti. Propočet rentability je využíván zejména při rozhodování o dlouhodobých investicích, kdy důsledky těchto investic se projevují i v dalších letech. Obecný vzorec rentability se dá vyjádřit jako $\frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$. Čítec i jmenovatel zlomku může mít různá pojetí a přístupy. Vždy záleží na ekonomickém významu ukazatele a také na druhu rentability, který se snažíme vypočítat.¹⁸

¹⁵ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 42-43

¹⁶ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 44

¹⁷ SEDLÁČEK, 2007, str. 55-56

¹⁸ GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2007, str. 79-80

Rentabilita celkového kapitálu

Tento druh rentability je považován za základní druh rentability, kdy poměříme zisk před úroky a zdaněním s celkovými aktivy vloženými do podnikání (bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány).

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva}} \times 100 \%$$

Užití zisku před úroky a zdaněním v čitateli by se dalo odůvodnit tím, že jak daně, tak i úroky jsou dosaženy za použití celkově vloženého kapitálu, a proto by měly být součástí zisku. Hodnotíme tedy pouze výnosnost celkového kapitálu nezávisle na úrokové a daňové sazbě.

Kromě tohoto výpočtu je ještě často používaná

$$\text{rentabilita celkového kapitálu po zdanění} = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{zdaněné úroky}}{\text{aktiva}} \times 100 \%$$

Cílem tohoto výpočtu je poměřit vložený kapitál s výslednými efekty využitím tohoto kapitálu. Úroky jsou zdaněny také, protože na ně pohlížíme jako na zisk věřitelů. Tento výpočet rentability celkového kapitálu má výhodu v tom, že nám umožňuje srovnatelnost rentability u podniků s různým podílem cizích zdrojů ve finanční struktuře.¹⁹

Vzorec rentability celkového kapitálu se dá ještě rozložit na dvě dílčí části, a to pomocí DuPontovy analýzy. Jedná se vlastně o součin ziskového rozpětí a rychlosti obratu aktiv. Podnik totiž může dosahovat rentability celkového kapitálu různými způsoby. Vysoké ziskové rozpětí znamená, že podnik rentability celkového kapitálu dosahuje za pomoci hospodárnosti při vynakládání prostředků. Naopak vysoký obrat aktiv znamená, že podnik dokáže efektivně využívat svůj kapitál, a tím dosahuje rentability celkového kapitálu.

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad 20$$

¹⁹ GRÜN WALD, HOLEČKOVÁ, 2007, str. 82-83

²⁰ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 70

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu dává informaci vlastníkům, zda jejich kapitál dosahuje dostatečného výnosu. Pro vlastníka (investora) je důležité, aby tento ukazatel byl vyšší než náklady příležitosti, tedy úroky, které by obdržel při investování do něčeho jiného. Pokud tedy rentabilita vlastního kapitálu bude dlouhodobě nižší než například míra výnosu bezrizikového aktiva, podnik nejspíše nebude mít dlouhého trvání, protože investoři své prostředky raději investují jinak.

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \% \quad ^{21}$$

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb nám zjednodušeně říká, kolik korun zisku nám připadá na 1 Kč tržeb. Ukazuje, jak je podnik schopen vyrábět výrobek, či poskytovat službu s nízkými náklady, nebo za vysokou cenu. Pro výpočet můžeme do čitatele dosadit dvě hodnoty, a to buď zisk před úroky a zdaněním, nebo zisk po zdanění. Varianta výpočtu se ziskem před úroky a zdaněním je výhodnější, pokud chceme porovnávat podniky s proměnlivými podmínkami.

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{tržby}} \times 100 \% \quad ^{22}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak správně a efektivně využívá management svá aktiva. U tohoto ukazatele je obzvlášť nutno srovnávat výsledky s podniky ze stejného odvětví, protože pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty. V souvislosti s ukazatelem aktivity jsou důležité zejména dva pojmy, a to rychlost obratu a doba obratu.²³ Rychlost obratu nám říká, kolikrát se aktiva během určitého období přemění v tržby (nebo jinou položku). Doba obratu nám říká, za jaké časové období (jak rychle) se uskuteční jeden obrat (přeměna aktiv v jinou položku). Snahou je mít co nejvyšší rychlost obratu a co nejnižší dobu obratu.²⁴

²¹ SEDLÁČEK, 2007, str. 57

²² HOLEČKOVÁ, 2008, str. 70

²³ 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., str. 31

²⁴ SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9., str. 164

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel komplexně udává, jak dobře podnik nakládá se svými aktivy. Má zásadní vliv na ukazatel rentability celkového a vlastního kapitálu a říká nám, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval. Kromě dobrého mezipodnikového srovnání (v rámci oboru) je dobré tento ukazatel také porovnávat s průměrnou hodnotou v daném oboru. Pokud by hodnota našich obrátek byla nižší než počet obrátek v daném oboru, mělo by to vést management k úvaze odprodání některých aktiv či zvýšení tržeb.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}^{25}$$

Obrat dlouhodobého hmotného majetku

Ukazatel uvádí, jak efektivně podnik dokáže využívat své stroje, budovy atd. Vyjadřuje, kolik tržeb bylo vyprodukováno z 1 Kč dlouhodobého hmotného majetku v zůstatkové ceně. Tím, že je dlouhodobý hmotný majetek vyjádřen v zůstatkové ceně, tak tato hodnota bude hodně ovlivňována stylem odpisování. Proto při porovnávání mezi různými podniky musíme brát v potaz metody odpisování a také, jak moc je majetek již odepsán. Neboť více odepsaný majetek zlepšuje výsledek ukazatele.

$$\text{obrat dlouhodobého hmotného majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{DHM v zůstatkové ceně}}^{26}$$

Obrat zásob

Obrat zásob nám říká, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní podoby oběžného majetku, než se z nich opět stanou zásoby. Podnik chce mít tento ukazatel co nejvyšší, a to z důvodu, že pokud je nízký, tak nám to signalizuje, že držíme nelikvidní zásoby, což nám přináší další náklady, například na jejich skladování. Tento ukazatel se dá vyjádřit dvěma způsoby:

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

nebo

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{celkové náklady na prodané zboží}}{\text{zásoby}}$$

²⁵ SEDLÁČEK, 2007, str. 61

²⁶ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 82-83

Druhý ze způsobů je považován za přesnější, a to z důvodu, že tržby za prodej zboží odrážejí tržní hodnotu zásob, ale zásoby samotné jsou uváděny v pořizovacích cenách, a proto je přesnější je poměřovat s náklady na prodané zboží.²⁷

Doba obratu zásob

Pokud hovoříme o obratu zásob, tak musíme také zmínit i dobu obratu zásob, která s obratem zásob úzce souvisí. Doba obratu zásob nám udává počet dnů, po kterých jsou zásoby vázány v podniku až do doby jejich prodeje či spotřeby. Jinak řečeno doba obratu zásob nám říká, jak dlouho trvá jedna obrátka zásob. Obecně platí, že čím kratší doba obratu zásob tím lépe. Ve vzorci se vyskytuje číslo 365, které nám udává počet dnů v roce.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365} \quad 28$$

Doba obratu pohledávek

Výpočet doby obratu pohledávek je užitečný zejména pro určení toho, jak včas platí obchodní partneři pohledávky podniku. Pokud dlouhodobě výsledek výpočtu vychází vyšší, než je doba splatnosti, kterou podnik poskytuje svým odběratelům, pak by se měl podnik zamyslet nad zavedením opatření. Protože špatná platební morálka odběratelů může mít v krajních případech i destruktivní dopady na podnik. Nicméně doba obratu pohledávek může být nadhodnocena oproti skutečnosti, protože pokud je podnik plátcem daně z přidané hodnoty, tak tato daň nám vstupuje pouze do hodnoty pohledávek, ale nikoli do hodnoty výnosů.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad 29$$

Doba obratu závazků

Podobně jako doba obratu pohledávek, tak i doba obratu závazků říká, jaká je průměrná doba placení závazků vůči dodavatelům podniku. Je dobré mít tuto hodnotu vyšší, než je doba obratu pohledávek.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{tržby}/365} \quad 30$$

²⁷ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 83-84

²⁸ SEDLÁČEK, 2007, str. 62

²⁹ SEDLÁČEK, 2007, str. 63

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám pomáhají určit, v jakém rozsahu podnik používá k financování cizí a vlastní zdroje. Zadluženost sama o sobě ještě nemusí být negativní. Záleží, s jakou obezřetností se s ní zachází. Zadluženost nám může pomáhat zvyšovat rentabilitu podniku, ale také finanční nestabilitu.

Celková zadluženost

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zadluženost podniku se vypočítá jako poměr cizího kapitálu a aktiv podniku. Zatímco věřitelé chtějí tento poměr co nejnížší z důvodu větší jistoty, že v případě bankrotu podniku budou jejich ztráty minimalizovány, tak vlastníci podniku hledají jiné zdroje financování než vlastní kapitál, který by pro ně znamenal nové investiční výdaje, případně snížil jejich hlasovací práva. Chtějí tedy tento poměr spíše vyšší, ale pouze do určité míry, protože vyšší zadluženost znamená menší pravděpodobnost, že nám věřitelé půjčí další peníze. Je proto dobré porovnávat celkovou zadluženost s oborovým průměrem.³¹

Vybavenost vlastním kapitálem

$$\text{vybavenost vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel, podobně jako předchozí ukazatel celkové zadluženosti, nám představuje kapitálovou strukturu podniku. Funguje jako určitý doplněk k ukazateli celkové zadluženosti, protože dohromady nám tyto dva vzorečky dají hodnotu jedna. Je vyjádřením určité finanční nezávislosti podniku, kdy ale ne vždy vysoká hodnota tohoto ukazatele musí znamenat pozitivní výsledek. Protože vlastní kapitál patří mezi nejdražší zdroje financování podniku.³²

³⁰ RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

³¹ SEDLÁČEK, 2007, str. 63-64

³² SEDLÁČEK, 2007, str. 64

Úrokové krytí

Tento ukazatel, který se vypočítá jako $\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{úroky}}$, nás informuje,

kolikrát zisk převyšuje úroky, které se platí jako náklad za vypůjčení cizího kapitálu. Pokud podniku klesají tržby a v důsledku toho i zisk, měl by si dávat pozor na tento ukazatel, aby se v budoucnu nedostal do finančních problémů.

Pro vlastníky podniku je dobré mít tento ukazatel co nejvyšší, protože čím snáze pokryje zisk platbu úroků, tím více zisku zbyde právě na ně.³³

Ukazatele likvidity

Likvidita je definována jako schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity jsou důležité nejen pro vlastníky a vedení, kdy je informují, zda se podnik nedostává až do platební neschopnosti, ale také pro věřitele, pro které mohou být tyto ukazatele signálem, zda je podniku bezpečné či rizikové půjčovat.

Běžná likvidita

Běžná likvidita nám říká, kolikrát větší jsou oběžná aktiva než krátkodobé závazky. Tento ukazatel má však svá úskalí. Jedním z úskalí je struktura oběžných aktiv. Je totiž rozdíl, zda jsou oběžná aktiva tvořena z převážné části například nedokončenou výrobou, u které může chvíli trvat, než se přemění na likvidní prostředky, nebo například hotovými výrobky, které jsou snáze prodatelné. Kromě struktury oběžných aktiv může být dalším úskalím i správné oceňování zásob a také kolik pohledávek, které tvoří oběžný majetek, jsou již po lhůtě splatnosti a například špatně vymahatelné.³⁴ Obecně se dá říci, že hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat od hodnoty 1,5 a výš.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad 35$$

³³ SEDLÁČEK, 2007, str. 64

³⁴ MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2., str. 74-76

³⁵ SEDLÁČEK, 2007, str. 66

Pohotová likvidita

Aby se předcházelo již zmíněným úskalím u běžné likvidity, tak byla vytvořena pohotová likvidita, která nám poměruje oběžná aktiva bez zásob ke krátkodobým závazkům. Dobré je také poměřovat běžnou a pohotovou likviditu, kdy velký rozdíl mezi těmito ukazateli poukazuje na velkou míru zásob v podniku.

Samotný ukazatel pohotové likvidity by se měl pohybovat minimálně nad hodnotou 1 a výše.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad 36$$

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita měří, jak je podnik schopen platit své závazky v době splatnosti. Proto jsou v čitateli pouze peněžní prostředky, které má podnik buď v hotovosti, nebo na bankovních účtech. Zároveň se do čitatele dají započítat i peněžní ekvivalenty, které znamenají taková aktiva, která se dají směnit téměř okamžitě na peníze. Těmito ekvivalenty mohou být například krátkodobé cenné papíry či různé šeky apod.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky (a jejich ekvivalenty)}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \quad 37$$

1.4.3 Predikce finanční tísně

„Finanční tíseň je finanční stav podniku, kdy podnik vykazuje vážné platební potíže, jež nemohou být vyřešeny jinak než radikální změnou jeho provozní nebo finanční činnosti.“³⁸

Schopnost předvídat včas finanční tíseň a předejít tak hrozícímu úpadku podniku je snahou každého managementu. Finanční tíseň a případný zánik podniku je alarmující nejen pro samotný management, ale také pro ostatní subjekty na podnik navázané, jako jsou například odběratelé, dodavatelé, zaměstnanci anebo investoři, potažmo vlastníci podniku. Vzhledem k množství poměrových ukazatelů a různorodosti jejich interpretace

³⁶ SEDLÁČEK, 2007, str. 66-67

³⁷ KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1., str. 75-76

³⁸ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 190

byly pro tyto účely vyvinuty souhrnné indexy a modely hodnocení, které mají za úkol zhodnotit situaci podniku pomocí jednoho čísla. Jde tak o ulehčení a zpřehlednění analýzy podniku. Tyto predikční modely dělíme na dva druhy – bankrotní a bonitní modely. Bankrotní modely mají za cíl včasné varovat před případným úpadkem podniku. Bonitní modely pouze hodnotí podnik podle jeho stupně finančního zdraví.³⁹

Bankrotní modely

Bankrotní modely se dělí na jednorozměrné a na vícerozměrné. Jednorozměrné modely jsou založeny na principu, kdy se snaží hledat jednoduché charakteristiky (např. poměrové ukazatele), které jsou společné pro podniky ve finanční tísní. Vícerozměrné modely se snaží k jednoduchým charakteristikám přiřazovat různé váhy. Hlavním problémem vícerozměrných modelů je jaké jednoduché charakteristiky do modelu zahrnout a jaké jim přiřadit váhy. V naší analýze se budeme zabývat pouze vícerozměrnými modely, a proto si představíme pouze je.⁴⁰

Altmanovo Z-skóre

Z původních 22 poměrových ukazatelů, které byly zařazeny do modelu, nakonec zůstalo pouze 5. K těmto pěti ukazatelům byly posléze přiřazeny váhy a za pomoci testování byly určeny hodnoty, které rozřazují podniky do tří pásů – pásmo bankrotu, pásmo šedé zóny a pásmo prosperity. A právě pásmo šedé zóny je úskalím tohoto modelu, protože nejsme schopni se vyjádřit o podnicích z hlediska bankrotu, které se dostanou do tohoto pásma.

Altmanovo Z-skóre se počítá s jinými váhami pro poměrové ukazatele a také s jinou interpretací výsledků pro podniky, které jsou obchodované na burze a pro podniky, které obchodované nejsou.

³⁹ RŮČKOVÁ, 2008, str. 70-71

⁴⁰ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 191-193

Model pro podniky kótované na burze

$$Z_i = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5$$

Kde:

$$X_1 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

$$X_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva}}$$

$$X_3 = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva}}$$

$$X_4 = \frac{\text{tržní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{účetní hodnota dluhu}}$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Tabulka č. 1 – Altmanův index pro kótované podniky

Hodnota Indexu	Hodnocení podniku
$Z > 2,99$	prosperující
$1,81 < Z < 2,99$	šedá zóna
$Z < 1,81$	bankrotující

Zdroj: SEDLÁČEK, 2007, str. 110

Model nám říká, že pokud nám hodnota Z-skóre vyjde nižší než 1,81, je tu vysoká pravděpodobnost, že firma může zbankrotovat. Při opačné situaci, tedy s hodnotou Z-skóre vyšší než 2,99 a s hodnocením podniku jako prosperujícím, je vysoká pravděpodobnost, že podnik v příštích letech nebankrotuje. Pokud se Z-skóre pohybuje v šedé zóně, nelze u podniku určit, zda může nebo nemůže dojít k bankrotu.⁴¹

Model pro podniky nekótované na burze

$$Z_i = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

Význam proměnných X je stejný jako u modelu pro podniky kótované na burze, jsou ale pozměněny váhy poměrových ukazatelů. Kromě pozměněných vah u poměrových ukazatelů je také rozdíl v hodnocení podniku při různých výsledcích Z-skóre. Z tabulky

⁴¹ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 193-195

č. 2 můžeme vidět, že všechny hodnoty jsou posunuty níže a bankrotující podnik je až u hodnoty Z-skóre 1,2 a níže.⁴²

Tabulka č. 2 – Altmanův index pro nekótnované podniky

Hodnota Indexu	Hodnocení podniku
$Z > 2,9$	prosperující
$1,2 < Z \leq 2,9$	šedá zóna
$Z \leq 1,2$	bankrotující

Zdroj: HOLEČKOVÁ, 2008, str. 195

IN05 – index důvěryhodnosti

Dalším z vícerozměrných modelů je index IN05. Výhodou tohoto modelu je, že byl zkonstruován s přihlédnutím na české podmínky.

Tabulka č. 3 – IN05

Poměrové ukazatele s váhami	Druh ukazatele
$0,13 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$	zadluženost
$0,04 * \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{úroky}}$	solventnost
$3,97 * \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva}}$	rentabilita
$0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$	aktivita
$0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodob.závazky}}$	likvidita

Zdroj: Scholleová, 2008 str. 176

Výsledná rovnice indexu IN05 vypadá tak, že poměrové ukazatele z tabulky č. 3 mezi sebou sečteme a výsledek porovnáme s tabulkou níže, kde je zobrazeno hodnocení podniku dle tohoto indexu. Z tabulky č. 4 můžeme vidět, že podniky, které dosáhly indexu 1,6 a výše, jsou hodnocené jako v dobré situaci, což znamená, že jsou schopny bez jakýchkoliv problémů hradit své závazky. Naopak o firmách, které dosáhly hodnot 1 a níže můžeme říci, že nejsou schopny dostatečně hradit své závazky. Podobně jako

⁴² SEDLÁČEK, 2007, str. 110

u Altmanova skóre, tak i zde pokud index dosáhne hodnot mezi 1 až 2, nemůžeme s jistotou říci, že se nemohou také dostat do problémů s hrazením svých závazků.⁴³

Tabulka č. 4 – Hodnocení podniku dle IN05

Hodnota Indexu	Hodnocení podniku
> 1,6	podnik tvoří hodnotu
0,9–1,6	šedá zóna
< 0,9	spěje k bankrotu

Zdroj: HOLEČKOVÁ, 2008, str. 197

Bonitní modely

„Úroveň bonity dlužníka je očekávaná míra schopnosti uspokojovat v budoucnosti nároky věřitelů: uhrazovat závazky vyplývající z dluhové služby.“⁴⁴ Bonitní modely nám za pomoci bodového ohodnocení, neboli scoringu, určují bonitu podniku. Jinak řečeno, zdali se zkoumaný podnik řadí mezi dobré či špatné podniky. V praxi to funguje tak, že ke každému poměrovému ukazateli je přiděleno určité bodové ohodnocení, které vyjadřuje, jak dobře či špatně podnik v daném poměrovém ukazateli dopadl. Poté už záleží na konkrétním modelu, jak s těmito body dále pracuje a celkově je vyhodnocuje.⁴⁵

Kralicekův quicktest

Jedním z nejznámějších bonitních modelů je Kralicekův quicktest. Model vznikl v roce 1990 a každý ukazatel v modelu (viz tabulka č. 5) představuje jeden ze základních ukazatelů finanční analýzy. R1 je ekvivalentem pro ukazatel finanční stability, R2 představuje ukazatel solventnosti, R3 ukazatel rentability a R4 ukazatel likvidity. Každý z ukazatelů je dle výsledku hodnocen různým počtem bodů. Tyto body se při celkovém hodnocení sečtou a udělá se jejich průměr, tedy vydělí se čtyřmi. Pokud podnik dosáhl průměrného počtu 3 a více bodů, lze ho hodnotit jako velmi dobrý podnik. Naopak při průměrném skóre 1 a méně bodů jako špatný podnik. Při dosažení 1–3 bodů je podnik

⁴³ HOLEČKOVÁ, 2008, str. 196-197

⁴⁴ GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2007, str. 191

⁴⁵ RŮČKOVÁ, 2008, str. 71-72

opět v jakési šedé zóně, kdy s jistotou nelze říci, jak přesně na tom daný podnik je. Přednost tohoto modelu spočívá zejména v tom, že každý ukazatel může přinést do celkového hodnocení podniku stejný počet bodů. Nemůže se tedy stát, jako u modelů s různými vahami, že by nějaký ukazatel s vysokou váhou mohl zcela ovlivnit celý výsledek modelu.⁴⁶

Tabulka č. 5 – Kralicekův quicktest

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Vyhodnocení	Počet bodů
R1	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$	0,3 a více	4
		0,2-0,3	3
		0,1-0,2	2
		0,0-0,1	1
		0 a méně	0
R2	$\frac{\text{dluhy} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{nezdaněné cash flow}}$	3 a méně	4
		3-5	3
		5-12	2
		12-30	1
R3	$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva}}$	30 a více	0
		0,15 a více	4
		0,12-0,15	3
		0,08-0,12	2
		0,00-0,08	1
R4	$\frac{\text{nezdaněné cash flow}}{\text{provozní výnosy}}$	0	0
		0,1 a více	4
		0,08-0,1	3
		0,05-0,08	2
		0,00-0,05	1
		0,00 a méně	0

Zdroj: GRÜN WALD, HOLEČKOVÁ, 2007, str. 192-193

1.5 Strategická analýza

Cílem podniku by mělo být dosahovat zisku. Aby byl podnik schopen dlouhodobě dosahovat zisku a celkově prosperovat, měl by si kromě jiného určit svou strategii. Tato strategie, pokud má být funkční a vést ke konkurenční výhodě, by měla kromě vnitřních zdrojů zohledňovat také vnější okolí a vést k souladu mezi těmito dvěma částmi. K tomuto účelu slouží strategická analýza, která se snaží identifikovat a analyzovat

⁴⁶ GRÜN WALD, HOLEČKOVÁ, 2007, str. 192-193

všechny relevantní informace, které by mohly sloužit ke stanovení výsledné strategie podniku.

Základem strategické analýzy jsou dvě fáze, které nám pomohou lépe porozumět podniku samotnému a jeho okolí, ve kterém se pohybuje. První fází je analýza okolí a druhou je analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.⁴⁷

1.5.1 Analýza okolí

Analýza okolí by měla podávat co nejširší pohled na faktory a vlivy, které mají přítomný či, budoucí vliv na podnik. Takovými faktory jsou například ekonomické, politické, sociokulturní či technologické vlivy, které neustále mohou ovlivňovat podnik. Zároveň tyto faktory mohou mít vliv nejen na podnik samotný, ale i na okolí podniku, které může v důsledku ovlivňovat i samotný podnik. Do tohoto okolí působící různou měrou na podnik se řadí – dodavatelé, zákazníci, konkurence atd. Dle pohledu, kterým se díváme na podnik, se analýza okolí člení na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí.⁴⁸

Analýza makrookolí

Jak už bylo řečeno výše, základní faktory, které se v rámci vnějšího okolí analyzují, jsou politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Analýza těchto faktorů je souhrnně nazývaná PEST analýza a jedná se o zkratku vytvořenou z počátečních písmen zmíněných faktorů.⁴⁹

Politické a legislativní faktory jsou významné pro každý podnik, protože politická rozhodnutí mají moc ovlivnit daňové zákony, regulovat cenovou politiku, upravovat minimální mzdu, antimonopolní zákony, zákony týkající se ochrany životního prostředí, ale také mohou upravovat zákony týkající se například ochrany spotřebitelů. Diktují tedy určité hranice, ve kterých by se měl podnik pohybovat, což může významným

⁴⁷ 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., str. 8-9

⁴⁸ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4., str. 16-17

⁴⁹ HAILE, Meaza Birhane. Modeling of SWOT analysis evaluation and improvement of weaknesses using fuzzy aggregation and case based reasoning: dissertation thesis. Pardubice: University of Pardubice, 2017. Dissertation thesis. ISBN 978-80-7560-115-5. Teze. Univerzita Pardubice., str. 11

způsobem ovlivnit nejen případný vstup nových podniků do odvětví, ale může to mít vliv i na podniky v odvětví již působící, kterým legislativní změna znepríjemní fungování. Kromě samotných zákonů a předpisů, politická rozhodnutí mohou také ovlivnit vztahy s okolními státy, což může, ať už pozitivně či negativně, zasáhnout například nadnárodní organizace.⁵⁰

Ekonomické faktory jsou definovány stavem ekonomiky. Stav ekonomiky se dá zkoumat pomocí makroekonomických indikátorů, které nám mohou napovědět, kam ekonomika směřuje a jaké důsledky to může mít pro jednotlivé podniky. Mezi takové indikátory se řadí míra nezaměstnanosti, míra ekonomického růstu, úroková míra, výše inflace, směnný kurz apod. Míra nezaměstnanosti ovlivňuje náklady na zaměstnance a případnou expanzi podniku. Ekonomický růst má za následek zvýšenou spotřebu, což zvyšuje poptávku a v konečném důsledku i otvírá příležitosti na trhu (v případě ekonomického poklesu to platí naopak). Úroková míra ovlivňuje zejména kapitálové náklady, které mohou být důležitým faktorem, při rozhodování o dalším směřování podniku. Čím nižší úroková míra, tím je výhodnější si pro daný podnik půjčovat cizí prostředky. Vysoká míra inflace může vést až k rozvratu celé ekonomiky a k nejistotě podnikatelských subjektů. Při vysoké inflaci je obtížné předvídat budoucí vývoj a správně odhadovat budoucí výnosnost. Směnný kurz se dotýká zejména podniků obchodujících se zahraničím, kdy může pozitivně i negativně ovlivnit jejich konkurenceschopnost. Obecně řečeno, slabá hodnota koruny zvyšuje konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích.⁵¹

Sociální a demografické faktory jsou velice komplexní faktory, které se obtížně analyzují, ale správný odhad trendů v této oblasti může podniku dát předstih před jeho konkurencí. Patří mezi ně například věková struktura populace, etnické rozložení populace, rovnoprávnost pohlaví atd. Tyto faktory ovlivňují zejména míru poptávky po určitých produktech. Například vyšší poměr staršího obyvatelstva vytváří prostor pro nové produkty spojené se zdravím, a tedy nové příležitosti pro podnik. Nebo také mohou například ovlivnit přístup k ochraně životního prostředí, kdy sílící politické a společenské ohlasy nutí podniky k zavedení ekologičtějších postupů, které mohou přinést dodatečné náklady.

⁵⁰ PEARCE II, John A. a Richard B. ROBINSON. Strategic management: formulation, implementation, and control. 4th ed. Homewood: Irwin, 1991. ISBN 0-256-08323-1., str. 80

⁵¹ DEDOUCHOVÁ, 2001, str. 26-27

Technologické faktory nabývají na stále větší důležitosti. Se stále rychlejším technologickým vývojem je pro podniky důležité udržet krok s konkurencí a inovovat. Správný odhad technologických trendů a investice do nových technologií může podniku dát nejen konkurenční výhodu, ale také ušetřit náklady a pomoci k dalšímu rozvoji. Mezi tyto faktory se řadí například výše výdajů, které podnik na výzkum poskytuje, či nové vynálezy, které nějakým způsobem ovlivnily daný obor.⁵²

Analýza mikrookolí

Základem analýzy mikrookolí je správné definování odvětví, ve kterém daný podnik působí. Po definování odvětví je také důležité určit konkurenci, která v daném odvětví působí, což je pro vhodné formulování strategie zcela zásadní. Definování odvětví ovšem nemusí být tak jednoznačné a jednoduché. Je to z důvodu, kdy rychle rozvíjející se podniky začínají zasahovat i do ostatních trhů a různá odvětví se i vzájemně prolínají. To potom vede i do úvah, kdo jsou vlastně naši zákazníci, konkurenti či dodavatelé. Obecně lze ale definovat odvětví jako skupinu podniků, které na určitém trhu nabízejí obdobné služby nebo produkty. Cílem analýzy mikrookolí a potažmo odvětví není snaha zjistit vše o všem, ale pouze určit hlavní hybné faktory působící v odvětví.⁵³

Jak už bylo řečeno výše, jedním z důležitých bodů analýzy mikrookolí je konkurence. Touto otázkou se zabývá analýza konkurenčních sil.

Model pěti sil

Jedním ze základních modelů řešící tuto analýzu je model pěti sil. Tento model, vyvinutý M. Porterem, pomáhá rozpoznat, které síly v konkurenčním prostředí působí a které mají pro zkoumaný podnik největší význam. Tento model vychází z předpokladu, že v každém odvětví (pokud to není odvětví, kde působí pouze monopol) působí pět konkurenčních sil. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenty, konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků, konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurenčních podniků, konkurenční síla

⁵² GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2., str. 179

⁵³ SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, str. 30-32

vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů a konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.⁵⁴

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Míra, intenzita a agresivita rivalryity na daném trhu mezi konkurenčními podniky se odvíjí od několika faktorů. Mezi tyto faktory patří:

1. Počet a velikost konkurentů

Čím více je trh tvořen podobnými subjekty co se do velikosti a nabízených produktů týče, tím je vyšší pravděpodobnost konkurenčních tlaků v podobě různých útoků a tlaků. Naopak trhy, kde je oproti ostatním jeden podnik dominantnější, dosahují větší stability a tyto útoky mezi podniky nejsou tak časté.

2. Míra růstu trhu

Čím je trh rychleji rostoucí, tím více místa nabízí pro všechny podniky z důvodu růstu poptávky, a proto podniky nemají takové tendence spolu soupeřit. Naopak s nižší mírou poptávky se snaží jednotlivé podniky o různé konkurenční taktiky, aby si svůj podíl na daném trhu udržely.

3. Vysoké fixní náklady

S vysokými fixními náklady roste i výše rivalryity mezi podniky. Je to z důvodu, že se podniky snaží různými slevami a podobnými taktikami dosáhnout o co nejvyšší naplnění kapacity.

4. Diferenciace produktů

Pokud se produkty příliš neodlišují, mají pro zákazníka podobnou užitnou hodnotu. To způsobuje, že se podniky snaží využít konkurenčních taktik, aby přetáhly zákazníka ke svému produktu.

5. Výstupní bariéry z odvětví

Čím vyšší výstupní náklady, které by bránily podniku v případě poklesu poptávky opustit dané odvětví, tím více budou zbylé podniky v odvětví bojovat o každého zákazníka. Tímto konkurenčním bojem se snaží alespoň minimalizovat vzniklé ztráty způsobené poklesem poptávky. Mezi takové výstupní bariéry například patří nákup strojů, které se díky své specifičnosti těžko prodávají.

6. Globální zákazníci

⁵⁴ SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, str. 47-48

Pokud daný trh má i globální zákazníky, potom se i zintenzivňuje konkurenční boj právě o tyto zákazníky.⁵⁵

Hrozba substitučních výrobků

Hrozbou substitučních výrobků jsou ohroženy zejména podniky v potravinářském průmyslu. Existují ovšem určité obecné determinanty, které ovlivňují míru hrozby substitučních výrobků. Prvním z těchto obecných determinantů je cena. Pokud bude k našemu produktu relativně blízký substitut s nižší cenou, budou zákazníci v pokušení přejít k tomuto produktu. Podnik tedy musí zvážit, jaké ceny stanovovat, aby dokázal zůstat konkurenceschopným. Dalším determinantem je diferenciací substitutů. Pokud se podnik pohybuje v odvětví, kde je více podobných statků, měl by se snažit o nějakou diferenciaci svého produktu, ať už se jedná o kvalitu, cenu nebo použití například jiných obalových materiálů, které mohou přinést třeba lepší manipulovatelnost s produktem. Poslední determinantem ovlivňujícím substituci výrobků zákazníci jsou náklady na změnu. U potravinářského průmyslu bývají tyto náklady minimální, ale jako příklad si můžeme uvést například přechod od užívání benzínu k užívání propan-butanu, kdy zákazník, který chce používat propan-butan jako substitut k benzínu, musí vynaložit určité náklady na předělání svého automobilu.⁵⁶

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba nových konkurentů je odvislá především od vstupních nákladů do odvětví. Čím vyšší náklady, tím je tato hrozba nižší, nikoli ale nulová. Pokud růst zisku v odvětví převyší potenciální vstupní náklady, tak se novému konkurentovi vyplatí do odvětví vstoupit. Mezi takové vstupní bariéry například patří – speciální know-how, kapitálová náročnost na vstupní investice, oddanost zákazníků k určité značce, legislativní opatření apod.⁵⁷

Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé mohou výrazným způsobem snižovat zisky odběratelů. Vyjednávací síla dodavatelů je tím vyšší, čím je odvětví dodavatelů ovládáno pouze několika podniky, čím jsou služby nebo statky poskytované dodavateli natolik jedinečné, že lze

⁵⁵ SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, str. 48-50

⁵⁶ SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, str. 50-51

⁵⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x., str. 48

těžko hledat substituty, anebo pokud odběratelé nejsou pro dané dodavatele důležitými zákazníky.⁵⁸

Vyjednávací síla kupujících

Stejně jako silní dodavatelé, tak i silní odběratelé mohou ovlivňovat výnosy podniků a vyvíjet konkurenční tlaky. Vyjednávací pozice odběratelů je tím silnější, čím jich je v daném odvětví méně, a dodavatelé se tedy musí různými konkurenčními taktikami snažit o to, aby si odběratel vybral právě je. Nebo pokud je produkt poskytovaný dodavateli vysoce standardizován, odběratelé mohou snadno najít substitut a odejít k jinému dodavateli. Anebo pokud produkt poskytovaný dodavateli není pro kupující nezbytným výrobkem, nejsou tedy nuceni ho za každou cenu kupovat.⁵⁹

Čím více těchto sil působí dohromady, tím to podniky mají v odvětví těžší a zpravidla dosahují nižších výnosů. Naopak čím méně těchto sil působí, tím je to pro podnik snazší a dosahuje také lepších výsledků. Zároveň platí, že jednotlivé síly se mohou vzájemně ovlivňovat, kdy například snadnější vstup do odvětví může způsobit vstup nových podniků, a to posléze může ovlivnit například vyjednávací sílu kupujících. Podniky mohou tyto konkurenční síly ovlivňovat svoji zvolenou strategií a cílem této strategie by mělo být nalézt takovou pozici, ve které je podnik schopen vzdorovat výše zmíněným konkurenčním silám a popřípadě je využívat i ve svůj prospěch.⁶⁰

1.5.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Jak už bylo řečeno výše, k dosažení optimální strategie je nutné sladit zdroje a příležitosti z vnějšího okolí s vnitřními zdroji podniku. Je proto žádoucí, aby podnik věděl, jaké má významné zdroje a schopnosti, které mu mohou poskytovat konkurenční výhodu. Tyto zdroje se dají rozčlenit do čtyř druhů – hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje.

Za hmotné zdroje lze považovat stroje, pozemky, budovy apod. Kromě základních údajů o hmotných zdrojích je nutné také posoudit jejich stáří, výrobní schopnosti, technický stav atd. Tyto všechny vlastnosti mají poté vliv na konečnou kvalitu výstupu

⁵⁸ DEDOUCOVÁ, 2001, str. 22

⁵⁹ DEDOUCOVÁ, 2001, str. 22

⁶⁰ SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, str. 58-59

z těchto zdrojů, což může přinést podniku konkurenční výhodu (například tím, že v důsledku zachovalejších a kvalitnějších strojů bude produkovat kvalitnější výrobky).

Do lidských zdrojů zařazujeme veškeré údaje týkající se zaměstnanců. Kromě počtu zaměstnanců a jejich kvalifikace nás ale i zajímá například jejich motivace či flexibilita. Tyto údaje mohou být občas hůře měřitelné, nicméně by je podnik neměl zanedbávat a brát je i tak v potaz.

Finanční zdroje se dají analyzovat do hloubky a široce. Nicméně hlavním cílem klasifikace finančních zdrojů je určení, které zdroje jsou dostupné většině konkurentů a které zdroje by mohly být základem pro potenciální konkurenční výhodu.

K nehmotným zdrojům se kromě patentů, licencí, tajných know-how apod. řadí také pověst podniku, která významným způsobem může ovlivnit jeho konkurenční výhodu. Některé podniky často staví svou konkurenční výhodu právě hlavně na nehmotných zdrojích.

Po identifikaci zdrojů podniku následuje analýza míry využití těchto zdrojů. Tato analýza je zaměřena především na měření toho, jak efektivně podnik zachází se svými zdroji, kterými disponuje. Dva podniky mohou mít podobné zdroje, ale pokud jeden s nimi zachází efektivněji než druhý, tak mu to poskytuje konkurenční výhodu.

Celá tato analýza vnitřních zdrojů je zakončena finanční analýzou, která může poskytnout podniku komplexní pohled na podnik samotný.⁶¹

1.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza byla utvořena jako nástroj pro společnou interpretaci výsledků analýzy okolí a vnitřních zdrojů. Název SWOT analýza vznikla jako zkratka vytvořená z počátečních písmen čtyř částí, které tuto analýzu tvoří – strengths, weaknesses, opportunities a threats. Nebo také v překladu – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Cílem podniku by mělo být zlepšovat své silné stránky, utlumovat slabé stránky a vědět o svých potenciálních příležitostech a hrozbách.

⁶¹ SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, str. 73-77

Obrázek č. 1 – SWOT analýza



Zdroj: SWOT. www.excel-navod.fotopulos.net [online]. [cit. 2019-04-03].
Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza/1.png>

Výhoda SWOT analýzy je především v její přehlednosti, kdy diagram usnadňuje přehlednost a pomáhá k systematičnosti při volbě vhodné strategie. Diagram SWOT analýzy je rozdělen do čtyř kvadrantů. Cílem podniku by mělo být se pohybovat na pomezí druhého a třetího kvadrantu, tedy v situaci, kdy maximalizuje své silné stránky, které jsou podpořeny příležitostmi, které okolí nabízí.⁶² „Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu.“⁶³ Nicméně i s těmito nedostatky může být SWOT analýza dobrým a pomocným nástrojem ve strategické analýze.

⁶² PEARCE II, ROBINSON, 1991, str. 181-185

⁶³ SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, str. 91

2 Praktická část

Praktická část bude rozdělena do dvou částí. V první se nejprve soustředíme na finanční analýzu podniku Heineken Česká republika, a.s., jejíž výsledky budeme porovnávat také s konkurenčním podnikem. Ve druhé části poté bude provedena strategická analýza.

2.1 Představení společnosti Heineken Česká republika, a. s.

2.1.1 Základní údaje

Obrázek č. 2 – Logo společnosti



Zdroj: Logo. www.flek.cz [online]. [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://flek.cz/firma/heineken-ceska-republika-a-s/8757>

Název společnosti: Heineken Česká republika, a. s.

Sídlo: U Pivovaru 1, 270 53 Krušovice

Identifikační číslo: 451 48 066

Datum vzniku a zápisu: 4. května 1992

Předmět podnikání: pivovarnictví a sladovnictví, hostinská činnost, výroba, obchod a služby, silniční motorová doprava, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, zámečnictví, nástrojářství

Jediný akcionář: Heineken International B.V.

1017ZD Amsterdam, Tweede Weteringplantsoen 21, Nizozemské království

Akcie:

- 398 834 kusů na jméno ve jmenovité hodnotě 300 Kč
- 1 348 834 kusů na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 400 Kč

Základní kapitál: 659.183.800 Kč

Předseda představenstva:

- NIKOLAY EMILOV MLADENOV, dat. nar. 16. července 1975

Členové představenstva:

- ERIK JOHANNES GERARDUS HAMEL, dat. nar. 16. června 1966
- LADISLAV POLAN, dat. nar. 31. prosince 1965
- MILAN SCHRAMM, dat. nar. 4. prosince 1963
- JIŘÍ ŠPALEK, dat. nar. 2. května 1978
- Ing. PAVEL SLAVÍK, dat. nar. 28. dubna 1978
- Ing. LUCIE DOSTÁLOVÁ, PhD., dat. nar. 28. března 1976
- AGNIESZKA GORECKI, dat. nar. 14. listopadu 1977

Dozorčí rada:

- DIMITAR ALEXIEV DIMITROV, dat. nar. 5. července 1958⁶⁴

2.1.2 Charakteristika a historie společnosti

Heineken jakožto třetí největší světová pivovarnická skupina vstupuje na český trh v roce 2003, kdy za pomoci akvizice získává Starobrno, a. s. O čtyři roky později získává další společnost do svého portfolia, a to Královský pivovar Krušovice, a. s. Poslední větší akvizice nastává v roce 2008, kdy se připojuje Drinks Union, a. s., což je společnost vlastníci pivovar Velké Březno. V roce 2010 se všechny tyto podniky spojují fúzí a přeměňují se na společnost Heineken Česká republika, a. s. Momentálně je Heineken Česká republika, a. s. třetím největším výrobcem piva v České republice, kdy v roce 2017 vystavil 2 400 000 hektolitřů piva. Do svého portfolia řadí značky piv jako Starobrno, Zlatopramen, Krušovice, Heineken, Březňák, Zlatý Bažant, Hostan, Louny a Dačický. Kromě tuzemského trhu se Heineken Česká republika, a. s. soustředí i na zahraniční trhy a vyváží tak do více než 30 zemí, kdy nejkličovější země jsou Německo, Slovensko a Švédsko.

⁶⁴ Výpis z obchodního rejstříku. www.or.justice.cz [online]. [cit. 2019-06-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=704123&typ=PLATNY>

2.1.3 Zdroje dat

Pro účely finanční analýzy byla použita data z výročních zpráv Heineken Česká republika, a. s., která se dají najít ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin. V práci jsou použita data za roky 2013-2017, což jsou zároveň i nejnověji dostupná data. Podnik využívá kalendářní rok jako své účetní období. V roce 2016 došlo k legislativní změně výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztráty. K hlavním změnám došlo zejména v novém uspořádání a označování položek. Proto jsou veškeré výkazy využívané v práci upraveny tak, aby odpovídaly nové legislativě. Bohužel, ne vše se do této podoby podařilo 100% transformovat. Týká se to zejména výkazu zisku a ztráty a čtenář na tuto skutečnost je v další části práce upozorněn.

2.2 Analýza absolutních ukazatelů

2.2.1 Horizontální analýza

Jako první v rámci analýzy absolutních ukazatelů bude provedena horizontální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty.

Tabulka č. 6 – Horizontální analýza aktiv v absolutním vyjádření v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

AKTIVA	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2013-2017
Aktiva celkem	-191 983	-64 597	103 695	-51 046	-203 931
Dlouhodobý majetek	-10 231	-2 372	16 568	-62 836	-58 871
Dlouhodobý nehmotný majetek	-823	-4 204	2 188	-1 661	-4 500
Dlouhodobý hmotný majetek	-11 350	4 656	14 226	-60 120	-52 588
Dlouhodobý finanční majetek	1 942	-2 824	154	-1 055	-1 783
Oběžná aktiva	-152 777	-41 409	117 354	13 396	-63 436
Zásoby	-23 306	30 818	5 822	-28 259	-14 925
Dlouhodobé pohledávky	-1 489	-2 011	-5 738	-229	-9 467
Krátkodobé pohledávky	-68 688	-80 379	12 444	51 792	-84 831
Peněžní prostředky	-59 294	10 163	104 826	-9 908	45 787
Časové rozlišení	-28 975	-20 816	-30 227	-1 606	-81 624

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Tabulka č. 7 – Horizontální analýza aktiv v relativním vyjádření v letech 2013-2017

AKTIVA	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2013
Aktiva celkem	-6,02 %	-2,15 %	3,53 %	-1,68 %	-6,39 %
Dlouhodobý majetek	-0,51 %	-0,12 %	0,83 %	-3,12 %	-2,93 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	-2,22 %	-11,59 %	6,83 %	-4,85 %	-12,14 %
Dlouhodobý hmotný majetek	-0,59 %	0,24 %	0,74 %	-3,10 %	-2,72 %
Dlouhodobý finanční majetek	5,43 %	-7,49 %	0,44 %	-3,01 %	-4,99 %
Oběžná aktiva	-18,77 %	-6,26 %	18,94 %	1,82 %	-7,79 %
Zásoby	-11,34 %	16,92 %	2,73 %	-12,91 %	-7,26 %
Dlouhodobé pohledávky	-12,46 %	-19,23 %	-67,92 %	-8,45 %	-79,24 %
Krátkodobé pohledávky	-13,73 %	-18,63 %	3,54 %	14,25 %	-16,96 %
Peněžní prostředky	-61,54 %	27,42 %	221,98 %	-6,52 %	47,52 %
Časové rozlišení	-7,85 %	-6,12 %	-9,47 %	-0,56 %	-22,12 %

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Asi nejdůležitější poznatek, který z tabulek č. 6 a 7 můžeme pozorovat, je, že aktiva v celkovém úhrnu klesla o 203.931.000 Kč. Tento pokles nenastal najednou, ale nastával postupně v každém roce, kdy aktiva průměrně klesala o 1,6 % – 6 %. Jedinou výjimku tvoří roky 2015-2016, kdy aktiva rostla, ovšem o pouhých 103.695.000 Kč, což ani nevyrovnalo ztrátu za předešlá období. Velký vliv na tento pokles má dlouhodobý majetek, a to především dlouhodobý hmotný. Podnik definuje dlouhodobý hmotný majetek jako jakýkoli majetek, který má vyšší pořizovací cenu než 3.000 Kč. Tedy dlouhodobý hmotný majetek jsou i sudy, přepravy, palety a vratné láhve. Dlouhodobý hmotný majetek začal klesat už na začátku sledovaného období, a to konkrétně mezi lety 2013-2014. Tento pokles byl sice v relativním vyjádření pouze o 0,59 % ale v absolutním poklesl o 11.350.000 Kč. Poté jeho hodnoty začaly opět růst a na konci roku 2016 byl stav dlouhodobého hmotného majetku dokonce o 7.532.000 Kč vyšší, než byl stav v roce 2013. Ovšem v posledním mezidobí nastal prudký pokles, a to až o 3,10 %, čímž se hodnota dlouhodobého hmotného majetku ke konci roku 2017 dostala na nižší hodnoty, než byla původně v roce 2013. Což je zajímavé vzhledem k faktu, že v roce 2017 probíhaly velké investice do nového distribučního centra ve Velkém Březnu. Dlouhodobý nehmotný a dlouhodobý finanční majetek v celkovém mezidobí 2013-2017 sice také poklesly, ale v absolutním vyjádření jejich vliv na koncovou bilanci aktiv není tak výrazný. Za zmínku ovšem stojí roky 2014-2015, kdy v relativním vyjádření dlouhodobý

nehmotný majetek klesl až o 11,59 % a finanční majetek o 7,49 %. Ačkoli dlouhodobý hmotný majetek v tomto mezidobí rostl, i přesto dlouhodobý majetek poklesl, a to právě v důsledku poklesu dlouhodobého nehmotného a finančního majetku.

Velký vliv na celkový pokles aktiv mají také oběžná aktiva. Citelný pokles zaznamenaly zejména dlouhodobé a krátkodobé pohledávky. Tuto skutečnost můžeme brát jako pozitivní, neboť došlo ke splacení pohledávek našich odběratelů. Dlouhodobé pohledávky měly nejvyšší pokles v období 2015-2016, kdy poklesly až o 67,92 %. V celkovém součtu (2013-2017) poklesly o 79,24 %, což je největší pokles mezi všemi aktivy. Naopak v období 2015-2016, kdy dlouhodobé pohledávky zažily nejvyšší pokles, se zastavil pokles krátkodobých pohledávek, které do tohoto období pouze klesaly. V letech 2015-2017 dochází k poměrně prudkému růstu krátkodobých pohledávek v celkové hodnotě 64.236.000 Kč. Tato změna trendu může být kromě jiného způsobena například prodlužováním splatnosti faktur z důvodu udržování dobrých vztahů s odběrateli. I přesto, že dlouhodobé pohledávky klesaly po celé sledované období, tak jejich pokles v absolutním vyjádření nedosáhl zdaleka na pokles krátkodobých pohledávek. Zatímco dlouhodobé pohledávky poklesly celkem o 9.467.000 Kč, krátkodobé pohledávky poklesly o 84.831.000 Kč.

Zásoby se v průběhu sledovaného období postupně snižovaly a zvyšovaly. Nakonec ale skončily v nižší hodnotě, než byly na počátku. A to o 14.925.000 Kč. Tuto skutečnost nelze jednoznačně zhodnotit, zda je pozitivní či negativní. Zásoby mohou klesat například z důvodu lepší optimalizace a zefektivňování výroby, takže nemusíme tolik zásob držet na skladě, anebo zásoby mohou klesat z důvodu snižování poptávky a v důsledku toho i výroby. V tomto případě ale spíše klesaly z důvodu nižší poptávky, protože až do roku 2015 klesal Heinekenu Česká republika, a. s. celkový výstav piva.

Naopak peněžní prostředky nám v konečném součtu celková aktiva zvyšují. Zajímavé je ale především první a třetí mezidobí. Zatímco v prvním mezidobí, kdy nám klesají krátkodobé pohledávky a odběratelé hradí své závazky vůči nám, by měly peněžní prostředky růst, ale místo toho klesají. Podobná situace nastala také v třetím období, ale přesně naopak. Zatímco krátkodobé pohledávky rostou, peněžní prostředky rostou také, ačkoli by měly spíše klesat.

Jedinou položkou časového rozlišení jsou náklady příštích období a ty v průběhu celého období pouze klesaly. Tyto náklady jsou převážně tvořeny předem vyplacenými odměnami a bonusy odběratelům za reklamní služby.

Tabulka č. 8 – Horizontální analýza pasiv v absolutním vyjádření vyjádření v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

PASIVA	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2013-2017
Pasiva celkem	-191 983	-64 597	103 695	-51 046	-203 931
Vlastní kapitál	-4 040	122 691	-25 131	38 534	132 054
Základní kapitál	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	-63 560	0	0	0	-63 560
Výsledek hospodaření minulých let	0	3 199	0	0	3 199
Výsledek hospodaření běžného účetního období	59 520	119 492	-25 131	38 534	192 415
Cizí zdroje	-187 416	-186 166	128 157	-89 302	-334 727
Rezervy	69 430	-8 926	8 101	-1 074	67 531
Dlouhodobé závazky	145 641	-151 462	320 193	195 881	510 253
Krátkodobé závazky	-402 487	-25 779	-200 136	-284 109	-912 511
Časové rozlišení	-527	-1 122	669	-278	-1 258

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Tabulka č. 9 – Horizontální analýza pasiv v relativním vyjádření v letech 2013-2017

PASIVA	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2013
Pasiva celkem	-6,02 %	-2,15 %	3,53 %	-1,68 %	-6,39 %
Vlastní kapitál	-0,55 %	16,82 %	-2,95 %	4,66 %	18,00 %
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	-100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
Výsledek hospodaření minulých let	0,00 %	-100,00 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	425,66 %	162,57 %	-13,02 %	22,96 %	1376,06 %
Cizí zdroje	-7,64 %	-8,22 %	6,17 %	-4,05 %	-13,65 %
Rezervy	96,11 %	-6,30 %	6,10 %	-0,76 %	93,48 %
Dlouhodobé závazky	45,84 %	-32,69 %	102,67 %	30,99 %	160,61 %
Krátkodobé závazky	-19,52 %	-1,55 %	-12,25 %	-19,81 %	-44,25 %
Časové rozlišení	-12,34 %	-29,97 %	25,51 %	-8,45 %	-29,45 %

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Protože se celková aktiva musí rovnat celkovým pasivům, tak i pasiva klesla v celém sledovaném období o 203.931.000 Kč. Ovšem struktura a důvody jejich poklesu jsou jiné. Začneme ale naopak u jejich růstu. Hlavní a v celkovém důsledku i jediný vliv na jejich růst má vlastní kapitál. Základní kapitál na tento růst neměl žádný vliv,

protože se za celé období nezvyšoval ani nesnižoval a zůstával na hodnotě 659.184.000 Kč. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku mají poslední evidovaný zůstatek k roku 2013. Je to z toho důvodu, že od 1. 1. 2014 podnik nemá povinnost tyto fondy tvořit, a proto byl i v roce 2014 rozpuštěn. O vlivu výsledku hospodaření minulých let na celkovou hodnotu pasiv se příliš hovořit také nedá, protože od roku 2015 je zde evidován nulový zůstatek. Tedy hlavní a prakticky jediný vliv na vlastní kapitál měl za sledované období výsledek hospodaření běžného účetního období. Pozitivní je, že kromě kladného zůstatku na tomto účtu v každém roce (tedy faktu, že podnik byl schopen generovat zisk), byly hodnoty výsledku hospodaření meziročně rostoucí. Podnik tedy každý rok dosahoval vyššího zisku než rok předešlý. Výjimkou je pouze rok 2016, kdy podnik sice dosáhl kladného hospodářského výsledku, nicméně tento výsledek byl o 25.131.000 Kč nižší než v roce 2015. V roce 2016 podniku sice roste export i nárůst prodeje na tuzemském trhu, nicméně v tomto období rostly náklady (zejména v provozní oblasti) rychlejším tempem než výnosy.

Hlavní příčinou poklesu pasiv jsou tedy cizí zdroje. Jak můžeme vidět z tabulky č. 9, největší vliv na cizí zdroje měly dlouhodobé a krátkodobé závazky. Rezervy významně vzrostly ke konci roku 2014 a od té doby zůstaly zhruba na stejné úrovni. Nicméně i tento růst není úplně zanedbatelný, protože vzrostly o 67.531.000 Kč. Dlouhodobé závazky, podobně jako rezervy, prudce stouply v roce 2014 a to o 145.641.000 Kč. Ale hned další období 2014-2015 stejně prudce klesají, a to konkrétně o 151.462.000 Kč. Poté už pouze rostly. V celém sledovaném období vzrostly o více jak 160,61 %. Takovýto růst dlouhodobých závazků může a nemusí být pro podnik rizikovým faktorem. Záleží na mnoha faktorech a jedním z těchto faktorů je, kdo je věřitelem těchto závazků. V tomto případě se jedná o mateřskou společnost, což v případě finančních problémů námi analyzovaného podniku může být k dobru. Tento druh věřitele by nejspíše nenaléhal na co nejrychlejší splacení a snažil by se svoji dceřinou společnost podpořit. Pokles krátkodobých závazků nastal ve všech letech. Tyto závazky klesaly především v důsledku snižování přijatých záloh od odběratelů, které tvoří hlavně zálohy na vratné obaly, a také v důsledku splacení krátkodobých půjček mateřské společnosti. Stejně jako krátkodobé závazky, tak i časové rozlišení, které je tvořeno výdaji a výnosy příštích období, po celou dobu klesalo. Výjimkou je pouze rok 2015-2016, kdy vzrostlo o 25,51 %. V absolutní hodnotě se ale jedná o zanedbatelné částky.

Tabulka č. 10 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v absolutním vyjádření v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2013-2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 085 254	3 014 310	2 923 251	2 877 684	2 808 096
II.	Tržby za prodej zboží	135 675	147 989	246 313	316 503	326 608
III.	Ostatní provozní výnosy	180 360	158 865	132 994	177 600	183 206
A.	Výkonová spotřeba	2 367 855	2 266 634	2 290 007	2 257 107	2 203 842
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	85 664	89 580	132 409	171 599	150 904
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 032 221	992 328	953 274	910 059	882 420
A.3.	Služby	1 249 970	1 184 726	1 204 324	1 175 449	1 170 518
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	8 091	-6 963	-12 661	10 867	5 570
C.	Aktivace	-290	-826	0	0	-37
D.	Osobní náklady	463 024	443 837	455 427	439 428	442 433
E. + F.	Úpravy hodnot v provozní oblasti + ostatní provozní náklady	509 542	492 616	323 724	439 948	403 288
	Provozní výsledek hospodaření	53 067	125 866	246 061	224 437	262 814
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	7 000	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	23 300	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	106	418	637	443	480
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-1 514	-181	-22 906	-4 414	-1 174
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	16 990	21 386	16 643	15 113	9 646
VII.	Ostatní finanční výnosy	17 578	14 249	5 585	3 286	27 350
K.	Ostatní finanční náklady	36 483	15 165	8 824	1 945	30 734
	Finanční výsledek hospodaření	-34 275	-21 703	-12 639	-8 915	-11 376
L.	Daň z příjmů	4 809	30 660	40 427	47 658	45 040
	Výsledek hospodaření po zdanění	13 983	73 503	192 995	167 864	206 398

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Tabulka č. 11 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v relativním vyjádření

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2013
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	-2,30 %	-3,02 %	-1,56 %	-2,42 %	-8,98 %
II.	Tržby za prodej zboží	9,08 %	66,44 %	28,50 %	3,19 %	140,73 %
III.	Ostatní provozní výnosy	-11,92 %	-16,28 %	33,54 %	3,16 %	1,58 %
A.	Výkonová spotřeba	-4,27 %	1,03 %	-1,44 %	-2,36 %	-6,93 %
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4,57 %	47,81 %	29,60 %	-12,06 %	76,16 %
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	-3,86 %	-3,94 %	-4,53 %	-3,04 %	-14,51 %
A.3.	Služby	-5,22 %	1,65 %	-2,40 %	-0,42 %	-6,36 %
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-186,06 %	81,83 %	-185,83 %	-48,74 %	-31,16 %
C.	Aktivace	184,83 %	-100,00 %	0,00 %	0,00 %	-87,24 %
D.	Osobní náklady	-4,14 %	2,61 %	-3,51 %	0,68 %	-4,45 %
E. + F.	Úpravy hodnot v provozní oblasti + ostatní provozní náklady	-3,32 %	-34,28 %	35,90 %	-8,33 %	-20,85 %
	Provozní výsledek hospodaření	137,18 %	95,49 %	-8,79 %	17,10 %	395,25 %
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0,00 %	0,00 %	-100,00 %	0,00 %	0,00 %
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0,00 %	0,00 %	-100,00 %	0,00 %	0,00 %
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	294,34 %	52,39 %	-30,46 %	8,35 %	352,83 %
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-88,04 %	12555,25 %	-80,73 %	-73,40 %	-22,46 %
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	25,87 %	-22,18 %	-9,19 %	-36,17 %	-43,23 %
VII.	Ostatní finanční výnosy	-18,94 %	-60,80 %	-41,16 %	732,32 %	55,59 %
K.	Ostatní finanční náklady	-58,43 %	-41,81 %	-77,96 %	1480,15 %	-15,76 %
	Finanční výsledek hospodaření	-36,68 %	-41,76 %	-29,46 %	27,61 %	-66,81 %
L.	Daň z příjmů	537,55 %	31,86 %	17,89 %	-5,49 %	836,58 %
	Výsledek hospodaření po zdanění	425,66 %	162,57 %	-13,02 %	22,96 %	1376,06 %

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty je vyjádřena v tabulkách č. 10 a 11. Výnosy v těchto tabulkách jsou značeny římskými číslicemi a náklady jsou označeny písmeny. Z důvodu změn některých položek ve výkazu zisku a ztráty, které nastaly v roce 2016, jsem byl nucen, pro správné vykázání hodnot, sloučit náklady na řádku E (úpravy hodnot v provozní oblasti) a F (ostatní provozní náklady). Jak je již ze zmíněných tabulek vidět, tržby z prodeje výrobků a služeb po celé sledované období meziročně klesají. Ačkoli se může zdát, že tržby z prodeje výrobků a služeb klesají pouze o pár procent, tak v absolutním vyjádření je tento pokles znatelnější. Například

mezi lety 2015 a 2016 tržby za prodej výrobků a služeb poklesly meziročně o 1,56 %, což je nejméně za celé sledované období, ale v absolutním vyjádření tento pokles činil 45.567.000 Kč. Tento pokles nastává z důvodu nižšího prodeje pív na tuzemském trhu. Opačná situace se děje u tržeb za prodej zboží, kdy například mezi lety 2014 a 2015 tržby vzrostly až o 66,44 %. Tento obrovský nárůst je způsoben zavedením cideru značky Strongbow, který se stal mezi spotřebiteli velice populární. To můžeme pozorovat i v následujícím mezidobí, kdy tržby za prodej zboží vzrostly ještě o dalších 28,50 %. Ostatní provozní výnosy, které jsou tvořeny například tržbami za prodej materiálu či dlouhodobého majetku, zaznamenaly vysoký nárůst mezi lety 2015-2016. Tento meziroční růst dosahoval až 33,54 %, nicméně absolutní přírůstek při takovéto změně je stále podstatně nižší, než by byl například u tržeb za prodej zboží.

Poměrně vysoké výkyvy, zejména co se týče absolutního vyjádření, nastaly u výkonové spotřeby. Tyto změny jsou způsobeny zejména náklady na prodané zboží, které například mezi lety 2014-2015 vzrostly o 47,81 %, 2015-2016 vzrostly o 29,60 % ale poté vzápětí klesly o 12,06 %. Ale tento vývoj je poměrně logický, vzhledem k tomu, že ve stejných obdobích rostly také již zmíněné tržby za prodané zboží. Změnu stavu vlastní činnosti, která je na řádku B., není třeba příliš analyzovat, protože nám pouze říká, zda podnik v meziročním srovnání více naskladnil či vyskladnil zásoby, které si sám vyrobil. Obdobně to platí i o řádku C., který se týká aktivace, což je situace, kdy podnik dodá určité výkony sám sobě. Ačkoli měla aktivace v relativním vyjádření velké výkyvy, absolutní hodnoty jsou v celkovém porovnání zanedbatelné. Zajímavý vývoj nastává u osobních nákladů, které měly každý rok odlišný vývoj. Nejprve mezi lety 2013-2014 klesly o 4,14 %, poté meziročně stouply o 2,61 %, v letech 2015-2016 opět klesly o 3,51 % a nakonec vzrostly o 0,68 %. Pokud bychom porovnali roky 2013 a 2017, tak v tomto měřítku celkově poklesly o 4,45 %. Je to z důvodu celkového snížení počtu zaměstnanců, a tedy ne tak vysoké potřeby mzdových nákladů. Velký vliv na hospodářský výsledek měly náklady na řádcích E. a F., tedy úpravy hodnot v provozní oblasti a ostatní provozní náklady. Do těchto nákladů patří například odpisy, daně a poplatky, opravné položky k pohledávkám či rezervy v provozní oblasti. Největší změny v této oblasti proběhly v letech 2014-2015, kdy nejprve tyto náklady poklesly o 34,28 % a hned v dalším mezidobí vzrostly o 35,90 %. Pokles 2014-2015 byl způsoben zejména poklesem odpisů a rezerv v provozní oblasti. Růst v letech 2015-2016 měl podobné

příčiny, jako předchozí pokles, a to růst odpisů a růst rezerv v provozní oblasti. Kromě toho také ale rostly jiné provozní náklady.

Provozní výsledek hospodaření meziročně rostl o desítky procent. V letech 2013-2014 dokonce o 137,18 %. To je způsobeno zejména oživující se českou ekonomikou a růstem exportu do zahraničí. Jedinou výjimku tvoří roky 2015-2016, kdy proběhl pokles o 8,79 %. To je způsobeno zejména poklesem tržeb z prodeje výrobků a služeb a růstem nákladů zejména v provozní oblasti (tedy řádek E. a F.). Finanční výsledek hospodaření po celé sledované období meziročně klesal. Výjimkou je pouze poslední rok 2017, kdy v porovnání s rokem 2016 vzrostl o 27,61 %. V dlouhodobém měřítku mají největší vliv na finanční výsledek hospodaření položky – nákladové úroky, ostatní finanční výnosy a ostatní finanční náklady. Ovšem existují i výjimky, kdy zejména v období 2014-2015 a 2015-2016 byl tento výsledek hospodaření ovlivněn položkou úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti, která v relativním vyjádření vzrostla až o 12555,25 %. Výsledek hospodaření po zdanění meziročně pokaždé rostl až na období 2015-2016, kdy poklesl o 13,02 %. Tento pokles je ale logickým vyústěním, protože ve stejném mezidobí klesal jak provozní, tak i finanční výsledek hospodaření.

2.2.2 Vertikální analýza

Tabulka č. 12 – Vertikální analýza aktiv v letech 2013-2017

AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	62,92 %	66,60 %	67,99 %	66,21 %	65,24 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	1,16 %	1,21 %	1,09 %	1,13 %	1,09 %
Dlouhodobý hmotný majetek	60,63 %	64,14 %	65,71 %	63,93 %	63,01 %
Dlouhodobý finanční majetek	1,12 %	1,26 %	1,19 %	1,15 %	1,14 %
Oběžná aktiva	25,51 %	22,05 %	21,13 %	24,27 %	25,13 %
Zásoby	6,44 %	6,08 %	7,26 %	7,20 %	6,38 %
Dlouhodobé pohledávky	0,37 %	0,35 %	0,29 %	0,09 %	0,08 %
Krátkodobé pohledávky	15,68 %	14,39 %	11,97 %	11,97 %	13,91 %
Peněžní prostředky	3,02 %	1,24 %	1,61 %	5,01 %	4,76 %
Časové rozlišení	11,57 %	11,34 %	10,88 %	9,52 %	9,63 %

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Z tabulky č. 12 vidíme, že největší podíl na celkových aktivech má dlouhodobý majetek. Z toho zanedbatelnější složky, které ho tvoří, jsou dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen především softwarem, který podnik využívá, ale také třeba emisními povolenkami. A ačkoli se jeho hodnota, která v roce 2013 činila 7.856.000 Kč, zvýšila až na 23.130.000 Kč v roce 2015, tak v tabulce č. 12 můžeme vidět, že si dlouhodobý nehmotný majetek udržuje podobný poměr k celkovým aktivům po celé sledované období. Podobně je na tom i dlouhodobý finanční majetek, který je tvořen především zápůjčkami mezi mateřskou společností a námi sledovaným podnikem. Hlavní složkou, která ovlivňuje dlouhodobý majetek je dlouhodobý hmotný majetek. Ten je tvořen převážně stroji, které jsou potřeba do výroby ale také sudy, přepravkami, paletami a vratnými láhvemi. Dlouhodobý hmotný majetek svůj poměr významněji navýšil hned v prvním roce, kdy na konci roku 2014 má o 3,51 % vyšší podíl na celkových aktivech než v roce 2013. V roce 2015 tento podíl stoupl ještě o dalších 1,57 % a poté další roky pomalu klesal až na konečných 63,01 %. Zajímavé je, že ačkoli v roce 2015 dosahuje nejvyššího podílu na celkových aktivech, tak nejvyšší absolutní hodnoty dosáhl až v roce 2016, kdy jeho hodnota tvořila 1.941.743.000 Kč. Oběžná aktiva od roku 2013 postupně klesala. Svého nejnižšího poměru na celkových aktivech dosáhla v roce 2015, kdy v porovnání s rokem 2013 poklesla o 4,38 %. Poté se opět odrazila a na konci roku 2017 dosahovala jen o něco málo nižších hodnot než v roce 2013. Podobný průběh měly také krátkodobé pohledávky, kdy jejich poměr také klesal až do roku 2015. V roce 2016 zůstaly na stejném poměru jako v roce 2015, ačkoli v absolutní hodnotě se zvedly o 12.444.000 Kč. A ke konci roku 2017 dosahovaly 13,91 %. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny hlavně pohledávkami za odběrateli a z tabulky č. 12 můžeme pozorovat, že ačkoli se absolutní hodnoty této složky mohou v čase měnit i v řádech desítek milionů, podnik se je snaží držet kolem hranice 20 % až 25 %. I přesto, že dlouhodobé pohledávky klesaly po celou dobu sledovaného období, jejich pokles na celkových aktivech nebyl tak zásadní, protože klesaly v řádech desetin procent. Zásoby, jako i všechny ostatní složky oběžných aktiv, měly mezi lety 2013-2014 pokles, a to konkrétně o 0,36 %. K poklesu došlo v důsledku spotřeby materiálu, který šel do výroby, a poklesu zboží, které bylo prodáno. Naopak vzrostly výrobky a nedokončená výroba. V roce 2015 zásoby dosahují nejvyššího poměru 7,26 % za sledované období. V tomto roce rostly na skladě všechny složky – materiál, nedokončená výroba, výrobky a zboží. Nicméně

velký vliv na tento růst mělo již zmíněné zavedení cideru značky Strongbow, který Heineken Česká republika, a. s. eviduje jako zboží. Poté dochází k poklesu, ale pouze poměrovém, protože v absolutní hodnotě se zásoby zvýšily až o 5.822.000 Kč, a to hlavně v důsledku zvýšení zboží na skladě. V roce 2017 dochází ke snižování zásob jak z pohledu poměrového vůči celkovým aktivům, tak i z pohledu absolutního. Peněžní prostředky v celém období klesaly a rostly, kdy nejvyššího podílu 5,01 % dosahují v roce 2016. V absolutním vyjádření držel podnik v tomto roce na svých účtech a v pokladně přes 152.050.000 Kč, což je poměrně vysoké číslo volné likvidity. Časové rozlišení, tvořené náklady příštích období, mělo po celou dobu klesavou tendenci. Pouze v roce 2017 došlo k mírnému navýšení poměru oproti 2016 a to 0,11 %.

Tabulka č. 13 – Vertikální analýza pasiv v letech 2013-2017

PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
Pasiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	22,99 %	24,33 %	29,05 %	27,23 %	28,99 %
Základní kapitál	20,66 %	21,99 %	22,47 %	21,70 %	22,08 %
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1,99 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření minulých let	-0,10 %	-0,11 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0,44 %	2,45 %	6,58 %	5,53 %	6,91 %
Cizí zdroje	76,87 %	75,54 %	70,86 %	72,66 %	70,91 %
Rezervy	2,26 %	4,73 %	4,53 %	4,64 %	4,68 %
Dlouhodobé závazky	9,96 %	15,45 %	10,63 %	20,81 %	27,73 %
Krátkodobé závazky	64,65 %	55,36 %	55,70 %	47,21 %	38,50 %
Časové rozlišení	0,13 %	0,12 %	0,09 %	0,11 %	0,10 %

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Z tabulky č. 13 vidíme, že časové rozlišení má na celkovou velikost pasiv minimální vliv a pasiva se tedy víceméně dělí pouze na vlastní kapitál a cizí zdroje. Při bližším pohledu na vlastní kapitál můžeme vidět, že jsou tu dvě hlavní složky, které tento kapitál ovlivňují. A to základní kapitál a výsledek hospodaření běžného účetního období. Nicméně, protože je základní kapitál po celou dobu našeho sledovaného období ve stejné absolutní hodnotě (659.184.000 Kč), jeho poměr na celkových pasivech se mění pouze v důsledku změny jiných složek pasiv. A proto je zbytečné

základní kapitál více rozebírat. Naopak u výsledku hospodaření běžného účetního období můžeme vidět jeho prudký růst. V roce 2013 sice tvořil pouze 0,44 %, což je důsledkem zejména velkého sucha (a tedy zvýšených nákladů) a probíhající recese v ČR, ale již v roce 2015 měl podíl na celkových pasivech 6,58 %. Kromě oživení ekonomiky, měl významný vliv na hospodářský výsledek také zvýšený export výrobků do zahraničí. V roce 2016 podíl výsledku hospodaření opět mírně klesá, ale rok 2017 je opět zakončen růstem o 1,38 % na konečných 6,91 %. Výsledek hospodaření běžného účetního období se možná z prvního pohledu nepodílí na celkových pasivech nějakou výraznou hodnotou, nicméně pokud bychom se podívali, jaké absolutní hodnoty dosáhl například v roce 2017 (206.398.000 Kč), zjistili bychom, že úplně zanedbatelný není. U cizích zdrojů, které se po celé období pohybovaly od 70,86 % do 76,87 %, jsou hlavními hybateli dlouhodobé a krátkodobé závazky. Obě tyto složky měly po celou dobu poměrně vysokou volalitu. Zatímco dlouhodobé závazky skoro po celé období (až na rok 2015) rostly, krátkodobé závazky klesaly. V obou případech jsou hlavní příčinou závazky k mateřské společnosti. To je pro sledovaný podnik dobrý signál, protože má od mateřské společnosti dlouhodobější zdroje, které může využívat. Závazky k mateřské společnosti nejsou jedinými, ač největšími závazky, které hýbou krátkodobými závazky. Vliv na výsledný poměr mají také závazky k dodavatelům a závazky v důsledku přijatých záloh. Nicméně tento vliv je v rámci jednotek procent.

Pro účely vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty jsem tento výkaz rozdělil na výnosy a náklady. V tabulce č. 14 je zachycena vertikální analýza výnosů, kde už z prvního pohledu můžeme vidět, že dominantní postavení na celkových výnosech zaujímají tržby z prodeje výrobků a služeb. Ty ovšem za sledované období postupně klesají na úkor tržeb z prodeje zboží, které v roce 2017 činily 9,76 %, což je nárůst o 5,79 % oproti roku 2013. Jak už bylo několikrát řečeno výše, tržby za prodej zboží rostly především důsledkem zavedení nového produktu v roce 2015.

Tabulka č. 14 – Vertikální analýza výnosů letů 2013-2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2013	2014	2015	2016	2017
	Výnosy celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	90,24 %	90,35 %	88,16 %	85,25 %	83,93 %
II.	Tržby za prodej zboží	3,97 %	4,44 %	7,43 %	9,38 %	9,76 %
III.	Ostatní provozní výnosy	5,28 %	4,76 %	4,01 %	5,26 %	5,48 %
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0,00 %	0,00 %	0,21 %	0,00 %	0,00 %
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0,00 %	0,01 %	0,02 %	0,01 %	0,01 %
VII.	Ostatní finanční výnosy	0,51 %	0,43 %	0,17 %	0,10 %	0,82 %

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

U vertikální analýzy nákladů můžeme pozorovat, že dominantnější postavení zaujímá výkonová spotřeba, která se průměrně pohybuje okolo 70 % a svého vrcholu 73,33 % dosahuje v roce 2015. Pokud bychom si rozložili výkonovou spotřebu, tak velkou část nákladů tvoří spotřeba materiálu a energie a služby. Dalšími významnými náklady jsou osobní náklady, které se v celém období příliš neměnily. Tyto náklady, tvořené především mzdovými náklady, tvoří průměrný podíl okolo 14 %. Podobný podíl tvoří sloučené náklady úpravy hodnot v provozní oblasti a ostatní provozní náklady. V těchto nákladech se skrývají například odpisy, opravné položky k pohledávkám, rezervy či daně a poplatky. U této skupiny nákladů pozorujeme v roce 2015 výrazný pokles, oproti roku 2014, a to o 4,73 %. Tento pokles je způsoben především poklesem odpisů dlouhodobého majetku, rezerv a opravných položek k pohledávkám. V roce 2016 sice ještě vzrostou ale hned další rok opět klesají na hodnotu 12,85 %. Podíl ostatních položek nákladů na celkových nákladech je už víceméně zanedbatelný a dosahuje řádu desetin až jednotek procent.

Tabulka č. 15 – Vertikální analýza nákladů v letech 2013-2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2013	2014	2015	2016	2017
	Náklady celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
A.	Výkonová spotřeba	69,54 %	69,48 %	73,33 %	70,37 %	70,20 %
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2,52 %	2,75 %	4,24 %	5,35 %	4,81 %
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	30,31 %	30,42 %	30,53 %	28,37 %	28,11 %
A.3.	Služby	36,71 %	36,32 %	38,57 %	36,65 %	37,29 %
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,24 %	-0,21 %	-0,41 %	0,34 %	0,18 %
C.	Aktivace	-0,01 %	-0,03 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
D.	Osobní náklady	13,60 %	13,60 %	14,58 %	13,70 %	14,09 %
E. + F.	Úpravy hodnot v provozní oblasti + ostatní provozní náklady	14,96 %	15,10 %	10,37 %	13,72 %	12,85 %
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0,00 %	0,00 %	0,75 %	0,00 %	0,00 %
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-0,04 %	-0,01 %	-0,73 %	-0,14 %	-0,04 %
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0,50 %	0,66 %	0,53 %	0,47 %	0,31 %
K.	Ostatní finanční náklady	1,07 %	0,46 %	0,28 %	0,06 %	0,98 %
L.	Daň z příjmů	0,14 %	0,94 %	1,29 %	1,49 %	1,43 %

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

2.3 Představení konkurence

Heineken Česká republika, a. s. se řadí se svojí produkcí 2 400 000 hektolitrů piva (k roku 2017)⁶⁵ na třetí místo v České republice. Na druhém místě jsou Pivovary Staropramen s. r. o. s produkcí okolo 3 101 000 hektolitrů⁶⁶ a jasné prvenství drží Plzeňský Prazdroj, a. s. s produkcí zhruba 11 000 000 hektolitrů piva (k roku 2017)⁶⁷. Jako podnik, který budu porovnávat s Heineken Česká republika, a. s., jsem ale zvolil podnik, který je co se týče produkce až na čtvrtém místě, a to Budějovický Budvar,

⁶⁵ Heineken Česká republika, a. s. *Výroční zpráva 2017* [online]. U Pivovaru 1, 270 53 Krušovice, 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55635309&subjektId=704123&spis=74248>

⁶⁶ Pivovary Staropramen s.r.o. *Výroční zpráva 2017* [online]. Praha 5, Nádražní 43/84, 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55929105&subjektId=687699&spis=274245>

⁶⁷ Výroba Pilsner Urquell. *Prazdroj.cz* [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/plzensky-prazdroj-zvysuje-kapacitu-vyroby-premioveho-lezaku-pilsner-urquell>

národní podnik s produkcí 1 546 711 hektolitrů (k roku 2017)⁶⁸. Pivovary Staropramen s. r. o. ani Plzeňský Prazdroj, a. s. jsem pro porovnání nevybral buď z důvodu odlišného kalendářního a hospodářského roku oproti Heineken Česká republika, a. s. (a tedy přehlednějšího porovnávání), anebo z důvodu větší blízkosti co se týče do velikosti výstavu piva.

Zakladatelem Budějovického Budvaru, n. p. je Ministerstvo zemědělství České republiky. Hlavní předmětem podnikání je výroba piva a sladu. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2017 činil 672, což je o 121 více než Heineken Česká republika, a. s.

2.4 Analýza poměrových ukazatelů

2.4.1 Ukazatele rentability

Cílem této podkapitoly je za pomoci ukazatelů rentability analyzovat Heineken Česká republika, a. s. a porovnat výsledky s konkurenčním podnikem Budějovický Budvar, národní podnik.

Rentabilita celkového kapitálu

Jako první provedeme analýzu rentability celkového kapitálu. Z tabulky č. 16 je vidět, že rentabilita celkového kapitálu má u obou sledovaných podniků rostoucí trend až do roku 2015. Zatímco ale Heineken Česká republika, a. s. začínal na relativně malé rentabilitě 1,12 % a poté rostl až na 8,52 %, Budějovický Budvar, n. p. rostl spíše v rámci desetin až jednotek procent. U obou podniků v roce 2016 zaznamenáváme pokles, ale zatímco rentabilita Heinekenu Česká republika, a. s. v roce 2017 ještě vzrostla dokonce na vyšší hodnotu než v roce 2015, Budějovický Budvar, n. p. v roce 2017 dále klesal skoro na nejnižší hodnoty ve sledovaném období.

⁶⁸ Budějovický Budvar, národní podnik. *Výroční zpráva 2017* [online]. K. Světlé 512/4, České Budějovice 3, 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53496878&subjektId=59981&spis=411891>

Tabulka č. 16 – Rentabilita celkového kapitálu

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	1,12 %	4,19 %	8,52 %	7,59 %	8,74 %
Budějovický Budvar, n. p.	5,86 %	6,17 %	7,33 %	6,62 %	5,91 %

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

Pro lepší pochopení rentability celkového kapitálu je dobré udělat rozklad na rentabilitu tržeb (ziskové rozpětí) a obrat celkových aktiv.

Tabulka č. 17 – Ziskové rozpětí a obrat celkových aktiv

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Ziskové rozpětí - Heineken Česká republika, a. s.	1,09 %	3,92 %	7,82 %	7,11 %	8,25 %
Ziskové rozpětí - Budějovický Budvar, n. p.	14,27 %	12,59 %	13,46 %	12,71 %	12,22 %
Obrat celkových aktiv - Heineken Česká republika, a. s.	1,03	1,07	1,09	1,07	1,06
Obrat celkových aktiv - Budějovický Budvar, n. p.	0,41	0,49	0,54	0,52	0,48

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

V tabulce č. 17 můžeme pozorovat, že největší vliv na růst či pokles rentability celkového kapitálu u obou podniků má ziskové rozpětí. U podniku Heineken Česká republika, a. s. vidíme na konci roku 2017 razantní zvýšení ziskového rozpětí oproti 2013, a to až o 7,16 %. Toto zvýšení je způsobeno růstem hodnoty zisku při poměrně stálých hodnotách tržeb. Zisk tedy rostl převážně díky snižování nákladů – odpisů, mzdových nákladů, ale i spotřeby materiálu a energie. Ačkoli se podniku Heineken Česká republika, a. s. podařilo zvýšit ziskovou marži o jednotky procent, přesto nedosahuje ziskového rozpětí Budějovického Budvaru, n. p., který sice naopak v roce 2017 dosahuje nejnižší hodnoty 12,22 %, nicméně přesto je tato hodnota v daném roce vyšší o 3,97 % než u konkurenčního podniku. Budějovický Budvar, n. p. dosahuje poměrně stabilních hodnot ziskového rozpětí (ačkoli hned v roce 2014 zaznamenáváme pokles o 1,68 %) a změny jsou způsobeny především rychlejším tempem růstu tržeb nebo naopak rychlejším tempem poklesu zisku.

Protože obrat celkových aktiv se po celou dobu hýbe minimálně, lze konstatovat, že se ani jednomu z podniků nepodařilo zvyšovat rentabilitu celkového kapitálu efektivnějším využíváním majetku.

Rentabilita vlastního kapitálu

U analýzy rentability vlastního kapitálu je důležité zejména to, aby výsledná hodnota převyšovala náklady obětované příležitosti vlastníků podniku. Zatímco u Budějovického Budvaru, n. p. můžeme vidět poměrně stabilní rentabilitu vlastního kapitálu, kdy se volalita rentability ve sledovaném období pohybuje okolo 1 %, tak naproti tomu u Heinekenu Česká republika, a. s. pozorujeme nejprve nízké hodnoty rentability vlastního kapitálu, které ale v průběhu čtyř let vzrostou až o 21 %. Těchto hodnot je opět dosahováno rychlým tempem růstu zisku.

Tabulka č. 18 – Rentabilita vlastního kapitálu

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	1,91 %	10,08 %	22,65 %	20,30 %	23,84 %
Budějovický Budvar, n. p.	5,84 %	5,51 %	6,64 %	5,88 %	5,36 %

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

2.4.2 Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv

Tabulka č. 19 – Obrat celkových aktiv

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	1,03	1,07	1,09	1,07	1,06
Budějovický Budvar, n. p.	0,41	0,49	0,54	0,52	0,48

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv, se kterým jsme se už setkali výše, ukazuje, jak efektivně podnik využívá svá aktiva. Neboli kolik tržeb je podnik schopen vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici. Obecné pravidlo říká, že by se obrat celkových aktiv měl pohybovat minimálně na hodnotě 1 a výše. Je třeba však hodnoty porovnávat s podniky z odvětví. Z tabulky č. 19 je vidět, že zatímco Heineken Česká republika, a. s. se pohybuje okolo zmíněné hodnoty 1, Budějovický Budvar, n. p. je poměrně hluboko pod touto hodnotou. Je tedy na zvážení, zda by Budějovický Budvar, n. p. neměl odprodat málo využívaná aktiva anebo se pokusit zvýšit tržby při daném stavu aktiv. Samozřejmě stejná doporučení platí i pro Heineken Česká republika, a. s., který je sice v určité normě, ale pokud vlastní málo využitá aktiva, mohl by jejich odprodejem zvýšit efektivitu.

Obrat dlouhodobého hmotného majetku

Tabulka č. 20 – Obrat dlouhodobého hmotného majetku

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	1,70	1,67	1,66	1,67	1,68
Budějovický Budvar, n. p.	1,11	1,28	1,38	1,30	1,01

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

Obrat dlouhodobého hmotného majetku, podobně jako obrat celkových aktiv, ukazuje, jak podnik efektivně využívá svá hmotná aktiva. Obecné pravidlo opět radí, že by se tato hodnota měla pohybovat kolem 1, ale vždy záleží na pomyslném oborovém průměru. Oba porovnávané podniky se pohybují nad doporučenými hodnotami. Podobně jako u obratu celkových aktiv je na tom Heineken Česká republika, a. s. podstatně lépe. Zatímco Heineken Česká republika, a. s. si po celou udržuje poměrně stabilní hodnotu dlouhodobého hmotného majetku a tržeb, což můžeme vidět na výsledcích, které se pohybují okolo 1,7, tak Budějovický Budvar, n. p. snižuje svůj dlouhodobý hmotný majetek při současném růstu tržeb, čímž mu roste obrat dlouhodobého hmotného majetku, a to až do roku 2015, kdy dosáhl hodnoty 1,38. Po roce 2015 naopak začíná zvyšovat hodnotu dlouhodobého hmotného majetku nejprve při mírném zvýšení tržeb (2016) ale v roce 2017 došlo jak ke snížení tržeb, tak ke zvyšování dlouhodobého hmotného majetku, čímž se hodnota dostala na své minimum 1,01. Budějovický Budvar, n. p. by pro zlepšení ukazatele měl začít zvyšovat výrobní kapacitu při současném omezování investic do nového majetku.

Doba obratu zásob

Tabulka č. 21 – Doba obratu zásob

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	22,78	20,77	24,30	24,63	21,98
Budějovický Budvar, n. p.	41,45	42,54	41,69	45,73	42,48

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

I zde u doby obratu zásob je vidět velký rozdíl mezi sledovanými podniky. Zatímco Heineken Česká republika, a. s. má dobu obratu zásob kolem 20-25 dnů, Budějovický Budvar, n. p. se pohybuje zhruba kolem hodnot 41-46 dnů. Vývoj u obou podniků je

tedy až na výjimky relativně stabilní. Dobu obratu zásob je dobré držet na co nejnižší hodnotě, protože čím déle držíme zásoby ve výrobním procesu tím více rostou náklady na jejich skladování, popřípadě se zvyšuje riziko jejich poškození či znehodnocení. K výraznější pohybu došlo hlavně mezi roky 2014 a 2015 u Heinekenu Česká republika, a. s., kdy doba obratu zásob vzrostla skoro o 4 dny. A dále mezi roky 2015 a 2016, kdy podobným způsobem (také zhruba o 4 dny) vzrostla doba obratu zásob u Budějovického Budvaru, n. p. V obou případech tuto hodnotu mohla způsobit zvyšující se poptávka po produktech, kdy pivovary byly na své maximální výrobní kapacitě, a celý proces zpracování zásob se tudíž zpomalil.

Doba obratu pohledávek

Tabulka č. 22 – Doba obratu pohledávek

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	44,83	41,73	33,14	35,92	40,00
Budějovický Budvar, n. p.	71,02	66,42	62,42	61,11	63,00

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

Podobně jako dobu obratu zásob, tak i dobu obratu pohledávek se snažíme držet na co nejnižší úrovni. Ideálem, kterého se podnik snaží dosáhnout, je, aby doba obratu pohledávek byla alespoň stejná jako je doba splatnosti pohledávek. Pokud bychom vzali průměrnou dobu splatnosti 30 dnů, tak se oba sledované podniky pohybují nad ideální hodnotou. Heineken Česká republika, a. s. udržuje svoji dobu obratu pohledávek na výrazně nižší úrovni než Budějovický Budvar, n. p. Čím vyšší je doba obratu pohledávek, tím déle zdržují naši odběratelé peníze, které by mohly být znovu použity ať už k nákupu nových zásob nebo třeba investicím. U obou podniků byla tendence dobu obratu pohledávek snižovat, a to zejména mezi lety 2013-2015. Toto snížení lze vysvětlit tím, že s vzrůstající poptávkou a posléze i převísem poptávky nad výrobní kapacitou podniku si podniky mohly více vybírat, kterého z odběratelů upřednostní a odběratelé se tedy snažili být více důslední ve své platební morálce.

Doba obratu závazků

Tabulka č. 23 – Doba obratu závazků

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	50,22	44,31	47,48	45,40	51,83
Budějovický Budvar, n. p.	30,34	28,38	27,85	37,87	41,90

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

Jestliže se podniky snaží udržovat dobu obratu pohledávek na co nejnižší úrovni, tak dobu obratu závazků se naopak snaží udržovat co nejvyšší hodnoty. Je to z důvodu, že čím déle zaplatí svému dodavateli, tím tyto zadržené prostředky mohou využít v rámci řízení likvidity podniku. Zároveň by ale podnik neměl hnát tento ukazatel do závratných hodnot, protože by tím mohl ohrozit své obchodní vztahy, nebo by mohl platit sankce z prodlení.

I když Heineken Česká republika, a. s. drží svou dobu obratu závazků na podstatně vyšší úrovni, v roce 2013 byl rozdíl skoro 20 dnů, Budějovickému Budvaru, n. p. se v celkovém výsledku podařilo snížit rozdíl mezi těmito podniky na necelých 10 dnů. Ačkoli je dobré dobu obratu závazků držet na vyšších hodnotách, přesto Heineken Česká republika, a. s. i Budějovický Budvar, n. p. v průběhu sledovaného období tuto hodnotu snižovaly. Roky, ve kterých docházelo ke snižování obratu závazků, lze vysvětlit tím, že se zároveň snižovala i doba obratu pohledávek, a podnik měl tedy dříve peníze, ze kterých mohl posléze zaplatit své závazky. Zároveň v těchto letech docházelo i ke zvyšování produkce a podobně jako u doby obratu pohledávek, pouze v opačné pozici, se podniky snažily vycházet více vstříc svým dodavatelům.

2.4.3 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost

Tabulka č. 24 – Celková zadluženost

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	0,77	0,76	0,71	0,73	0,71
Budějovický Budvar, n. p.	0,10	0,10	0,11	0,12	0,11

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

Celková zadluženost nebo také ukazatel věřitelského rizika nám říká z jakých zdrojů je financován majetek podniku. Čím vyšších hodnot ukazatel zadluženosti dosahuje, tím více je financován majetek z cizích zdrojů. Z tabulky č. 24 opět můžeme vidět velký rozdíl v přístupu financování mezi sledovanými podniky. Zatímco Heineken Česká republika, a. s. využívá k financování majetku z tří čtvrtin cizí zdroje, Budějovický Budvar, n. p. naopak z převážné části využívá k financování pouze vlastní zdroje. Oba tyto přístupy mají své klady i zápory. Věřitelé Heinekenu Česká republika, a. s. a potažmo vlastníci se díky větší míře cizích zdrojů vystavují většímu riziku. Věřitelé se vystavují riziku nesplacení svých pohledávek a vlastníci se vystavují riziku případného úpadku. Zároveň ale čím vyšší bude podíl cizího kapitálu, čím obtížnější bude pro podnik získávat dodatečné zdroje cizího kapitálu, protože věřitelé budou za podstupované vyšší riziko požadovat vyšší výnos. Na druhou stranu se Heineken Česká republika, a. s. dostává k dalším zdrojům, které při vhodném investování mohou přinést rozvoj podniku a vyšší zisk. Naopak Budějovický Budvar, n. p. je při financování svého chodu odkázán převážně na zdroje, které si sám vytvoří. Celkovou zadluženost můžeme porovnat s rentabilitou vlastního kapitálu (viz tabulka č. 18), kdy je vidět, že zatímco Budějovický Budvar, n. p. dosahuje relativně stabilních hodnot pohybujících se okolo 6 %, Heineken Česká republika, a. s. se díky vyšší míře zadluženosti dokáže se svojí rentabilitou dostat na hodnoty až 23,84 %. Paradoxně Heineken Česká republika, a. s. je na tom nejhůře v letech 2013 a 2014, kdy sice dosahuje nejvyšší zadluženosti (a tudíž by mohl dosahovat i vyšší rentability), ale rentabilita vlastního kapitálu v tomto období dosahovala svých nejnižších hodnot (1,91 % a 10,08 %). Naopak nejvyšších hodnot rentability vlastního kapitálu dosahoval Heineken Česká republika, a. s. při relativně nižších hodnotách zadluženosti, a to v roce 2015 a 2017, kdy míra celkové zadluženosti byla na hodnotách 0,71 ale rentabilita vlastního kapitálu dosahovala hodnot 22,65 % a 23,84 %.

Úrokové krytí

Tabulka č. 25 – Úrokové krytí

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	2,11	5,87	15,03	15,26	27,07
Budějovický Budvar, n. p.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

Úrokové krytí udává, kolikrát zisk převyšuje úrokové náklady, které podnik musí hradit z přijatých úvěrů. Je tedy dobré mít tento ukazatel co nejvyšší. U společnosti Heineken Česká republika, a. s. vidíme stabilní růst tohoto ukazatele po celé sledované období. Je to dobrý indikátor pro věřitele, že podnik je schopen generovat dostatečné množství zisku, ze kterého je schopen hradit své úrokové závazky. U Budějovického Budvaru, n. p. tento ukazatel nelze změřit, protože, jak už bylo zmíněno výše, podnik financuje své potřeby primárně z vlastních zdrojů, a proto nevlastní ani žádné přijaté úvěry, ze kterých by platil úroky.

2.4.4 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita

Tabulka č. 26 – Běžná likvidita

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	0,39	0,40	0,38	0,51	0,65
Budějovický Budvar, n. p.	9,29	8,28	7,46	6,51	6,14

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

Z uvedené tabulky č. 26 je opět vidět velký rozdíl mezi ekonomickou politikou obou podniků. Zatímco Heineken Česká republika, a. s. drží svou běžnou likviditu hluboce pod doporučenými hodnotami (1,5-2,5), a tedy drží poměrně malé množství oběžných aktiv, které by v případě potřeby mohl přeměnit na úhradu svých krátkodobých závazků, Budějovický Budvar, n. p. se naopak drží poměrně vysokých hodnot běžné likvidity. Otázkou tedy je, zda je dobré držet tak velké množství oběžných aktiv, které nám v sobě drží peněžní prostředky a popřípadě zvyšují i náklady na skladování (pokud hovoříme o zásobách). Naopak Heineken Česká republika, a. s. by se měl

zamyslet, zda by nebylo dobré zvýšit svoji běžnou likviditu, protože v případě platební neschopnosti bude muset k úhradě svých závazků využít dlouhodobé zdroje financování, které jsou dražší.

Pohotová likvidita

Tabulka č. 27 – Pohotová likvidita

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	0,30	0,29	0,25	0,36	0,49
Budějovický Budvar, n. p.	8,55	7,45	6,64	5,75	5,43

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

Pohotová likvidita se počítá stejně jako běžná likvidita, jenom se abstrahuje od nejméně likvidní části oběžných aktiv, což jsou zásoby. Pokud by výsledná hodnota vyšla výrazně nižší než u běžné likvidity, značilo by to, že podnik má nadměrné množství zásob, které by se v případě potřeby přeměňovaly hůře na likvidní prostředky oproti jiným částem oběžných aktiv. Z tabulky č. 27 tak můžeme vidět, že u Heinekenu Česká republika, a. s. k výraznému snížení ukazatele nedošlo, pouze v rámci desetin jednotek. U Budějovického Budvaru, n. p. došlo k většímu poklesu absolutních hodnot oproti běžné likviditě, ale vzhledem k celkové velikosti ukazatele, tak ani zde nedošlo k tak citelnému snížení (maximálně o 0,83 jednotek).

Okamžitá likvidita

Tabulka č. 28 – Okamžitá likvidita

Podnik/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Heineken Česká republika, a. s.	0,05	0,02	0,03	0,11	0,12
Budějovický Budvar, n. p.	2,85	3,33	2,51	0,46	0,47

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017 a Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

Okamžitá likvidita nám říká, jak je podnik schopen hradit své právě splatné závazky. Proto poměřuje pouze nejlikvidnější část aktiv – krátkodobý finanční majetek s krátkodobými závazky. Hodnoty by se měly pohybovat okolo 0,2-05. V tabulce vidíme, že Heineken Česká republika, a. s. se ani zde nedrží doporučených hodnot a v letech 2013-2015 je dokonce na hodnotách blížících se nule. Naopak Budějovický

Budvar, n. p. drží až zbytečné množství krátkodobého finančního majetku. Do určité doporučené normy se tedy dostává až v letech 2016 a 2017.

2.5 Predikce finanční tísně

2.5.1 Altmanovo Z-skóre

Tabulka č. 29 – Altmanovo Z-skóre Heineken Česká republika, a. s.

Proměnná X/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
X ₁	-0,39	-0,33	-0,35	-0,23	-0,13
X ₂	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X ₃	0,01	0,04	0,09	0,08	0,09
X ₄	0,30	0,32	0,41	0,37	0,41
X ₅	1,03	1,07	1,09	1,07	1,06
Zeta faktor	0,91	1,09	1,28	1,29	1,40

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Pro výpočet Altmanova Z-skóre jsem využil modifikaci pro veřejně neobchodované podniky, protože Heineken Česká republika, a. s. není obchodován na burze. Z výsledku Zeta faktoru pro jednotlivé roky můžeme vidět, že Heineken Česká republika, a. s. nedopadl nejlépe. Hodnoty Zeta faktoru, které se pohybují pod hranicí 1,2 znamenají, že podnik je charakterizován jako bankrotující. Pod tyto hodnoty se podnik dostal v letech 2013 a 2014. Je to zejména z důvodu záporného pracovního kapitálu (X₁) a absence nerozděleného zisku jakožto vlastního zdroje (X₂). Ani v rámci rentability, která je vyjádřena jako X₃, podnik nedosahuje vysokých hodnot, ačkoli při výpočtu je k této proměnné přiřazena nejvyšší váha. V letech 2013-2014 je to z důvodu malého zisku. Ve zbylých letech, ačkoli zisk roste, tato proměnná nedosahuje vysokých hodnot z důvodu vysoké hodnoty aktiv. Relativně vysokých hodnot Heineken Česká republika, a. s. dosahuje u proměnné X₄, která vyjadřuje zadluženost, a především u proměnné X₅, která poměruje tržby k aktivům. V letech 2015-2017 se podnik pohybuje v šedé zóně, kde nelze přesně určit, zda je podnik prosperující, nebo mu hrozí bankrot.

Pro ilustraci a porovnání přikládám tabulku č. 30, kde je vypočteno Altmanovo Z-skóre pro Budějovický Budvar, n. p. Podnik je dle tohoto modelu hodnocen po celou

dobu sledovaného období jako prosperující. Je to zejména z důvodu vysokého vlastního kapitálu v poměru k cizím zdrojům (X4).

Tabulka č. 30 – Altmanovo Z-skóre Budějovický Budvar, n. p.

Proměnná X/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
X ₁	0,52	0,51	0,49	0,47	0,41
X ₂	0,18	0,10	0,05	0,10	0,15
X ₃	0,06	0,06	0,07	0,07	0,06
X ₄	9,35	8,62	8,08	7,47	8,27
X ₅	0,41	0,49	0,54	0,52	0,48
Zeta faktor	5,05	4,75	4,55	4,29	4,55

Zdroj: výroční zprávy Budějovický Budvar, národní podnik 2013-2017, vlastní zpracování

2.5.2 IN05

Tabulka č. 31 – Index IN05 Heineken Česká republika, a. s.

Položka/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Zadluženost	1,30	1,32	1,41	1,38	1,41
Solventnost	2,11	5,87	15,03	15,26	27,07
Rentabilita	0,01	0,04	0,09	0,08	0,09
Aktivita	1,03	1,07	1,09	1,07	1,06
Likvidita	0,39	0,40	0,38	0,51	0,65
Index IN05	0,55	0,83	1,39	1,36	1,89

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Podobně jako u Altmanova modelu, tak i zde hodnoty indexu, které vycházejí v letech 2013 a 2014, řadí podnik mezi bankrotující. Hraniční hodnotou pro tuto kategorii je výsledek indexu 0,90 a méně. Podnik v těchto letech dosáhl nízkého indexu převážně z důvodu nízké solventnosti, potažmo nízkého zisku, který se poměřoval k nákladovým úrokům. V letech 2015 a 2016 dosáhl Heineken Česká republika, a. s. stejného výsledku jako dle Altmanova modelu, a tedy byl zařazen do šedé zóny, u které nelze přesně posoudit, kde se podnik nachází. Ale naopak v roce 2017 je podnik dle IN05 zařazen do prosperujících podniků, kdy se v tomto roce významně zlepšila solventnost a likvidita.

2.5.3 Kralicekův Quicktest

Tabulka č. 32 – Kralicekův Quicktest Heineken Česká republika, a. s.

Ukazatel/ Rok,Body	2013	Body	2014	Body	2015	Body	2016	Body	2017	Body
R1	0,23	3	0,24	3	0,29	3	0,27	3	0,29	3
R2	7,26	2	5,57	2	3,83	3	3,87	3	3,49	3
R3	0,01	1	0,04	1	0,09	2	0,08	1	0,09	2
R4	0,10	3	0,12	4	0,15	4	0,16	4	0,17	4
Celkové hodnocení	-	2,25	-	2,50	-	3,00	-	2,75	-	3,00

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Kralicekův Quicktest je založen na poměrových ukazatelích stejně jako předchozí modely. Na rozdíl od předešlých modelů jsou ale jednotlivým poměrovým ukazatelům přidělovány body dle jejich výsledné hodnoty. Čím více bodů podnik získá, tím lépe. V celkovém hodnocení se poté jednotlivé body sečtou a vypočte se z nich průměr. Pokud výsledná hodnota vyjde 1 a méně, podnik je hodnocen jako špatný podnik. Naopak u hodnot 3 a výše je podnik hodnocen jako velmi dobrý podnik. Cokoli mezi těmito hodnotami je opět v šedé zóně, kdy s jistotou nemůžeme říci, zda je podnik dobrý, či špatný. Nicméně i přesto platí, že čím vyšších hodnot podnik dosahuje, byť by byl v šedé zóně, tím lépe. Na rozdíl od předchozích modelů zde Heineken Česká republika, a. s. dosahuje dobrých výsledků. V roce 2013, 2014 a 2016 se sice pohybuje v šedé zóně, ale s poměrně vysokými hodnotami. V roce 2015 a 2017 dokonce dosáhl hodnocení velmi dobrého podniku. Kralicekův Quicktest by se kromě celkového hodnocení dal ještě rozložit na hodnocení finanční stability a hodnocení výnosové situace. Finanční stabilitu v tomto případě představují ukazatele R1 a R2, kdy R1 vyjadřuje, jak velký podíl aktiv je kryt vlastním kapitálem, a R2 vyjadřuje dobu splácení dluhu z cash flow. Pokud bychom hodnotili pouze finanční stabilitu, tak by na tom Heineken Česká republika, a. s. byl ještě lépe, protože by nejlepšího hodnocení dosáhl, kromě roků 2015 a 2017, také v roce 2016. V letech 2013-2014 by na nejlepší hodnocení nedosáhl z důvodu nižšího bodového zisku u doby splácení dluhu z cash flow. Hodnocení výnosové situace představují zbylé ukazatele R3 a R4, kdy R3 se dá interpretovat jako ukazatel rentability aktiv

a R4 jako ukazatel likvidity. Hodnocení výnosové situace nedopadlo tak dobře, jako hodnocení finanční stability. Výnosová situace dosáhla nejlepšího bodového ohodnocení pouze v letech 2015 a 2017, nicméně potenciál na podobné výsledky byl skoro ve všech letech, protože ukazatel R4 dosáhl maximálního počtu 4 bodů v celém sledovaném období, až na rok 2013. Lepší ohodnocení výnosové situace tedy snižuje ukazatel R3, kdy podnik dosahuje nízké rentability na svých aktivech. K podobným závěrům jsme došli už výše při různých analýzách a toto je pouze potvrzením.

2.6 Strategická analýza

2.6.1 Analýza makrookolí

PEST analýza

Politické faktory

Politické faktory mají v odvětví pivovarnictví poměrně významný vliv. Samotné pivovarnictví je ovlivněno především zákony, které regulují potravinářský obor jako celek. Mezi tyto zákony patří například zákon o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/1997 Sb. Tento zákon reguluje a definuje požadavky na označování potravin, jejich balení nebo základní hygienické požadavky.⁶⁹ O něco bližší požadavky týkající se hygieny, řeší nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, které kromě jiného udává povinnost řídit se „Všeobecným použitím zásad analýzy rizik a kritických kontrolních bodů“ zkráceně HACCP. Ve zkratce jde o povinnost provozovatele určit kritická místa, kde by mohlo vzniknout nějaké riziko nezávadnosti potravin, a vést k tomu dokumentaci.⁷⁰ Dalším významným zákonem, který má vliv na pivovarnické odvětví, je zákon o spotřebních daních č. 353/2003 Sb. Zde je především definována daň z piva a její sazba. Byť je tato sazba daně už od

⁶⁹ Zákon č. 110/1997 Sb. ze dne 24. dubna 1997 o potravinách a tabákových výrobcích. In: Sbírka zákonů České republiky. 1998. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-110>

⁷⁰ Co je HACCP. www.hygp Praha.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: http://www.hygp Praha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prirucka-musi-byt--2394_2394_463_1.html

roku 2010 stejná, tak rozdílným způsobem zasahuje výrobce pív. Rozhoduje zde počet vyrobených hektolitrů piva. Veškeré pivovary, které vyrobí nad 200.000 hektolitrů piva, jsou zdaněny sazbou 32 Kč za každý hektolitr piva. Pivovary, které vyrobí pod 200.000 hektolitrů piva, jsou odstupňovány různými sazbami, ale rozdíl může činit až 16 Kč na jeden hektolitr piva.⁷¹ Poměrně zásadním způsobem, byť možná ne tak přímo, ovlivnily obor pivovarnictví dva zákony. Prvním zákonem je zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb. a druhým zákonem je zákon o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek č. 65/2017 Sb. neboli „protikuřácký zákon“. Elektronická evidence tržeb, jejímž hlavním cílem je především snížit krácení daní, vešla poprvé v platnost 1. prosince 2016, kdy začala platit její první fáze. Tato fáze se týkala poskytovatelů stravovacích a ubytovacích služeb, tedy i hospod a restauračních zařízení. Elektronická evidence tržeb způsobuje těmto podnikům dodatečné náklady například v podobě pořízení pokladny, která bude tyto tržby evidovat, nebo nutnosti být připojen k internetu. Kromě těchto nákladů jim hrozí také pokuty a sankce za různé přestupky týkající se tohoto zákona.⁷² Tyto náklady se zdají být likvidační především pro malé provozovatele hospod a restaurací. Heineken Česká republika a. s. uvádí, že za pouhé dva měsíce od zavedení první fáze elektronické evidence tržeb ukončilo provoz 280 provozoven, do kterých dodával pivo.⁷³ Druhým zákonem, který významně ovlivnil pivovarnické odvětví, je již zmíněný protikuřácký zákon. Tento zákon vešel v účinnost 31. května 2017 a zakazuje kouření v restauračních zařízeních a hospodách. Toto omezení způsobilo úbytek zákazníků v těchto provozovnách, což mělo za následek i menší poptávku po čepovaném pivu. Předseda Českého svazu pivovarů a sladoven se k tomu vyjádřil: *„Z našeho pohledu se jedná o ne zcela úspěšný rok. Za loňské špatné výsledky mohou ve velké míře regulace a přílišná byrokracie, která komplikuje podnikatelům živnost a dopadá na českou pivní kulturu. Přestože se trh relativně dokázal vyrovnat*

⁷¹ Zákon č. 353/2003 Sb. ze dne 26. září 2003 o spotřebních daních. In: Sbírka zákonů České republiky. 2003. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-353>

⁷² Vše o EET. www.eet.money.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://eet.money.cz/vse-o-eet>

⁷³ Počet zavřených hospod. www.echo24.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.echo24.cz/a/iWGMY/zavrenych-hospod-po-eet-je-mnohem-vic-pivovary-cupuji-cisla-financni-spravy>

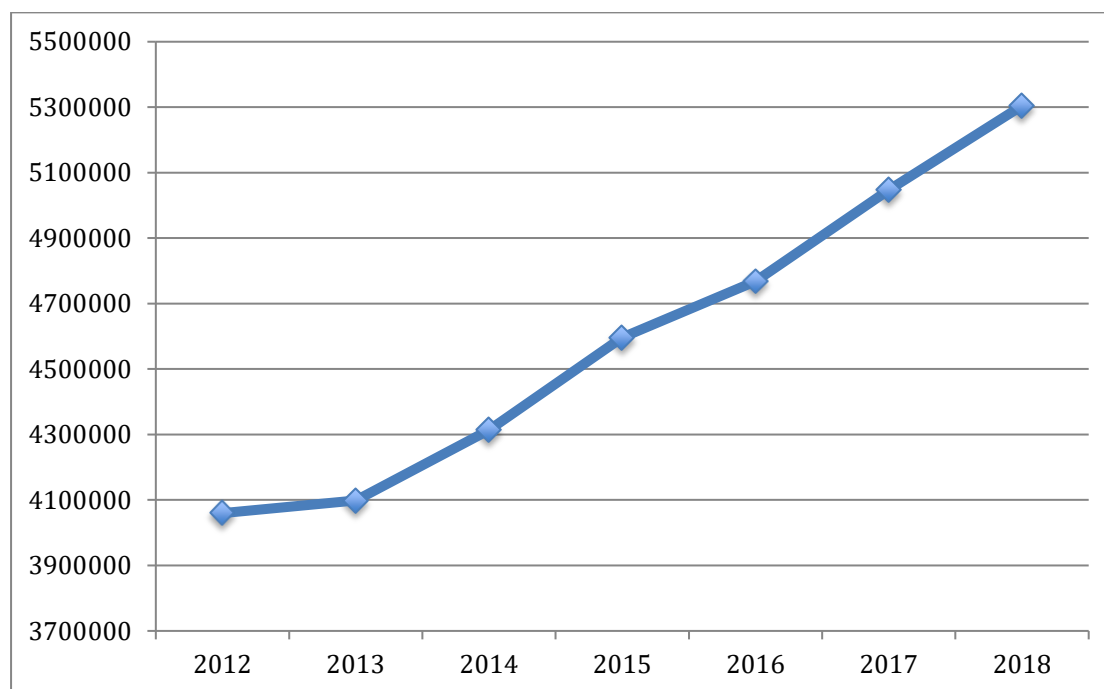
s elektronickou evidencí tržeb, u protikuřáckého zákona je tomu naopak, celkové dopady jsou negativní.“⁷⁴

Ekonomické faktory

Na vývoji ekonomických faktorů závisí z velké části i vývoj Heinekenu Česká republika, a. s. Ve své práci se zaměřím pouze na hlavní makroekonomické ukazatele, které mají vliv na vývoj ekonomiky.

Prvním z makroekonomických ukazatelů je vývoj hrubého domácího produktu HDP, který má vliv především na poptávku, a tedy i na potenciální zisk podniku. Jak můžeme vidět z grafu č. 1, po celé sledované období docházelo k růstu HDP. Tento vývoj byl vidět i na vývoji zisku Heinekenu Česká republika, a. s., který až na rok 2016 měl vzestupnou tendenci (viz horizontální analýza).

Graf. č 1 – Vývoj HDP v letech 2012-2018 (v mil. Kč)



Zdroj: Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr, vlastní zpracování

⁷⁴ Češi pijí méně piva. www.echo24.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/SbVY6/cesi-piji-mene-piva-pivovary-za-tim-vidi-protikuracky-zakon>

Tento pozitivní vývoj HDP jde i ruku v ruce se snižující se mírou nezaměstnanosti, jejíž vývoj můžeme vidět v tabulce č. 33. Míra nezaměstnanosti ovšem může mít i negativní vliv na podnik, a to tím způsobem, že je nedostatek pracovníků. To může působit problémy například při dalším rozvoji.

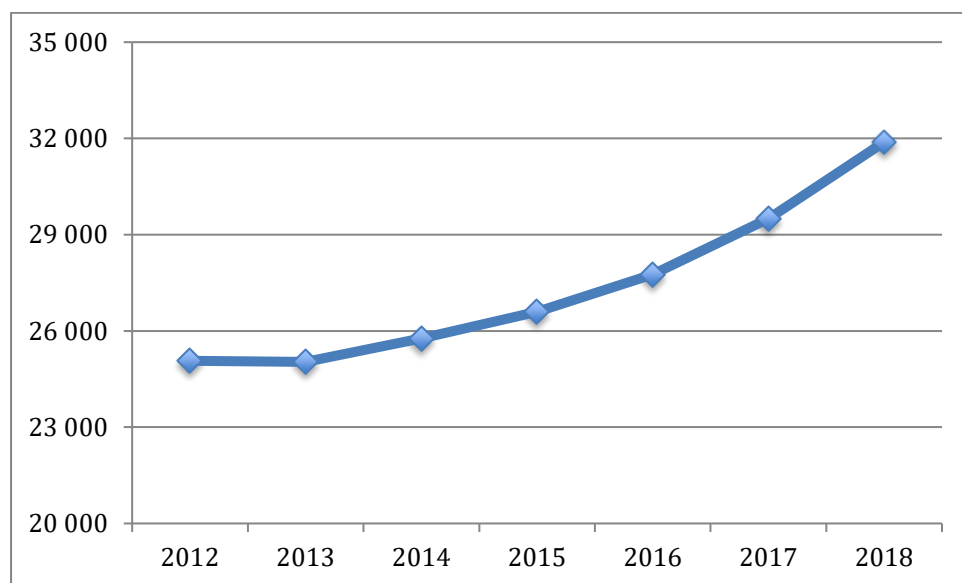
Tabulka č. 33 – Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2012-2017 (v %)

Obecná míra nezaměstnanosti	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9

Zdroj: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19

Snižující se nezaměstnanost ovlivňuje také výši průměrné mzdy, kterou můžeme vidět v grafu č. 2. Průměrná mzda se od roku 2012 do roku 2018 zvýšila o více jak 6.000 Kč. Pokud si podniky chtějí při snižující se míře nezaměstnanosti udržet stávající zaměstnance nebo přibírat nové, jsou nuceni jim zvyšovat jejich mzdu, aby přeplatili konkurenční podniky.

Graf. č 2 – Vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2012-2018 (v Kč)



Zdroj: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~S~_null_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG4_1#w=

Další významnou makroekonomickou veličinou je inflace. Vysoká inflace má na ekonomiku převážně negativní vliv. Má vliv jak na výši nakupovaných zásob, které se podniku v důsledku inflace mohou zvýšit, tak i třeba na výši mezd. Za určitých okolností může mít pro podnik i pozitivní efekt. V případě přijatých úvěrů, které mají fixní úrokovou sazbu nebo se tato sazba mění až po delší době, může podnik platit nižší reálnou úrokovou sazbu. Většinou je ale úroková míra navázaná na míru inflace, takže se nám s jejím zvýšením zvyšují i náklady úroku. Její vývoj v ČR vidíme v tabulce č. 34.

Tabulka č. 34 – Vývoj průměrné roční míry inflace v ČR v letech 2012-2018 (v %)

Průměrná roční míra inflace	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Poslední ekonomickou veličinou, která výrazným způsobem ovlivňuje Heineken Česká republika, a. s., je vývoj devizového kurzu. Devizový kurz má vliv na export a import. Pokud bychom uvažovali, že Heineken Česká republika, a. s. obchoduje převážně s EU, pak zjednodušeně řečeno, se snižující se hodnotou kurzu koruny vůči euru je pro podnik výhodnější nakupovat od zahraničních dodavatelů, než bylo dříve. Snižování kurzu má ovšem vliv i na export produktů podniku do zahraničí. Kdy se snižujícím se kurzem je pro podnik stále méně výhodnější exportovat na zahraniční trhy. Opačná situace platí při zvyšujícím se devizovém kurzu.

Z obrázku č. 2 můžeme pozorovat, že ke konci roku 2013 koruna vůči euru výrazně oslabila. Je to z důvodu zahájení devizových intervencí ČNB, která se tak snažila zabránit případné deflaci a také podpořit export. Tyto intervence skončily 6. dubna 2017, kdy od té doby je vidět posílení koruny vůči euru a snížení kurzu o více než korunu.⁷⁵

⁷⁵ Konec devizových intervencí. www.patria.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3796920/pred-rokem-skoncily-devizove-intervence-cnb-trvaly-41-mesicu.html>

Obrázek č. 3 – Vývoj devizového kurzu EUR/CZK v letech 2013-2018

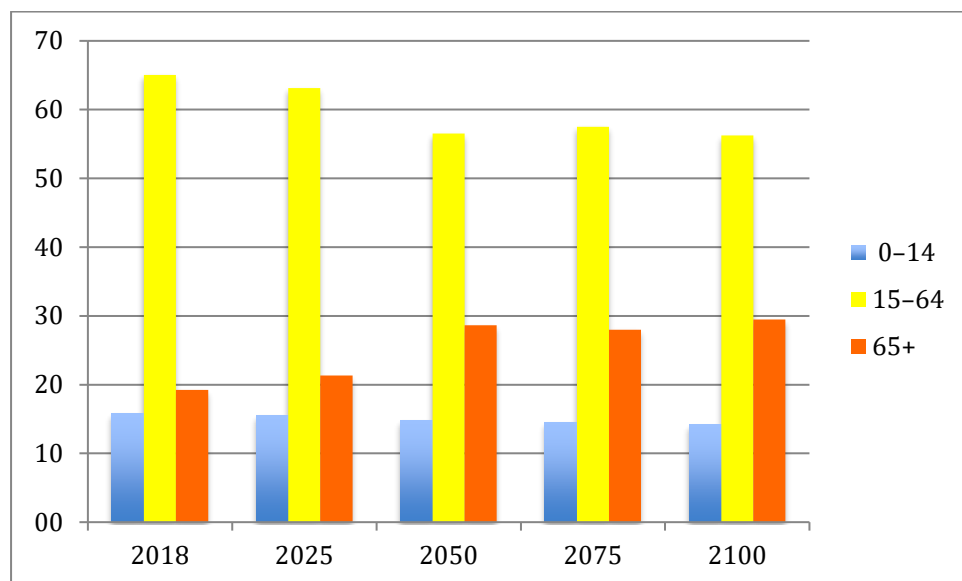


Zdroj: Devizový kurz. *Www.kurzy.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Sociální a demografické faktory

Jedním z hlavních demografických faktorů, které mají a budou mít na podniky vliv, je věková struktura populace. Na grafu č. 3 můžeme pozorovat snižující se tendenci věkové kategorie 15-64 let, tedy kategorie, kterou považujeme za produktivní věk, a naopak zvyšující se tendence u věkové kategorie 65 a více let. Je tedy jasné, že pokud podniky budou chtít do budoucna expandovat nebo vůbec udržet svoji momentální pozici, mají tři varianty. První variantou je, že budou muset zaměstnávat i pracovníky v postproduktivním věku, což může znamenat určitá rizika v podobě například zvýšené pracovní neschopnosti z důvodu zdravotních problémů, což přináší podniku dodatečné náklady, nebo v podobě snížené produktivity práce oproti mladším zaměstnancům, anebo v podobě zvýšených mzdových nákladů, aby byli tito pracovníci ochotni do zaměstnání vůbec nastoupit (toto riziko je ovšem do značné míry ovlivňováno i důchodovou politikou státu). Druhou z variant je, že se budou muset hledat pracovníci v zahraničí, což může také přinášet určitá rizika a zvýšené náklady. A poslední třetí variantou je, že podniky budou muset přistoupit k robotizaci, která ovšem obnáší vysoké vstupní náklady.

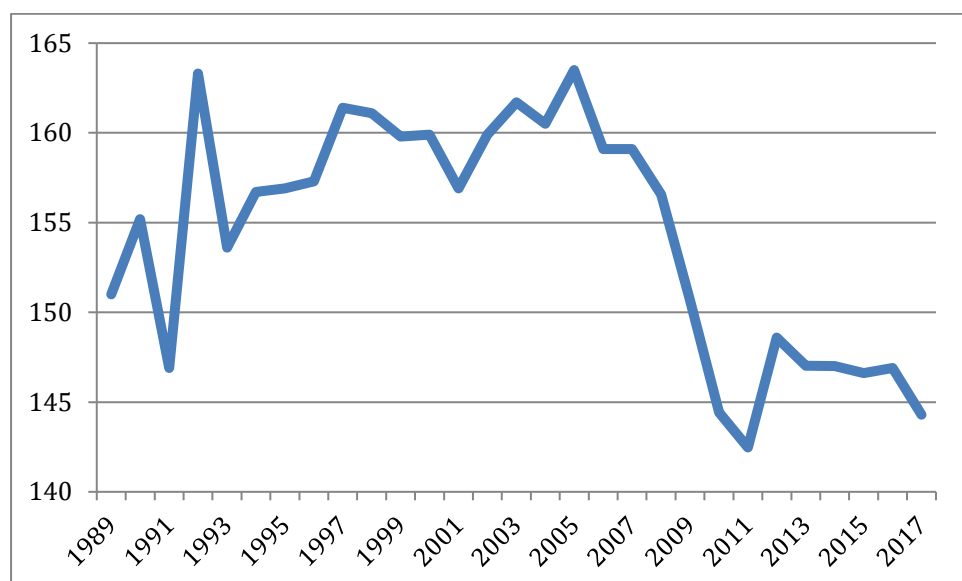
Graf. č 3 – Předpokládaný vývoj věkové struktury populace v ČR v letech 2018-2100 (v %)



Zdroj: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>

Pivovarnické odvětví je kromě jiných faktorů ovlivněno také specifickým faktorem, a to je pohled společnosti na alkohol a jeho spotřebu. To můžeme vidět na grafu č. 4, kde je zachycen vývoj spotřeby piva na jednoho obyvatele v ČR od roku 1989 do roku 2017. Zejména v posledních 10 letech vidíme výrazný pokles této spotřeby a ani tendence do budoucna nevypadají jinak. To může být pro Heineken Česká republika, a. s. ale i ostatní pivovary významný faktor, který do budoucna může snižovat tržby. Nicméně ačkoli počet litrů na osobu v ČR stále klesá, tak celkový výstav pivovarů v ČR roste. Je to dáno tím, že tento graf nezohledňuje také rostoucí počet obyvatel v ČR, díky čemuž se snižuje počet litrů piva na osobu. Nicméně i přes to, pokud budou pivovary chtít do budoucna zvyšovat produkci piva, budou nuceny se ještě více začít orientovat na zahraniční trh, doufat ve změnu v legislativě (zákaz kouření, snížení spotřební daně na pivo apod.) anebo doufat v nárůst cestovního ruchu, který by také mohl zvýšit poptávku po českém pivu.

Graf. č 4 – Spotřeba piva na 1 obyvatele ČR v letech 1989-2017 (v litrech)



Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_alkohol

Technologické faktory

Technologické inovace nabírají stále větší důležitosti po celém světě. Některá odvětví se vyvíjí velice rychle a jiná v důsledku nových technologií i zanikají. Ani oboru pivovarnictví se technologické inovace nevyhýbají, i když možná nejsou tak markantní jako v jiných. Ze samotných technologických inovací jde především o přechod z otevřených kvasných kádí nebo cylindrických kvasných tanků na cylindricko-kónické kvasné tanky. Cylindricko-kónické kvasné tanky mají výhodu především v dobré ochraně proti mikroorganismům (v porovnání s otevřenou kvasnou kádí) a zároveň ve vyšší produkci piva oproti klasickým cylindrickým kvasným tankům.⁷⁶ Kromě inovací snažících se zefektivnit výrobu z pohledu ekonomického jsou v tomto oboru populární i inovace, které přispívají k lepší ochraně životního prostředí. Jde především o snahu snižování produkce odpadu pomocí ekologičtějších obalových materiálů, spotřeby vody při výrobě či tvorbě emisí oxidu uhličitého.⁷⁷ Ovšem nejvíce viditelné inovace, které jsou v tomto oboru, jsou inovace na poli výrobků. Jde o vývoj nových produktů, které by mohly oslovit nové spotřebitele a přispěly tak i k odlišení produktů od konkurence. Například pivo pivovaru

⁷⁶ Cylindrokónické tanky. www.pivnitanky.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.pivnitanky.cz/nabidka/nadoby/cylindrokonicke-tanky-netlakove/>

⁷⁷ Udržitelnost Heineken. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/udrzitelnost>

Krušovice spadající pod Heineken Česká republika, a. s., které je chmelené zastudena.⁷⁸

2.6.2 Analýza mikrookolí

Model pěti sil

Jak už bylo řečeno výše, model pěti sil se skládá z pěti konkurenčních sil, které na podnik působí a ovlivňují ho.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Tradice piva v české kultuře a vysoká spotřeba piva na obyvatele přispívá k vysoce konkurenčnímu prostředí v pivovarnickém odvětví. Momentálně je evidováno v České republice něco okolo 479 pivovarů a každý rok přibývají nové. Z těchto 479 pivovarů je evidováno 45 průmyslových pivovarů, tedy pivovarů, které mají výstav větší než 10 000 hektolitrů za rok. Zbylých 434 pivovarů, které mají výstav pod 10 000 hektolitrů za rok, by se daly označit jako minipivovary.⁷⁹ Množství těchto minipivovarů značí, že vstup na tento trh není úplně náročný.

V roce 2017 se v ČR vyrobilo okolo 20 300 000 hektolitrů piva⁸⁰, ale z toho více jak 75 % vyrobily pouze 4 největší české pivovary – Plzeňský Prazdroj, a. s., Pivovary Staropramen s. r. o., Heineken Česká republika, a. s. a Budějovický Budvar, n. p. Minipivovary a zbylé průmyslové pivovary nejsou tedy pro tyto 4 největší pivovary takovou konkurencí, jako jsou sobě navzájem. Nutno ale podotknout, že všechny tyto pivovary dosáhly svého tržního podílu za pomoci fúzí či akvizic. To je také charakteristické pro toto odvětví, pokud podniky chtějí zvýšit svůj tržní podíl, nejjednodušší cestou je se spojit s jiným pivovarem. Je to z důvodu složité diferenciací produktu a prosazení se na celorepublikovém trhu. Nicméně i celorepublikový trh začíná být postupně nasycený, a pokud chtějí i velké pivovary zvyšovat svou produkci, nezbývá jim nic jiného než exportovat své produkty do

⁷⁸ Ležák Krušovice. www.krusovice.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.krusovice.cz/nase-piva/lezak>

⁷⁹ Mapa pivovarů. www.pivnici.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.pivnici.cz/mapa-ceskych-pivovaru-a-minipivovaru/?z=8&x=49.743739&y=15.338617>

⁸⁰ Export piva. [www.ceske-pivo.cz](http://ceske-pivo.cz) [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/export-vykryva-ztraty-pivovarnictvi-za-lonsky-rok>

zahraničí. Což je vidět například u Heinekenu Česká republika, a. s., kde zahraniční trh tvořil v roce 2017 až 25 % celkového odbytu.⁸¹ V zahraničí ale čelí nové konkurenci ať už v podobě místních pivovarů, anebo českých konkurentů, kteří se snaží na tamní trh proniknout také.

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků, které by mohly výrazným způsobem ohrozit Heineken Česká republika, a. s., není příliš velká. Už nyní na trhu existuje množství substitutů, ale žádný z nich výrazným způsobem neovlivňuje námi sledovaný podnik. Je to z důvodu tržního podílu, kdy malé pivovary produkují své pivo pouze na menších nebo regionálních trzích, a proto nekonkurují Heinekenu Česká republika, a. s. celorepublikově, a také z důvodu obtížné diferenciaci produktu od ostatních. Vzhledem k obtížné diferenciaci produktu mají tedy výhodu ekonomicky větší podniky, které dokáží dodat své výrobky k co nejvíce spotřebitelům a pokrýt tedy větší množství poptávky. Z toho všeho vyplývá, že největší hrozbou pro Heineken Česká republika, a. s. jsou pouze ekonomicky silnější nebo podobně silné podniky. Zde ale tak výrazná hrozba substitučních výrobků nehrozí také, protože pokud by jiný konkurenční podnik přišel s novým produktem, o který by byl mezi spotřebiteli zájem, ostatní podniky jsou schopny velmi brzy vyvinout podobný produkt, které opět rozmělní výslednou poptávku mezi více značek.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Jak už bylo řečeno výše, složitost vstupu do tohoto odvětví není tak složitá, a to vzhledem ke stále rostoucímu počtu minipivovarů. Nicméně tyto minipivovary nejsou schopny konkurovat větším pivovarům jak po ekonomické stránce, tak i po stránce značky. Značka v tomto odvětví hraje velkou roli, kdy spotřebitelé jsou věrni své oblíbené značce a je proto těžké pro nezavedeného konkurenta získat stálého konzumenta.⁸² Největší hrozbou pro již zavedené podniky typu Heineken Česká

⁸¹ Heineken Česká republika, a. s. *Výroční zpráva 2017* [online]. U Pivovaru 1, 270 53 Krušovice, 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55635309&subjektId=704123&spis=74248>

⁸² Jak Češi pijí pivo. *www.zpravy.aktualne.cz* [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/jak-cesi-piji-pivo-projdete-si-vysledky-pruzkumu-sociologick/r~8adf11b0928211e59772002590604f2e/>

republika, a. s. jsou tedy zahraniční konkurenti. Jak ale ukazuje statistika, import piva ze zahraničí dosahuje kolem 395 000 hektolitrů piva, což je kolem 4 % celkové produkce piva v ČR.⁸³ Čeští spotřebitelé tedy dávají přednost českým značkám a zahraniční konzumují okrajově.

Vyjednávací síla dodavatelů

V pivovarnickém odvětví existují tři základní suroviny – slad, chmel a voda. Ječmen jarní, který je nejčastěji využíván pro výrobu sladu, je druhou nejpěstovanější obilninou v ČR.⁸⁴ Množství vyrobeného sladu v ČR je prozatím dostatečné pro poptávku pivovarů, a proto dodavatelé této suroviny nemají tak markantní vliv. Nicméně z důvodu zavedení chráněného zeměpisného označení „České pivo“ roste od roku 2008 význam producentů českého sladu, což přispívá i k jejich vyjednávací síle.⁸⁵ I přes to ale hlavní vliv na cenu sladu má počasí, které ovlivňuje velikost sklizně. Ale ani tento faktor z krátkodobého hlediska příliš neovlivňuje ceny sladu a to z důvodu, že pivovary mají většinou nasmlouvané dlouhodobé ceny sladu, a proto nižší sklizeň by musela být dlouhodoběji, aby se tyto smlouvy začaly upravovat.⁸⁶ Pěstování chmele, jakožto další důležité suroviny, je dle zákona č. 97/1996 Sb., o ochraně chmele rozděleno do tří chmelářských oblastí – Žatecko, Ústěcko a Tršicko. Toto už samo o sobě zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů, kteří nemohou chmel pěstovat, kde chtějí, a pivovary jsou tedy odkázány na producenty pouze z těchto oblastí, pokud chtějí chmel z Čech.⁸⁷ Od roku 2007 je také Žatecký chmel zapsán do Rejstříku chráněných označení původu a chráněných zeměpisných

⁸³ Prodej točeného piva. www.ceskenoviny.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vyroba-piva-roste-prodej-toceneho-ale-stale-klesa/1742931>

⁸⁴ Sklizeň zemědělských plodin. www.czso.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61431846/2701411802.pdf/dfdd6f5-a458-46df-90a6-bb6b8c42f035?version=1.0>

⁸⁵ Chráněné zeměpisné označení české pivo. www.ceske-pivo.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/cp/chzo-ceske-pivo>

⁸⁶ Nižší úroda a kvalita ječmene. www.smacr.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.smacr.cz/zpravy/nizsi-uroda-i-kvalita-jecmene-zatim-nezvysi-ceny-piva-v-cesku/>

⁸⁷ Nižší úroda a kvalita ječmene. www.zemedelskefoto.net [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.zemedelskefoto.net/info/002ChmelarskeOblasti.htm>

označení, což opět zvyšuje sílu dodavatelů tohoto chmele.⁸⁸ Tento chmel také používá většina pivovarů společnosti Heineken Česká republika, a. s.

Voda jako surovina většinou pochází z vlastních nebo místních zdrojů. S touto surovinou doposud žádný problém není. Nicméně prognózy říkají, že podzemních vod bude stále méně.⁸⁹ Tato situace tedy může mít v budoucnu vliv i na vyjednávací sílu dodavatelů u této suroviny. Protože bude nedostatek vody a pivovarům nebude muset stačit vlastní nebo místní zdroj vody, budou muset hledat nové dodavatele této suroviny. S vyšší poptávkou porostou i ceny, a dodavatelé vody budou tak mít mnohem větší sílu. Nedostatek podzemních vod ovšem nemusí mít vliv pouze na cenu vody samotné ale také na cenu ostatních surovin. Je to z důvodu, že s nedostatkem vody je i menší úroda v zemědělství a je tedy vysoká pravděpodobnost, že poptávka po surovinách převyší jejich nabídku. Což může opět zvyšovat vyjednávací sílu dodavatelů v budoucnosti.

Vyjednávací síla kupujících

Jak už bylo řečeno výše, pivovarnické odvětví je charakteristické velkým množstvím subjektů vyrábějících pivovarnické produkty. Hlavní rozdílnost těchto producentů je především ve velikosti tržního podílu a od tohoto faktoru se také odvíjí i vyjednávací síla jejich odběratelů. Jedním z odběrných kanálů jsou sítě supermarketů a hypermarketů, kam jsou dodávány zejména produkty ve skleněných láhvích či plechovkách. U tohoto druhu kanálu mají výrazně lepší vyjednávací postavení pivovary s větším tržním podílem a především popularitou značky jejich piv. Protože tyto řetězce obchodů mají samy zájem, aby se značky populárních piv prodávaly v jejich obchodech. Nicméně ani významný tržní podíl pivovaru nemusí automaticky znamenat lepší postavení při jednání s obchodními řetězci. Obchodní řetězce si uvědomují svoji významnost na celkovém odbytu pivovarů a snaží se svého postavení zneužívat.⁹⁰ Dalším odběrným kanálem pivovarů jsou restaurační zařízení a hospody,

⁸⁸ Žatecký chmel. www.zateckychmel.eu [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: http://www.zateckychmel.eu/index_cz.html

⁸⁹ Zásoby vody v ČR. [Www.ovodarenstvi.cz](http://www.ovodarenstvi.cz) [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.ovodarenstvi.cz/clanky/jak-je-na-tom-se-zasobami-vody-ceska-republika>

⁹⁰ Obchodní vyjednávání Albertu. www.denik.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/od-dubna-zmizi-holba-z-prodejnich-regalu-retezce-albert-20190328.html>

kam je dodáváno především čepované pivo v sudech. Vzhledem k množství a velikosti těchto zařízení po celé České republice je jejich vyjednávací síla malá. Své odběratele si tedy mohou nalézt i pivovary s nízkým výstavem a méně známou značkou piva. Na stále větší popularitě nabývá také spojení restauračního zařízení nebo hospody s vlastním pivovarem, čím tak těmto menším pivovarům odpadá hledání svých odběratelů.⁹¹

2.6.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Cílem této analýzy by mělo být identifikovat vnitřní zdroje podniku a určit jejich silné a slabé stránky. Pokud si je podnik vědom svých silných stránek i svých nedostatků, může je poté přeměnit v konkurenční výhodu. Při této analýze se budeme zaměřovat na čtyři základní zdroje podniku, kterými jsou – hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje.

Hmotné zdroje jsou pro Heineken Česká republika, a. s. velice důležité, protože zejména ty určují potenciál a velikost výroby. Proto hmotné zdroje tvoří více jak 60 % celkové hodnoty aktiv. Největší část těchto hmotných zdrojů tvoří samostatné movité věci (až 1.015.322.000 Kč v roce 2015), do kterých patří především výrobní linky, balicí linky, stroje, tanky pro výrobu piva apod. Heineken Česká republika, a. s. každoročně vydá na nové investice kolem 250 milionů Kč a více. Jedinou výjimku tvoří rok 2016, kdy tyto investice tvořily 152 milionů Kč. Z technického pohledu jde především o investice do nových balicích linek plechovek, myček láhví, automatizovaných přetlačovaných tanků, chladicích systémů nebo nového řídicího systému. Velkou investicí bylo také v roce 2017 postavení nového distribučního centra ve Velkém Březnu, které má za cíl zvýšit skladovací prostory, bezpečnost ale především finanční a ekonomickou efektivnost. Heineken Česká republika, a. s. je také v popředí pivovarů co se týče rozvoje udržitelnosti vodních zdrojů a snižování emisí oxidu uhličitého při výrobě. Tomu odpovídají i investice v této oblasti, kdy

⁹¹ Rozmach minipivovarů. www.irozhlas.cz [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/minipivovaru-je-na-400-a-kazdy-tyden-pribyvaji-dalsi-rozmach-muze-brzdit_1708151534_pj

například v roce 2017 byla rekonstruována úpravná vody za 25,7 milionů Kč. Od roku 2012 až do roku 2017 se podařilo snížit spotřebu vody při výrobě o 22 % a produkce oxidu uhličitého při výrobě poklesla o 12 %. Hmotné zdroje jsou pro Heineken Česká republika, a. s. oblastí, kde může určitě uplatňovat svoji konkurenční výhodu nad ostatními podniky. Ať už se jedná o velikost kapacity výroby v důsledku jejího rozšiřování, kvalitu výrobků v důsledku zavádění nových technologií, anebo investic snižující spotřebu vody, která se v budoucnu může stát vzácnou komoditou.⁹²

Lidské zdroje se v posledních letech ukazují jako jeden z významných z faktorů, které při svém nedostatku mohou omezit či zastavit expanzi a rozvoj podniku. Jsou tedy neméně důležité než hmotné zdroje. V tabulce č. 35 vidíme vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti Heineken Česká republika, a. s. Můžeme pozorovat trend snižování počtu zaměstnanců, kdy za čtyři roky se jejich stav snížil o více jak 200. Zvyšující se nedostatek pracovní síly na trhu práce tedy zasáhl i námi sledovaný podnik.

Tabulka č. 35 – Vývoj počtu zaměstnanců Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017

Vývoj počtu zaměstnanců	2013	2014	2015	2016	2017
	761	695	660	616	551

Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

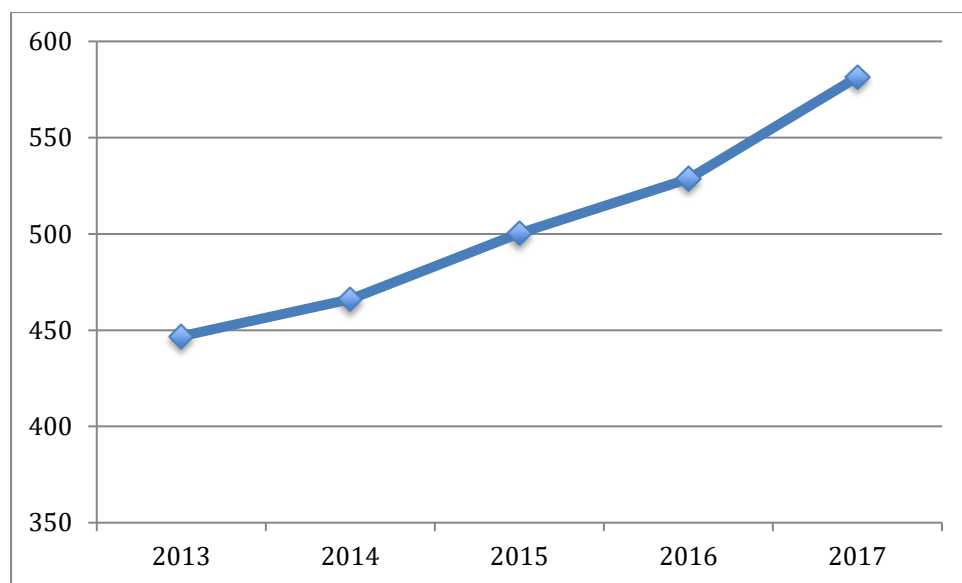
Nicméně Heineken Česká republika, a. s. si uvědomuje důležitost lidských zdrojů, a proto se snaží zvyšovat mzdové ohodnocení svých zaměstnanců, čímž se snaží udržet stávající a přilákat nové pracovníky. Vývoj průměrných mzdových nákladů na jednoho zaměstnance můžeme vidět na grafu č. 5. Nejvyšších mzdových nákladů na jednoho zaměstnance Heineken Česká republika, a. s. vyplatil v roce 2017. Pokud bychom tuto částku vydělili dvanácti měsíci, dostali bychom se na průměrnou měsíční mzdu jednoho zaměstnance ve výši 48.452 Kč. V porovnání s průměrnou mzdou v ČR, která ke 4. čtvrtletí 2017 činila 31.646 Kč⁹³, přesahovala průměrná mzda v Heinekenu Česká republika, a. s. tento průměr o 16.806 Kč. Je jasné, že tato průměrná mzda na 1 pracovníka je zkreslená mzdami například řídicích pracovníků,

⁹² Heineken tiskové zprávy. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/tiskove-zpravy>

⁹³ Průměrná mzda. www.czso.cz [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017>

nicméně i s tímto ohledem jsou mzdy v Heinekenu Česká republika, a. s. nadprůměrné. Pivovar se snaží také pečovat o své zaměstnance i v ochraně zdraví a bezpečnosti, kdy do této oblasti investuje nemalé částky. O celé snaze podniku vytvářet prostředí, ve kterém budou jeho zaměstnanci spokojeni a potenciální zaměstnanci budou mít zájem v tomto podniku pracovat, svědčí i fakt, že Heineken Česká republika, a. s. skončil v letech 2017 a 2019 na třetím místě a v roce 2018 na čtvrtém místě (v odvětví spotřebitelského průmyslu) ve studii „TOP Zaměstnavatelé“. Tato studie je založena na dotazníkovém šetření mezi vysokoškolskými studenty. Nutno podotknout, že ve stejné kategorii se na prvním místě v roce 2017 a 2018 umístil konkurenční podnik Plzeňský Prazdroj, a. s.⁹⁴ Tato anketa i všechny již zmíněné aspekty výše mohou a jsou pro Heineken Česká republika, a. s. konkurenční výhodou nad většinou ostatních pivovarů.

Graf č. 5 – Vývoj průměrných mzdových nákladů na 1 zaměstnance u Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017 (v tis. Kč)



Zdroj: výroční zprávy Heineken Česká republika, a. s. 2013-2017, vlastní zpracování

Finanční zdroje mají u Heinekenu Česká republika a. s. významnou roli, kdy využívá ve velké míře cizí zdroje pro financování. Velkou konkurenční výhodou v tomto ohledu může být fakt, že Heineken Česká republika a. s. je vlastněn mezinárodní společností Heineken International B.V. To se také odráží i na finančních zdrojích, které čerpá převážně právě z této společnosti. Od roku 2015 nemá totiž Heineken Česká republika a. s. skoro žádné bankovní úvěry. Naopak půjčky od mateřské

⁹⁴ TOP zaměstnavatelé. *Www.topzamestnavatele.cz* [online]. [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: https://www.topzamestnavatele.cz/#study_anchor

společnosti se podílejí na cizích zdrojích od 38 % do 46 %. Tyto půjčky jsou také za poskytovány za mnohem výhodnějších podmínek, než by byly poskytovány bankovními subjekty, což vede k mnohem levnějšímu financování, a tedy výrazné konkurenční výhodě.

Nehmotné zdroje jsou u Heinekenu Česká republika a. s. tvořeny převážně obchodní značkou a výrobními postupy, které tento pivovar odlišují od jiných. Obchodní značka je budována pomocí reklamy v různých médiích, ale i za pomoci projektů majících společenský přesah. Heineken Česká republika a. s. je zapojen v projektu Brewing a Better World, který má za cíl ochranu vodních zdrojů, snižování emisí CO₂, udržitelné čerpání zdrojů, zodpovědné konzumace a bezpečnost na pracovišti.⁹⁵ Pivovar tak například iniciuje konference týkající se životního prostředí, dělá osvětu a podporuje kampaně za bezpečné a zodpovědné pití alkoholu, či jeho zaměstnanci jsou zapojeni v dobrovolnických činnostech. V environmentální oblasti Heineken Česká republika a. s. také obdržel v roce 2015 různá ocenění, jako například Stříbrný certifikát za ochranu životního prostředí nebo Zlatý certifikát v oblasti reportingu.⁹⁶ Ani v oblasti mediální reklamy Heineken Česká republika a. s. nezaostává. Kdy například Královský pivovar Krušovice, spadající pod Heineken Česká republika a. s., je již několik let oficiálním sponzorem Mistrovství světa v ledním hokeji⁹⁷, nebo také pivovar Starobrno je sponzorem hokejového klubu HC Brno Kometa.⁹⁸ Kromě již všeho zmíněného, piva v rámci Heineken Česká republika a. s. sbírají také různá ocenění, což pomáhá ke zviditelnění značek. Například v roce 2017 Heineken Česká republika, a. s. obsadil se svými pivy tři první místa v soutěžích – České pivo, Pivo České republiky a Zlatá pivní pečť.⁹⁹ Heineken Česká republika, a. s. také v rámci budování obchodní značky a snahy přiblížit se svým spotřebitelům pořádá exkurze do svých pivovarů Starobrno, Krušovice a Velké Březno. Mimo exkurze pořádá také

⁹⁵ Heineken udržitelnost. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/udrzitelnost>

⁹⁶ Heineken tiskové zprávy. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/tiskove-zpravy/704>

⁹⁷ Heineken tiskové zprávy. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/tiskove-zpravy/808>

⁹⁸ Heineken tiskové zprávy. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/tiskove-zpravy/809>

⁹⁹ Heineken ocenění. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/oceneni>

pivní kurzy, jejichž cílem je více přiblížit pivovarnický obor veřejnosti.¹⁰⁰ Je tedy více než zřejmé, že nehmotné zdroje jsou pro Heineken Česká republika, a. s. více než důležité a silná obchodní značka podniku může přispívat k lepším podmínkám při vyjednávání s dodavateli, odběrateli nebo také k získávání kvalitních pracovníků.

2.6.4 SWOT analýza

SWOT analýza je vlastně takovým shrnutím předchozích analýz. Hlavní předností této analýzy je tedy ucelený a přehledný souhrn vnějších a vnitřních vlivů, které působí na podnik.

Obrázek č. 4 – SWOT analýza

Silné stránky • obchodní značka • dobrá pověst a marketing • silné zázemí mateřské společnosti • kvalita výrobků • široký sortiment výrobků	Slabé stránky • nízká likvidita • vyšší míra cizích zdrojů a vyšší zadluženost
Příležitosti • expanze na nové trhy a růst exportu • výroba nových druhů nápojů	Hrozby • legislativní zásahy - spotřební daň, EET, protikuřácký zákon • pokles poptávky • nedostatek pracovníků • vývoj devizového kurzu • ekonomická krize • počasí

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky podniku jsou tvořeny především obchodní značkou. Tato značka není tvořena pouze názvem Heineken Česká republika, a. s., ale naopak je tvořena především značkami jednotlivých piv – Krušovice, Starobrno, Zlatopramen, Břežňák atd. To také souvisí s dalším bodem, kterým je dobrá pověst a marketing, kdy jsou

¹⁰⁰ Heineken exkurze. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/exkurze>

tyto značky piv dobře zviditelňovány ať už v rámci sponzoringu, nebo reklam v různých médiích. Tyto značky představují také kvalitu, kterou se Heineken Česká republika, a. s. snaží udržovat na vysoké úrovni, což je další ze silných stránek. Velkou výhodou Heinekenu Česká republika, a. s. je také široký sortiment výrobků, kterým se snaží zasáhnout co nejširší poptávku spotřebitelů. V tomto sortimentu tak můžeme nalézt různé speciály, nealkoholická piva, ochucená piva, cidery apod. A nakonec zázemí v podobě mateřské společnosti je zajisté další silnou stránkou, která Heinekenu Česká republika, a. s. pomáhá získávat dlouhodobé a levné zdroje ke svému financování.

Slabé stránky podniku jsou především v jeho ekonomickém řízení. Jedná se především o nízkou likviditu a vyšší míru zadluženosti a cizích zdrojů. Tyto faktory nemusí momentálně představovat pro podnik riziko, nicméně pokud by například nastala ekonomická krize, mohou pivovar dostat do vážných problémů.

Příležitosti podniku jsou tvořeny především jeho exportním potenciálem, kdy poptávka na zahraničních trzích nemusí být tak nasycena jako v České republice. Zejména asijské trhy představují vysoký potenciál. S nasyceností poptávky také souvisí i další příležitost v podobě výroby nových druhů. Vzhledem k velikosti a rozmanitosti celého pivovaru si Heineken Česká republika, a. s. může dovolit experimentovat a zkoušet vyrábět nový sortiment výrobků, který by potenciálně mohl přilákat nové spotřebitele nebo přebírat zákazníky konkurenčním podnikům.

Hrozby představují u Heinekenu Česká republika, a. s. poměrně významnou část SWOT analýzy. Dají se rozdělit převážně do politických a ekonomických. Do politických hrozeb patří zejména změna zákonů a legislativy mající negativní dopad na pivovarnické odvětví. Do takovýchto zákonů lze zařadit například elektronickou evidenci tržeb či protikuřácký zákon. Do ekonomických hrozeb se dají zařadit všechny zbylé. Tyto hrozby se mezi sebou mohou i vzájemně ovlivňovat a zjednodušeně lze konstatovat, že hlavní ekonomickou hrozbou je především ekonomický vývoj celé země. S ekonomickou krizí se podniky mohou dostat do finančních problémů, a to zejména z důvodu výrazného poklesu poptávky, který může dále způsobit například neschopnost podniku dostát svým závazkům (ať už z obchodních vztahů nebo vůči bankám). Kromě ekonomických a politických hrozeb je hrozbou také počasí, které může způsobit nedostatek surovin, což zvýší podniku náklady.

Závěr

Cílem této práce bylo provést finanční a strategickou analýzu podniku Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017. Práce byla rozdělena do dvou částí. V první metodické části byly definovány postupy a metody, jakými lze provádět finanční analýzu. Jde především o horizontální a vertikální analýzu, ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Dále jsou v metodické části uvedeny modely predikce finanční tísně, které se dělí na bankrotní a bonitní modely. Metodická část je poté zakončena definicí strategické analýzy a jejími postupy. Ve druhé části jsou pak aplikovány poznatky z metodické části a je provedena analýza společnosti Heineken Česká republika, a. s. Některé výsledky z této analýzy jsou pro lepší vypovídací schopnost porovnány také s konkurenčním podnikem Budějovický Budvar, národní podnik.

Z horizontální analýzy vyplývá jednoznačný trend poklesu aktiv a pasiv. Aktiva a pasiva od roku 2013 do roku 2017 poklesla o 203.931.000 Kč. Aktiva klesala zejména z důvodu poklesu dlouhodobého hmotného majetku a krátkodobých pohledávek. Dlouhodobý hmotný majetek je tvořen jakýmkoli majetkem s pořizovací hodnotou vyšší než 3.000 Kč. Na poklesu této položky se tedy podílí také pokles množství sudů, vratných láhví, palet a podobného drobnějšího majetku. Krátkodobé pohledávky klesaly zejména z důvodu snižování pohledávek z obchodních vztahů, což vzhledem k rostoucím tržbám svědčí o zlepšení platební morálky našich odběratelů.

Velký vliv na pokles pasiv mělo snižování krátkodobých půjček od mateřské společnosti. Tyto krátkodobé půjčky byly ale zčásti transformovány na dlouhodobé. To poskytuje podniku určitou finanční jistotu a také lepší možnost plánování budoucích investic. V průběhu sledovaného období Heineken Česká republika, a. s. přešel kompletně na financování od mateřské společnosti a byly zrušeny veškeré bankovní úvěry. Velmi pozitivní informací je meziroční růst hospodářského výsledku, to můžeme vidět jak z horizontální analýzy pasiv, tak i z výkazu zisku a ztráty. Výjimkou je pouze rok 2016, kdy sice výsledek hospodaření po zdanění meziročně nevzrostl, ale přesto dosáhl hodnoty 167.864.000 Kč. Příčinou tohoto růstu je zejména pokles nákladů ve výkonové spotřebě a v provozní oblasti a také zvýšení tržeb za prodej zboží. Tržby za prodej zboží vzrostly z důvodu zavedení nového produktu na

trh – cideru Strongbow, který Heineken Česká republika, a. s. nevyrábí, ale pouze zprostředkovává jeho prodej.

Vertikální analýza aktiv nám nepřinesla závratné výsledky a během sledovaného období nedošlo k výraznějším změnám. Pouze o něco vzrostl podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech. Naopak v pasivech došlo k poměrně výrazné změně ve struktuře financování vlastními a cizími zdroji. Zatímco ještě v roce 2013 tvořil vlastní kapitál 22,99 % a cizí kapitál 76,87 % hodnoty pasiv, v roce 2017 to bylo již 28,99 % a 70,91 %. Velký vliv na tuto změnu měl již zmíněný růst výsledku hospodaření. Co se týče struktury výkazu zisku a ztráty, tak zde došlo k poklesu podílu tržeb z prodeje výrobků a služeb, a naopak růstu tržeb za prodej zboží. Pokles tržeb z prodeje výrobků a služeb je zapříčiněn klesající poptávkou, a tedy i poklesem prodeje piva v tuzemsku.

Ukazatele rentability se na počátku sledovaného období pohybují spíše na nižších hodnotách, což mohla způsobit zejména nižší poptávka v důsledku finanční krize. Od roku 2014 ale rostou a na konci roku 2017 vykazují nadprůměrné hodnoty. Například rentabilita vlastního kapitálu dosáhla ke konci roku 2017 hodnoty 23,84 %, což je o 18,48 % více než u konkurenčního Budějovického Budvaru, n. p.

Ukazatelé aktivity vykazují celkem uspokojivé hodnoty, minimálně v porovnání s Budějovickým Budvarem, n. p. Obrat celkových aktiv se pohybuje na doporučených hodnotách a obrat dlouhodobého hmotného majetku se pohybuje dokonce nad doporučenými hodnotami. Dobu obratu zásob se v průběhu sledovaného období podařilo snížit a doba obratu pohledávek je podstatně nižší než doba obratu závazků.

U ukazatelů zadluženosti vidíme dva odlišné přístupy. Zatímco Heineken Česká republika, a. s. využívá k financování svých aktivit převážně cizí zdroje, Budějovický Budvar, n. p. prakticky veškeré financování provádí ze svých vlastních zdrojů, protože nevlastní žádné bankovní ani jiné úvěry.

Diametrálně odlišné výsledky vyšly také u ukazatelů likvidity. Zatímco Heineken Česká republika, a. s. drží svou likviditu hluboce pod doporučenými hodnotami, tak Budějovický Budvar, n. p. má svou likviditu naopak neúměrně vysokou. Heineken Česká republika, a. s. by tedy měl zvážit, zda by svou likviditu neměl více zvýšit, protože v případě platební neschopnosti by musel k úhradě svých závazků využít dlouhodobé zdroje financování, které jsou dražší.

Výsledky bankrotních modelů pro Heineken Česká republika, a. s. nevyšly nejlépe. Altmanovo Z-skóre i index IN05 hodnotí podnik v letech 2013 a 2014 jako

bankrotující. Je to zejména z důvodu záporného pracovního kapitálu a nízkého zisku, kterého podnik v těchto letech dosahuje. Ve zbylých letech se podnik pohybuje v šedé zóně.

O poznání lépe Heineken Česká republika, a. s. dopadl v bonitním modelu Kralicekova Quicktestu. Zde je v roce 2015 a 2017 hodnocen jako velmi dobrý podnik, a i ve zbylých letech, ačkoli je zařazen už do šedé zóny, se výsledky pohybují na dobrých hodnotách.

Výsledky analýzy makrookolí, mikrookolí a analýzy vnitřních zdrojů jsou shrnuty ve SWOT analýze v závěru práce. Mezi silné stránky podniku patří především obchodní značka, dobrá pověst, kvalita výrobků, nabízený sortiment a zázemí mateřské společnosti, která poskytuje Heinekenu Česká republika, a. s. dlouhodobé půjčky. Naopak k slabým stránkám lze zařadit nízkou likviditu a vyšší míru cizích zdrojů a zadluženosti, což může představovat potenciální riziko pro podnik. Příležitosti Heinekenu Česká republika, a. s. jsou zejména možnosti expanze na nové zahraniční trhy, čímž by rostly tržby v důsledku exportu, a také výroba nových produktů, které by mohly zaujmout zákazníky. Hrozby představují nové změny v legislativě, které by negativně ovlivnily chod podniku. Takovou legislativní změnou byl v minulosti například protikuřácký zákon či zavedení elektronické evidence tržeb. Dalšími hrozbami může být také pokles poptávky po pivních nápojích, nedostatek pracovníků (ať už z důvodu nízké nezaměstnanosti či demografického stárnutí obyvatelstva), negativní vývoj devizového kurzu, a především ekonomická recese.

Heineken Česká republika, a. s. dosahuje z celkového pohledu uspokojivých výsledků a je tak zaslouženě trojka na českém pivovarnickém trhu.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
2. DVOŘÁKOVÁ, Dana. Základy účetnictví. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-544-1.
3. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
4. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
5. HAILE, Meaza Birhane. Modeling of SWOT analysis evaluation and improvement of weaknesses using fuzzy aggregation and case based reasoning: dissertation thesis. Pardubice: University of Pardubice, 2017. Dissertation thesis. ISBN 978-80-7560-115-5. Teze. Univerzita Pardubice.
6. HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.
7. KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.
8. KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
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.
10. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
11. MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.

12. PEARCE II, John A. a Richard B. ROBINSON. Strategic management: formulation, implementation, and control. 4th ed. Homewood: Irwin, 1991. ISBN 0-256-08323-1.
13. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
14. SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
15. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
16. 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.

Internetové zdroje

17. Budějovický Budvar, národní podnik. Výroční zpráva 2013 [online]. K. Světlé 512/4, České Budějovice 3, 2014 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17737813&subjektId=59981&spis=411891>
18. Budějovický Budvar, národní podnik. Výroční zpráva 2014 [online]. K. Světlé 512/4, České Budějovice 3, 2015 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39484438&subjektId=59981&spis=411891>
19. Budějovický Budvar, národní podnik. Výroční zpráva 2015 [online]. K. Světlé 512/4, České Budějovice 3, 2016 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44657559&subjektId=59981&spis=411891>
20. Budějovický Budvar, národní podnik. Výroční zpráva 2016 [online]. K. Světlé 512/4, České Budějovice 3, 2017 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49160922&subjektId=59981&spis=411891>
21. Budějovický Budvar, národní podnik. Výroční zpráva 2017 [online]. K. Světlé 512/4, České Budějovice 3, 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53496878&subjektId=59981&spis=411891>
22. Co je HACCP. www.hygpraha.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: http://www.hygpraha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prirucka-musi-byt--2394_2394_463_1.html
23. Cylikonické tanky. www.pivnitanky.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.pivnitanky.cz/nabidka/nadoby/cylikonické-tanky-netlakove/>
24. Češi pijí méně piva. www.echo24.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/SbVY6/cesi-piji-mene-piva-pivovary-za-tim-vidi-protikuracky-zakon>

25. Export piva. www.ceske-pivo.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/export-vykryva-ztraty-pivovarnictvi-za-lonsky-rok>
26. Heineken Česká republika, a. s. Výroční zpráva 2013 [online]. U Pivovaru 1, 270 53 Krušovice, 2014 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20946709&subjektId=704123&spis=74248>
27. Heineken Česká republika, a. s. Výroční zpráva 2014 [online]. U Pivovaru 1, 270 53 Krušovice, 2015 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41994299&subjektId=704123&spis=74248>
28. Heineken Česká republika, a. s. Výroční zpráva 2015 [online]. U Pivovaru 1, 270 53 Krušovice, 2017 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47260913&subjektId=704123&spis=74248>
29. Heineken Česká republika, a. s. Výroční zpráva 2016 [online]. U Pivovaru 1, 270 53 Krušovice, 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52306751&subjektId=704123&spis=74248>
30. Heineken Česká republika, a. s. Výroční zpráva 2017 [online]. U Pivovaru 1, 270 53 Krušovice, 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55635309&subjektId=704123&spis=74248>
31. Heineken exkurze. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/exkurze>
32. Heineken ocenění. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/oceneni>
33. Heineken tiskové zprávy. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/tiskove-zpravy>

34. Heineken tiskové zprávy. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/tiskove-zpravy/704>
35. Heineken tiskové zprávy. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/tiskove-zpravy/808>
36. Heineken tiskové zprávy. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/tiskove-zpravy/809>
37. Heineken udržitelnost. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/udrizitelnost>
38. Chráněné zeměpisné označení české pivo. www.ceske-pivo.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/cp/chzo-ceske-pivo>
39. Jak Češi pijí pivo. www.zpravy.aktualne.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/jak-cesi-piji-pivo-projdete-si-vysledky-pruzkumu-sociologick/r~8adf11b0928211e59772002590604f2e/>
40. Konec devizových intervencí. www.patria.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3796920/pred-rokem-skoncily-devizove-intervence-cnb-trvaly-41-mesicu.html>
41. Ležák Krušovice. www.krusovice.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.krusovice.cz/nase-piva/lezak>
42. Logo. www.flek.cz [online]. [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://flek.cz/firma/heineken-ceska-republika-a-s/8757>
43. Mapa pivovarů. www.pivnici.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.pivnici.cz/mapa-ceskych-pivovaru-a-minipivovaru/?z=8&x=49.743739&y=15.338617>
44. Nižší úroda a kvalita ječmene. www.smacr.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.smacr.cz/zpravy/nizsi-uroda-i-kvalita-ječmene-zatim-nezvysi-ceny-piva-v-cesku/>

45. Nižší úroda a kvalita ječmene. www.zemedelskefoto.net [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z:
<http://www.zemedelskefoto.net/info/002ChmelarskeOblasti.htm>
46. Obchodní vyjednávání Albertu. www.denik.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/od-dubna-zmizi-holba-z-prodejnich-regalu-retezce-albert-20190328.html>
47. Pivovary Staropramen s.r.o. Výroční zpráva 2017 [online]. Praha 5, Nádražní 43/84, 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55929105&subjektId=687699&spis=274245>
48. Počet zavřených hospod. www.echo24.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.echo24.cz/a/iWGMY/zavrenych-hospod-po-eet-je-mnohem-vic-pivovary-cupuji-cisla-financni-spravy>
49. Prodej točeného piva. www.ceskenoviny.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vyroba-piva-roste-prodej-toceneho-ale-stale-klesa/1742931>
50. Průměrná mzda. www.czso.cz [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017>
51. Rozmach minipivovarů. www.irozhlas.cz [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/minipivovaru-je-na-400-a-kazdy-tyden-pribyvaji-dalsi-rozmach-muze-brzdit_1708151534_pj
52. Sklizeň zemědělských plodin. www.czso.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/documents/10180/61431846/2701411802.pdf/dffd66f5-a458-46df-90a6-bb6b8c42f035?version=1.0>
53. SWOT. [Www.excel-navod.fotopulos.net](http://www.excel-navod.fotopulos.net) [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza/1.png>
54. TOP zaměstnavatelé. [Www.topzamestnavatele.cz](http://www.topzamestnavatele.cz) [online]. [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: https://www.topzamestnavatele.cz/#study_anchor
55. Udržitelnost Heineken. www.heinekenceskarepublika.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z:
<http://www.heinekenceskarepublika.cz/udrzitelnost>

56. Vše o EET. www.eet.money.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://eet.money.cz/vse-o-eet>
57. Výpis z obchodního rejstříku. www.or.justice.cz [online]. [cit. 2019-06-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=704123&typ=PLATNY>
58. Výroba Pilsner Urquell. Prazdroj.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/plzensky-prazdroj-zvysuje-kapacitu-vyroby-premioveho-lezaku-pilsner-urquell>
59. Zásoby vody v ČR. www.ovodarenstvi.cz [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.ovodarenstvi.cz/clanky/jak-je-na-tom-se-zasobami-vody-ceska-republika>
60. Žatecký chmel. www.zateckychmel.eu [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: http://www.zateckychmel.eu/index_cz.html

Zákony

61. Zákon č. 110/1997 Sb. ze dne 24. dubna 1997 o potravinách a tabákových výrobcích. In: Sbírka zákonů České republiky. 1997. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-110>
62. Zákon č. 353/2003 Sb. ze dne 26. září 2003 o spotřebních daních. In: Sbírka zákonů České republiky. 2003. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-353>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Altmanův index pro kótované podniky.....	17
Tabulka č. 2 – Altmanův index pro nekótované podniky.....	18
Tabulka č. 3 – IN05	18
Tabulka č. 4 – Hodnocení podniku dle IN05.....	19
Tabulka č. 5 – Kralicekův quicktest	20
Tabulka č. 6 – Horizontální analýza aktiv v absolutním vyjádření v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	31
Tabulka č. 7 – Horizontální analýza aktiv v relativním vyjádření v letech 2013-2017	32
Tabulka č. 8 – Horizontální analýza pasiv v absolutním vyjádření vyjádření v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	34
Tabulka č. 9 – Horizontální analýza pasiv v relativním vyjádření v letech 2013-2017	34
Tabulka č. 10 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v absolutním vyjádření v letech 2013-2017 (v tis. Kč).....	36
Tabulka č. 11 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v relativním vyjádření...37	
Tabulka č. 12 – Vertikální analýza aktiv v letech 2013-2017	39
Tabulka č. 13 – Vertikální analýza pasiv v letech 2013-2017.....	41
Tabulka č. 14 – Vertikální analýza výnosů letů 2013-2017.....	43
Tabulka č. 15 – Vertikální analýza nákladů v letech 2013-2017.....	44
Tabulka č. 16 – Rentabilita celkového kapitálu.....	46
Tabulka č. 17 – Ziskové rozpětí a obrat celkových aktiv	46
Tabulka č. 18 – Rentabilita vlastního kapitálu.....	47
Tabulka č. 19 – Obrat celkových aktiv	47
Tabulka č. 20 – Obrat dlouhodobého hmotného majetku.....	48
Tabulka č. 21 – Doba obratu zásob.....	48
Tabulka č. 22 – Doba obratu pohledávek	49
Tabulka č. 23 – Doba obratu závazků.....	50
Tabulka č. 24 – Celková zadluženost	50
Tabulka č. 25 – Úrokové krytí	52
Tabulka č. 26 – Běžná likvidita	52
Tabulka č. 27 – Pohotovostní likvidita	53
Tabulka č. 28 – Okamžitá likvidita.....	53
Tabulka č. 29 – Altmanovo Z-skóre Heineken Česká republika, a. s.....	54
Tabulka č. 30 – Altmanovo Z-skóre Budějovický Budvar, n. p.	55
Tabulka č. 31 – Index IN05 Heineken Česká republika, a. s.....	55
Tabulka č. 32 – Kralicekův Quicktest Heineken Česká republika, a. s.	56
Tabulka č. 33 – Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2012-2017 (v %)	60
Tabulka č. 34 – Vývoj průměrné roční míry inflace v ČR v letech 2012-2018 (v %) 61	
Tabulka č. 35 – Vývoj počtu zaměstnanců Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017	70

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – SWOT analýza.....	28
Obrázek č. 2 – Logo společnosti.....	29
Obrázek č. 3 – Vývoj devizového kurzu EUR/CZK v letech 2013-2018.....	62
Obrázek č. 4 – SWOT analýza.....	73

Seznam grafů

Graf. č 1 – Vývoj HDP v letech 2012-2018 (v mil. Kč).....	59
Graf. č 2 – Vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2012-2018 (v Kč).....	60
Graf. č 3 – Předpokládaný vývoj věkové struktury populace v ČR v letech 2018-2100 (v %)......	63
Graf. č 4 – Spotřeba piva na 1 obyvatele ČR v letech 1989-2017 (v litrech).....	64
Graf č. 5 – Vývoj průměrných mzdových nákladů na 1 zaměstnance u Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	71

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Aktiva Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017 v tis. Kč ..	88
Příloha č. 2 – Pasiva Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017 v tis. Kč...	89
Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017 v tis. Kč	90
Příloha č. 4 – Aktiva Budějovický Budvar, n. p. v letech 2013-2017 v tis. Kč.....	91
Příloha č. 5 – Pasiva Budějovický Budvar, n. p. v letech 2013-2017 v tis. Kč	92
Příloha č. 6 – Výkaz zisku a ztráty Budějovický Budvar, n. p. v letech 2013-2017 v tis. Kč	93

Příloha č. 1 – Aktiva Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017 v tis. Kč

Položky	AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	Aktiva celkem	3 189 994	2 998 011	2 933 414	3 037 109	2 986 063
B.	Dlouhodobý majetek	2 007 039	1 996 808	1 994 436	2 011 004	1 948 168
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	37 082	36 259	32 055	34 243	32 582
B.I.2.1.	Software	7 856	19 310	23 130	15 260	16 836
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	6 037	3 854	1 585	65	43
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	1 024	1 017	1 142	844	583
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	22 165	12 078	6 198	18 074	15 120
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 934 211	1 922 861	1 927 517	1 941 743	1 881 623
B.II.1.1.	Pozemky	81 986	78 229	78 229	83 647	79 807
B.II.1.2.	Stavby	745 738	704 501	683 133	645 327	711 983
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	985 163	963 270	1 015 322	931 094	920 905
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-10 022	-8 729	-7 436	-6 143	-4 849
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	2 163	2 289	2 289	2 276	2 276
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 718	1 718	1 718	1 718	1 718
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	127 465	181 583	154 262	283 824	169 783
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	35 746	37 688	34 864	35 018	33 963
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	20 988	20 988	20 988	20 988	20 987
B.III.2.	Zápůjčky úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	12 823	12 823	12 823	13 429	12 693
B.III.6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	1 935	3 877	1 053	601	283
C.	Oběžná aktiva	813 895	661 118	619 709	737 063	750 459
C.I.	Zásoby	205 488	182 182	213 000	218 822	190 563
C.I.1.	Materiál	112 455	83 243	91 928	88 214	86 920
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	38 967	41 544	48 798	43 671	45 607
C.I.3.1.	Výrobky	45 821	50 207	55 614	49 874	39 457
C.I.3.2.	Zboží	8 245	7 188	16 660	37 063	18 579
C.II.	Pohledávky					
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	11 948	10 459	8 448	2 710	2 481
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	6 120	5 598	4 774	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky ostatní				2 710	2 481
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	3 761	2 851	2 234	1 548	1 269
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	2 067	2 010	1 440	1 162	1 212
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	500 104	431 416	351 037	363 481	415 273
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	404 385	366 046	290 535	319 111	346 745
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	51 093	44 230	49 120	31 789	35 367
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	2 951	18 591	9 673	11 583	32 457
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	1 943	2 549	1 709	998	704
C.II.2.6.	Stát - daňové pohledávky	39 732	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	96 355	37 061	47 224	152 050	142 142
C.IV.1	Peněžní prostředky v pokladně	5 821	5 034	8 960	5 345	10 995
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	90 534	32 027	38 264	146 705	131 147
D.	Časové rozlišení	369 060	340 085	319 269	289 042	287 436
D.1.	Náklady příštích období	369 060	340 085	319 269	289 042	287 436

Příloha č. 2 – Pasiva Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017 v tis. Kč

Položky	PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	Pasiva celkem	3 189 994	2 998 011	2 933 414	3 037 109	2 986 063
A.	Vlastní kapitál	733 528	729 488	852 179	827 048	865 582
A.I.	Základní kapitál	659 184	659 184	659 184	659 184	659 184
A.I.1.	Základní kapitál	659 184	659 184	659 184	659 184	659 184
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	63 560	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-3 199	-3 199	0	0	0
A.IV.1.	Neuhrazená ztráta minulých let	-3 199	-3 199	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	13 983	73 503	192 995	167 864	206 398
B.+C.	Cizí zdroje	2 452 195	2 264 779	2 078 613	2 206 770	2 117 468
B.+C.	Rezervy	72 243	141 673	132 747	140 848	139 774
B.II.	Rezerva na daň z příjm	0	9 996	10 326	12 014	8 644
B.IV.	Ostatní rezervy	72 243	131 677	122 421	128 834	131 130
C.	Závazky	2 379 952	2 123 106	1 945 866	2 065 922	1 977 694
C.I.	Dlouhodobé závazky	317 690	463 331	311 869	632 062	827 943
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	300 000	450 000	300 000	620 000	820 000
C.I.8.	Odložený daňový závazek	17 690	13 331	11 869	12 062	7 943
C.II.	Krátkodobé závazky	2 062 262	1 659 775	1 633 996	1 433 860	1 149 751
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	17 051	32 478	1	0	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	369 665	346 218	308 238	322 016	317 595
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	453 048	388 751	416 247	403 340	449 326
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	850 000	500 000	550 000	300 000	0
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	3 800	3 800	3 800	3 800	3 800
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	19 294	18 601	19 083	23 585	19 141
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	10 803	10 745	10 876	10 761	10 471
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	104 157	62 559	44 418	95 313	91 895
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	230 655	292 905	277 740	271 346	252 012
C.II.8.7.	Jiné závazky	3 789	3 718	3 594	3 699	5 511
D.	Časové rozlišení	4 271	3 744	2 622	3 291	3 013
D.1.	Výdaje příštích období	2 612	2 352	2 040	2 040	2 040
D.2.	Výnosy příštích období	1 659	1 392	582	1 251	973

**Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty Heineken Česká republika, a. s. v letech 2013-2017
v tis. Kč**

Položky	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 085 254	3 014 310	2 923 251	2 877 684	2 808 096
II.	Tržby za prodej zboží	135 675	147 989	246 313	316 503	326 608
A.	Výkonová spotřeba	2 367 855	2 266 634	2 290 007	2 257 107	2 203 842
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	85 664	89 580	132 409	171 599	150 904
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 032 221	992 328	953 274	910 059	882 420
A.3.	Služby	1 249 970	1 184 726	1 204 324	1 175 449	1 170 518
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	8 091	-6 963	-12 661	10 867	5 570
C.	Aktivace	-290	-826	0	0	-37
D.	Osobní náklady	463 024	443 837	455 427	439 428	442 433
D.1.	Mzdové náklady	340 050	323 941	331 767	325 584	320 369
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	122 974	119 896	123 660	113 844	122 064
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	105 818	101 139	103 418	101 830	100 379
D.2.2.	Ostatní náklady	17 156	18 757	20 242	12 014	21 685
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	305 706	295 824	254 632	318 483	269 707
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	305 706	295 824	254 469	311 387	297 940
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	305 706	295 824	297 492	315 556	314 706
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	-43 023	-4 169	-16 766
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	3 017
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	163	7 096	-31 250
III.	Ostatní provozní výnosy	180 360	158 865	132 994	177 600	183 206
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	50 473	12 982	12 737	33 420	13 717
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	21 208	26 488	17 368	15 402	15 557
III.3.	Jiné provozní výnosy	108 679	119 395	102 889	128 778	153 932
F.	Ostatní provozní náklady	203 836	196 792	69 092	121 465	133 581
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	38 030	6 106	6 807	3 795	18 826
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	25 910	27 314	20 369	22 984	26 006
F.3.	Daně a poplatky	17 566	23 966	12 257	18 512	22 068
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	10 330	81 188	-10 071	16 287	2 295
F.5.	Jiné provozní náklady	112 000	58 218	39 730	59 887	64 386
	Provozní výsledek hospodaření	53 067	125 866	246 061	224 437	262 814
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	7 000	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	7 000	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	23 300	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	106	418	637	443	480
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	176	142	122
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	106	418	461	301	358
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-1 514	-181	-22 906	-4 414	-1 174
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	16 990	21 386	16 643	15 113	9 646
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	16 990	21 386	16 643	15 113	9 646
VII.	Ostatní finanční výnosy	17 578	14 249	5 585	3 286	27 350
K.	Ostatní finanční náklady	36 483	15 165	8 824	1 945	30 734
	Finanční výsledek hospodaření	-34 275	-21 703	-12 639	-8 915	-11 376
	Výsledek hospodaření před zdaněním	18 792	104 163	233 422	215 522	251 438
L.	Daň z příjmů	4 809	30 660	40 427	47 658	45 040
L.1.	Daň z příjmů splatná	-2 775	35 019	41 889	47 465	49 158
L.2.	Daň z příjmů odložená	7 584	-4 359	-1 462	193	-4 118
	Výsledek hospodaření po zdanění	13 983	73 503	192 995	167 864	206 398
	Výsledek hospodaření za účetní období	13 983	73 503	192 995	167 864	206 398
	Čistý obrat za účetní období	3 418 973	3 336 131	3 315 780	3 375 516	3 345 740

Příloha č. 4 – Aktiva Budějovický Budvar, n. p. v letech 2013-2017 v tis. Kč

Položky	AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	Aktiva celkem	5 557 512	4 979 511	4 772 165	5 095 265	5 327 842
B.	Dlouhodobý majetek	2 089 925	1 950 142	1 934 943	2 095 793	2 591 166
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	13 426	22 266	27 983	36 730	31 892
B.I.2.	Ocenitelná práva	8 763	22 266	19 531	23 301	31 071
BI.2.1.	Software	8 637	9 332	8 345	6 089	18 569
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	126	12 934	11 186	17 212	12 502
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	4 663	0	8 452	13 429	821
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 049 456	1 908 297	1 886 983	2 048 601	2 549 272
B.II.1.	Pozemky a stavby	1 168 670	1 113 144	1 130 762	1 133 565	1 096 179
B.II.1.1.	Pozemky	150 211	148 273	148 273	149 951	149 951
B.II.1.2.	Stavby	1 018 459	964 871	982 489	983 614	946 228
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	865 791	781 076	690 430	678 196	657 458
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	405	405	405	405	405
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	4 997	5 612	20 950	85 827	231 535
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9 593	8 060	44 436	150 608	563 695
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	27 043	19 579	19 977	10 462	10 002
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	24 985	17 520	17 918	8 403	7 943
B.III.2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	2 058	2 059	2 059	2 059	2 059
B.III.6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	3 264 874	2 860 912	2 681 183	2 844 677	2 594 627
C.I.	Zásoby	259 334	284 629	296 797	332 574	299 666
C.I.1.	Materiál	148 217	159 726	175 035	225 373	177 727
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	80 134	85 187	89 836	84 022	86 309
C.I.3.1.	Výrobky	23 547	33 887	28 869	20 347	34 036
C.I.3.2.	Zboží	7 436	5 829	3 057	2 832	1 594
C.II.	Pohledávky	490 706	399 482	416 385	407 253	457 664
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	5 494
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky ostatní	0	0	0	0	5 494
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	5 494
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	490 706	399 482	416 385	407 253	452 170
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	444 379	366 324	390 948	389 916	391 231
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	8 471	1 801	800	1 000	487
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	3 403	4 290	1 962	319	1 406
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	7 159	4 102	4 465	3 455	12 132
C.II.2.6.	Stát - daňové pohledávky	27 294	22 965	18 210	12 563	46 914
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	1 001 275	1 151 520	901 368	200 000	200 000
C.IV.	Peněžní prostředky	1 513 559	1 025 281	1 066 633	1 904 850	1 637 297
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	4 428	5 199	4 020	5 238	4 772
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	1 509 131	1 020 082	1 062 613	1 899 612	1 632 525
D.	Časové rozlišení	202 713	168 457	156 039	154 795	142 049
D.I.1.	Náklady příštích období	11 036	9 952	10 136	12 451	10 930
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	187 514	158 056	145 326	140 670	130 780
D.I.3.	Příjmy příštích období	4 163	449	577	1 674	339

Příloha č. 5 – Pasiva Budějovický Budvar, n. p. v letech 2013-2017 v tis. Kč

Položky	PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	Pasiva celkem	5 557 512	4 979 511	4 772 165	5 095 265	5 327 842
A.	Vlastní kapitál	5 020 662	4 461 902	4 239 174	4 493 499	4 753 105
A.I.	Základní kapitál	3 100 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000
A.I.1.	Základní kapitál	3 100 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	-3 092	-3 860	-3 462	-9 550	-300
A.III.	Fondy ze zisku	622 360	622 498	622 246	622 882	623 041
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 008 262	497 420	238 921	515 786	775 437
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	293 132	245 844	281 469	264 381	254 927
B.+C.	Cizí zdroje	536 849	517 609	524 947	601 675	574 736
B.+C.	Rezervy	60 216	42 440	39 178	42 297	33 320
B.II.	Rezerva na daň z příjmů	1 216	12 765	18 978	12 005	0
B.IV.	Ostatní rezervy	59 000	29 675	20 200	30 292	33 320
C.	Závazky	476 633	475 169	485 769	559 378	541 416
C.I.	Dlouhodobé závazky	125 178	129 471	126 491	122 321	118 583
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	705	705	690	690	690
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	500	500	500	500
C.I.8.	Odložený daňový závazek	124 473	128 266	125 301	118 205	117 393
C.I.9.	Závazky ostatní	0	0	0	2 926	0
C.II.	Krátkodobé závazky	351 455	345 698	359 278	437 057	422 833
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	64 374	40 725	39 374	28 177	2 750
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	189 824	189 899	198 278	275 396	295 565
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	12 764	13 689	13 589	15 416	16 135
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 276	7 755	8 182	8 608	9 363
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	15 199	13 380	16 942	15 710	8 978
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	61 996	80 225	82 139	91 701	89 127
C.II.8.7.	Jiné závazky	22	25	774	2 049	915
D.	Časové rozlišení	1	0	8 044	91	1
D.1.	Výdaje příštích období	1	0	8 043	90	0
D.2.	Výnosy příštích období	0	0	1	1	1

Příloha č. 6 – Výkaz zisku a ztráty Budějovický Budvar, n. p. v letech 2013-2017 v tis. Kč

Položky	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 186 865	2 319 093	2 465 436	2 537 273	2 471 243
II.	Tržby za prodej zboží	61 926	74 251	80 367	74 618	72 001
A.	Výkonová spotřeba	1 616 309	1 667 181	1 740 311	1 734 093	1 725 777
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	47 540	59 215	65 341	61 043	58 712
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	911 445	942 669	988 080	1 016 665	1 049 736
A.3.	Služby	657 324	665 297	686 890	656 385	617 329
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-11 651	-20 131	-4 426	8 663	-18 513
C.	Aktivace	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	277 288	286 224	300 592	313 706	336 696
D.1.	Mzdové náklady	204 960	210 828	220 983	230 502	248 164
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	72 328	75 396	79 609	83 204	88 532
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	68 490	70 784	74 910	77 833	82 990
D.2.2.	Ostatní náklady	3 838	4 612	4 699	5 341	5 542
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	180 769	227 458	193 953	236 139	187 858
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	261 159	249 285	242 293	233 709	238 895
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	261 159	249 285	242 293	233 709	232 874
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0	0	6 021
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	3 917	-2 603
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-80 390	-21 827	-48 340	-1 487	-48 434
III.	Ostatní provozní výnosy	122 053	131 722	103 809	93 509	63 627
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	6 747	17 001	7 962	5 035	6 420
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	28 315	31 553	44 746	37 466	24 882
III.3.	Jiné provozní výnosy	86 991	83 168	51 101	51 008	32 325
F.	Ostatní provozní náklady	22 961	70 763	81 129	65 346	54 030
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 738	30 769	871	1 558	315
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	4 289	11 609	25 729	21 824	10 898
F.3.	Daně a poplatky	4 619	5 465	10 597	7 113	3 301
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	-9 475	10 092	3 028
F.5.	Jiné provozní náklady	11 315	22 920	53 407	24 759	36 488
	Provozní výsledek hospodaření	285 168	293 571	338 053	347 453	321 023
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	7 017	3 743	876	1 286	764
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	7 017	3 743	876	1 286	764
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	8 898	0	6 895	-1 400
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	39 075	20 081	11 412	7 768	6 252
K.	Ostatní finanční náklady	5 424	1 098	510	12 349	14 719
	Finanční výsledek hospodaření	40 668	13 828	11 778	-10 190	-6 303
	Výsledek hospodaření před zdaněním	325 836	307 399	349 831	337 263	314 720
L.	Daň z příjmů	32 704	61 555	68 362	72 882	59 793
L.1.	Daň z příjmů splatná	44 812	57 245	71 328	79 164	63 210
L.2.	Daň z příjmů odložená	-12 108	4 310	-2 966	-6 282	-3 417
	Výsledek hospodaření po zdanění	293 132	245 844	281 469	264 381	254 927
	Výsledek hospodaření za účetní období	293 132	245 844	281 469	264 381	254 927
	Čistý obrat za účetní období	2 416 936	2 548 890	2 661 900	2 714 454	2 613 887