

# Finanční management

---

Nástroje ekonomické analýzy

# Analýza vnějšího prostředí

---

## PEST(EL) analýza

□ Analýza makrookolí

□ Analýza čtyř (až šesti) oblastí:

**Politické** (legislativa, pracovní právo, politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, integrační politika, OZP, podpora zahraničního obchodu)

**Ekonomické** (trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, spotřeba, investice, cena a dostupnost energie)

**Sociální** (demografický vývoj, mobilita, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělávání, postoje k práci a volnému času, charakteristika spotřeby, životní hodnoty, rodina, přátelé)

**Technologické** (výdaje na výzkum, podpora výzkumu, technologická úroveň a nové technologie, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání)

**Ekologické a Legislativní**

---

# Analýza vnějšího prostředí

---

## Porterův model

- Analýza mikrookolí
  - Analýza pěti konkurenčních sil:
    - Konkurenti v odvětví
    - Potenciálně nově vstupující podniky
    - Dodavatelé
    - Odběratelé
    - Náhradní výrobky
-

# Analýza vnitřního prostředí

---

## Finanční analýza

### Model 7S

- je pomůckou k odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu
  - na každý podnik je nutné pohlížet jako na množinu základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují
  - soulad těchto faktorů zajišťuje úspěch podniku:
    - strategie,
    - struktura,
    - systémy řízení,
    - styl manažerské práce,
    - spolupracovníci,
    - schopnosti,
    - sdílené hodnoty.
-

# SWOT analýza

---

- Shrnuje předchozí analýzy
  - Cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie (silné a slabé stránky) podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí
  - Zahrnuje:
    - Strengths (silné stránky)
    - Weaknesses (slabé stránky)
    - Opportunities (příležitosti)
    - Threats (hrozby)
-

# Plzeňský prazdroj

---

- ❑ Po privatizaci byla 1. května 1992 založena akciová společnost Plzeňské pivovary, která byla v roce 1994 zapsána do obchodního rejstříku jako Plzeňský Prazdroj, a.s.
  - ❑ V roce 1999 nad pivovarem získal kontrolu koncern South African Breweries plc. (SABMiller plc.).
  - ❑ V roce 2002 byla dokončena fúze se společnostmi Pivovar RADEGAST a.s., a Pivovar Velké Popovice a.s., čímž vznikla jediná společnost Plzeňský Prazdroj, a.s.
  - ❑ Plzeňský prazdroj, a.s. je v současné době (od dubna roku 2017) součástí koncernu ASAHI BREWERIES EUROPE LTD.
-

# PEST analýza (2016)

---

## Politické a legislativní faktory

- ❑ současná politická situace (především v ČR) - stabilní.
  - ❑ předpisy a regulace – především: Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon, Zákon č. 235/2004 Sb. O dani z přidané hodnoty, Zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmů, Zákon č. 353/2003 Sb. O spotřebních daních, Zákon č. 110/1997 Sb. O potravinách a tabákových výrobcích, Zákon č. 143/2001 Sb. O ochraně hospodářské soutěže, Zákon č. 112/2016 Sb. O evidenci tržeb.
  - ❑ daň z piva - základní sazba spotřební daně je 32 Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny.
  - ❑ Výše DPH - od 1. ledna 2015 platí v České republice 3 sazby daně. Základní sazba (týká se piva), je 21 %, snížená sazba 15 % pro nealkoholické pivo.
  - ❑ Daň z příjmů právnických osob je od roku 2010 na stejné úrovni 19 %.
  - ❑ Od 1. 12. 2016 vstupuje v platnost zákon o elektronické evidenci tržeb.
  - ❑ Určitou kompenzací pro provozovatele hospod a restaurací, je snížení DPH na jídlo a nealkoholické nápoje z 21 % na 15 %, které vstoupilo v platnost 1. prosince 2016 a které by mělo být jistou náhradou za zavedení EET.
  - ❑ 9. 12. 2016 byl schválen návrh protikuřáckého zákona - vstoupil v platnost v červnu 2017.
  - ❑ Od vstupu ČR do EU se všechny podniky řídí také legislativou EU. Zde se jedná především o legislativu upravující hygienu při výrobě potravin.
  - ❑ Nelze opominout ani normy upravující exportní činnost.
-

# PEST analýza (2016)

---

## Ekonomické faktory

- ❑ Vývoj HDP od krizového roku 2009 až do roku 2016 - Vysoký růst (za rok 2015) byl dán jednorázovými a dočasnými faktory, jako např. dočerpání prostředků z evropských fondů z období 2007 – 2013, vliv změny daní na tabákové výroby nebo propad korunové ceny ropy.
- ❑ Na konci roku 2015 byla celková inflace na úrovni 0,3 %.
- ❑ Růst domácí ekonomiky, přispěl ke snížení nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti má klesající tendenci. K září roku 2015 dosahovala 4,1 % a dlouhodobě se pohybuje pod evropským průměrem.
- ❑ Nízká míra nezaměstnanosti představuje hrozbu nedostatku pracovních sil s potřebnou kvalifikací a vzděláním.
- ❑ Průměrná hrubá měsíční nominální mzda vzrostla v 2. čtvrtletí 2016 oproti stejnému období předchozího roku o 3,9 %, reálně se zvýšila o 3,7 %. Hrubá průměrná měsíční mzda činila 27 297 Kč, což bylo o 1 019 Kč více než ve srovnávaném období.
- ❑ V listopadu 2013 přistoupila Česká národní banka k devizovým intervencím. Díky nim došlo k oslabování kurzu koruny vůči ostatním měnám. Došlo k růstu dovozních cen. Slabší kurz podpořil české vývozy.
- ❑ Ukončení režimu devizových intervencí předpokládá ČNB nejdříve v polovině roku 2017. Do té doby bude udržovat kurz koruny poblíž hodnoty 27 Kč/EUR.
- ❑ ČNB na konci roku 2012 snížila úrokové sazby na technickou nulu. Na zasedání Bankovní rady ČNB z 3. 11. 2016 bylo rozhodnuto o ponechání těchto sazeb na současné úrovni (0,05 %).



# PEST analýza (2016)

---

## Sociální faktory

- ❑ stárnutí populace = do roku 2050 se zásadně změní složení obyvatelstva podle hlavních věkových skupin. Podle prognózy ČSÚ bude klesat podíl věkové skupiny 14 – 65 let a naopak výrazně poroste podíl obyvatel starších 65 let.
  - ❑ Ve spotřebě piva na obyvatele se Česká republika dlouhodobě řadí na první příčky. V roce 2015 činila tato spotřeba 143 l na obyvatele. Spotřeba piva v ČR však stagnuje.
  - ❑ I přes tento trend se Plzeňskému Prazdroji daří zvyšovat své prodeje. V roce 2015 dosáhla společnost růstu prodeje jak na domácím trhu, tak především v exportu, kdy celkový export značek Plzeňského Prazdroje vzrostl o 12 % oproti předchozímu roku.
  - ❑ V posledních letech nadále roste trend pití piva doma, tedy nákupu lahvového piva v obchodech. Tento trend, společně se zavedením EET a úplného zákazu kouření, může do budoucna představovat hrozbu pro vývoj hospod a restauračních zařízení.
  - ❑ Významným faktorem je i změna v preferencích spotřebitelů týkající se rozložení spotřeby mezi různé druhy piva. V posledních letech roste zájem především o tradiční české ležáky (11 a 12), na úrok výčepního piva, a různé pivní speciály.
  - ❑ Podíl lidí, kteří pijí pivo, se v ČR dlouhodobě nemění. Podíl mužů dosáhl v roce 2016 88 %, u žen se 57 %. Nejvíce mužů konzumujících pivo se nachází ve věkových skupinách 45 – 59 let a 30 – 40 let. Mezi nejmladšími muži do 30 let, podíl konzumentů již třetím rokem klesá. Mezi ženami je nejvyšší počet konzumentek ve věkových skupinách 30 – 44 let a 45 – 59 let. Stejně jako u mužů, klesá podíl konzumentek ve věku do 30 let.
-

# PEST analýza (2016)

---

## **Technologické faktory**

- ❑ Pivovarnictví je charakteristické použitím tradičních postupů výroby, a tudíž dochází spíše k modernizaci technologického zázemí společnosti. Nové technologie se zaměřují především na zefektivnění a zkvalitnění výroby a jednotlivých postupů.
  - ❑ minimalizace dopadu činností pivovarů na životní prostředí = snížit spotřebu vody, energií a tepla, zvyšování recyklace odpadů a obalů.
  - ❑ Změny v nákupních zvyklostech spotřebitelů = zvýšený zájem o PET lahve a hliníkové plechovky.
  - ❑ rozšiřování výrobního portfolia společnosti = Plzeňský Prazdroj již druhým rokem pokračuje v programu Volba sládků, jehož cílem je nabízet zákazníkům každý měsíc jiný pivní speciál.
-

# Porterův model (2016)

---

## Konkurenti

- Současné období je, v pivovarském průmyslu, obdobím charakteristickým přerozdělováním trhu a boje o tržní podíly. Při současné stagnující spotřebě na domácím trhu lze nárůst tržního podílu realizovat jen na úkor ostatních firem.
  - V odvětví postupně dochází ke koncentraci, kdy v současnosti 6 velkých firem zaujímá převážnou část trhu. Zbylá část připadá na nezávislé a malé pivovary, jejichž obliba neustále narůstá. Tomu napovídá i současný rozmach minipivovarů, jejichž počet přesáhl v roce 2015 hranici 300 a jejichž celková výroba činila 250 tisíc hl, tj. 1,5% podíl na celkové domácí spotřebě.<sup>55</sup>
  - S přibližně 50% tržním podílem zaujímá Plzeňský Prazdroj dominantní postavení v pivovarském odvětví. Tohoto postavení dosáhl pivovar hlavně fúzí s Pivovarem Radegast a Pivovarem Velké Popovice v roce 2002.
  - Největším konkurentem Plzeňského Prazdroje jsou v současnosti Pivovary Staropramen, Heineken Česká republika, Budějovický Budvar, Pivovary Lobkowitz Group a LIF Group.
-

# Porterův model (2016)

---

## Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

- ❑ Je velmi malá, díky relativní nasycenosti trhu.
  - ❑ Vstup do tohoto odvětví není náročný, což dokazuje i nynější boom malých pivovarů. Tyto pivovary však pro šestici českých největších pivovarů nepředstavují žádné větší riziko (malý tržní podíl).
  - ❑ Odvětví výroby piva je velmi kapitálově náročné a bez dostatečně velkých zdrojů, je prakticky nemožné založit nový pivovar, který by byl schopen konkurovat velkým a zavedeným podnikům.
  - ❑ Nevýhodou pro nově vstupující podniky na trh je i věrnost zákazníků zavedeným značkám. Z výzkumu provedeného Sociologickým ústavem AV ČR vyplývá, že 9 z 10 mužů a 7 z 10 žen upřednostňují své oblíbené značky piva.
  - ❑ Výraznou hrozbu nepředstavuje ani vstup nových konkurentů ze zahraničí. Import piva do České republiky dlouhodobě klesá, a co do poměru domácí spotřeby a importovaného piva, je na nejnižší úrovni v Evropě.
  - ❑ Největší hrozbu představuje fúze či akvizice již existujících pivovarů, které by vytvořily silnějšího hráče v odvětví, čímž by ohrozily dominantní postavení sledovaného podniku. Hrozbou může být i majetkový vstup některé nadnárodní pivovarnické skupiny na český trh.
-

# Porterův model (2016)

---

## Dodavatelé

- ❑ Plzeňský Prazdroj spolupracuje s celou řadou domácích i zahraničních dodavatelů z různých oborů a disponuje velkou vyjednávací silou.
  - ❑ Pivo se v pivovaru vyrábí ze tří základních surovin, a sice českého ječmenného sladu, žateckého chmele a kvalitní vody. V roce 2015 nakoupil Plzeňský Prazdroj 92,4 % všech svých surovin od tuzemských dodavatelů, z toho ječmen nakupuje 100% od tuzemských dodavatelů a chmel pochází z 90 % od domácích dodavatelů.
  - ❑ Plzeňský Prazdroj je druhým největším domácím odběratelem sladovnického ječmene (ročně cca 140 000 tun), 65 – 70 % dodávek odebírá přímo od pěstitelů, zbytek od velkoobchodníků nebo obchodních asociací. Společnost se svými dodavateli uzavírá dlouhodobé kontrakty, což přispívá i k výhodné ceně.
  - ❑ Pivovar využívá při výrobě Žatecký chmel.
  - ❑ Při výrobě piva používá vodu z vlastních vrtů a studen. Pivovar tak využívá 45,5 % podzemní vody, 25,2 % povrchové a jen 29,2 % obecní vody.
  - ❑ Cena zemědělských surovin, vody i energií neustále roste. Cena ječmene a chmele v posledních letech roste hlavně z důvodu snižování oblastí, kde se plodiny pěstují. Na jejich cenu působí i klimatické podmínky, které do značné míry ovlivňují velikost každoroční úrody.
-

# Porterův model (2016)

---

## Odběratelé

- ❑ Mezi odběratele z off-trade segmentu patří velké obchodní řetězce, jakou jsou Tesco, Albert, Kaufland, Globus ad., kteří mají značnou sílu při vyjednávání. Jejich pozici umocňuje i současný trend pití piva doma, a tedy rostoucí poptávka po pivu v lahvích.
  - ❑ On-trade segment zahrnuje hospody a restaurace, jejichž vyjednávací síla je malá, což je dáno počtem těchto subjektů (mnoho) a velikostí (jsou malá).
  - ❑ I přes to jsou odběratelé z řad hospod a restaurací významnými zákazníky, jelikož na točeném pivu mají pivovary mnohem větší marži než na pivu lahvovém. Z tohoto důvodu nabízí pivovary těmto podnikům výhody v podobě vybavení prostor, poskytování výhodnějších cen nebo investic do modernizace a zařízení interiérů a další. Těmito prostředky se pivovary snaží zavázat si tyto odběratele a získat jejich loajalitu a věrnost. Zvyšující se konkurence v odvětví a stagnující spotřeba nutí pivovary bojovat o tyto subjekty.
  - ❑ Vyjednávací síla odběratelů je také jedním z důvodů velkých rozdílů mezi cenou sudového piva prodávaného v hospodách a restauracích, a cenou lahvového piva prodávaného v maloobchodě. Zatímco off-trade segment tlačí ceny dolů, on-trade si nechává ceny diktovat pivovarskými společnostmi.
-

# Porterův model (2016)

---

## Hrozba substitutů

- ❑ Výrobky, které uspokojují stejnou potřebu, a sice víno jako nápoj s nízkým obsahem alkoholu a nealkoholické nápoje (např. minerální vody, sodové vody, limonády a další).
  - ❑ Víno je v ČR velmi oblíbený nápoj, čemuž odpovídá i jeho rostoucí spotřeba v posledních letech. I přes to, že spotřeba vína zdaleka nedosahuje takových hodnot jako spotřeba piva, jedná se o významný substitut, který by do budoucna mohl ohrozit pивní trh.
  - ❑ Jinak je tomu u nealkoholických nápojů, jejichž roční spotřeba na obyvatele klesá, i tak je spotřeba nealkoholických nápojů téměř dvojnásobná oproti spotřebě piva.
  - ❑ Všechny výše uvedené substituty nepředstavují pro společnost Plzeňský Prazdroj výrazné ohrožení. Pivo má v české společnosti dlouholetou tradici, a tudíž můžeme předpokládat, že ani vzrůstající obliba vína neohrozí jeho spotřebu.
-

# SWOT analýz

## SWOT analýza podniku Plzeňský Prazdroj

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