

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Hodnocení podnikatelské výkonnosti Pardubického  
pivovaru a. s.**

**Bc. Eliška Holubová**

**Diplomová práce  
2013**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška Holubová**  
Osobní číslo: **E11490**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Hodnocení podnikatelské výkonnosti Pardubického pivovaru a.s.**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

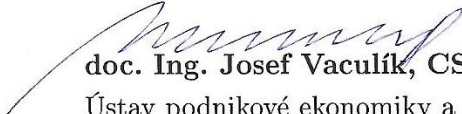
Diplomová práce bude analyzovat daný podnikatelský subjekt, hodnotit podnikatelskou výkonnost a podá návrhy na zlepšení této výkonnosti.

- Stanovení cílů práce
- Vymezení základních pojmů, jednotlivé manažerské nástroje hodnocení podniku
- Analýza podnikatelského subjektu Pivovaru Pernštejn a. s.
- Zhodnocení výsledků
- Formulace závěrů
- Literatura

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

**DAMELIO, R.:** The basics of benchmarking, vydal: Quality Resources, New York 1995.  
**ELLIOTT, S., HEDERSON C.:** Benchmarking a guide for your journey to best-practice processes, vydal: American Productivity, Houston 2001.  
**JAKUBÍKOVÁ, D.:** Strategický marketing, strategie a trendy, vydal: Grada, Praha 2008 .  
**JIRÁSEK, J.:** Benchmarking a konkurenční zpravodajství, souměření pro soupeření, vydal: Profess Consulting, Praha 2007.  
**KOTLER, P.:** Marketing management, vydal: Grada, Praha 2007.  
**SRPOVÁ, J.:** Základy podnikání, teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů, vydal: Grada, Praha 2010.  
**VACULÍK, J.:** Marketingové řízení, vydal: Univerzita Pardubice, Pardubice 2005.  
**WAGNER, J.:** Měření výkonnosti, jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti, vydal: Grada, Praha 2009.

Vedoucí diplomové práce:

  
doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání diplomové práce: 19. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. října 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Bc. Eliška Holubová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala marketingové manažerce Pardubického pivovaru Mgr. Lucií Srbové, která mi ochotně poskytla materiály, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Velké dík patří také mé rodině a mému partnerovi, kteří mi umožnili čas, abych tuto práci mohla vypracovat.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zaměřuje na celkové finanční hodnocení společnosti Pardubický pivovar, a.s. za období 2008 až 2011 za pomoci ukazatelů finanční analýzy, SWOT analýzy a benchmarkingu. Na základě provedené analýzy jsou navrženy možné změny k vylepšení stávající situace podniku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Finanční analýza, SWOT analýza, benchmarking, strategická analýza, pivovar*

## **TITLE**

*Assessment of the entrepreneurial efficiency of Pardubice brewery a. s.*

## **ANNOTATION**

*The Diploma thesis focused on the financial evaluation of the Pardubický pivovar, a.s. company for the 2008 – 2011 period, based on the financial analysis indicators, SWOT analysis and benchmarking. Based on the given analysis, the improvements of the company's current situation.*

## **KEYWORDS**

*Financial analysis, SWOT analysis, benchmarking, strategic analysis, brewery*

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1. STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>11</b>
1.1. PODNIKATELSKÁ VÝKONNOST FIRMY .....	11
1.2. VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ .....	13
1.2.1. PEST analýza.....	14
1.2.2. Porterův model pěti sil.....	15
1.3. VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ .....	17
1.4. ANALÝZA SWOT .....	18
<b>2. FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>19</b>
2.1. METODY ELEMENTÁRNÍ ANALÝZY .....	19
2.2. ANALÝZA POMĚROVÝMI (INTENZIVNÍMI) UKAZATELI .....	20
2.2.1. Ukazatele likvidity.....	21
2.2.2. Ukazatele rentability.....	22
2.2.3. Ukazatele zadluženosti.....	23
2.2.4. Ukazatele aktivity.....	25
2.2.5. Ukazatele tržní hodnoty .....	26
<b>3. BENCHMARKING .....</b>	<b>28</b>
3.1. DŮVODY VYUŽITÍ BENCHMARKINGU V TĚTO DIPLOMOVÉ PRÁCI .....	28
3.2. DRUHY BENCHMARKINGU .....	29
3.3. FÁZE PROCESU BENCHMARKINGU.....	30
3.4. UKAZATELE BENCHMARKINGU.....	32
<b>4. PARDUBICKÝ PIVOVAR .....</b>	<b>34</b>
4.1. HISTORIE PARDUBICKÉHO PIVOVARU.....	34
4.2. ZÁKLADNÍ IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI .....	35
4.3. PARDUBICKÝ PIVOVAR V SOUČASNOSTI .....	37
4.4. VÝBĚR VHODNÉ SPOLEČNOSTI PRO POROVNÁNÍ POMOCÍ BENCHMARKINGU .....	38
<b>5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PARDUBICKÉHO PIVOVARU .....</b>	<b>41</b>
5.1. PEST ANALÝZA.....	41
5.2. ANALÝZA TRHU PIVOVARŮ.....	42
5.3. ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ .....	44
5.4. SWOT ANALÝZA PARDUBICKÉHO PIVOVARU .....	46
5.4.1. Silné stránky.....	46
5.4.2. Slabé stránky.....	48
5.4.3. Příležitosti.....	49
5.4.4. Hrozby.....	50
<b>6. FINANČNÍ ANALÝZA PARDUBICKÉHO PIVOVARU .....</b>	<b>52</b>
6.1. POMĚROVÉ UKAZATELE.....	52
6.1.1. Ukazatelé likvidity.....	52
6.1.2. Ukazatelé rentability.....	56
6.1.3. Ukazatelé zadluženosti.....	61
6.1.4. Ukazatelé aktivity.....	64
<b>7. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>70</b>
7.1. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z ANALÝZY SWOT.....	70
7.2. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z FINANČNÍ ANALÝZY .....	71
7.3. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z BENCHMARKINGU.....	73
7.4. SHRUTÍ ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ.....	74
<b>8. ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
<b>POUŽITÉ ZDROJE .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>80</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1:	Strategická analýza .....	11
Obrázek č. 2:	Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku	12
Obrázek č. 3:	Porterův model pěti sil .....	17
Obrázek č. 4:	Elementární metody finanční analýzy .....	20
Obrázek č. 5:	Hlavní akcionáři .....	36
Obrázek č. 6:	Organizační schéma Pardubického pivovaru .....	37
Obrázek č. 7:	Organizační schéma pivovaru Primátor, a. s. ....	39

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1:	Okamžitá likvidita .....	53
Graf č. 2:	Pohotová likvidita .....	54
Graf č. 3:	Běžná likvidita .....	55
Graf č. 4:	Rentabilita celkového vloženého kapitálu .....	56
Graf č. 5:	Rentabilita vlastního kapitálu .....	58
Graf č. 6:	Rentabilita celkového investovaného kapitálu .....	59
Graf č. 7:	Rentabilita tržeb .....	60
Graf č. 8:	Ukazatel věřitelského rizika .....	62
Graf č. 9:	Koeficient samofinancování .....	63
Graf č. 10:	Ukazatel úrokového krytí .....	64
Graf č. 11:	Obrat celkových aktiv .....	65
Graf č. 12:	Obratovost zásob a doba obratu zásob .....	66
Graf č. 13:	Obratovost pohledávek a doba obratu pohledávek .....	67
Graf č. 14:	Obratovost závazků a doba obratu závazků .....	69

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1:	Pest analýza .....	15
Tabulka č. 2:	Analýza SWOT .....	18
Tabulka č. 3:	Ukazatele benchmarkingu .....	32
Tabulka č. 4:	Údaje o společnosti .....	35
Tabulka č. 5:	Analýza SWOT .....	46
Tabulka č. 6:	Okamžitá likvidita .....	52
Tabulka č. 7:	Pohotová likvidita .....	53
Tabulka č. 8:	Běžná likvidita .....	54
Tabulka č. 9:	Rentabilita celkového vloženého kapitálu .....	56
Tabulka č. 10:	Rentabilita vlastního kapitálu .....	57
Tabulka č. 11:	Rentabilita celkového investovaného kapitálu .....	59
Tabulka č. 12:	Rentabilita tržeb .....	60
Tabulka č. 13:	Ukazatel věřitelského rizika .....	61
Tabulka č. 14:	Koeficient samofinancování .....	62
Tabulka č. 15:	Ukazatel úrokového krytí .....	64
Tabulka č. 16:	Obrat celkových aktiv .....	65
Tabulka č. 17:	Obratovost zásob a doba obratu zásob .....	66
Tabulka č. 18:	Obratovost pohledávek a doba obratu pohledávek .....	67
Tabulka č. 19:	Obratovost závazků a doba obratu závazků .....	68



## **SEZNAM ZKRATEK**

OR	obchodní rejstřík
a. s.	akciová společnost
Kč	Korun českých
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
KEG	anglicky sud, v češtině výraz znamená speciální vratný sud
DPH	daň z přidané hodnoty
HDP	hrubý domácí produkt
ROA	rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
ROCE	rentabilita celkového vloženého kapitálu
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
HV	hospodářský výsledek
PET	Polyethylentereftalát - plast

## ÚVOD

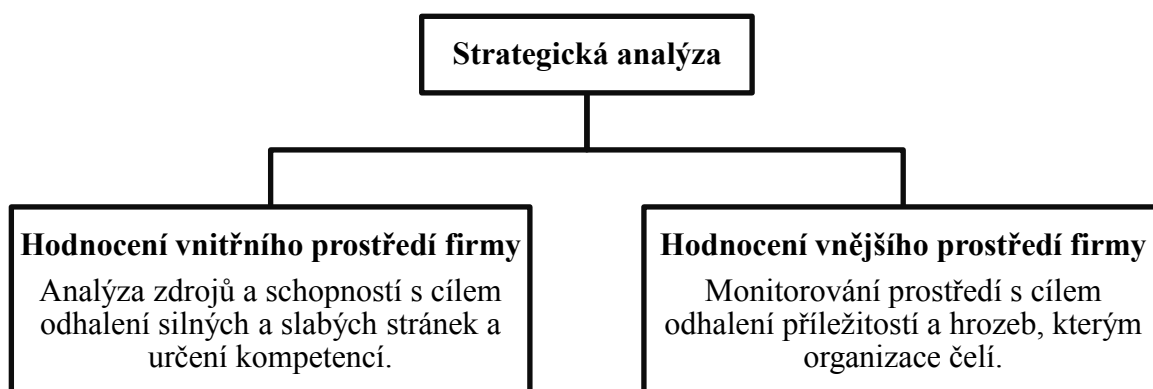
Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se jsou charakterizovány základní pojmy, definice a charakteristiky, které vysvětlují obecné vymezení tématu hodnocení podnikatelské výkonnosti. V této první části je blíže nastoleno, jak hodnotit podnikatelskou výkonnost a protože metodik pro hodnocení podnikatelské výkonnosti je mnoho, autorka se soustředí na finanční analýzu a analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Autorka této diplomové práce zvolil hodnocení podle dostupnosti dat a informovanosti od konkrétního podniku. Zaměřuje se hlavně na finanční analýzu, která je sama o sobě opět rozsáhlá, jelikož obsahuje široké spektrum ukazatelů. Proto byly zvoleny ukazatele, které by měly mít nejlepší vypovídající schopnost o výkonnosti podniku.

V oblasti finanční analýzy se soustřeďuje na poslední čtyři roky, které v zápětí porovnává s dalším vhodně zvoleným podnikem. Metodické porovnání vyvodilo přínosné poznatky a pomohlo vyhodnotit, které oblasti by zvolená společnost mohla vylepšit. Odborně se toto systematické porovnávání mezi dvěma podniky nazývá benchmarking. Důraz je kladen v teoretické části i na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a následnou analýzu SWOT přinášející kvalitní návrhy na zlepšení výkonnosti podniku. Shrne – li se praktická část, obsahuje konkrétní analýzu vnějšího, vnitřního prostředí, následnou analýzu SWOT aplikovanou na vybraný podnik a jeho kraj a hlavně finanční analýze se skutečnými čísly. Finanční analýza obsahuje rozsáhlé propočty, ke kterým je třeba využít účetních dat z účetních závěrek jednotlivých let. Aby se čtenář v jednotlivých letech a výpočtech lépe orientoval, příloha s názvem propočty finanční analýzy vystihuje, jak došlo k jednotlivým hodnotám poměrových ukazatelů. Důsledky a výsledky lze nalézt v kapitole návrhy a řešení.

Cílem práce je analyzovat daný podnikatelský subjekt, zhodnotit podnikatelskou výkonnost a podat návrhy na zlepšení této výkonnosti.

# 1. STRATEGICKÁ ANALÝZA

Úkolem strategické analýzy firmy je získat globální pohled na tržní pozici a tržní potenciál firmy. Součástí strategické analýzy je analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí poskytuje informace pro následnou analýzu SWOT. Na následujícím obrázku č. 1 lze spatřit rozdělení strategické analýzy.



**Obrázek č. 1: Strategická analýza**

Zdroj: [28, str. 16]

Strategická analýza zahrnuje analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu firmy. K analýze makrookolí můžeme využít např. PEST analýzu, k analýze mikrookolí např. Porterův model pěti sil a k interní analýze silných a slabých stránek firmy můžeme použít například benchmarking. Mezi metody, které v sobě zahrnují jak interní, tak externí analýzu patří SWOT analýza. [23, str. 131]

## 1.1. Podnikatelská výkonnost firmy

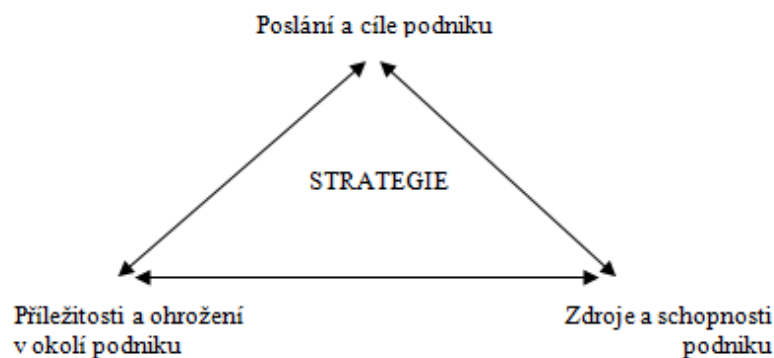
Hodnocení podnikatelské výkonnosti firmy se prioritně zaměřuje na hodnocení její schopnosti vytvářet trh, na existenci příznivých podmínek pro maximalizaci efektů z marketingu a inovací. [18, str. 64] Nejlépe posoudit lze podnikatelskou výkonnost pomocí podrobného rozebrání tří následujících oblastí:

- analýza efektivnosti realizace podnikatelské strategie,

- rozbor účelnosti strategického managementu aktivit zabezpečovaných autonomně jednotlivými organizačními složkami firmy,
- analýza výsledků hospodaření firmy.

### 1.1.1. Analýza efektivnosti realizace podnikatelské strategie

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. [6, str. 1] Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku je znázorněn na obrázku č. 2.



**Obrázek č. 2: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku**

Zdroj: [6, str. 2]

Bez dobře zformulované podnikatelské strategie není žádný podnikatelský subjekt schopen plně a efektivně využít vlastní potenciál podnikatelské výkonnosti. Správně zvolená podnikatelská strategie může být klíčem úspěšného podnikání.

### 1.1.2. Rozbor účelnosti strategického managementu aktivit

Určení podmínek dosažitelnosti zvolených cílů podnikatelské strategie firmy je východiskem pro návrh opatření, které firma musí zajistit v zájmu úspěšného postupu k těmto cílům. Tato opatření jsou vykonávána postupy strategického managementu.

Strategický management je proces zkoumání současného a budoucího prostředí, formulace cílů a tvorby, implementování a kontroly rozhodnutí zaměřených na dosažení těchto cílů v současném a budoucím prostředí. [15, str. 177]

Management by si při tvorbě strategie měl odpovědět na tři základní otázky. Co a pro koho budeme dělat? Jakých cílů chceme dosáhnout? Jak těchto cílů dosáhneme? Strategický management je tedy dlouhodobě orientované, cílově zaměřené programování, jehož nástrojem je písemný strategický plán. V něm je uvedena jasná představa toho, čeho chce management v budoucnosti dosáhnout, jaké jsou jeho dlouhodobé cíle.

Strategický management se tedy snaží v první řadě jasně formulovat poslání firmy, čímž definuje základní důvody existence firmy a odpoví tím na otázky, jaké společenské problémy chce organizace řešit a pomocí jakých prostředků.

Hlavním úkolem strategického managementu je tedy efektivně přeměnit předem definované poslání a cíle na výsledky. Strategický management a strategické plánování je pro firmu jednoznačně přínosným procesem. [24]

### **1.1.3. Analýza efektivnosti hospodaření firmy**

Hospodaření firmy představuje rámec pro hodnocení podnikatelské výkonnosti podniku prostřednictvím finančních ukazatelů, které charakterizují podnikatelské výsledky společnosti. Finanční analýza zkoumá finanční zdraví podniku a je neodmyslitelnou součástí systematického řízení podniku po stránce financí. Finanční analýza je zpětná vazba všech aktivit – odhalí, kam se podnik v jednotlivých oblastech finančního řízení dostal, jaké finanční cíle se podařilo naplnit a ve kterých naopak podnik pokulhával.

Pozornost finanční analýzy v této diplomové práci bude věnována především likviditě, rentabilitě, aktivitě, zadluženosti a ukazatelům tržní hodnoty. V další kapitole bude tematika finanční analýzy lépe vysvětlena a charakterizována.

## **1.2. Vnější prostředí**

Vnější prostředí je možno ještě rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Makroprostředí je tvořeno faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Jsou to faktory politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálního, demografického a kulturního prostředí, technického a technologického prostředí a ekologického prostředí. Obecně jsou to faktory pro firmu těžce kontrolovatelné.

Politické a právní prostředí je reprezentováno mnoha činiteli, které vytyčují způsoby rozvoje společnosti, vytvářejí politický a právní rámec pro její vývoj. Rozhodují o tom, zda ve společnosti bude spíše příkazová či tržní nebo smíšená ekonomika. Ekonomické prostředí působí na vývoj a ovlivňuje strukturu národního hospodářství. Na rozhodování manažerů a organizací působí prostřednictvím monetární a fiskální politiky. Sociální prostředí shrnuje sociální, demografické a kulturní faktory, které jsou v úzkém vztahu k životní úrovni společnosti. Ekologické prostředí souvisí s faktory nabývající na významu v souvislosti s tvorbou a ochranou trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Technické a technologické prostředí zahrnuje rozvoj techniky a technologie. To vyžaduje, aby manažeři a vlastníci organizací neustále tento rozvoj sledovali, obnovovali výrobu a služby, a tak vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životnost a fungování organizace.

Mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, další firmy a organizace, tj. široce pojatá veřejnost. Rovněž je zde nutné analyzovat jednotlivé komponenty mikroprostředí, neboť výrazně ovlivňují činnost firmy. Na rozdíl od faktorů makroprostředí, jsou faktory mikroprostředí ve větší míře firmou ovlivnitelné. Z výsledků analýz vnějšího prostředí určuje firma příležitosti a hrozby. [28, str. 16]

### **1.2.1. PEST analýza**

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Co pod jednotlivé faktory patří, charakterizuje tabulka č. 1. Jak už bylo zmíněno výše, PEST analýza slouží k analýze makroprostředí.

**Tabulka č. 1: Pest analýza**

<b>Politicko-legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Antimonopolní zákony</li><li>• Ochrana životního prostředí</li><li>• Ochrana spotřebitele</li><li>• Daňová politika</li><li>• Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus</li><li>• Pracovní právo</li><li>• Politická stabilita</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hospodářské cykly</li><li>• Trendy HDP</li><li>• Devizové trhy</li><li>• Kupní síla</li><li>• Úrokové míry</li><li>• Inflace</li><li>• Nezaměstnanost</li><li>• Průměrná mzda</li><li>• Vývoj cen energií</li></ul>
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Demografický vývoj populace</li><li>• Změny životního stylu</li><li>• Mobilita</li><li>• Úroveň vzdělání</li><li>• Přístup k práci a volnému času</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vládní podpora výzkumu a vývoje</li><li>• Celkový stav technologie</li><li>• Nové objevy</li><li>• Změny technologie</li><li>• Rychlost zastarávání</li></ul>

Zdroj: [22, str. 19]

### **1.2.2. Porterův model pěti sil**

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. K řešení tohoto problému přispěl významně M. Porter modelem pěti sil, který je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro firmu, která chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné změnit jejich působení ve svůj prospěch. [23, str. 131]

### **Pět základních konkurenčních sil:**

- konkurenti,
- odběratelé,
- dodavatelé,
- substituty,
- nově vstupující firmy.

Následující obrázek č. 3 charakterizuje hybné síly konkurence v odvětví. Podniky, které nově vstupují do odvětví, představují **novou konkurenci na trhu**. Tyto firmy mohou vytvořit tlak na cenu, což znamená snížení cen a někdy i růst nákladů. Jejich vstupu brání bariéry např. úspory z rozsahu, diferenciacce produktu či vládní regulace apod.

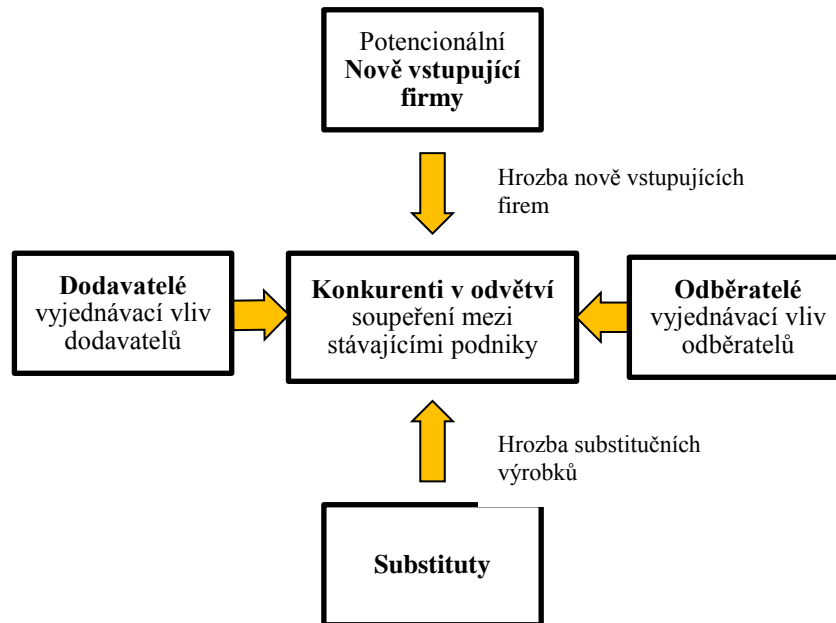
Stávající **konkurenti** soutěží na úrovni cen, v oblasti reklamy či poskytovaných služeb. Tvoří základní kategorii při mapování odvětví. Sleduje se konkurenční cenová, produktová a marketingová strategie a mapují se slabé a silné stránky konkurence. Někdy konkurenci řídí státní politické zásahy formou nějaké regulace např. ceny elektřiny apod.

S konkurencí jsou úzce spojeny **substituty**, tedy náhradní výrobky, které často zákazník vymění za produkty hlavní ať už z důvodu ceny nebo lepší dostupnosti. Pokud jsou substituty produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné, mohou jít cenově i výrazně níže. Jednou z možných způsobů potírání substitutů je jejich zahrnutí do vlastního sortimentu.

**Zákazníci** (odběratelé) jsou charakterizovány svou koncentrovaností. Pro výrobce není vhodné mít příliš koncentrovanou skupinu odběratelů. V takovém případě má tento odběratel silnou vyjednávací pozici na změnu ceny. V této souvislosti doplňujícím negativním jevem je nediferencovaný produkt. Odběratel snadno může přejít ke konkurenci.

Stejně jako v případě odběratelů. Malá množina **dodavatelů** či hůře jeden dodavatel s velice specifickým produktem, vytváří opět prostředí pro tlak na cenu dodávek, taktéž termínů apod. [5, str. 194]





**Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil**

Zdroj: [5, str. 194]

### 1.3. Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy představuje zdroje firmy: management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy. [13]

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí vedení firmy nebo externí experti). Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy.

## 1.4. Analýza SWOT

Analýza SWOT neboli analýza silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Díky této analýze lze spolehlivě vyhodnotit fungování firmy a nastolit nové možnosti vývoje a růstu.

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Jedná se sice o jednoduchou a známou metodu, ale ne vždy správně používanou. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. [10, str. 98]

Využití analýzy SWOT a její provedení ilustruje následující tabulka č. 2. V řádcích nalezneme silné a slabé stránky, ve sloupcích potom příležitosti a hrozby. Na jednotlivé komponenty je nahlíženo i v různých kombinacích např. na silné stránky v návaznosti na příležitosti.

**Tabulka č. 2: Analýza SWOT**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Schopnosti: <ul style="list-style-type: none"><li>• ekonomické a finanční</li><li>• inovační</li><li>• nákupní</li><li>• výrobní</li><li>• prodejní</li><li>• marketingové</li><li>• manažerské</li><li>• personální</li></ul>	Schopnosti: <ul style="list-style-type: none"><li>• ekonomické a finanční</li><li>• inovační</li><li>• nákupní</li><li>• výrobní</li><li>• prodejní</li><li>• marketingové</li><li>• manažerské</li><li>• personální</li></ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vyplývající: <ul style="list-style-type: none"><li>• z makroprostředí</li><li>• ze změn na trhu</li><li>• z chyb konkurence</li><li>• z podnětů zájmových skupin</li></ul>	Vyplývající: <ul style="list-style-type: none"><li>• z makroprostředí</li><li>• ze změn na trhu</li><li>• z chyb konkurence</li><li>• z podnětů zájmových skupin</li></ul>

Zdroj: [28, str. 17]

## 2. FINANČNÍ ANALÝZA

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze.

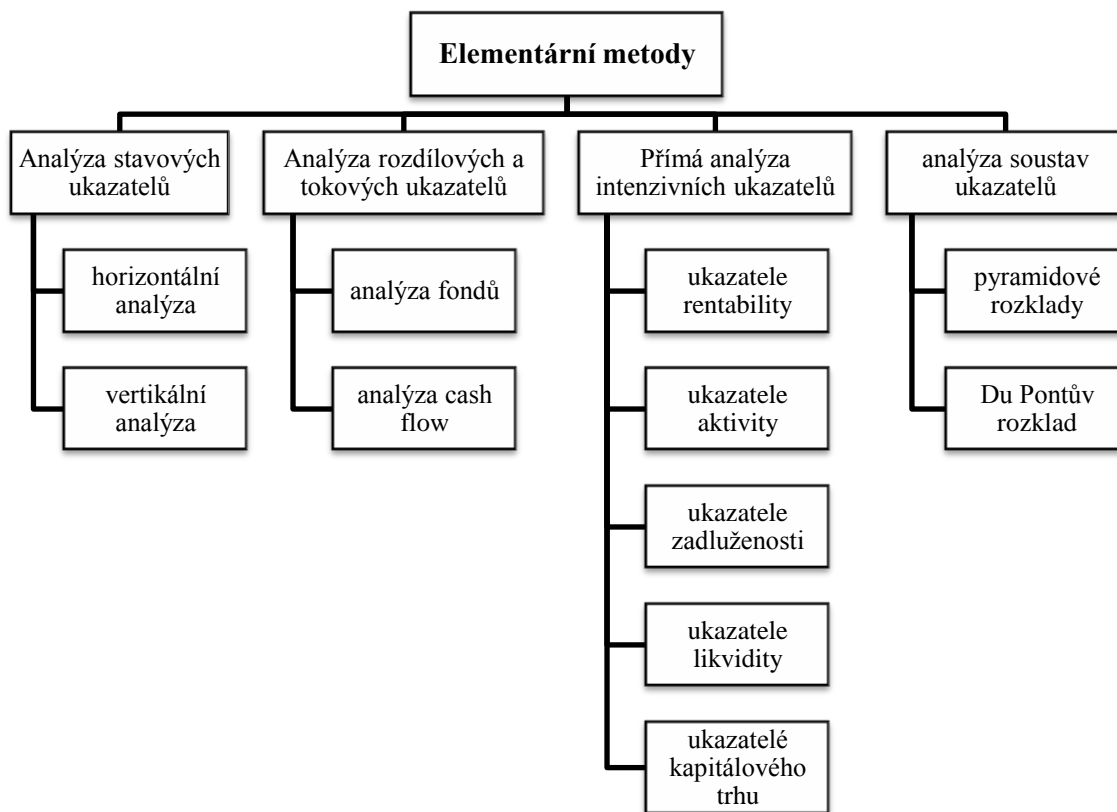
Jednou z nejdůležitější částí finanční analýzy je její interpretace. Právě forma prezentace výsledků dodá finanční analýze teprve ten správný význam. Výpočty jednotlivých ukazatelů musí být nejen slovně dobře popsány, ale měly by být doplněny i graficky. K různým typům dat existují různé typy grafického znázornění. Jednotlivé typy grafů je vhodné kombinovat, aby se vzájemně prolínaly a dokázaly vystihnout dané souvislosti. Důležité je také doplnit tabulky o detailnější komentáře, jak to uvádí autor knihy *Financial analysis: a controller's guide* Steven M. Bragg. [1]

### 2.1. Metody elementární analýzy

Elementární metody finanční analýzy pracují s ukazateli, které lze vypočítat ze základních účetních výkazů. Mezi základní účetní výkazy, které obsahuje účetní závěrka, patří rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow. Tyto metody jsou charakteristické jednoduchostí při výpočtech a jejich nenáročností na zpracování. Důležitou roli zde hraje hledisko časové, proto je nutné rozlišovat stavové, které se vztahují k rozvaze, a tokové veličiny, které se vztahují k výkazu zisku a ztrát. Z hlediska času by měli být hodnoceny i jednotlivé výsledky finanční analýzy, neboť jen ty nám dají relevantnější výsledky.

Elementární metody lze dělit do několika skupin a podskupin. Obrázek č. 4 znázorňuje rozdělení elementárních metod. První skupinu tvoří analýza stavových ukazatelů, která v sobě zahrnuje analýzu vertikální a horizontální. Vertikální analýza zkoumá vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Jedná se o poměření jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkovým aktivům či pasivům. Oproti tomu se horizontální analýza zaměřuje na časové změny absolutních ukazatelů. Druhou skupinou elementárních metod je analýza rozdílových a tokových ukazatelů, které se zaměřují na tokové položky, což jsou položky výkazu zisku a ztrát a výkazu cash flow. Ale protože analýzu oběžných aktiv lze provést i pomocí rozdílových ukazatelů, patří sem i rozvaha. Další skupinou elementárních metod je přímá analýza intenzivních ukazatelů, kterou se tato práce bude zabývat podrobněji, neboť se snaží

zhodnotit podnikatelskou výkonnost podniku a k tomu využívá hlavně intenzivních (poměrových) ukazatelů. Poslední skupinu tvoří analýza soustav ukazatelů, jejíž podstatou je sestavení jednoduchého modelu, jež zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Schematicky jsou elementární metody zachyceny na obrázku č. 4.[20, str. 43]



**Obrázek č. 4: Elementární metody finanční analýzy**

Zdroj: [20, str. 44]

## 2.2. Analýza poměrovými (intenzivními) ukazateli

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz. Nejpravděpodobnějším důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívá tedy veřejně dostupné informace a má k nim přístup také externí finanční analytik. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. [20, str. 47]

### **Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, ze kterých je čerpáno:**

1. ukazatele struktury majetku a kapitálu,
2. ukazatele tvorby výsledku hospodaření,
3. ukazatelé na bázi peněžních toků.

### **Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření poměrových ukazatelů:**

1. ukazatele likvidity,
2. ukazatele rentability,
3. ukazatele zadluženosti,
4. ukazatele aktivity,
5. ukazatele tržní hodnoty.

#### **2.2.1. Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity hodnotí schopnost firmy splácet své závazky. Likviditou rozumíme souhrn všech likvidních prostředků, kterými firma disponuje na úhradu svých závazků. Aby byla firma solventní, musí být likvidní.

#### **Okamžitá likvidita (cash ratio)**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (1)$$

Do této likvidity se zahrnují jen ty nejlikvidnější položky rozvahy, tj. suma peněz na běžném účtu, v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Ke krátkodobým dluhům patří běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Doporučovaná hodnota okamžité likvidity se nachází v rozmezí zhruba 0,2 – 0,5. Ale pokud firma tyto hodnoty neplní, neznamená to jednoznačně, že by byla ve finanční tísní. Do okamžité likvidity nejsou vždy promítnuty všechny položky, se kterými firma pracuje, protože se nepromítnou v rozvaze. Jedná se například o využívání kontokorentů. Proto často společnost volí podrobnější rozbor krátkodobých zdrojů. Okamžitá likvidita se vypočítá jako poměr pohotových platebních prostředků a krátkodobých dluhů.[20, str. 49]

#### **Pohotová likvidita (quick ratio)**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{(oběžná aktiva – zásoby)}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2)$$

Likvidita, která je z literatury často známa jako likvidita druhého stupně. Určuje, jak je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům, přesněji kolikrát je schopen své závazky splatit, kdyby zpeněžil veškerá oběžná aktiva. Doporučená hodnota se nachází v rozmezí 1 – 1,5, nejlépe však 1. V případě, že by likvidita byla 1, podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky bez toho, aby prodal své zásoby. Vyšší hodnota není pro podnik žádoucí, je příznivější pouze pro věřitele. Pohotovou likviditu lze vypočítat jako poměr rozdílu mezi oběžnými aktivy a zásobami a krátkodobými závazky.

### **Běžná likvidita (current ratio)**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (3)$$

Běžná likvidita označovaná likviditou třetího stupně ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Ideální hodnota se pohybuje mezi 1,5 – 2,5. Čím vyšší hodnota, tím vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti. Běžnou likviditu lze vyjádřit jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

### **2.2.2. Ukazatele rentability**

Rentabilita (též výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a rozvahy – důraz klademe samozřejmě na výkaz zisku a ztráty, neboť v některých pramenech bývá rentabilita zaměňována za výraz ziskovost. [20, str. 51] Obecně platí, že čím je tento ukazatel vyšší, tím je situace lepší.

### **Rentabilita celkových vložených aktiv (return on assets)**

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (4)$$

Rentabilita aktiv ukazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk, případně jinou alternativní veličinu poměřující firemní výkonnost. Rentabilita aktiv totiž není ve svém čitateli pevně definována, jmenovatelem jsou nicméně vždy právě ona aktiva (potažmo v přeneseném slova smyslu všechny zdroje společnosti neboli pasiva). [26]

Rentabilita celkových vložených aktiv odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Jako EBIT se přitom označuje

zisk před úroky a zdaněním neboli součet výsledku hospodaření za účetní období, daně z příjmů z mimořádné činnosti a daně z příjmů za běžnou činnost a nákladových úroků.

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (return on common equity)**

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

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. V čitateli se obvykle uvádí čistý zisk po zdanění, avšak ve jmenovateli je třeba zvažovat, které z fondů bude vhodné vypustit (např. je-li fond určen k budoucímu rozdělení zaměstnancům). [21, str. 179]

#### **Rentabilita celkového investovaného kapitálu (return on capital employed)**

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} \quad (6)$$

Tento ukazatel vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Jinými slovy ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu zobrazuje celkovou efektivitu hospodaření společnosti.

#### **Rentabilita tržeb (return on sales)**

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (7)$$

Charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují uznání výsledků práce firmy v částce, která se do firmy vrátí k pokrytí nákladů a k vytvoření zisku. Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory, mezi nimiž skutečná hodnota výrobků či služeb nemusí být vždy rozhodující. Hraje zde roli i marketingová strategie, cenová politika, reklama, módní vlivy, náklady veřejnosti aj. [21, str. 179]

Ukazatelů rentability je celá řada, tato práce se však zaměřuje pouze na vybrané a relevantní této diplomové práci. Ukazatele byly vybrány na základě dobré vypověditelnosti o vybraném podniku.

### **2.2.3. Ukazatele zadluženosti**

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází

v úvahu, že podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu. [20, str. 57]

### **Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)**

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

Tento ukazatel je znám pod názvem celková zadluženost a vyjadřuje finanční závislost firmy. Věřitelé firmy mají větší jistotu splacení závazku, pokud je hodnota tohoto ukazatele nízká. Pro danou firmu je ale výhodnější vyšší hodnota tohoto ukazatele, protože cizí kapitál je levnější než vlastní, protože u cizího využíváme daňového štítu či odpisů. U finančně stabilního podniku může dočasný růst zadluženosti vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků.

### **Koeficient samofinancování (equity ratio)**

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

Tento ukazatel se rovněž nazývá kvóta vlastního kapitálu a doplňuje předchozí ukazatel celkové zadluženosti a vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Pokud není velké množství nezapočtených ostatních pasiv do jednoho z ukazatelů, měl by součet ukazatele věřitelského rizika a koeficientu samofinancování dávat jedna.

### **Ukazatel úrokového krytí (interest coverage)**

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (10)$$

Úrokové krytí vystihuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Tyto placené úroky jsou často nazývány nákladové. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe. Vyjadřuje schopnost podniku splácet přijaté úvěry, či přijímat úvěry nové. Pokud bychom do vzorce dosadili poměrnou část zisku, která byla vyprodukována cizím kapitálem, výsledek by měl být roven nebo větší než 1.

Dalšími ukazateli jsou například kvóta vlastního kapitálu, koeficient zadluženosti, krytí fixních poplatků apod. Diplomová práce se však zaměřuje pouze na vybrané ukazatele zadluženosti, které jsou přínosné této konkrétní práci.



#### 2.2.4. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují vázanost kapitálu v různých formách aktiv. Tyto ukazatele vyjadřují buď rychlost obratu (obratovost) nebo dobu obratu (doba vázanosti aktiva, uvádí se většinou v počtu dní). Jejich analýza slouží k odpovědi na otázku, jak je hospodařeno s aktivy, jejich jednotlivými složkami a hlavně jaký vliv na výnosnost a likviditu má toto hospodaření.

##### **Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio)**

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (11)$$

To, že tyto ukazatele mají návaznost na ukazatele rentability, je nejvíce patrné na ukazateli obratu celkových aktiv, bývá též označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel je jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu (z aktiv v bilanci) a je součástí klasického pyramidového rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu. [20, str. 60]

##### **Obratovost zásob (inventory turnover ratio)**

$$\text{Obratovost zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (12)$$

Ukazatel obratu zásob nám říká, kolikrát za rok se obmění naše zásoby, respektive kolikrát za rok jsme schopni přeměnit naše zásoby na tržby. Vypočítá se jako podíl tržeb a zásob, přičemž i zde platí, že můžete používat jak čisté tržby, tak tržby souhrnné zahrnující vnitropodnikové výkony. [25]

Obecně platí, že čím je vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lepší je situace podniku. Nesmí se však opomenout optimální velikost zásob. Dnes firmy volí už ve většině případů jiné systémy zásobování, jako je just-in-time, kanban nebo centralizovaný sklad. Ale pořád ještě existují obory, které přirozeně potřebují určitou míru zásob přímo na skladě.

##### **Doba obratu zásob (inventory turnover)**

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}} \quad (13)$$

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku. To je do doby, kdy jsou spotřebovány nebo prodány. Tento ukazatel je rovněž údajem likvidity, neboť udává počet dnů, za něž se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku. Z toho plyne, že čím je tento ukazatel menší, je to pro společnost přínosnější.

### **Obratovost pohledávek**

$$\text{Obratovost pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (14)$$

Obrat pohledávek vyjadřuje, kolikrát ročně jsou pohledávky přeměněny v hotové peníze. Udává počet obrátek pohledávek za daný časový interval. Pokud intenzita využívání pohledávek firmy je nižší než počet obrátek pohledávek zjištěný jako oborový průměr, měli by být zvýšeny tržby nebo snížít množství pohledávek (zkrácení doby splatnosti).

### **Doba obratu pohledávek (average collection period)**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}} \quad (15)$$

Výsledkem je počet dnů, po které je tržba zadržena v pohledávkách. Stručně řečeno vyjadřuje, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek, respektive kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Tento ukazatel nám navíc mezi řádky říká, jak moc silnou vyjednávací pozici má firma vůči svým zákazníkům.

### **Obratovost závazků**

$$\text{Obratovost závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}} \quad (16)$$

Obrat závazků je vyjádřen jako poměr tržeb k závazkům. Od obratu závazků je odvozen ukazatel doby obratu závazků, který už má o podniku větší vypovídající schopnost.

### **Doba obratu závazků (payables turnover ratio)**

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{365}{\text{obratovost závazků}} \quad (17)$$

Jedná se o obdobu ukazatele doby obratu pohledávek. Ukazatel nám říká, jak dlouho trvá firmě zaplacení faktur. Z těchto dvou vzorců plyne, že doba obratu závazků vyjadřuje, za kolik dní po pořízení majetku dojde k jejich úhradě. Obrat závazků pak říká, kolikrát k tomuto cyklu dojde v průběhu jednoho roku.

## **2.2.5. Ukazatele tržní hodnoty**

Tyto ukazatele slouží investorům firmy, ale také potencionálním investorům, kteří obchodují na kapitálovém trhu. Na základě těchto ukazatelů mohou obě tyto skupiny posoudit návratnost své investice. Návratnosti dosáhnou buď obdržením dividend, nebo růstem tržní ceny akcií. Tyto ukazatele vypovídají o finančním zdraví podniku. Finančně zdravý podnik je

atraktivní pro investory, což se projeví jejich zájmem o investování a zhodnocení kapitálu prostřednictvím aktivit takového podniku. Jsou-li akcie daného podniku kótovány, pak lze pozici podniku na trhu cenných papírů měřit prostřednictvím indikátorů kapitálového trhu.

Mezi nejvýznamnější ukazatele patří účetní hodnota akcie, čistý zisk na akcii, dividendový výnos a dividendové krytí. Tato skupina ukazatelů poskytuje investorům informace o potenciálu podniku zhodnotit jejich případné kapitálové investice. Z tohoto pohledu jsou rozhodující takové faktory, jako je hodnota vlastního kapitálu, čistý zisk po zdanění, rentabilita vlastního kapitálu, tržní kurz akcie, počet akcií a podíl zisku připadajícího na jednu akcii.[20, str. 61]

### 3. BENCHMARKING

Benchmarking je proces, při němž srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s těmi firmami, které jsou považovány za nejlepší. Postup vyvinula firma Xerox počátkem osmdesátých let 20. století.

Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti. [7, str. 1]

Základní kroky benchmarkingu jsou:

- Poznejte důkladně vlastní činnost. Zjistěte své postavení, odhalte své přednosti a slabiny. Neznáte-li, nemůžete se bránit. Vždy se snažte o kvantifikaci: kolik, kde.
- Poznejte, jak to dělají jiní. Poznejte, jak to dělají přední firmy, konkurence. Určete jejich slabiny, přednosti. Srovnávejte se jen s těmi nejlepšími.
- Definujte faktory úspěchu. Převezměte to nejlepší. Jsou-li konkurenti v něčem lepší, zjistěte, proč jsou lepší. Přičemž formy převzetí mohou být různé: napodobení, modifikace, akceptace.
- Získejte převahu. K získání převahy máte předpoklady, neboť využíváte svých předností a slabiny jste napravili. [23, str. 132]

Obecně slovo benchmarking pochází z angličtiny a pojem „benchmarking“ vyjadřuje orientační bod či standard, podle kterého lze něco posoudit. Slovo benchmarking se začalo používat hlavně k ekonomii. Označuje postup orientovaný na praxi, jak porovnat jednotlivé procesy daného podniku s jiným zpravidla lepším podnikem.

#### 3.1. Důvody využití benchmarkingu v této diplomové práci

Diplomová práce se snaží zhodnotit podnikatelskou výkonnost Pardubického pivovaru, proto je využito analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, následné využití analýzy SWOT a finanční analýzy. K tomu aby hodnocení bylo ještě efektivnější, je aplikován benchmarking, díky kterému je Pardubický pivovar porovnáván se svým blízkým konkurentem. Na základě výsledků benchmarkingu se Pardubický pivovar může zaměřit na zlepšení své výkonnosti a inspirovat se konkurencí.

Benchmarking navazuje na analýzu konkurence, ale navíc zahrnuje i poznatky z použití porovnávaných ukazatelů. Cílem benchmarkingu je optimalizace nejvýznamnějších činností v podniku, které podnik, který je porovnáván se svým vzorem v oboru smí převzít a provádět. Jednoduše vzato, pokud se chce Pardubický pivovar výrazně zlepšit ve své výkonnosti, musí dobře znát svou protistranu a umět využít její úspěch. [4]

### **3.2. Druhy benchmarkingu**

Existuje celá řada přístupů k benchmarkingu. I když je benchmarking hlavně porovnávání dané organizační jednotky s jinými a určitým „benchmarkem“ (úrovni výkonnosti), není cílem se mu pouze vyrovnat, ale třeba stát se v dané oblasti nejlepším, tj. novým benchmarkem. Z toho vyplývá, že smyslem benchmarkingu není jen komparace číselných údajů výkonnostních parametrů a hledání odpovědi na otázku „V čem a o kolik zaostáváme?“, ale především se snažíme zjistit „Proč?“ a „Proč je nejlepší nejlepším?“, tzn., že techniky benchmarkingu se rozvíjejí od jednoduchého porovnávání výkonnosti až po velmi účinné analýzy nejlepších dostupných procesů. [16, str. 180]

Podle předmětu srovnávání lze benchmarking rozdělit na tři typy a to výkonový, procesní a strategický. Výkonový benchmarking porovnává data a to hlavně finanční, dále tržní pozici či konkurenční výhody. Lze říci, že výkonový benchmarking se soustředí na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek. Hodnotí se převážně parametry související s kvalitou (včetně technických parametrů) a produktivitou (výrobní náklady, cena). Procesní benchmarking měří individuální výkonnost procesů a jejich funkčnost a hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Strategický benchmarking měří organizační výkonnost ve srovnání s konkurenčními organizacemi. Je zaměřen na specifické strategie.

Benchmarking lze primárně rozdělit dle aspektu okolí nebo na benchmarking funkcí. Podle aspektu k okolí se benchmarking dělí na:

- Interní benchmarking porovnává výsledky a procesy v rámci podniku. Využívá se většinou u velkých a globálních společností, porovnávají a zjišťují se techniky a přístupy k práci uvnitř společnosti a u různých útvarů, které zvládají podobné či stejné úkoly lépe.
- Externí benchmarking porovnává procesy a výsledky vlastního podniku se špičkovými výkony jiných podniků. Využívá se u malých a středních společností,

používají se metody porovnávání s konkurencí, často se naráží na legálnost zjišťování informací od konkurence.

Podobně se dělí i benchmarking funkcí, který obsahuje největší potenciál ke zlepšení výkonnosti. Stejnorodost procesů ve špičkových podnicích umožňuje učení i za hranice oboru. Benchmarking funkcí se dělí:

- Strategický benchmarking využívají strategické týmy, které chtějí stále zlepšovat podnikovou obchodní strategii.
- Benchmarking orientovaný na konkurenci porovnává vybrané parametry s přímou konkurencí na trhu nebo s podniky, které nabízejí podobné výrobky na jiných trzích. Jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu.
- Zákaznický benchmarking hledá odpověď na otázku, jak obstojí podnik v očích zákazníků při srovnání s konkurencí.
- Finanční benchmarking zjišťuje hlavní výkonnostní ukazatele a jejich zařazení ve srovnání s konkurencí.
- Benchmarking dalších funkcí porovnává určité podnikové funkce se stejnou funkcí v jiném podniku.
- Best-practice-benchmarking zjišťuje jaký proces je nejvhodnější, aby byly splněny požadavky vedení, aby byly zaceleny mezery ve výkonech a bylo dosaženo stanovených cílů. [12, str. 209]

### **3.3. Fáze procesu benchmarkingu**

Benchmarking je strukturovaný proces, který je tvořen několika kroky, jež lze rozdělit do několika fází. Fáze procesu benchmarkingu jsou:

1. Plánování.
2. Vlastní sběr a vyhodnocení dat.
3. Komunikace zjištěných výsledků a stanovení cílů.
4. Realizace projektu zlepšování.

První etapa je plánování procesu benchmarkingu. V této fázi se rozhoduje, co bude předmětem benchmarkingu. To mohou být finanční výsledky banky, obchodní procesy či informační technologie. Nedílnou součástí je rovněž výběr adekvátního partnera pro

porovnávání a volba získání externích a interních dat. Data se dají získat ze spolupráce s vybranou společností anebo pasivnější formou, která je přístupná všem uživatelům internetu – pomocí veřejných dat (zveřejněné účetní závěrky apod.).

Následující etapa zajišťuje vlastní sběr a vyhodnocení dat. Podkladem je sběr vlastních dat srovnávané společnosti, a to vždy na základě pravidel stanovených mezi partnery a při dodržování etických zásad. K používaným metodám získávání dat pro potřeby benchmarkingu patří dotazníky, rozhovory s kontaktními osobami či analýza dokumentů, případně měření na místě dotazníky, rozhovory nebo analýza veřejně přístupných interních dokumentů.

Třetí etapou je komunikace zjištěných výsledků s vedením společnosti, kvalitativní a kvantitativní zhodnocení vlastní strategické pozice v závislosti na podnikovém benchmarkingu a stanovení cílů v oblastech zjišťování.

Čtvrtou etapou benchmarkingu je realizace projektu zlepšování, která se dále člení na další tři fáze:

- naplánování projektu zlepšování,
- vlastní realizace v určeném časovém horizontu,
- kontrola výsledků a řízení odchylek. [11, str. 26]

### 3.4. Ukazatele benchmarkingu

Tabulka č. 3: Ukazatele benchmarkingu

Benchmarking zaměřený na konkurenci	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bezchybná výroba</li><li>• Dostupnost montážních prvků</li><li>• Dostupnost výrobků</li><li>• Disponibilita pracovníků</li><li>• Bezchybné prodejní zakázky</li><li>• Bezproblémová expedice</li></ul>
Zákaznický benchmarking	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalita výrobků</li><li>• Spolehlivost dodávek</li><li>• Doba uvedení na trh</li><li>• Doba zpracování objednávky</li><li>• Doba realizace zakázky</li><li>• Rychlost a přesnost informací podávaných zákazníkům</li></ul>
Finanční benchmarking	<ul style="list-style-type: none"><li>• Return on Investment – ROI</li><li>• RONA – vyjadřuje, které nástroje a prostředky obchodní činnosti přinášejí největší rentabilitu kapitálu, např. výši obratu zásob a stavy hotových výrobků</li></ul>
Best-practice-benchmarking	<ul style="list-style-type: none"><li>• Náklady plýtvání (vadné výrobky, chyby)</li><li>• Bezchybná výroba</li><li>• Náklady na odběr</li><li>• Minimální proces (přidaná hodnota)</li></ul>

Zdroj: [12, str. 210]

Tabulka č. 3 obsahuje příznačné ukazatele vztahující se k jednotlivým druhům benchmarkingu. Pro využití benchmarkingu jako metody ke zlepšování a dosahování excellence je nutné nejdříve stanovit oblasti a ukazatele, které budeme porovnávat s ukazateli, kterých dosáhl nejlepší v daném segmentu podnikání. Zde by autorka chtěla upozornit na to, že tyto ukazatele si každý podnik volí sám podle své vlastní potřeby a uvážení, a to nejen ty, které jsou zde uvedeny. Oblasti a ukazatele, které jsou srovnávány, vycházejí ze strategických



cílů. V praxi to znamená, že se srovnávají ukazatele, které jsou strategické pro podnikání, a je nezbytné, aby v těchto ukazatelích bylo dosahováno stejných nebo lepších výsledků než nejlepší konkurence.

## **4. PARDUBICKÝ PIVOVAR**

Pro diplomovou práci byl vybrán pivovar, který je blízky autorce nejen svou geografickou polohou, ale svou historií, která je úzce spjatá s Pardubicemi. Předmětem podnikání tohoto pivovaru je především výroba piva a sladu, výroba nealkoholických nápojů, hostinská činnost, velkoobchod a specializovaný maloobchod, zprostředkování obchodu, dále činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, pořádání kulturních akcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě.

K založení společnosti došlo 1. 12. 1992 zakladatelskou listinou, ve které byly schváleny stanovy, a byli jmenováni členi představenstva dozorčí rady. Zakladatel splatil 100% základního jmění společnosti, které je představováno cenou vkládaného hmotného a dalšího majetku uvedeného v zakladatelské listině. Ocenění tohoto majetku je obsaženo ve schváleném privatizačním projektu státního podniku Pivovar Pardubice. Pardubický pivovar podniká pod právní formou akciová společnost a vznikl 1. 1. 1993 zapsáním do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové. Sídlo pivovaru nalezneme v Pardubicích na Palackého třídě. [17]

Akciová společnost je právnická osoba, kterou zastupuje statutární orgán představenstvo s minimálním počtem členů tři. V představenstvu nalezneme předsedu představenstva Ing. Leoše Kvapila a dva členy Ing. Jana Kvasničku a Ing. Michala Pátka. Dalšími orgány jsou valná hromada a dozorčí rada. Předsedou dozorčí rady tohoto pivovaru je Ing. Lubomír Motyčka, další dva členové jsou Ing. Stanislava Štruncová a Miroslav Mejtský.

### **4.1. Historie Pardubického pivovaru**

Historie vaření piva v Pardubicích sahá až do dalekého 14. století, z této doby se však nezachovaly žádné dokumenty, které by to mohly doložit výrobu piva. V roce 1491 zakoupil město bohatý moravský šlechtic Vilém z Pernštejna, který se rozhodl, že v kraji rozvine pivovarnictví. V 16. století mohl vařit v Pardubicích pivo každý, kdo zde vlastnil dům. Od roku 1650 se stal měšťanskému pivovaru konkurencí pivovar zámecký. Pardubičtí podnikatelé v oboru pivovarnictví se v té době rozhodli založit novou společnost - Akciový pivovar Pardubice.

Následovala výstavba parostrojního pivovaru, založení první správní rady a také to podstatné, zvolení sládka Františka Chodounského z Protivína. Po dokončení výstavby 1. dubna 1872 pivovar začal znovu vařit své pivo. „Roční produkce byla 15 000 hl a byl to jeden

z prvních moderních pivovarů ve východních Čechách. V roce 1928 vyprodukoval tento pivovar poprvé ve své historii více než 100 000 hl piva.“[8]

V současné době zastává pozici významného regionálního výrobce piv značky Pernštejn, to hlavně díky pivu charakteristickému tmavou barvou a nasládlou chutí, pivu Porter. Pardubický pivovar splňuje mezinárodní požadavky na kvalitu, a proto ho dnes můžeme zařadit mezi moderní pivovary.

## 4.2. Základní identifikační údaje společnosti

Tabulka č. 4: Údaje o společnosti

<b>Obchodní jméno</b>	Pardubický pivovar a. s.
<b>Sídlo</b>	Palackého 250, Pardubice
<b>Vznik společnosti</b>	1. ledna 1993
<b>Právní forma</b>	akciová společnost
<b>IČO</b>	47468556
<b>DIČ</b>	CZ47468556
<b>Základní kapitál</b>	150 000 000 Kč a je zcela splacen
<b>Hlavní činnost</b>	Výroba piva a nealkoholických nápojů

Zdroj: [27]

### 4.2.1. Údaje o cenných papírech

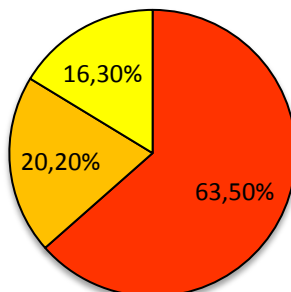
Jak už bylo výše zmíněno, jedná se o akciovou společnost, s níž je spojena emise akcií. Cenný papír je pro akcionáře důležitá listina, která je bezprostředním nositelem práva. Představuje doklad, s nímž je svázána určitá hodnota, majetek a majetkový prospěch. Hlavní akcionáře nalezneme na obrázku č. 5.

Počet vydaných akcií:	130 369 ks na majitele v listinné podobě
	19 631 ks na jméno v listinné podobě
Datum vydání emise:	29. 3. 1993
Počet cenných papírů při vydání emise:	150 000 ks
Jmenovitá hodnota:	1 000 Kč

Podle zápisu do listin přítomných akcionářů předchozích valných hromad akcionářů, jsou vlastníci nad 5 % akcií z celkového počtu emitovaných akcií.[17]

## Hlavní akcionáři

■ hlavní akcionář Ing. Kvapil Leoš ■ akcionář Ing. Motyčka Lubomír  
■ minoritní akcionáři



Obrázek č. 5: Hlavní akcionáři

Zdroj: Vlastní zpracování

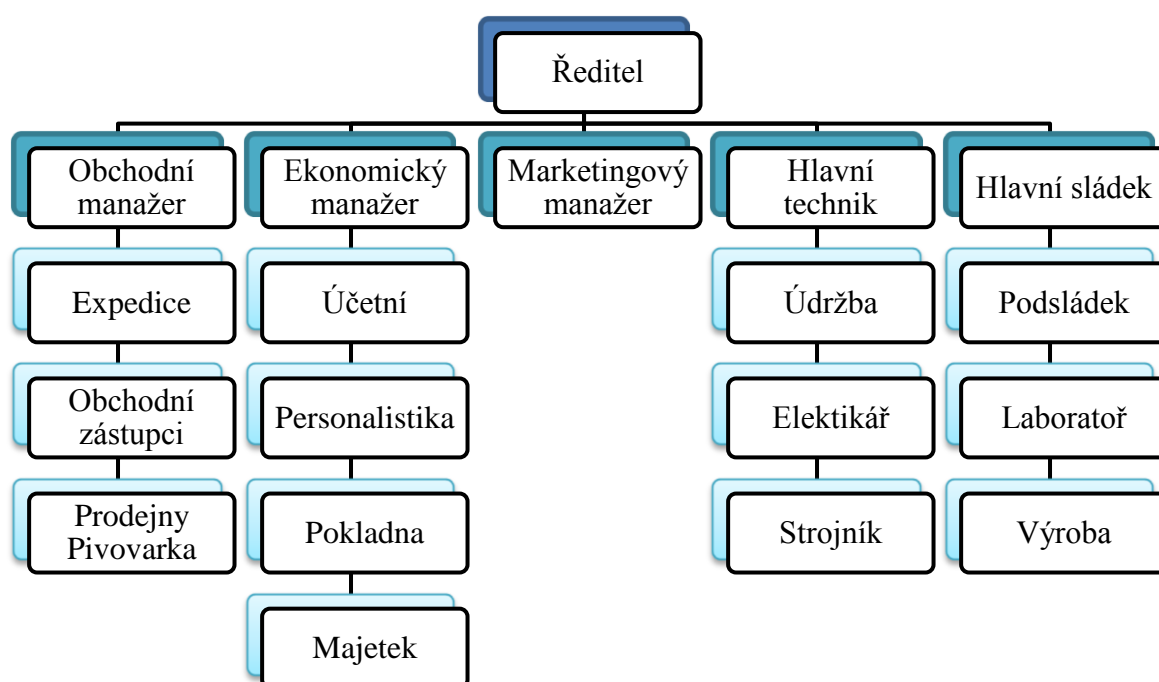
Akcie jsou vydávány na majitele a na jméno a jsou všechny v listinné podobě. Společnost může až do poloviny základního kapitálu vydávat dluhopisy, akcionáři mají však předkupní právo k vydávaným dluhopisům. O dividendách rozhoduje jak představenstvo společnosti, tak valná hromada. Nejsou to ale jediné podmínky, společnost musí dosahovat zisku a dosahovat zůstatku zisku po rozdělení mezi zákonné fondy. Od roku 1995 nebyly pivovarem vyplaceny žádné dividendy ani společnost nemá snahu pořídit si vlastní akcie.

### 4.2.2. Organizační struktura a její schéma

Organizační struktura vychází z potřeb dané společnosti. Důležité je, aby docházelo k plynulému toku informací a k žádoucímu průběhu řízení organizace. Organizační strukturu lze znázornit pomocí organizačního schématu. Schéma organizační struktury Pardubického pivovaru se nachází na obrázku č. 6: Organizační schéma Pardubického pivovaru. Předpokladem dobré organizační struktury je optimální rozpětí řízení firmy, které je ovlivněno několika faktory. Mezi nejdůležitější patří rychlost chápání a spolupráce s lidmi, druh a složitost práce s podřízenými, jednotlivé schopnosti podřízených a prostorové rozmístění vedoucích a podřízených.

V Pardubickém pivovaru je pod ředitelem hned pět hlavních podřízených. Mezi ně patří obchodní manažer, který zodpovídá za chod expedice, jednotlivé obchodní zástupce a prodejnu Pivovarka. Ekonomický manažer spravuje hlavní účetní, úsek personalistiky, pokladnu a majetek pivovaru. Marketingový manažer realizuje marketingové komunikační

strategie, podporuje kulturní a společenské akce, zaměřuje se na pozdvižení značky a dobré jméno společnosti, ale nezodpovídá za další podřízené v tomto úseku. Na stejné úrovni se nachází hlavní technik a hlavní sládek Pardubického pivovaru. Hlavní technik vede jednotlivé údržbáře, elektrikáře a strojníka, tak aby byl zachován plynulý výrobní tok. Hlavní sládek dohlíží na technologický proces výroby od přípravy sladu, přes vystírání, rmutování, zchlazení, dozrávání až po finální stáčení piva. V Pardubickém pivovaru dohlíží tedy na úsek výroby, podsládka a laboratoř.



**Obrázek č. 6: Organizační schéma Pardubického pivovaru**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3. Pardubický pivovar v současnosti

Nastává doba, kdy jsou opět na výsluní menší pivovary. Před deseti lety byl na výsluní Gambrinus, ale nyní se lidé stále více zajímají o piva krajová. Mnozí milovníci pivního moku totiž začínají před známými značkami velkých výrobců dávat přednost postaru vařeným místním pivům. I Pardubický pivovar se značkou Pernštejn v posledních letech zaznamenal pozitivní vývoj společnosti. Po dlouhých letech, kdy pivo Pernštejn nemělo dobře vybudované jméno, nastává doba, kdy se Pardubickému pivovaru začíná opět dařit. Celkově dochází v České republice ke zvýšení výstav piv všech tuzemských pivovarů, výroba piva pro domácí trh se zvyšuje a výrazně poklesl dovoz piva z Polska. Novým hitem na trhu se stávají ovocně ochucená piva, která také zvedají růst celkového výstavu piva u tuzemských pivovarů.

V Pardubickém kraji můžeme zaznamenat tlak některých velkých pivovarů, a to hlavně Budějovického Budvaru, který zintenzivnil své působení a stále více proniká na trh tohoto regionu. Naopak ustoupil nátlak pivovarské skupiny Lobkowicz v tomto kraji.

Každá značka se dostane dříve či později do situace, kdy je třeba přistoupit k jejímu redesignu. Společnost Pardubický pivovar uvedla v roce 2010 nový redesign značky Pernštejn, který dopadl úspěšně. Důležité je také zmínit ocenění piv Vilém a Kvasňák, které dokazují udržení a růst kvality pardubického piva. Mezi nejčerstvější ocenění patří bronzová pivní pečeť v kategorii světlých výčepních piv v Táboře v roce 2010 a Žatecké slavnosti chmele - 3. místo Výčepní polotmavé 10° v roce 2009. Dále by se o pivovaru měla zmínit jeho obchodní činnost v dceřiné společnosti Porter Slovakia, s. r. o., zvyšování exportu piva do Kanady a dodávky piva na Ukrajinu.

Z hlediska vývoje společnosti došlo v roce 2011 k navýšení základního kapitálu ze 130 000 000,- na 150 000 000,- Kč (tedy navýšení o 20 000 000,- Kč). Tento dodatečný kapitál společnost plánuje využít na technologický rozvoj firmy, marketing a hlavně podporu prodeje. [17]

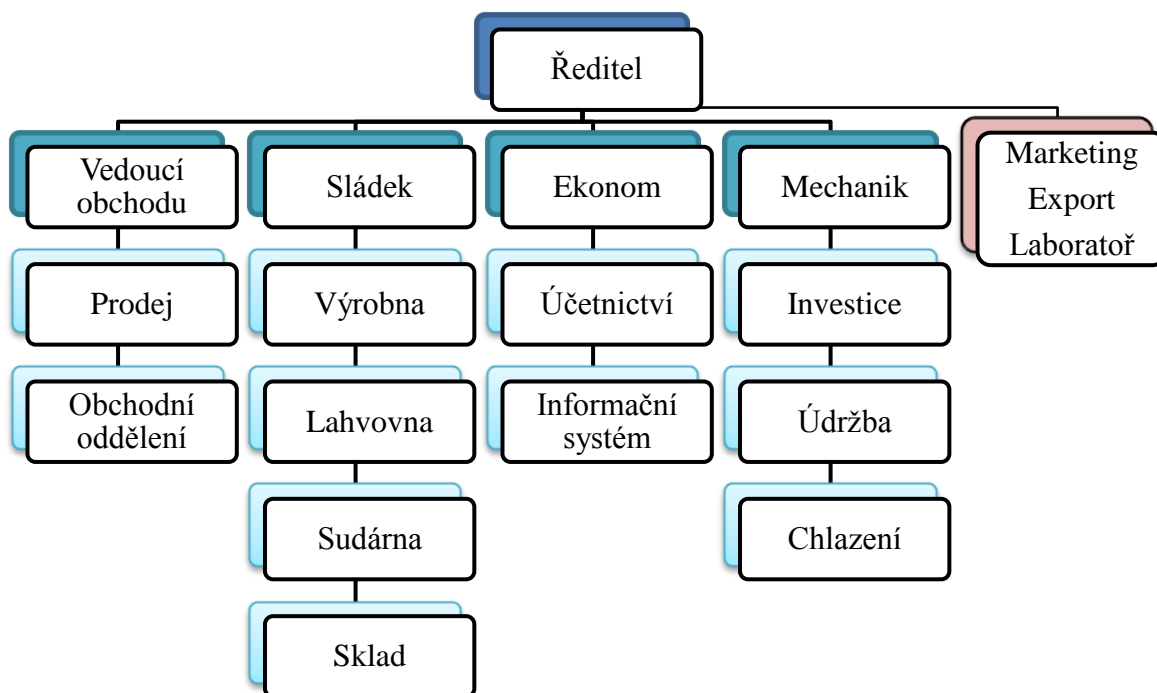
#### **4.4. Výběr vhodné společnosti pro porovnání pomocí benchmarkingu**

Na základě informací, které byly získány od Pardubického pivovaru, byl zvolen benchmarkingový partner pivovar Primátor se sídlem v Náchodě. Pivovar Primátor je blízký Pardubickému pivovaru svou velikostí, nabídkou sortimentu a právní formou. Navíc byl Pardubickým pivovarem k porovnávání doporučen. Pivovar Primátor sídlí v Náchodě, podniká pod právní formou akciové společnosti a byl zapsán 1. 1. 1993 u soudu v Hradci Králové. Další důvody výběru Náchodského pivovaru vysvětlují následující odstavce.

Náchodský pivovar sídlící v Dobrovšovské ulici v Náchodě se obchodně jmenuje Primátor, a. s. Výše základního kapitálu je 72 000 000 Kč. Pivovar nabízí nejširší portfolio piv – celkem 15 druhů. Nejprodávanější jsou ležáky a speciální piva, ale také svrchně kvašená piva - Weizenbier, Pale Ale a Stout. Sortiment nabízí i Primátor Ležák 11%, Primátor Premium, Primátor Premium Dark, Primátor Polotmavý 13%, Primátor Exkluziv 16%, Primátor Rytířský 21%, Primátor Double 24%, Primátor Nealko, Primátor Diamant a Primátor Světlý.

K řízení společnosti je ustanovena funkce ředitele. Do přímé podřízenosti řediteli spadají funkce vedoucího obchodu, ekonoma, mechanika a vedoucího výroby. Organizační strukturu

lépe vystihuje organizační schéma na obrázku č. Ekonomický úsek řídí ekonom prostřednictvím hlavní účetní. Mechanik řídí oddělení údržby a podléhají mu předáci jednotlivých úseků. Vedoucí obchodu řídí úsek obchodní, úsek dopravy a také má pod sebou vedoucího expedice a vedoucího obchodních zástupců. Úsek výroby řídí vedoucí výroby, na nižších úrovních řízení jsou zřízeny funkce mistrů.



**Obrázek č. 7: Organizační schéma pivovaru Primátor, a. s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2011 činil 73 osob. Náklady vynaložené na zaměstnance tvořily 30 649 000 Kč plus náklady na pět řídicích pracovníků 4 610 000 Kč.

Pivovar Primátor je rovněž charakterizován rozmanitou historií. V roce 2006 byla zahájena v Náchodském Primátoru rekonstrukce technologie sklepa. Bylo vybudováno nové přetlačné oddělení, které navazuje na investice předcházejících období a technologicky na klasickou spilku, nově instalované kvasničné hospodářství a propagační stanici a klasický ležácký sklep. Od října 2007 začal pivovar postupně dodávat svým zákazníkům lahvové pivo Primátor s novými etiketami, které svým grafickým zpracováním i obsahem odráží současné nejmodernější trendy a spotřebitelské preference. V roce 2009 byl pivovar prodán společnosti LIF, a.s. Liberec. V následně v květnu téhož roku bylo pokřtěno nové pivo Primátor Ležák 11%. V dubnu roku 2012 bylo rozšířeno produktové portfolio o novou značku Hron, která je vyrobena dle zachovaných původních historických receptur z prvorepublikového období. [14]

Důvodem proč byl zvolen Náchodský Primátor jako benchmarkingový partner je mimo shodný obor podnikání, také hlavně jeho velikost, která spočívá v podobném počtu zaměstnanců, řídicích zaměstnanců a velikosti kapitálu. Obecně platí, že se pro benchmarking vybírá takový partner, který je obecně na trhu úspěšnější a stávající podnik se od něj může inspirovat tím, že získané informace porovná sám se sebou a využije je ke svému zlepšení výkonnosti. Tento předpoklad je mezi Pardubickým pivovarem a Primátorem splněn. Primátor lépe vyniká hlavně v oblasti ziskovosti, kde Pivovar Pardubice dosti zaostává, proto jsou oba tyto pivovary podrobeny finanční analýze, která by měla pomoci zjistit příčiny neúspěchu Pardubického pivovaru a navrhnout případné změny.

Z hlediska využití v praxi existují dva rozdílné přístupy k benchmarkingu, a sice výkonový a procesní. Výkonový benchmarking je benchmarkingem založeným na datech. Srovnává relativní výkonnost oproti určitému počtu či souboru měřítek výkonnosti, často mezi konkurenty. Procesní benchmarking měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost. Měření probíhá vesměs vůči organizacím, které jsou v provádění konkrétních srovnávaných procesů vůdčími. Výkonový benchmarking měří a srovnává důsledky, procesní přístup pátrá po příčinách. [4]

V této práci autorka využívá výkonového benchmarkingu a dodržuje základní postup, kdy nejprve charakterizuje Pardubický pivovar, současnou situaci na pivním trhu a také konkurenci. Následně definuje faktory úspěchu zjištěné porovnáním a snaží se identifikovat jejich příčiny, tak aby Pardubický pivovar mohl vylepšit svou výkonnost na základě porovnání s Primátorem.



## **5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PARDUBICKÉHO PIVOVARU**

Analýza vnějšího prostředí Pardubického pivovaru se zaměřuje na analýzu trhu pivovarů, kde bude charakterizováno hlavně rozdělení pivovarů. Analýza vnějšího prostředí popisuje finanční, lidské, hmotné a nehmotné zdroje podniku. Podrobněji se tato kapitola věnuje analýze SWOT.

### **5.1. PEST analýza**

Jedná se o moderní analýzu makroprostředí, které definuje jednotlivé faktory vnějšího prostředí pivovaru. Jinými slovy je to analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

#### **Politicko-legislativní faktory**

Základní sazba daně z přidané hodnoty v roce 2008 a 2009 byla 19 % a snižená 9 %. V letech 2010 a 2011 se základní sazba zvýšila na 20 % a snižená na 10 %. V roce 2012 základní sazba zůstala zanechaná na 20 % a snižená se vyšplhala až na 14 %. Zde tedy neproběhly žádné změny, které by mohli mít vliv na finanční analýzu Pardubického pivovaru. Pro roky 2013 až 2015 budou zvýšeny sazby DPH o jeden procentní bod, tj. budou zavedeny sazby 21 % a 15 %. Rozsah plnění spadajících do jednotlivých sazeb se nebude měnit, s výjimkou přesunu některých zdravotnických prostředků.

#### **Ekonomické faktory**

V České republice se míra nezaměstnanosti poměrně vysokým tempem zvedá. K 31. 12. 2011 míra nezaměstnanosti dosáhla 8,6 % a k 31. 12. v roce 2012 nezaměstnanost vzrostla na 9,4 %. Nyní k 31. červenci 2013 evidoval Úřad práce ČR celkem 551 096 nezaměstnaných lidí. Průměrná roční míra inflace v roce 2012 byla 3,3 %. Nyní na rok 2013 Česká národní banka prognózuje 1,7 % pro třetí čtvrtletí roku 2013 a 1,8 % pro čtvrté čtvrtletí.

#### **Sociokulturní faktory**

Mezi makroekonomické ukazatelé, kteří větší či menší měrou ovlivňují vnější okolí firmy, patří hrubý domácí produkt, míra inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost a vývoj mezd. Počet obyvatel stále pozvolna roste. Česká republika měla k 31. březnu 2013 10 512 782 obyvatel. Velmi příznivý fakt je, že vysoký podíl v populaci jsou lidé v produktivním věku (15 až 64 let), kteří jsou pro pivovar důležitými zákazníky.

## **Technologické faktory**

Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie. V oblasti pivovarnictví došlo během 20. století k rozsáhlým inovacím ve výrobě. Spousta výrobních procesů byla automatizována a upustilo se často od klasické tradiční výroby piva. [2]

## **5.2. Analýza trhu pivovarů**

Největší tržní podíl na trhu piva má Plzeňský prazdroj a hned po něm Staropramen. Dalšími tržními soutěžiteli jsou Krušovice, Platan a Svijany. Pivovary se rozrůstají, inovují a přicházejí s dalšími nápady a novinkami. Počet pivních značek se vyšplhal již na úctyhodných 550, což je o 50 značek víc než před rokem. Rozrůstá se také počet stále oblíbenějších minipivovarů. Rozrostla se také produkce piv nealkoholických, která se v posledních letech přehoupla přes půl milionu hektolitrů za rok, což je oproti roku 2000 pětinasobný nárůst.

Spotřeba piva v České republice v roce 2010 zastavila propad uplynulých let. Podle dat Českého svazu pivovarů a sladoven domácí spotřeba ve srovnání s rokem 2010 vzrostla zhruba o 2,7 procenta, do zahraničí pivovary vyvezly o čtyři procenta piva více. Roční spotřeba na jednoho obyvatele ČR tak dosáhla 144 litrů.

### **Spotřeba piva v litrech na jednu osobu za rok 2012:**

1. Česká republika 159,3
2. Německo 109,6
3. Rakousko 106,2
4. Irsko 91
5. Slovensko 88,6
6. Finsko 87,7
7. Lucembursko 85,6
8. Estonsko 85,4
9. Litva 83,4
10. Belgie 81 [9]

## **Současná situace na pivním trhu**

Po dvou letech výrazného poklesu produkce piva o 14,5 % se trend v roce 2011 zastavil a tento stav trval i v roce 2012. Vyplývá to z údajů, které má Český svaz pivovarů a sladoven k dispozici a které zahrnují členské pivovary i nejvýznamnější pivovarské subjekty mimo něj. Přestože celkový výstav v loňském roce mírně vzrostl o 2,75 % oproti roku předchozímu, výroba tradičních druhů piv poklesla. Nárůst byl způsoben zvýšeným objemem exportu o 9% a poptávkou po pivních mixech. Výstav pro tuzemsko se zvýšil pouze o 1,4 %. Produkci si mezi sebe rozděluje 6 velkých pivovarských společností, 27 samostatných pivovarů a dalších cca 160 minipivovarů a restauračních pivovarů. Významným fenoménem je přesun poptávky z on-trade (prodej zboží přímo v místě spotřeby) do off-trade (prodej zboží mimo místo spotřeby). Roste podíl domácí spotřeby na úkor konzumace v restauračních zařízeních. Stále největší podíl tvoří piva výčepní (55 %) a ležáky (38 %).

Mění se též podíly jednotlivých obalů, které jsou v obchodní síti u nás nakupovány. Nadále se projevuje trend z minulých let v poklesu konzumace sudového piva a piva v lahvích, místo toho narůstá spotřeba piva v PET lahvích (o 80 % vzhledem k roku 2011) a plechovek (o 17%). Přes tyto změny se nadále nejvíce piva prodává ve skleněných lahvích, a to více než 40 %. Největšími importéry českého piva jsou tradičně Polsko, Německo, Slovensko, Velká Británie, Rusko a USA. Podle nejnovějších odhadů se české pivo exportuje již do více než 60 zemí všech kontinentů. Počet exportujících pivovarů a pivovarských skupin roste. Stejně jako v tuzemsku se projevuje zvýšená obliba piva v PET lahvích (o 37%) a plechovkách (o 20%). [3]

### **Pivovarské skupiny**

Pivovary se dělí do kategorií pivovarských skupin, nezávislých pivovarů a minipivovarů. Nezávislý pivovar je ten, který nemá žádná majetková ani hlasovací práva v jiných podnicích, nebo vlastní méně než 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv. Mezi nezávislé skupiny řadíme i Pardubický pivovar. Do pivovarských skupin patří:

- **Plzeňský Prazdroj** (Velkopopovický kozel, Radegast, Gambrinus, Pilsner Urquell)
- **Heineken** (Heineken, Starobrno, Krušovice, Kutná Hora)
- **InBew** (Staropramen, Ostravar, Bráník)
- **PMS Přerov** (Holba, Litovel, Přerov)

- **Lobkowicz** (Hlinsko, Jihlava, Klášter, Lobkowicz, Platan, Uherský Brod)
- **LIF Holding** (Svijany, Rohozec, Primátor)

Mezi nezávislé pivovary řadíme:

- Pivovar Broumov
- Pivovar Černá Hora
- Žatecký pivovar
- **Pardubický pivovar**
- Pivovar Bernard
- Pivovar Krakonoš Trutnov

Nejznámější minipivovary z našeho kraje jsou:

- Minipivovar Žlebské Chvalovice
- Pivovar Medlešice
- Na Kopečku Svitavy
- Žamberecký Kanec
- Faltus Česká Třebová [19]

### **5.3. Analýza vnitřních zdrojů**

#### **Hmotné zdroje**

Společnost vlastní k roku 2011 dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě 102 176 000 Kč, dlouhodobý finanční majetek v hodnotě 146 000 Kč a dlouhodobý nehmotný majetek v hodnotě 76 000 Kč. U hmotných zdrojů převažují hlavně pozemky a stavby a to v hodnotě celkem 58 130 000 Kč. Zbytek hmotných zdrojů tvoří samostatné movité věci, nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a jiný dlouhodobý hmotný majetek.

#### **Finanční zdroje**

Obchodní firma Pardubický pivovar, a.s. byla zapsána 1. 1. 1993 u Krajského soudu v Hradci Králové. Upsaný základní kapitál činí 150 000 000 Kč a je zcela splacen. Dnes je Pardubický pivovar významným krajovým výrobcem piv značky Pernštejn a speciálního

tradičního piva Porter. Vzhledem ke stále obnově výrobního a technologického zařízení se pivovar řadí mezi moderní nezávislé pivovary.

### **Lidské zdroje**

Pardubický pivovar je akciová společnost, tudíž se její vedení skládá z valné hromady, dozorčí rady a představenstva. Vedení společnosti je složeno z pěti vedoucích osob, a to vedoucího obchodního oddělení, technického oddělení, výrobního oddělení, ekonomického oddělení a především ředitele pivovaru.

### **Nehmotné zdroje**

Do nehmotných zdrojů, se kterými podnik disponuje, se může zařadit několikaleté zkušenosti v oboru, know-how tohoto specifického oboru, kvalifikovaní pracovníci s odbornou zahraniční zkušeností.

## 5.4. SWOT analýza Pardubického pivovaru

Tabulka č. 5: Analýza SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image nezávislého malého pivovaru s bohatou historií</li> <li>• Náklonnost místních ke krajovému pivu</li> <li>• Širokospektrální produktové portfolio</li> <li>• Proslavené pivo Porter</li> <li>• Pivo Ozzobír</li> <li>• Prodejny Pivovarka rozmístěné v okolí</li> <li>• Kvalita piva</li> <li>• Modernizace technologie výroby</li> <li>• Ocenění v pivních soutěžích</li> <li>• Pardubická pivnice v Praze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatné jméno firmy z minulých let</li> <li>• Slabá reklama</li> <li>• Zanedbaný marketing minulých let, který se podepisuje i na současnosti</li> <li>• Chybí internetový obchod s reklamními produkty</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znovu je zájem o menší pivovary a místní pivo</li> <li>• Členství v EU – snadnější distribuce po EU</li> <li>• Zviditelnění se pomocí Pernštejn akcí</li> <li>• Zavedení nového sezónního produktu</li> <li>• Založení prodejny v historické části města</li> <li>• Nabídka plechovkového piva nebo láhve PET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence velkých pivovarů</li> <li>• Prohibice</li> <li>• Legislativa státu</li> <li>• Klesající kupní síla obyvatelstva</li> <li>• Špatná úroda</li> <li>• Růst nákladů</li> <li>• Nesolventnost odběratelů</li> </ul>

### 5.4.1. Silné stránky

Pardubický pivovar může spatřovat své silné stránky především v bohaté historii tradičního pardubického piva ve vybudované značce nezávislého pivovaru. V této kapitole budou podrobně rozebrány body z tabulky č. 5.

Dalším opěrným bodem je, že stále nalézáme jedince, kteří na místní pivo nedají dopustit, jsou na něho hrdí a zůstali mu věrní i po neúspěšných letech, kdy společnost neměla dobré jméno ani v Pardubicích ani v kraji a tvoří tak pevný pilíř stálých příznivců značky Pernštejn.

Mezi silné stránky se zařazuje zcela jistě produktové portfolio, které nabízí jak světlá, tak polotmavá a tmavá piva. Podskupiny těchto piv pak tvoří výčepní ležáky, speciální, portery, piva se sníženým obsahem alkoholu nebo kvasnicová piva. V současné době nabízí Pardubický pivovar osm druhů sudových a osm lahvových piv pod značkou Pernštejn. Pardubický pivovar však nenabízí jenom pivní nápoje, ale i sortiment nealkoholických nápojů – limonád.

Zvláště známé je originální tmavé devatenáctistupňové pivo Porter, které se začalo vyrábět už v roce 1981 podle receptury sládky Aloise Šimůnka, podle níž se vaří pivo Porter dodnes. Toto pivo je známé a uznávané nejen v Pardubickém kraji, a tak reprezentuje pivovar po celé České republice.

Vynikajícím zákrokem pivovaru bylo určitě pivo s názvem Ozzobír, které je spojováno se známým a oblíbeným televizním sitcomem. Pivovar využil oblíbenosti hlavní seriálové postavy Ozzáka a přitáhl si tak nové zákazníky, kteří chtěli vyzkoušet chuť tohoto nového piva. Propagace piva Ozzobír byla spojena i se křtem, kde samotný herec pokřtil „své“ pivo a pivovar se tak dostal zase blíž do podvědomí lidí. Pivo Ozzobír nalezneme i na pultech některých řetězců mimo Pardubický kraj. Podobně tak u piva Taxis, které je spojováno s každoroční velkolepou událostí Velké Pardubické. Pivo nejen že podtrhuje historii a tradici města Pardubic, ale opět dokonale doplňuje produktové portfolio. Tato širokospektrální nabídka přiláká ne jednoho zákazníka, majitele restaurace nebo obchodníka.

Podnikové prodejny Pivovarka slouží nejen pro konečné spotřebitele, které si zde můžou zakoupit balené pivo Pernštejn, upomínkové a reklamní předměty, pivní sklo, popřípadě si zde stočit nefiltrované pivo nebo zakoupit jiné alkoholické nápoje a v neposlední řadě si zákazníci mohou zapůjčit výčepní zařízení k zakoupenému sudovému pivu. Pro obchodníky prodejny Pivovarka nabízejí prodej a okamžitý výdej sudového piva. Tím že se jedná o prodejny podnikové, nakupovat je zde možné za bezkonkurenční ceny.

Dnes je Pardubický pivovar významným regionálním výrobcem piv značky Pernštejn a speciálního piva Porter. Vzhledem ke stále inovaci výrobního a technologického zařízení se pivovar řadí mezi moderní pivovary. Díky tomu splňuje pivo vysoké mezinárodní požadavky na kvalitu a zároveň si zachovává svou nezaměnitelnou lahodnou chuť.[8]

Postupná modernizace výroby s cílem usnadnit si technologický proces zastupuje další silnou stránku. I přes to, že investice do modernizace nejsou levné záležitosti, pivovar věnuje část peněz do výroby a postupně dochází k obnově pivovaru. Proto lze říci, že pivovar je v celkem dobrém stavu. Z hlediska konkrétních investic se jedná o úspěšné dokončení rekonstrukce stroje chlazení s využitím čerpání dotace, pokračování v modernizaci řízení varny a pořízení nové linky na plnění KEG sudů. KEG sud je vratný sud, který je speciálně vyvinutý pro průmyslové plnění a sterilní skladování nápojů.

Velice silnou stránkou pro Pardubický pivovar představují jednotlivá ocenění, těch pivovar získal celou řadu. Za zmínku stojí ocenění z kategorie kvasnicové pivo. Pivo Pernštejn Kvasňák získalo titul Pivo České republiky 2011. Soutěž byla pořádána pod záštitou Ministra zemědělství a zúčastnilo se jí více než 50 pivovarů. Kromě titulu Pivo České republiky 2011 se může Kvasňák chlubit také Zlatou pivní pečetí 2011 z Tábora. Tyto ocenění jsou nejen důkazem kvality piva, ale další motivací pro Pardubický pivovar stále pronikat na trh a udržovat si své zákazníky.

Po krátkém zkušebním provozu byla dne 2. 2. 2012 oficiálně otevřena první Pardubická pivnice v Praze na Žižkově. Opravená restaurace na každého příchozího dýchne příjemnou atmosférou a provede ho historií Pardubického pivovaru. Pivovar Pernštejn se tak opět dostal za hranice svého regionu a posílil tak reprezentaci celé značky.

#### **5.4.2. Slabé stránky**

K slabším stránkám Pardubického pivovaru řadíme dříve vybudované špatné jméno společnosti, které má mnoho zákazníků vryté do paměti. I přesto všechno Pernštejn proniká znovu na trh a snaží se toto špatné jméno zastřít.

Nejen v oboru pivovarnictví je nyní složité věnovat stále chybějící finanční prostředky do reklamy, která se často dostává díky potřebnosti investic do jiných sektorů podniku do pozadí. Není tomu jinak ani v oboru pivovarnictví. I Pardubický pivovar přes to, že se snaží využít reklamy například v rádiu, novinách, pomocí akcí pro veřejnost nebo sponzoringu, stále postrádá finanční prostředky pro televizní reklamu, která by opět posunula pivovar blíže do podvědomí lidí. Bohužel v dnešní době, kdy je televize fenoménem, je televizní reklama nejlepší způsob jak na sebe upozornit.

Mezi další slabou stránku podniku se řadí opomíjený marketing minulých let, jež je v dnešní době dobře spravován a veden, ale stále se dohání léta, kdy byl dán do postraní.



Došlo k téměř čtyřnásobnému navýšení nákladů na marketing oproti předcházejícím letům, přičemž nebyly zdaleka pokryty potřeby u stávajících zákazníků.

Další slabou stránkou pivovaru jsou internetové stránky společnosti, které jsou nyní na lepší úrovni než v předešlém roce, přesto však chybí internetový obchod s reklamními produkty. Elektronické obchody jsou dnes mezi zákazníky velice oblíbené z hlediska pohodlnosti a klidného výběru zboží. Na webových stránkách pivovaru chybí klasická kolonka „Hledej“.

### **5.4.3. Příležitosti**

Velkou příležitostí nejen pro Pardubický pivovar, ale i ostatní nezávislé malé pivovary je opětovný zájem o menší krajové pivovary. Lidé se opět zajímají o piva, která jsou vyráběná tradičními recepturami, mají bohatou historii a krajem jsou proslulá. Návštěvníci Pardubic a Pardubického kraje poptávají v místních restauracích a hospůdkách pivo značky Pernštejn a od něho se pak odvíjí zájem podnikatelů, kteří chtějí pardubické pivo nabízet.

Členství v Evropské unii umožňuje pivovaru příležitost exportu svých produktů do zahraničí. Díky Evropské unii by měly zaniknout problémy, které tvořily hranice mezi jednotlivými státy Evropy. Distribuce má stále otevřenější cesty a i přes její nákladnost do některých států, může pivovar využít například exportní aliance. Vývozní aliance nabízí sdružení firem příbuzného oboru, jejichž produkty či služby se vzájemně doplňují. Pomocí skupiny tam mohou vyvážet své produkty do zahraničí s nižšími náklady a vyšší informovaností.

Pivovar pravidelně k reklamě využívá veřejné akce nebo propůjčuje svůj areál ke koncertům, společenským akcím jako jsou oslavy čarodějnic, farmářské trhy a country festivaly. Během těchto událostí dochází k prezentaci piva. K ne méně známým patří dechová kapela Pernštejnka, která na početných zájezdech po republice i v sousedních zemích, na republikových soutěžích i mezinárodních festivalech, prezentuje nejen dobrou českou dechovku, ale i dobré české pivo, které produkuje Pardubický pivovar.

Produktové portfolio pivovaru je vyvážené, přesto by pivovar mohl držet krok s ostatními a nabízet ovocná sezonní piva oblíbená v letních měsících nebo Fitness pivo snížené o obsah cukru, jako nabízí například Pivovar Svijany. V dnešní době se lidé zajímají o svou životosprávu a proto by „zdravější“ pivo mohlo být u svých spotřebitelů žádanější a stát se oblíbeným produktem na trhu.

Po prozkoumání internetových stránek Pardubického pivovaru bylo zjištěno, že v síti prodejen Pivovarka chybí prodejna, která by byla situovaná v historické části města. Návštěvníci Pardubic a Pardubického zámku by tak měli příležitost nakoupit si suvenýr či dárkové balení piva Porter přímo po prohlídce historické části města. Jednotlivé prodejny jsou umístěny mimo centrum a mnoho lidí je nenavštíví právě z tohoto důvodu. Taková prodejna by nejen reprezentovala značku a historii piva Pernštejn, ale mohla by výrazně zvýšit zisk prodejen Pivovarka.

Další možnost, jak rozšířit variabilitu sortimentu, je zavedení piva v plechovkách. Podbízí se ale otázka, kolik by stála počáteční investice. Plechovkové pivo má však řadu výhod. Především se šetří životní prostředí, protože plechovky jsou zcela recyklovatelné. Mezi další výhody lze zařadit: lehkost plechovky, nepotřebnost otvíráku, skladnost plechovky, plechovka je rychleji vychlazená a nemusí se za ni platit záloha. Jestliže by nebylo možné investovat do plechovkového piva, dalo by se využít obalů PET. Tyto obaly také nesou své výhody jako je velikost, skladnost nebo cena.

#### **5.4.4. Hrozby**

Stále hrozící konkurence velkých pivovarů je každodenní strašákem nezávislých pivovarů. Jejich nízké ceny ohrožují malé pivovary tím, že je vytěsní z trhu. Například před lety byl na výsluní pivovar Gambrinus, který se svým komerčním pivem prorazil nejen po České republice, ale i za hranice našeho státu. Gambrinusu patřila téměř čtvrtina českého trhu. Tento pivovar se vyznačoval nabídkou relativně levného piva, dobrou chutí, a hlavně masitou reklamou, která všechny pohltila. Nezávislé pivovary se tak dostaly do postranní. Naštěstí dnes lidé mají zájem o piva krajová, otázkou je však jak dlouho. Stále slabší kupní síla obyvatelstva může vést k tomu, že lidé budou vyhledávat piva, která jsou chutná a hlavně levná. Tradice a věrnost ke značce půjde stranou.

Mezi momentálně neaktuální, ale stojící za zmínku stojí prohibice, která byla spojena s kauzou metylalkoholu. Prohibice, která byla v České republice nařízena a je sice spojena s alkoholem nad 20 % a více, ale přesto se pivovarů a odbytu piva nepřímo dotkla. Pokud stát nařídí prohibici, lidé omezí konzumaci alkoholu doma, ale omezí i návštěvy hospod a restaurací, tudíž se omezí i spotřeba piva, jelikož do restaurace ani nepřijdou, aby si dali alespoň pivo. A pokud je prohibice spojena se situací, která nastala v roce 2012, lidé se skutečně obávají o své zdraví a návštěvám restaurací se určitě vyhnou. Tato situace je neustálou hrozbou, jelikož i nyní v roce 2013, se stále objevují úmrtí spojené

s metylalkoholem, které by mohly způsobit jiné omezení státu v konzumaci alkoholu nebo samotnou prohibici.

K dalším hrozbám řadíme legislativu státu. Pivovary musí odvádět státu spotřební daň a daň z přidané hodnoty, které se každým rokem mění a mohou tak výrazně ovlivnit zisk pivovaru. Pivo jako alkoholický nápoj se řadí do skupiny, ve které se odvádí základní daň. Základní daň z přidané hodnoty v roce 2012 byla 20%, v roce 2013 mělo dojít sjednocení snížené a základní sazby na 17,5%, ale nakonec se obě sazby posunuly o jeden procentní bod. I tak to pro pivovar představovalo značné zvýšení daně. Za hrozbu je považováno neustálé zvyšování daní.

Klesající kupní síla obyvatelstva spojená s ekonomickou krizí minulých let, nezaměstnanost, to jsou faktory, které ohrožují odbyt piva a pivovar proti nim může bojovat pomocí různých akcí a slev.

Každoroční hrozbu představuje i špatná úroda, která je ovlivněná hlavně přírodními vlivy. Nízká úroda může mít za následek zvýšení cen surovin pro výrobu piva, následné zvýšení nákladů a zvýšení cen piva. U menších pivovarů zvýšení cen může mít velice negativní dopad.

Růst nákladů patří k obecným hrozbám. Jedná se například o růst cen pohonných hmot. Dodavatelé, kteří dovážejí jednotlivé suroviny do pivovaru, tak musí zdražit dopravné nebo se toto dopravné projeví v ceně daných vstupů.

Pivovaru také hrozí, že odběratelé se dostanou do situace, kdy nebudou moci jednotlivé závazky hradit. Tato situace může být spojena s výše zmíněnou prohibicí, kdy do restaurací nepřicházejí zákazníci, což snižuje zisky vlastníků restaurací a ti pak nejsou schopni dostát svých závazků.

## 6. FINANČNÍ ANALÝZA PARDUBICKÉHO PIVOVARU

Finanční analýza je zaměřena na poměrové ukazatele, ty jsou nejčastěji používaným postupem k účetním výkazům z pohledu využitelnosti a z pohledu jiných úrovní analýz. Analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů základních účetních výkazů. Jednotlivé poměrové ukazatele můžeme rozdělit do skupin podle jednotlivých výkazů, ze kterých je čerpáno. Jsou to ukazatele založené na bázi peněžních toků, ukazatele tvorby výsledku hospodaření a ukazatele struktury majetku a kapitálu. V některých literaturách bývá uváděno dělení na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a tržní hodnoty.

### 6.1. Poměrové ukazatele

#### 6.1.1. Ukazatelé likvidity

##### Okamžitá likvidita

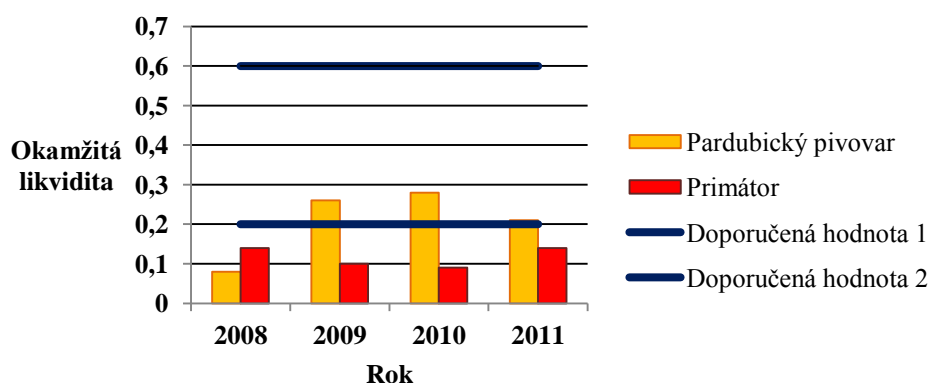
Do této likvidity se zahrnují jen ty nejlikvidnější položky rozvahy, tj. suma peněz na běžném účtu, v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Ke krátkodobým dluhům patří běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Okamžitá likvidita se vypočítá jako poměr pohotových platebních prostředků a krátkodobých dluhů a je vypočítána v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	0,08	0,26	0,28	0,21
Primátor	0,14	0,10	0,09	0,14

Zdroj: Vlastní zpracování

## Okamžitá likvidita



**Graf č. 1: Okamžitá likvidita**

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 1: Okamžitá likvidita lze posoudit jednotlivé roky pivovaru Pardubického a Primátoru. Pardubický pivovar byl v roce 2008 hluboko pod potenciálem od ideálních hodnot v tomto oboru. V následujících letech se však pohyboval mezi doporučenými hodnotami nebo v roce 2011 alespoň na její hranici. Náchodský Primátor se po celé období pohybuje pod kritickou hranicí a je na tom hůře vzhledem k Pardubickému pivovaru v oblasti okamžité likvidity. Nedodržení předepsaných hodnot nemusí ale znamenat finanční problémy firmy. S tím souvisí využívání kontokorentů. U okamžité likvidity je doporučeno, aby se hodnoty moc nevychylovaly v čase a udržovaly svůj konstantní průběh, i když nejsou v rozmezí doporučovaných hodnot. To je v tomto případě u Primátora dodrženo. Více se dozvíme z další analýzy a z porovnání likvidity s ukazateli aktivity. Obecně je doporučeno sledovat tyto hodnoty častěji než jednou ročně.

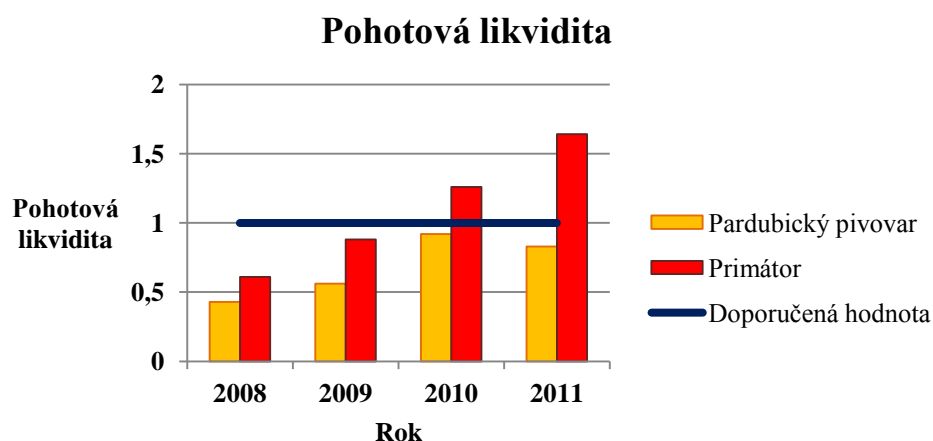
### Pohotovná likvidita

Likvidita, která je z literatury často známa jako likvidita druhého stupně. Určuje, jak je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům, přesněji kolikrát je schopen své závazky splatit, kdyby zpeněžil veškerá oběžná aktiva. Výpočet je v tabulce č. 7.

**Tabulka č. 7: Pohotovná likvidita**

Pohotovná likvidita	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	0,43	0,56	0,92	0,83
Primátor	0,61	0,88	1,26	1,64

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf č. 2: Pohotová likvidita**

Zdroj: Vlastní zpracování

U pohotovosti likvidity na grafu č. 2 sledujeme průběžný nárůst hodnot během jednotlivých let. V letech 2008 a 2009 se hodnoty neblíží k ideální hodnotě. Nejdeálnější hodnoty pohotovosti likvidity vykazují oba pivovary v roce 2010. V následujícím roce Pardubický pivovar udržuje hodnotu blíží se jedné, což je ideální. Náchodský Primátor v roce 2011 má hodnotu pohotovosti likvidity až příliš vysokou. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků podniku a tak nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků.

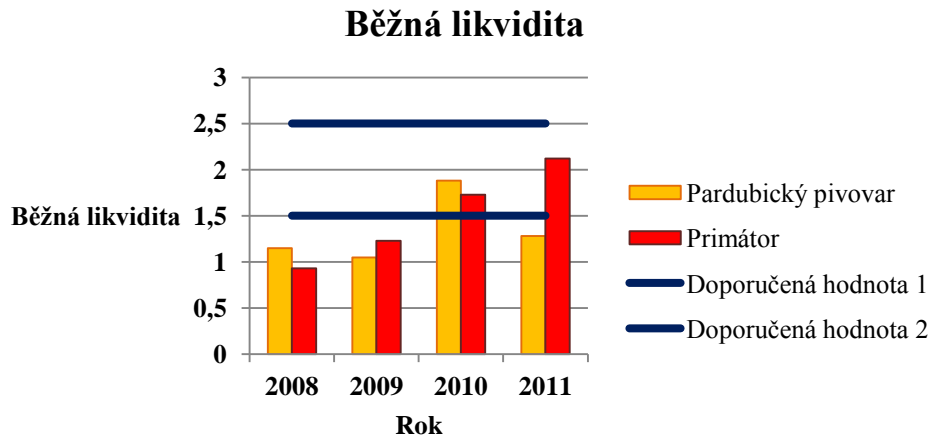
### Běžná likvidita

Likvidita známá jako likvidita třetího stupně, podle níž lze určit, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Vyjadřuje to, jak by podnik dokázal uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Číselně vyjádřena je v následující tabulce č. 8.

**Tabulka č. 8: Běžná likvidita**

Běžná likvidita	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	1,15	1,05	1,88	1,28
Primátor	0,93	1,23	1,73	2,12

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf č. 3: Běžná likvidita**

Zdroj: Vlastní zpracování

Chceme – li hodnotit likviditu podniku, je rozhodující z jakého pohledu na ni nahlížíme. Vlastníci podniku obecně preferují nižší likviditu, zákazníci a dodavatelé považují nízkou likviditu naopak za omezení, protože dochází k nemožnosti plnit smlouvy. V tomto případě se zaměřujeme na likviditu z pohledu manažerského, kdy snížená likvidita může pro podnik znamenat snížení ziskovosti nebo například ztrátu kontroly nad podnikem. Zkrátka jen dostatečně likvidní podnik je schopný dostát svým závazkům.

Na grafu č. 3 vidíme, že v roce 2008 a 2009 jsou hodnoty opět daleko nižší, než je dolní hranice běžné likvidity. V roce 2010 si oba pivovary vedou v oblasti běžné likvidity v ideálním rozmezí. V roce 2011 u Pardubického pivovaru dochází k opětovnému poklesu běžné likvidity pod 1,5. Tato situace je nežádoucí z hlediska získávání nových finančních prostředků od věřitelů, neboť takto prezentovaná likvidita nedává záruky z hlediska návratnosti finančních prostředků. Pardubickému pivovaru je tedy doporučeno tuto likviditu do dalších let zvýšit. Pivovar Primátor v roce 2011 dosahuje ideální hodnoty a je hodnocen pozitivně.

Nyní k celkovému hodnocení likvidit. Všechny hodnoty jednotlivých likvidit se nepohybují zrovna v žádoucích hodnotách, proto jsou ohodnoceny negativně. O něco lépe je na tom Náchodský Primátor, který se více drží v doporučených hodnotách. Oba pivovary by měly likviditu sledovat častěji, ne jen jednou ročně, aby nedocházelo k nežádoucím výkyvům. Likvidita se obecně má držet v konstantnějších hodnotách bez výraznějších výkyvů, protože pak působí pro věřitele a investory věrohodněji. Obou pivovarům je tedy doporučeno mírné zvýšení likvidity a poté udržení stability v těchto ukazatelích.

### 6.1.2. Ukazatelé rentability

Rentabilita je finančním ukazatelem, který nám říká, jaký je poměr mezi finančními prostředky, které nám plynou z našich aktivit, a mezi finančními prostředky, které jsme na tyto aktivity věnovali. Rentabilita je tak často užívána při rozhodování o tom, jakou aktivitu ze společnosti vyloučit, anebo naopak, v případě podnikatelských plánů, na jakou aktivitu se v budoucnu zaměřit.

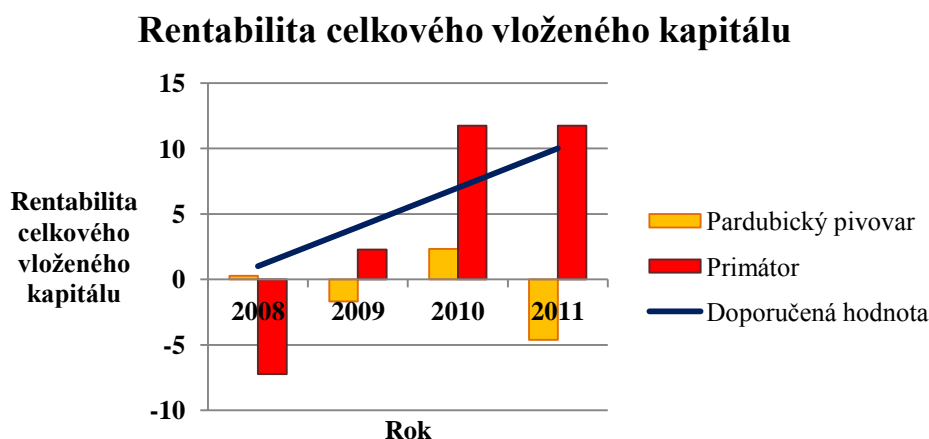
#### Rentabilita celkového vloženého kapitálu

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ukazuje celkovou efektivnost firmy nebo produkční sílu. Jednotlivé výpočty udává tabulka č. 9. Je vyjádřena jako poměr zisku a celkového vloženého kapitálu. V literatuře se často používá značka ROA.

Tabulka č. 9: Rentabilita celkového vloženého kapitálu

Rentabilita celkového vloženého kapitálu	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	0,27 %	-1,68 %	2,32 %	-4,62 %
Primátor	-7,23 %	2,28 %	11,75 %	11,74 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 4: Rentabilita celkového vloženého kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování

Už z grafu č. 4 je patrné, že rentabilita celkového vloženého kapitálu nedosahuje vhodných výsledků. Pardubický pivovar dosahoval nejdříve velice nízké rentability a později se dokonce dostává do záporných hodnot. Nízká rentabilita v roce 2008 je způsobena poklesem



exportu do Německa a v roce 2009 se rentabilita propadá do záporných hodnot, protože se tento export ukončil. Do Německa bylo vyváženo láhvé pivo pod názvem Lobkowicz. Celkový výstav piv se propadl téměř o třetinu a způsobil výrazný pokles zisku a tím i zápornou rentabilitu. V roce 2010 se podařilo rentabilitu aktiv dostat do kladných hodnot, ale následně opět propadla do hodnot záporných. Příčinou kladné rentability v roce 2010 je nárůst exportu o 7%, což se projevilo v zisku společnosti a následovně i v ukazateli rentability. V tomto roce také pivovar zaznamenal další změny, a to nárůst distribuce piva v PET lahvích a zvýšení poptávky po speciálních pivech. Rok 2011 je rok, kdy rentabilita celkového vloženého kapitálu dosahuje opět záporných hodnot. Důsledkem může být nenaplnění plánovaných prodejů, které mohlo způsobit nepříznivé počasí v červenci a v srpnu, kdy jsou prodeje piva na vrcholové úrovni.

Záporné hodnoty v tomto typu podnikání vedou k zamyšlení, zda z podnikání nevystoupit. U Pardubického pivovaru je tedy situace hodnocena negativně. Náchodský pivovar je na tom daleko lépe, v roce 2008 jsou jeho hodnoty také záporné, ale v následujících letech dochází k růstu rentability aktiv. U Náchodského pivovaru je rentability aktiv hodnocena pozitivně a pivovar Pardubice by měl udržovat své hodnoty na podobné úrovni.

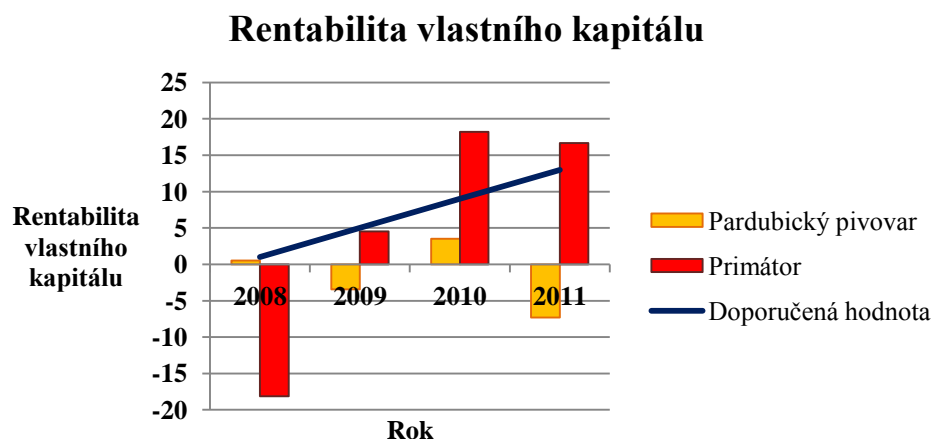
### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu nám ukazuje, jak ve firmě efektivně zhodnocujeme své prostředky, které jsme do podniku vložili. Lze určit jako poměr zisku a vlastního kapitálu vyjádřený v procentech a to v tabulce č. 10. V literatuře se často používá značka ROE.

**Tabulka č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	0,54 %	-3,45 %	3,52 %	-7,32 %
Primátor	-18,14 %	4,52 %	18,20 %	16,66 %

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf č. 5: Rentabilita vlastního kapitálu**

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5 interpretuje rentabilitu vlastního kapitálu. Její vývoj je podobný jako u rentability aktiv. Pardubický pivovar začíná na minimální kladné hodnotě, ale v dalším roce tuto hodnotu nenavýšuje a končí v záporných hodnotách. Až v roce dalším vykazuje zlepšení do příznivých kladných hodnot. Bohužel v roce 2011 pivovar opět na tuto rentabilitu nenavazuje a spadá do záporných hodnot. Pro pivovar a jeho další vývoj se doporučuje podrobnější analýza ukazatelů zadluženosti a pokusit se zjistit mezery v různých zdrojích financování. Porovnáme – li s Primátorem, jsou tyto hodnoty nesrovnatelné. Přesto, že v roce 2008 pivovar Primátor vykazuje záporné hodnoty, hned od roku 2009 dochází k nárůstu hodnot a lineárnímu růstu. Pivovar Náchod je shledán pozitivně.

#### **Rentabilita celkového investovaného kapitálu**

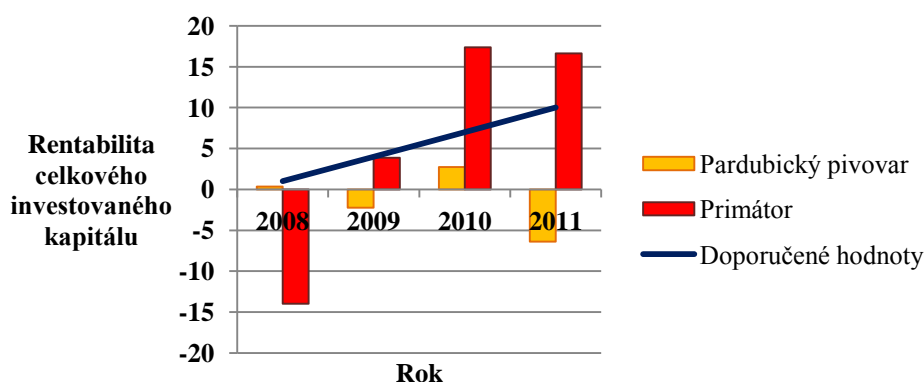
Tento ukazatel je možné odvodit z ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu. Rentabilita celkového investovaného kapitálu vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Lze vyjádřit jako podíl zisku a součtu dlouhodobých dluhů a vlastního kapitálu. Číselně vyjádřený je ukazatel celkového investovaného kapitálu v tabulce č. 11. V literatuře se často používá značka ROCE.

**Tabulka č. 11: Rentabilita celkového investovaného kapitálu**

Rentabilita celkového investovaného kapitálu	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	0,33 %	-2,25 %	2,72 %	-6,10 %
Primátor	-13,97 %	3,86 %	17,39 %	16,62 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Rentabilita celkového investovaného kapitálu**



**Graf č. 6: Rentabilita celkového investovaného kapitálu**

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 6 znázorňuje rentabilitu celkového investovaného kapitálu, který je odvozen z rentability celkového vloženého kapitálu. Pardubický pivovar opět vykazuje záporné nežádoucí hodnoty na rozdíl od pivovaru Primátor, který si vývojově vede pozitivně. Pardubický pivovar by se měl zaměřit na hlubší analýzu.

Záporné hodnoty jsou způsobeny v roce 2008 a 2009 poklesem a následným ukončením exportu do Německa. Pivovar by se v budoucnu měl zaměřit na možnosti exportu v Evropě. V roce 2010 rentabilita celkového investovaného kapitálu dosahuje jako v jediném roce kladných hodnot. I přesto, že v tomto roce byl pivovar ovlivněn ekonomickou krizí a zvýšením spotřební daně, která se projevila zvýšením cen a následným poklesem poptávky po pívu, pivovar vykazuje pozitivní výsledky. V roce 2011 dochází k poklesu prodeje, to vede ke klesání zisku a to se projevuje opět v rentabilitě.

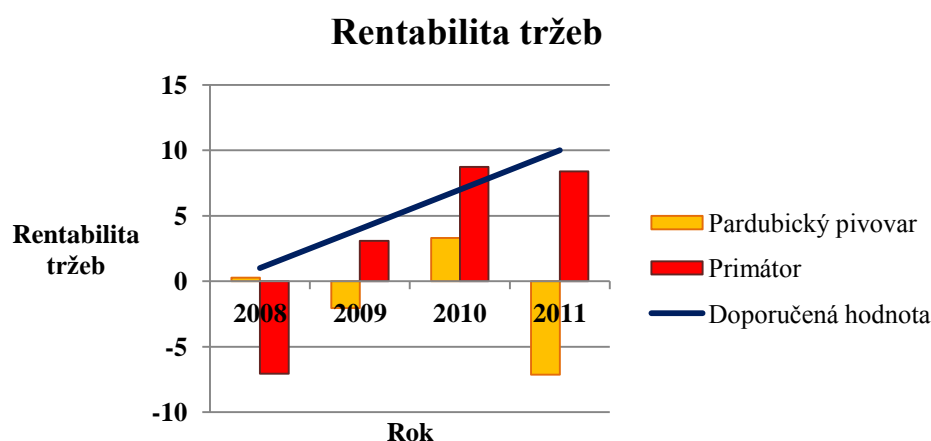
## Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb v tabulce č. 12 nám poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy musíme ve společnosti vytvořit, abychom dosáhli alespoň jednotku zisku. V literatuře se často používá značka ROS. Vyjadřuje poměr zisku a tržeb vyjádřený v procentech.

**Tabulka č. 12: Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	0,28 %	-2,05 %	3,31 %	-7,14 %
Primátor	-7,05 %	1,98 %	8,73 %	8,39 %

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf č. 7: Rentabilita tržeb**

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita tržeb znázorněná na grafu č. 7 je pro Pardubický pivovar v roce 2008 velice nízká a následně záporná. V roce 2010 dosahuje žádoucích hodnot, ale rok poté se opět propadá do záporu. Záporný rok 2011 je způsoben vysokými náklady v oblasti marketingu a posílení obchodního týmu. Představenstvo společnosti ale považuje zvýšené náklady do marketingu a rozšíření obchodního týmu za investici do růstu společnosti. Opětovně je na tom lépe Náchodský Primátor, který je v roce 2008 hluboko pod potenciálem, ale následně už jsou jeho hodnoty lineárně rostoucí každý rok.

Rentabilita tržeb nám udává schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. S tímto ukazatelem je spjatý ukazatel celkového obrátu aktiv, se kterým tvoří rentabilita tržeb souhrnný ukazatel Du Pont rovnice.

Ukazatelé rentability by měli mít obecně rostoucí úroveň. Při celkovém hodnocení rentabilit těchto pivovarů, hodnotíme Pardubický pivovar negativně, protože se jeho hodnoty pohybují v záporných a to je absolutně nežádoucí. Pernštejnský pivovar by se měl zaměřit lépe na analýzu nákladů, protože ty nejvíce ovlivňují ziskovou marži. Primátor je na tom mnohdy lépe, jeho hodnoty se pohybují, tak jak by měly. Rentabilita tržeb je čím dál vyšší a tím je i lepší situace z pohledu produkce.

### 6.1.3. Ukazatelé zadluženosti

Pojem zadluženost znamená, že podnik využívá i jiných zdrojů k financování, než jsou zdroje vlastní. Využívání pouze vlastního kapitálu je v důsledku neefektivní. Proto by si každý podnik pomocí analýzy zadluženosti, měl nalézt optimální kapitálovou strukturu – poměr vlastního a cizího kapitálu. Hodnotíme tedy poměr mezi vlastními zdroji financování a cizími zdroji financování.

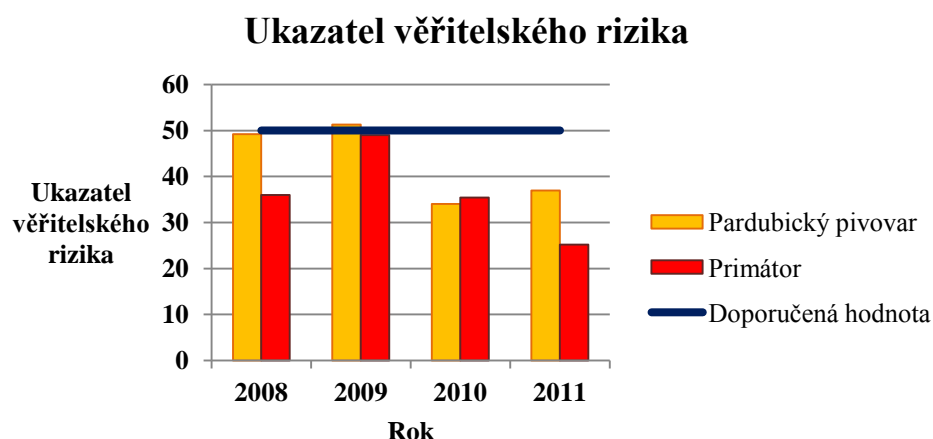
#### Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika je základním poměrovým ukazatelem zadluženosti, kterým se vyjadřuje celková zadluženost. Vyjádříme ho jako poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Výpočty ukazatele věřitelského rizika nalezneme v tabulce č 13. V literatuře často označován jako dept ratio.

**Tabulka č. 13: Ukazatel věřitelského rizika**

Ukazatel věřitelského rizika	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	49,23 %	51,32 %	34,06 %	36,97 %
Primátor	36,01 %	48,96 %	35,43 %	25,17 %

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf č. 8: Ukazatel věřitelského rizika**

Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 8 nalezneme hodnoty ukazatele věřitelského rizika obou pivovarů. Obecně platí, že věřitelé vyžadují, co nejnižší hodnotu tohoto ukazatele. V našem případě z pohledu společnosti obecně preferujeme 50% podíl, to znamená, že se řídíme zlatým pravidlem, protože čerpat pouze vlastní kapitál je neefektivní. Vhodné je, aby si podnik určil svou optimální kapitálovou strukturu. Kapitálová struktura zde charakterizuje poměr vlastního a cizího kapitálu. Vyšší podíl cizího kapitálu by znamenal vyšší zadluženost, kdy převažují cizí zdroje nad vlastními. Nižší podíl pak signalizuje nízké využití finanční páky. U těchto společností jsou hodnoty nižší, než doporučená hodnota, přesto nelze říci, že by to bylo v tomto případě rapidně negativní. Spíše lze oběma společnostem doporučit zkusit více využívat i zdroje cizí.

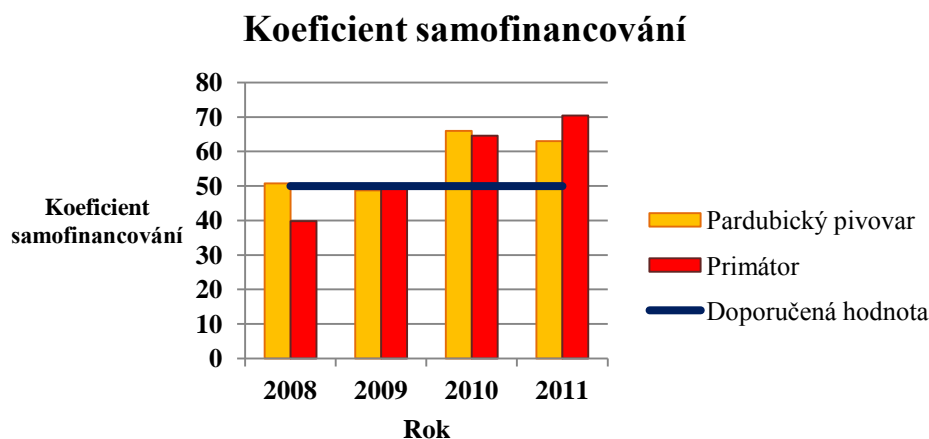
### **Koeficient samofinancování**

Vyjadřuje se jako poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Koeficient samofinancování představuje doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. V literatuře označován slovy equity ratio. Tabulka č. 14 udává výpočet tohoto ukazatele.

**Tabulka č. 14: Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	50,77 %	48,68 %	65,94 %	63,03 %
Primátor	39,84 %	50,41 %	64,57 %	70,45 %

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf č. 9: Koefficient samofinancování**

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 9 zobrazuje doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Opět je důležité vyhodnotit tento ukazatel i v provázanosti na ukazatele rentability. Z pohledu porovnání Pardubického pivovaru a Primátoru jsou na tom oba pivovary velice podobně. V roce 2008 a 2009 využívají pivovary vlastního a cizího kapitálu vyváženě. Až v roce 2010 a 2011 začíná převažovat financování vlastními zdroji a klesá financování cizím kapitálem.

Pokud se na tento ukazatel zaměříme z hlediska vlivu na rentabilitu u Pardubického pivovaru, který udržuje financování v 2008 a 2009 na vyvážené hranici poměru vlastního a cizího kapitálu, nijak zvlášť na rentabilitu nemůže mít vliv. V roce 2010 a 2011 začal Pardubický pivovar využívat cizích zdrojů k financování, což se mohlo projevit v rentabilitě vlastního kapitálu. Pokud by to tak bylo, nejdříve došlo k vyhoupenutí rentability vlastního kapitálu do kladných hodnot, ale v následujícím roce 2011 došlo opět k propadu do hodnot záporných, přesto že poměr kapitálu se nijak nezměnil. Právě špatná kombinace poklesu výsledku hospodaření a růstu využití vlastního kapitálu může a nemusí mít negativní vliv na výnosnost vložených prostředků majiteli firmy. U Náchodského Primátoru vidíme na grafu č. 9 pomalý růst hodnot financování vlastním kapitálem. S porovnáním s rentabilitou vlastního kapitálu zaznamenáváme i růst celkové rentability, což je situace pozitivní hlavně pro společnost.

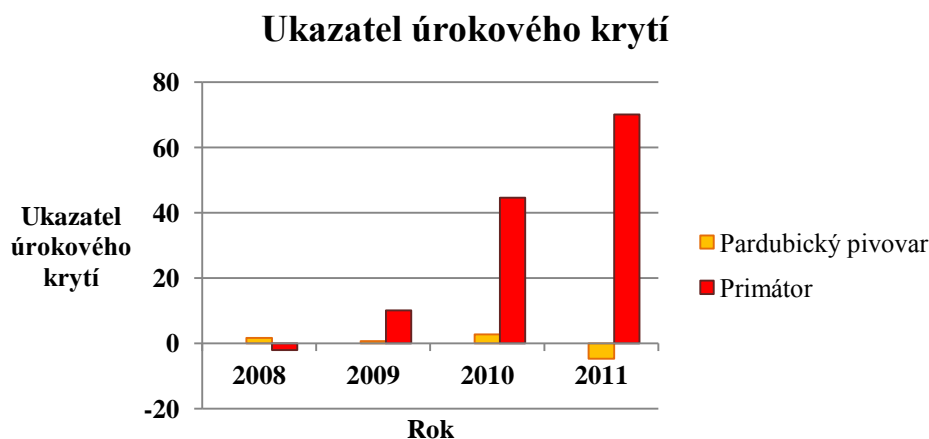
#### **Ukazatel úrokového krytí**

Pomocí ukazatele úrokového krytí firma zjišťuje, jestli je pro ni ještě dluhové zatížení přijatelné. Matematicky udává kolikrát je zisk vyšší než úroky a je vyjádřen v tabulce č. 15. Formulován je jako poměr mezi ziskem před úroky a zdaněním a nákladovými úroky.

**Tabulka č. 15: Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel úrokového krytí	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	1,61	0,69	2,71	-4,69
Primátor	-2,02	10,03	44,65	70,11

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf č. 10: Ukazatel úrokového krytí**

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 10 znázorňuje ukazatel úrokového krytí Pardubického pivovaru a Primátora. Z obrázku je patrné, že daleko lépe je na tom opět Náchodský Primátor, který si udržuje i ideální pozici jednotlivých rentabilit. Z toho plyne, že Pardubický pivovar by se mohl ještě dále zadlužit a využít cizích zdrojů, aby se dostal ze záporné výnosnosti.

#### **6.1.4. Ukazatelé aktivity**

U posuzování jednotlivých ukazatelů si musíme v zásadě uvědomit jejich provázanost a vzájemnou souvislost. Samy o sobě by neměly skoro žádný význam. U ukazatelů aktivity je spojitost hlavně s ukazateli rentability. Ukazatelé aktivity vyjadřují, jak společnost využívá své investované finanční prostředky a také měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.

#### **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv bývá často označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu a vyjádříme ho jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu. Hodnoty obratu celkových

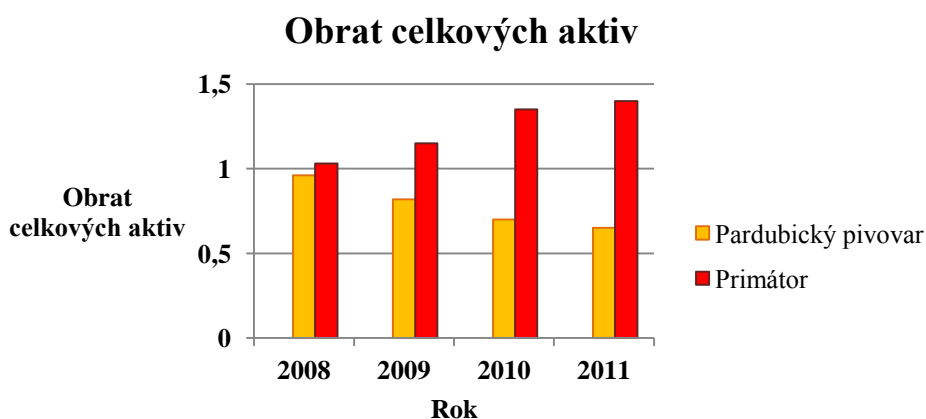


aktiv jsou v tabulce č. 16. V souvislosti s provázaností s dalšími ukazateli lze říct, že je součástí pyramidového rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu.

**Tabulka č. 16: Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	0,96	0,82	0,70	0,65
Primátor	1,03	1,15	1,35	1,40

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf č. 11: Obrat celkových aktiv**

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv je ilustrován na grafu č. 11. U Pardubického pivovaru tyto hodnoty každoročně klesají, zatímco u pivovaru Primátor postupně rostou. Obecně lze říci, že čím je ukazatel vyšší, tím je na tom společnost lépe. Nehledě na to, že se ve jmenovateli uvádí zůstatková hodnota stálých aktiv a tím se ukazatel s počtem let zlepšuje díky odpisům zcela automaticky. Ale má-li společnost více aktiv, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady, a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat. V tomto případě má Pardubický pivovar oproti pivovaru Náchod daleko nižší počet obrátek a proto by měly být buď zvýšeny tržby anebo odprodána některá aktiva.

#### **Obratovost zásob a doba obratu zásob**

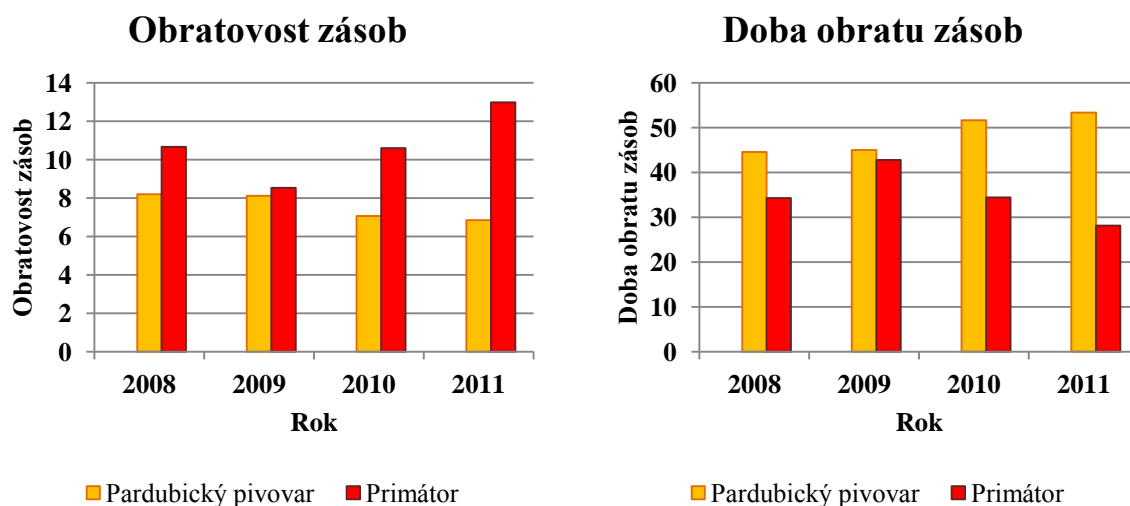
Obratovost zásob je ukazatelem rychlosti obratu zásob. Vypočítáme jej jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Od obratu zásob snadno odvodíme ukazatel doby obratu zásob,

který nám udává, po jakou dobu jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Oba číselně charakterizované ukazatele podává tabulka č. 17.

**Tabulka č. 17: Obratovost zásob a doba obratu zásob**

Obratovost zásob	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	8,19	7,82	7,07	6,84
Primátor	10,66	8,53	10,60	12,98
Doba obratu zásob	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	44,58	46,70	51,60	53,38
Primátor	34,24	42,79	34,45	28,12

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf č. 12: Obratovost zásob a doba obratu zásob**

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecně platí, že čím vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je okolnosti lepší. Obratovost zásob a dobu obratu zásob Pardubického pivovaru a Primátora znázorňuje graf. č. 12. Pardubický pivovar oproti Primátoru dosahuje nižších hodnot v obratu zásob, a proto může mít zbytečné nelikvidní zásoby, které představují nadbytečné financování. Přebytkové investice představují investici s nízkým nebo nulovým výnosem, proto by měl Pardubický pivovar zvážit prodej některých zásob. V roce 2010 navíc Pardubický pivovar dosahuje poměrně vysokých ukazatelů likvidity, což může společně s nízkým obratem zásob znamenat, že zásoby jsou zastaralé a jejich reálná hodnota je nižší než cena oficiálně uvedená

v účetních výkazech. Vedle toho Primátor splňuje hned základní pravidlo, kdy roste obratovost zásob a klesá doba obratu zásob, což je obecně prospěšnější.

Doba obratu zásob Pardubického pivovaru postupně roste, což má být přesně naopak. Náchodský Primátor začínal na průměrné hodnotě tohoto oboru a dokonce se mu v průběhu let povedlo tuto hodnotu postupně snižovat. U doby obratu lze Pardubickému pivovaru doporučit snažit se zkrátit dobu obratu zásob podobně jako je tomu u Primátora a tím i zkvalitnit využití svěřených finančních prostředků.

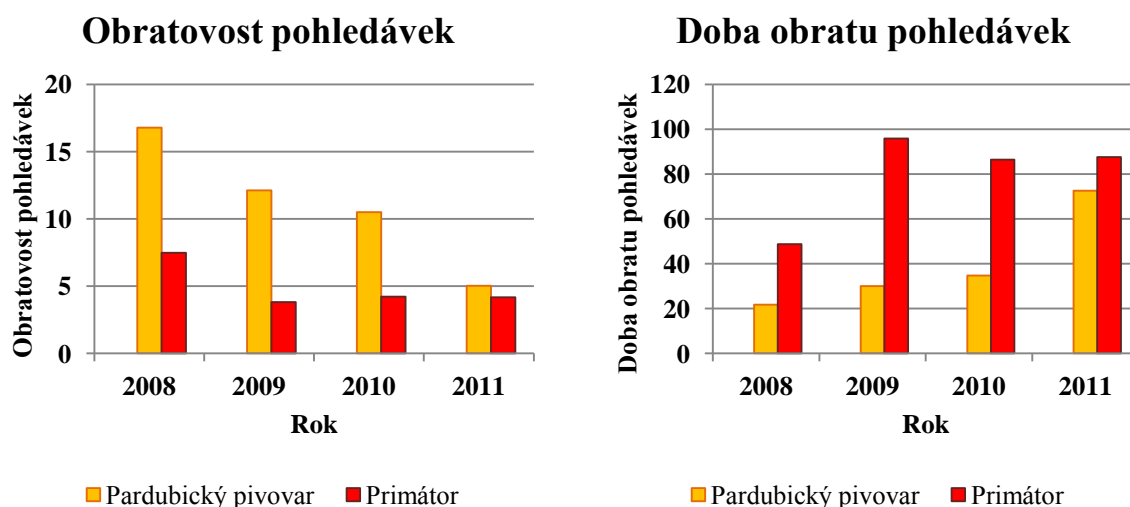
### Obratovost pohledávek a doba obratu pohledávek

Obratovost pohledávek a odvozený ukazatel doba obratu pohledávek nám udávají určitý poměr tržeb k pohledávkám a charakterizuje je tabulka č. 18. Doba obratu pohledávek charakterizuje dobu, po kterou je majetek ve formě pohledávek. Za doporučovanou hodnotu podniky považují běžnou dobu splatnosti faktur.

**Tabulka č. 18: Obratovost pohledávek a doba obratu pohledávek**

Obratovost pohledávek	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	16,78	12,13	10,51	5,03
Primátor	7,48	3,81	4,22	4,17
Doba obratu pohledávek	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	21,75	30,09	34,73	72,54
Primátor	48,81	95,88	86,39	87,61

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf č. 13: Obratovost pohledávek a doba obratu pohledávek**

Zdroj: Vlastní zpracování

Obratovost pohledávek nás informuje i o likviditě, protože vypovídá o tom, jak rychle jsou pohledávky transformovány na peníze. Čím větší hodnota, tím rychleji probíhá samotná proměna. Pardubický pivovar vykazuje v roce 2008 a 2009 vysoké hodnoty, ale klesající tendence. Primátor udržuje v průběhu těchto let téměř konstantní ukazatele, které nepřesahují hodnotu pět.

Zřetelnější ukazatel je doba obratu pohledávek, který by se v České republice měla pohybovat kolem 60 dnů. Zde je nutné konstatovat, že Pardubický pivovar má tyto hodnoty daleko kratší než pivovar Primátor. Optimálních hodnot dosahuje Primátor pouze v roce 2008, v následujících letech jsou hodnoty blížící se 90 dní a to je v tomto oboru už docela dlouhá doba. Bohužel v roce 2011 se Pardubický pivovar dostává za hranici této hodnoty na téměř 73 dní. I když tato hodnota není ještě závratná, může to znamenat zhoršování úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. Delší doba splatnosti pohledávek pro nezávislé pivovary může znamenat notné finanční problémy. Proto je důležité tuto úvěrovou politiku hlídat a usměrňovat.

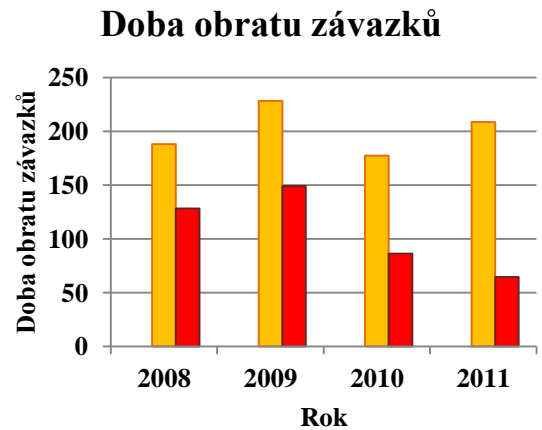
#### **Obratovost závazků a doba obratu závazků**

Ukazatel obratovost závazků je poměrem tržeb a závazků, ke kterému opět můžeme odvodit ukazatel doby obratu závazků vypovídající o rychlosti úhrady závazků společnosti. Konkrétní čísla blíže specifikuje tabulka č. 19.

**Tabulka č. 19: Obratovost závazků a doba obratu závazků**

Obratovost závazků	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	1,94	1,60	2,06	1,75
Primátor	2,85	2,45	4,23	5,65
Doba obratu závazků	2008	2009	2010	2011
Pardubický pivovar	187,14	228,53	177,10	208,69
Primátor	128,21	148,96	86,26	64,62

Zdroj: Vlastní zpracování



■ Pardubický pivovar ■ Primátor

■ Pardubický pivovar ■ Primátor

**Graf č. 14: Obratovost závazků a doba obratu závazků**

Zdroj: Vlastní zpracování

Obratovost závazků a dobu obratu závazků Pardubického pivovaru a Primátora nalezneme na grafu č. 14. Optimální pravidlo zní, že by doba obratu závazků měla být delší než doba obratu pohledávek. Pardubický pivovar tyto předpoklady splňuje ve všech sledovaných letech. Primátor v roce 2008 a 2009 udržuje tyto hodnoty vyšší než dobu obratu pohledávek, ale v roce 2010 a 2011 doba obratu závazků klesá a je nižší než doba obratu pohledávek.

## 7. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

V této kapitole budou globálně posouzeny výsledky plynoucí z finanční analýzy, analýzy SWOT a využití manažerského nástroje benchmarkingu a podány návrhy a doporučení na zlepšení podnikatelské výkonnosti.

### 7.1. Návrhy a doporučení plynoucí z analýzy SWOT

Pardubický pivovar by si měl zakládat svou pevnou pozici hlavně na své bohaté historii, tradici, kvalitě a náklonnosti místních k pivu Pernštejn. Dále jsou přednosti shledávány v širokospektrálním portfoliu výrobků, mezi které se na prvním místě řadí tradiční pivo Porter. Pardubický pivovar je jeden z pivovarů, který nepropaguje svůj sortiment jen výrobou a následným prodejem, ale i v podnikových prodejnách Pivovarka. Zde by měl pivovar využít příležitosti k reklamě a nadále prodávat dárkové a upomínkové předměty se značkou Pernštejn. Nevýhodou je, že se žádná z těchto prodejen nenachází v historické části města. Proto by měl pivovar zvážit, zda takovou prodejnu nezřídit. V historické části města je vysoká koncentrace turistů i místních občanů, kteří by si jistě něco z proslulého Pernštejnského pivovaru zakoupili.

Z hlediska vylepšení slabých stránek je pivovaru doporučeno vylepšit a stále pracovat na dobrém jménu společnosti, neboť v předešlých letech bylo poškozeno ne příliš kvalitním pivem a nevhodným marketingem. Nyní by měl pivovar znovu působit na trhu s kvalitním pivem, cenami přijatelnými pro daný trh a hlavně spolehlivými službami. Dlouhodobou slabou stránku zastupuje reklama. Špatná reklama není až tolik chybou vedení společnosti, nýbrž drahých služeb v této oblasti. Na televizní reklamu bohužel Pardubický pivovar nemá finanční prostředky, proto lze jen doporučit jiné formy reklamy jako např. rádio, noviny či internet. Doporučuje se také využít jako reklamu sportovní události a společenské akce. Pardubice proslavují akce jako Velká pardubická, Zlatá přilba nebo například Czech open. Na těchto akcích by pivovar rozhodně neměl chybět, protože ho to zviditelní nejen v Pardubickém kraji.

Pardubickému pivovaru lze také doporučit založit nebo vylepšit stávající webové stránky, na kterých určitě chybí možnost zakoupení reklamních a dárkových předmětů. Pivovar by se také mohl zaměřit na vylepšení přehlednosti a atraktivitě stránek, např. chybí kolonka hledej, která je pro spoustu uživatelů nepostradatelná.

Pomocí zjištěných příležitostí je pivovaru doporučeno zavádění nových nebo jen sezónních produktů, které mají u lidí obrovský ohlas. Jedná se o piva ovocná, nealkoholická

ovocná piva či pro řadu lidí vyhledávané odlehčené „fitness“ pivo. Pivovar, jak už bylo výše zmíněno, sice nemá finanční prostředky na televizní reklamu, ale může tyto nápoje alespoň nabídnout stejně jako ostatní pivovary. Lze konstatovat, že o nákladnou propagaci úplně nového výrobku s nejistou újmou na trhu, se postará konkurence. Pivovar se pak musí zaměřit na to, aby se zákazník rozhodl právě pro značku Pernštejn. Autorka navrhuje například akci, kdy po určité období tyto výrobky bude nabízet za výhodnější cenu než ostatní pivovary.

Česká republika je členem EU, pro pivovar by tedy mělo být snadnější distribuovat zboží do jiných členských států. Přesto, že už pivovar vyváží na Slovensko, do Dominikánské republiky, Ruska, Německa či Kanady, je dalším doporučením zvážit možnosti distribučních cest po EU. Například do Francie, Nizozemska nebo Belgie. Zamyslet se však může i nad proniknutím na trhy nečlenských států, jako je Černá Hora, Srbsko nebo Norsko.

Součástí analýzy SWOT jsou rovněž hrozby. K nim je možno podotknout několik zásadních věcí, které by je mohly alespoň zmírnit. Ku příkladu nedávná prohibice alkoholu v ČR, která způsobila v důsledku i pokles prodeje piva. Přesto, že totiž pivo není lihovina, lidé v době státem nařízené prohibice omezili návštěvnost pivnic a restaurací a hlavně omezili konzumaci alkoholu obecně. V tomto případě by pivovar mohl vyrukovat svým bohatým portfoliem nealkoholických výrobků, které by mohl rozšířit o výše již zmíněná nealkoholická ovocná piva. To by alespoň částečně zajistilo udržení prodeje. Rovněž by svůj sortiment pivovar mohl nabízet v místních supermarketech, které umožňují prodej krajových výrobků.

V případě hrozby nesolventnosti odběratelů, by měl pivovar zavést pravidla či systém pro odběratele, které alespoň zmírní výši dlužných částek odběratelů. Například vyřídí objednávky jen do určité výše dluhu apod.

## **7.2. Návrhy a doporučení plynoucí z finanční analýzy**

Diplomová práce se ve finanční analýze prvně zabývá ukazateli likvidity. Různé literatury však doporučují různé rozmezí jednotlivých likvidit, mnohdy hraje roli také obor podnikání, proto se k těmto hodnotám z učebnic a jejich hodnocení nepřistupuje tak striktně. Okamžitá likvidita u Pardubického pivovaru se nachází v roce 2008 v hodnotách 0,08, to je lehce mimo ideální hodnoty. V roce 2009, 2010 a 2011 jsou tyto hodnoty už kolem hodnoty 0,25, což jsou hodnoty v ideálním rozmezí. U okamžité je doporučováno hodnoty moc nevychylovat v čase a udržovat konstantní průběh. Pardubický pivovar tento předpoklad plní, proto jediné, co lze ještě doporučit, je sledování těchto hodnot častěji jak jednou ročně.

Pohotová likvidita je nejnižší v roce 2008 a následně se v dalších letech blíží k jedničce – k žádoucí hodnotě. Podnik tedy bez problémů dokáže splatit své krátkodobé závazky. Pohotová likvidita se nachází v žádoucích hodnotách, proto by je podnik měl nadále udržovat.

U běžné likvidity se v průběhu posledních let likvidita udržuje lehce nad hodnotu jedna, která vykazuje dobrou platební schopnost. Znovu není důvod něco měnit, jen tyto hodnoty udržovat na své úrovni.

Pardubický pivovar se v oblasti likvidity prokázal jako dostatečně likvidní podnik, který je schopen dostát svým závazkům. Likvidita je shledána pozitivně.

Následovně se finanční analýza věnuje ukazatelům rentability. Zde už se hodnoty nejeví příliš kladně. Prvním zvoleným ukazatelem je ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu, který je v roce 2008 nízký a v roce 2009 dokonce záporný. V roce 2010 se dostává alespoň do kladných hodnot, ale následně se v roce 2011 opět propadá do minusu. Záporné hodnoty byly způsobeny špatným jménem společnosti, následným poklesem prodejů a tím nízkou ziskovostí. V roce 2009 by konkrétně mohlo být příčinou minusových hodnot ukončení distribuce do Německa. Tyto skutečnosti se projevují i v dalších ukazatelích rentability jako je rentabilita celkového vloženého kapitálu, rentabilita tržeb či rentabilita vlastního kapitálu. V tomto případě se pivovaru doporučuje zamyslet se nad další distribucí do zahraničí, která by nemusela být tak náročná, jelikož ČR je členem EU a odpadly by některé bariéry vstupu na trh. Nutno podotknout, že pivovar už nyní exportuje na Slovensko a Ukrajinu, jinak také do Kanady, Itálie, Dominikánské republiky a opět do Německa. Na Slovensku a Ukrajině má již své dceřiné společnosti. A kdyby export do zahraničí pro pivovar představoval velkou finanční zátěž, může pivovar uvažovat např. o vývozní alianci či tzv. piggyback. Piggyback znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. A vývozní aliance charakterizuje alianci, jejíž členové si navzájem vyměňují zkušenosti a znalosti, pod značkou aliance se společně prezentují v zahraničí a využívají zdrojů, které by jim jako jednotlivcům zůstaly nedostupné.

Jelikož se hodnoty rentabilit pohybuji hluboko pod potenciálem tohoto odvětví, měl by se pivovar zaměřit na podporu zvýšení ziskovosti např. vyhledáním nových trhů, na které by mohl vstoupit, zamyslet se nad založením dalších stylových pivnic apod. Měl by využít znovu vzrůstajícího zájmu o menší tradiční pivovary a znovu se vmísit do hospod a restaurací na Pardubicku.



Třetí část finanční analýzy zastupují ukazatelé zadluženosti, jež hovoří o využívání zdrojů, které jsou jiné než vlastní. Hlavní zástupce této skupiny se nazývá ukazatel věřitelského rizika, který vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům. V letech 2008 a 2009 Pardubický pivovar udržuje hodnoty kolem 50 %. Z pohledu společnosti je tato hodnota dobrá, vykazuje totiž jak využití vlastního, tak cizího kapitálu. V dalších letech se ukazatele snižují a vykazují tak nižší zadluženost, ne ale tak nízkou, aby to pro podnik znamenalo něco špatného. Proto je doporučeno jen tyto hodnoty udržovat.

O nižší zadluženosti vypovídá doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika koeficient samofinancování. U Pardubického pivovaru vykazuje vyšší koncentraci VK. Z těchto důvodů se pivovaru doporučuje více využít cizích zdrojů financování jako např. podnikatelské úvěry či leasing, protože potom může lépe využít výhod daňového štítu a odpisů.

Ukazatelé aktivity reprezentuje hlavně ukazatel obratu celkových aktiv. Ukazatel je u pivovaru poměrně nízký, což je způsobeno poměrně nízkými tržbami. Proto by se měl pivovar do budoucna snažit o zvýšení tržeb či odprodat některá aktiva podniku, která jsou zastaralá. Obratovost zásob je ukazatel, který by měl postupně vzrůstat a doba obratu zásob se zároveň snižovat. Proto se doporučuje pivovaru zásoby snížit a zbavit se tím i přebytečných nákladů na jejich financování. S obratovostí pohledávek je to podobně. Obratovost klesá a doba obratu pohledávek roste, to vykazuje stále nižší likviditu podniku. Pernštejnskému pivovaru se tedy doporučuje udržení těchto hodnot kolem 60 dní, které jsou charakteristické pro podniky stejného oboru v ČR. Optimální pravidlo pro dobu obratu závazků hovoří o tom, že by měla být delší než doba obratu pohledávek. Tento předpoklad je splněn, a proto není navržena žádná změna k tomuto ukazateli.

### **7.3. Návrhy a doporučení plynoucí z benchmarkingu**

Benchmarking znamená měření a analýzu procesů a výkonů organizace a hledání nejlepších řešení prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních. Jde o sdílení zkušeností a nejlepší praxe se srovnatelnými subjekty a identifikovat tak příležitosti ke zlepšení procesů a postupů ve vlastní organizaci. Konkurent, se kterým se chce daný podnik srovnávat, musí být adekvátně vybrán. Např. musí být podobně velký, co do počtu zaměstnanců, základního kapitálu či právní formy apod. Benchmarking je proces hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k lepším výsledkům. A přesně tyto skutečnosti by měl benchmarking přinést této diplomové práci.

Pro využití benchmarkingu byl pro tuto práci k Pardubickému pivovaru vybrán Náchodský pivovar Primátor. Obecně je Primátor lepší, protože dosahuje lepších výsledků na trhu a tedy i vyšší ziskovosti. Nyní k přínosům porovnávání výsledků finanční analýzy. V oblasti likvidity dopadl Pardubický pivovar velice dobře a není třeba, aby se inspiroval konkurencí. Hodnoty likvidit jsou shledávány velice pozitivně. Horší je to v úseku rentability, kdy ukazatele Pardubického pivovaru dosahují dokonce záporných hodnot. Zatímco se Pernštejnský pivovar v prvních dvou letech dostává až do záporných hodnot, Pivovar Primátor se udržuje od roku 2009 na kladných každoročně rostoucích hodnotách. Pardubický pivovar by tedy měl své hodnoty do budoucna také pozvednout. Rentabilita celkového vloženého kapitálu vyjadřuje poměr zisku a vloženého kapitálu, proto by se měl snažit navýšit svůj zisk. Podobně je to i u ostatních rentabilit, kdy největší roli hraje nízký zisk. Náchodský Primátor je na tom mnohem lépe, proto je hodnocen u ukazatelů rentability kladně.

V oblasti ukazatelů zadluženosti globálně, ať už se jedná o kterýkoliv je vidět, že v oboru pivovarnictví se nevyplatí až takové využití cizího kapitálu, neboť Pardubický pivovar využívá cizího kapitálu více než Primátor a přesto je jeho rentabilita daleko nižší. Naopak Náchodský Primátor v roce 2009 využívá za celé roky nejvíce cizího kapitálu a rentabilitu má v této době nejvyšší. Avšak vliv na rentabilitu můžou mít i další aspekty. Návrhy pro Pardubický pivovar jsou zkoušet více využívat vlastních zdrojů financování jako pivovar Primátor.

Poslední částí benchmarkingové analýzy jsou ukazatele aktivity. U ukazatelů aktivity platí především provázanost s ukazateli rentability, samy o sobě by neměly žádnou vypovídající schopnost. Obrat celkových aktiv je v jednotlivých letech opět lepší u pivovaru Primátor. Jeho rentabilita v roce 2010 a 2011 dosahuje vyšších hodnot, stejně jako obrat celkových aktiv. Pardubickému pivovaru je doporučeno zvýšit tento ukazatel například odprodáním některých zásob.

#### **7.4. Shrnutí závěrů a doporučení**

Tato podkapitola slouží ke zpřehlednění a výběru jen těch nejdůležitějších návrhů a doporučení, které byly sepsány v předešlých kapitolách. Mezi nejdůležitější změny a doporučení autorka zahrnuje:

- rozšíření exportu,
- zavádění nových výrobků,
- lepší propagace, reklama, marketing,

- nalezení optimální kapitálové struktury,
- vstup na nové trhy (průnik do dalších krajů ČR).

## 8. ZÁVĚR

V dnešní době není jednoduché zhodnotit podnikatelskou výkonnost společnosti. Pro hodnocení existuje celá řada evaluačních nástrojů, které je ale nutné vhodně zvolit, aby byly přínosné.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit podnikatelskou výkonnost Pardubického pivovaru. Tento úkol byl splněn a výsledky interpretuje závěrečná kapitola návrhů a doporučení.

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřuje na strategickou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, na finanční analýzu a její využití a na manažerský nástroj benchmarking. Praktická část charakterizuje Pardubický pivovar značky Pernštejn, Náchodský pivovar značky Primátor, analýzu SWOT, benchmarking, finanční analýzu a závěrečné návrhy a doporučení. Jako základní data k provedení finanční analýzy v této bakalářské práci byly použity účetní výkazy, které zahrnují rozvahu a výkaz zisku a ztrát a doloženy jsou v příloze.

Pro hodnocení podnikatelské výkonnosti Pardubického pivovaru je zvolena především analýza SWOT, jako zástupce teoretických poznatků a analýza finanční, která zastupuje číselná fakta. Pro lepší výsledky výzkumu byl využit nástroj benchmarking, který pomocí benchmarkingového partnera, Náchodského pivovaru Primátor, porovnal ve finanční analýze složení majetku a jeho zdrojů. Finanční analýza je důležitým nástrojem hodnocení ekonomických výsledků společnosti. Představuje významnou součást finančního řízení podniku a má podstatnou roli ve finančním rozhodování.

Diplomová práce je přínosná nejen pro Pardubický či Náchodský pivovar, ale jistě je zajímavá také pro studenty vysokých škol, kteří uvažují o podobném tématu bakalářské nebo diplomové práce.

Autorka shledává své nejdůležitější poznatky hlavně v zjištěných návrzích a doporučeních, které doporučují Pardubickému pivovaru větší míru expanze na zahraniční trhy a tím zvýšení své ziskovosti. Mezi další poznatky zařadila důraz na propagaci, reklamu a marketing, hledání nových trhů a zavádění nových výrobků na trh. K tomu, aby došlo k celkovému zlepšení podnikatelské výkonnosti, by se podnik měl zaměřit na doporučení podrobně a doporučení dodržet ve všech směrech.

## POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BRAGG, S. M. *Financial analysis: a controller's guide*. 2nd ed. New Jersey: Wi-ley, 2007. 399 p. ISBN 978-0-470-05518-2.
- [2] *Businessinfo* [online]. 2013 [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/podnikatelske-prostredi/analyzy-statistiky.html>
- [3] České pivovarnictví. *Český svaz pivovarů a sladoven* [online]. 2013 [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/ceske-pivovarstvi-v-roce-2012-pricinou-mirneho-narustu-vystavu-je-export-spotreba-pivnich-mixu>
- [4] Český benchmarkingový index. *CzechInvest* [online]. 2007 [cit. 2013-07-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>
- [5] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [7] ELLIOTT, Susan a Craig HENDERSON. *Benchmarking: Benchmarking: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes*. Houston (Texas): APQC, 2001. ISBN 1928593240.
- [8] Historie pivovaru Pernštejn. *Pivovar Pardubice* [online]. 2011 [cit. 2012-11-29]. Dostupné z: [http://www.pivovary.info/prehled/pardubice/pardubice\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/pardubice/pardubice_h.htm)
- [9] Ihned.cz. Pivní statistiky [online]. 2012 [cit. 2013-07-09]. Dostupné z: <http://life.ihned.cz/c1-55746360-pivni-statistiky-podivejte-se-kde-se-v-evrope-vyrobi-nejvic-piva-a-kde-nejrychleji-roste-trh>
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [11] KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2006, xix, 339 s. ISBN 80-717-9381-7.
- [12] LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

- [13] Marketingová situační analýza a predikce vývoje. Businessinfo [online]. 2009 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b12>
- [14] O pivovaru. *Primátor* [online]. 2013 [cit. 2013-07-06]. Dostupné z: <http://www.primator.cz/index.php/cz/pivovar/historie>
- [15] PALATKOVÁ, Monika. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [16] PAVELKOVÁ, Drahomíra. Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [17] Pernštejn. Pardubický pivovar [online]. 2009 [cit. 2012-11-29]. Dostupné z: <http://www.pernstejn.cz/pardubicky-pivovar.htm>
- [18] PITRA, Zbyněk. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 80-861-1964-5.
- [19] Pivovary. *Pivní.info* [online]. 2011 [cit. 2013-07-05]. Dostupné z: <http://pivni.info/pivovary/pivovarske-skupiny/>
- [20] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 9788024713861.
- [21] SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetnictví pro manažery. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 226 s. ISBN 80-247-1195-8.
- [22] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [23] SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [24] Strategický management. Podnikator [online]. 2012 [cit. 2013-07-07]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16166>
- [25] Ukazatelé aktivity. Businessvize [online]. 2010 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>
- [26] Ukazatelé rentability. Business Vize [online]. 2010 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>.

- [27] Výpis dat OR. *Ares* [online]. 2013 [cit. 2013-05-23]. Dostupné z: [http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_or.cgi?ico=47468556&jazyk=cz&xml=1](http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=47468556&jazyk=cz&xml=1)
- [28] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Výpočty ukazatelů finanční analýzy
Příloha B	Účetní výkazy Pardubického pivovaru, a.s. (na CD)
Příloha C	Účetní výkazy pivovaru Primátor, a. s. (na CD)



**Příloha A: Výpočty ukazatelů finanční analýzy**

<b>PARDUBICKÝ PIVOVAR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
pohotové platební prostředky	1702	6912	3970	7246
dluhy s okamžitou splatností	20411	26794	14308	34294
*krátkodobé závazky	9331	13794	14308	28505
*krátkodobé bankovní úvěry	11080	13000	0	5789
*krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
<b>OKAMŽITÁ LIKVIDITA</b>	<b>0,08</b>	<b>0,26</b>	<b>0,28</b>	<b>0,21</b>

<b>PRIMÁTOR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
pohotové platební prostředky	7845	6121	3701	4616
dluhy s okamžitou splatností	55384	61498	41261	33387
*krátkodobé závazky	32384	49498	31261	25387
*krátkodobé bankovní úvěry	3000	12000	10000	8000
*krátkodobé finanční výpomoci	20000	0	0	0
<b>OKAMŽITÁ LIKVIDITA</b>	<b>0,14</b>	<b>0,10</b>	<b>0,09</b>	<b>0,14</b>

<b>PARDUBICKÝ PIVOVAR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
oběžná aktiva	23403	28145	26884	43803
zásoby	14585	13200	13695	15497
krátkodobé dluhy	20411	26794	14308	34294
*krátkodobé závazky	9331	13794	14308	28505
*krátkodobé bankovní úvěry	11080	13000	0	5789
*krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
<b>POHOTOVÁ LIKVIDITA</b>	<b>0,43</b>	<b>0,56</b>	<b>0,92</b>	<b>0,83</b>

<b>PRIMÁTOR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
oběžná aktiva	51768	75912	71351	70917
zásoby	18108	21535	19285	16108
krátkodobé dluhy	55384	61498	41261	33387
*krátkodobé závazky	32384	49498	31261	25387
*krátkodobé bankovní úvěry	3000	12000	10000	8000
*krátkodobé finanční výpomoci	20000	0	0	0
<b>POHOTOVÁ LIKVIDITA</b>	<b>0,61</b>	<b>0,88</b>	<b>1,26</b>	<b>1,64</b>

<b>PARDUBICKÝ PIVOVAR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
oběžná aktiva	23403	28145	26884	43803
krátkodobé dluhy	20411	26794	14308	34294
*krátkodobé závazky	9331	13794	14308	28505
*krátkodobé bankovní úvěry	11080	13000	0	5789
*krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
<b>BĚŽNÁ LIKVIDITA</b>	<b>1,15</b>	<b>1,05</b>	<b>1,88</b>	<b>1,28</b>

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
oběžná aktiva	51768	75912	71351	70917
krátkodobé dluhy	55384	61498	41261	33387
*krátkodobé závazky	32384	49498	31261	25387
*krátkodobé bankovní úvěry	3000	12000	10000	8000
*krátkodobé finanční výpomoci	20000	0	0	0
BĚŽNÁ LIKVIDITA	0,93	1,23	1,73	2,12

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
HV běžného období	340	-2111	3202	-7564
celková aktiva	124905	125866	138012	163871
ROA rentabilita celkového vloženého kapitálu (%)	0,27	-1,68	2,32	-4,62

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
HV běžného období	-13609	3633	17831	17544
celková aktiva	188304	159372	151689	149478
ROA rentabilita celkového vloženého kapitálu (%)	-7,23	2,28	11,75	11,74

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
HV běžného období	340	-2111	3202	-7564
vlastní kapitál	63411	61271	91006	103280
ROE rentabilita vlastního kapitálu (%)	0,54	-3,45	3,52	-7,32

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
HV běžného období	-13609	3633	17831	17544
vlastní kapitál	75020	80340	97951	105305
ROE rentabilita vlastního kapitálu (%)	-18,14	4,52	18,20	16,66

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
HV běžného období	340	-2111	3202	-7564
vlastní kapitál	63411	61271	91006	103280
dlouhodobé dluhy (bankovní úvěry)	38167	32378	26590	20801
ROCE rentabilita investovaného kapitálu (%)	0,33	-2,25	2,72	-6,10

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
HV běžného období	-13609	3633	17831	17544
vlastní kapitál	75020	80340	97951	105305
dlouhodobé dluhy (bankovní úvěry)	22419	13690	4570	240
ROCE rentabilita investovaného kapitálu (%)	-13,97	3,86	17,39	16,62

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
HV běžného období	340	-2111	3202	-7564
tržby	119414	103171	96876	105972
*tržby za prodej zboží	19445	19023	1896	1999
*tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	98493	82882	84395	88787
*tržby z prodeje DHM a materiálů	1476	1266	10585	15186
ROS rentabilita tržeb	0,28	-2,05	3,31	-7,14

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
HV běžného období	-13609	3633	17831	17544
tržby	193026	183695	204336	209109
*tržby za prodej zboží	290	0	425	664
*tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	182434	169473	202138	207064
*tržby z prodeje DHM a materiálů	10302	14222	1773	1381
ROS rentabilita tržeb	-7,05	1,98	8,73	8,39

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
cizí kapitál	61494	64595	47006	60591
celková aktiva	124905	125866	138012	163871
UKAZATEL VĚŘITELSKÉHO RIZIKA (%)	49,23	51,32	34,06	36,97

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
cizí kapitál	67803	78032	53737	37622
celková aktiva	188304	159372	151689	149478
UKAZATEL VĚŘITELSKÉHO RIZIKA (%)	36,01	48,96	35,43	25,17

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
vlastní kapitál	63411	61271	91006	103280
celková aktiva	124905	125866	138012	163871
KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ (%)	50,77	48,68	65,94	63,03

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
vlastní kapitál	75020	80340	97951	105305
celková aktiva	188304	159372	151689	149478
KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ (%)	39,84	50,41	64,57	70,45

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
HV před zdaněním	1799	-920	4176	-7114
nákladové úroky	2897	2979	2447	1251
UKAZATEL ÚROKOVÉHO KRYTÍ	1,62	0,69	2,71	-4,69

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
HV před zdaněním	-10913	8217	26410	21562
nákladové úroky	3609	910	605	312
UKAZATEL ÚROKOVÉHO KRYTÍ	-2,02	10,03	44,65	70,11

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
tržby	119414	103171	96876	105972
*tržby za prodej zboží	19445	19023	1896	1999
*tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	98493	82882	84395	88787
*tržby z prodeje DHM a materiálů	1476	1266	10585	15186
celková aktiva	124905	125866	138012	163871
CELKOVÝ OBRAT AKTIV	0,96	0,82	0,70	0,65

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
tržby	193026	183695	204336	209109
*tržby za prodej zboží	290	0	425	664
*tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	182434	169473	202138	207064
*tržby z prodeje DHM a materiálů	10302	14222	1773	1381
celková aktiva	188304	159372	151689	149478
CELKOVÝ OBRAT AKTIV	1,03	1,15	1,35	1,40

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
tržby	119414	103171	96876	105972
*tržby za prodej zboží	19445	19023	1896	1999
*tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	98493	82882	84395	88787
*tržby z prodeje DHM a materiálů	1476	1266	10585	15186
zásoby	14585	13200	13695	15497
OBRATOVOST ZÁSOb	8,19	7,82	7,07	6,84
DOBA OBRATU ZÁSOb	44,58	46,70	51,60	53,38

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
tržby	193026	183695	204336	209109
*tržby za prodej zboží	290	0	425	664
*tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	182434	169473	202138	207064
*tržby z prodeje DHM a materiálů	10302	14222	1773	1381
zásoby	18108	21535	19285	16108
OBRATOVOST ZÁSOb	10,66	8,53	10,60	12,98
DOBA OBRATU ZÁSOb	34,24	42,79	34,45	28,12

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
tržby	119414	103171	96876	105972
*tržby za prodej zboží	19445	19023	1896	1999
*tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	98493	82882	84395	88787
*tržby z prodeje DHM a materiálů	1476	1266	10585	15186
pohledávky	7116	8506	9219	21060
dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
krátkodobé pohledávky	7116	8506	9219	21060
OBRATOVOST POHLEDÁVEK	16,78	12,13	10,51	5,03
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	21,75	30,09	34,73	72,54

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
tržby	193026	183695	204336	209109
*tržby za prodej zboží	290	0	425	664
*tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	182434	169473	202138	207064
*tržby z prodeje DHM a materiálů	10302	14222	1773	1381
pohledávky	25815	48256	48366	50192
dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
krátkodobé pohledávky	25815	48256	48366	50192
OBRATOVOST POHLEDÁVEK	7,48	3,81	4,22	4,17
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	48,81	95,88	86,39	87,61

PARDUBICKÝ PIVOVAR	2008	2009	2010	2011
tržby	119414	103171	96876	105972
*tržby za prodej zboží	19445	19023	1896	1999
*tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	98493	82882	84395	88787
*tržby z prodeje DHM a materiálů	1476	1266	10585	15186
závazky	61494	64595	47006	60591
*krátkodobé závazky	9331	13794	14308	28505
*dlouhodobé závazky	2916	5423	6108	11285
*bankovní úvěry a výpomoci	49247	45378	26590	20801
OBRATOVOST ZÁVAZKŮ	1,94	1,60	2,06	1,75
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ	187,96	228,53	177,10	208,69

PRIMÁTOR	2008	2009	2010	2011
tržby	193026	183695	204336	209109
*tržby za prodej zboží	290	0	425	664
*tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	182434	169473	202138	207064
*tržby z prodeje DHM a materiálů	10302	14222	1773	1381
závazky	67803	74968	48292	37022
*krátkodobé závazky	32384	49498	31261	25387
*dlouhodobé závazky	0	-220	2461	3395
*bankovní úvěry a výpomoci	35419	25690	14570	8240
OBRATOVOST ZÁVAZKŮ	2,85	2,45	4,23	5,65
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ	128,21	148,96	86,26	64,62



**Příloha B: Účetní výkazy Pardubického pivovaru**  
Rozvaha rok 2009 (obsahuje i rok 2008)

**ROZVAHA**

v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2009  
(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Pivovar Pernštejn a.s.  
Palackého 250  
Pardubice  
53033

IČ
4 7 4 6 8 5 5 6

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)</b>	001	296 979	-171 113	125 866	124 905
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	<b>Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	003	266 262	-171 113	95 149	99 149
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)</b>	004	592	-592	0	9
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	492	-492	0	9
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	100	-100	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)</b>	013	265 524	-170 521	95 003	98 994
B. II. 1.	Pozemky	014	23 810		23 810	23 810
2.	Stavby	015	78 809	-42 181	36 628	37 765
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	162 774	-128 340	34 434	25 907
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	33		33	33
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	98		98	11 479
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)</b>	023	146		146	146
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	146		146	146
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				





Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	28 145		28 145	23 403
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	12 727		12 727	14 585
C. I. 1.	Materiál	033	5 269		5 269	7 116
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	5 587		5 587	5 153
3.	Výrobky	035	1 150		1 150	1 394
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	721		721	922
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	8 506		8 506	7 116
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	5 484		5 484	4 516
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 722		1 722	1 178
8.	Dohadné účty aktivní	056	244		244	125
9.	Jiné pohledávky	057	1 056		1 056	1 297
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	6 912		6 912	1 702
C.IV.1.	Peníze	059	1 698		1 698	1 529
2.	Účty v bankách	060	5 214		5 214	173
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	2 572		2 572	2 353
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	2 572		2 572	2 353
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	125 866	124 905
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	068	61 271	63 411
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	103 326	103 331
A. I. 1.	Základní kapitál	070	103 326	103 326
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		5
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5)	073	637	637
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	795	795
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-158	-158
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	079	12 192	12 168
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	12 161	12 144
2.	Statutární a ostatní fondy	081	31	24
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	082	-52 773	-53 065
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-52 773	-53 065
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	085	-2 111	340
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	086	64 595	61 494
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	087		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmů	090		
4.	Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	092	5 423	2 916
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
8.	Dohadné účty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101	2 520	
10.	Odložený daňový závazek	102	2 903	2 916

auditovní  
závěreční zpráva



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	103	13 794	9 331
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	7 334	11 926
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	965	1 153
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	566	571
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 691	1 053
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	2 104	-5 753
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	803	324
11.	Jiné závazky	114	331	57
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	115	45 378	49 247
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	32 378	38 167
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	13 000	11 080
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	119		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120		
2.	Výnosy příštích období	121		

Sestaveno dne: 22. 4. 2010

Právní forma účetní jednotky: a. s.

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba piva

Podpisový záznam:

**Pivovar Pernštejn a.s.**  
Pálavského 250  
530 33 Pardubice  
IČO 47468556, DIČ CZ47468556

Výkaz zisku a ztráty rok 2009 (obsahuje i rok 2008)

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

IČ
4 7 4 6 8 5 5 6

Název a sídlo účetní jednotky  
Pivovar Pernštejn a.s.  
Palackého 250  
Pardubice  
53033

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	19 023	19 445
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	15 833	16 986
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	3 190	2 459
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	83 428	97 479
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	82 882	98 493
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	546	-1 014
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	48 532	68 913
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	28 334	42 452
2.	Služby	10	20 198	26 461
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	38 086	31 025
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	21 283	22 985
C. 1.	Mzdové náklady	13	15 123	16 065
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	624	624
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 020	5 754
4.	Sociální náklady	16	516	542
D.	Daně a poplatky	17	451	275
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	7 423	6 540
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	1 266	1 476
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	367	210
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	899	1 266
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálů (F.1. + F.2.)	22	1 060	823
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	17	67
2.	Prodaný materiál	24	1 043	756
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		-5 224
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	334	727
H.	Ostatní provozní náklady	27	7 009	2 777
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek IV. až V.)	30	2 460	5 052

Průběh auditu  
KAP




Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	12	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1, až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	27	2
N.	Nákladové úroky	43	2 979	2 897
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	40	26
O.	Ostatní finanční náklady	45	484	344
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-3 384	-3 213
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	1 191	1 439
Q. 1.	- splatná	50	1 204	1 028
2.	- odložená	51	-13	411
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	-2 115	400
XIII.	Mimořádné výnosy	53	6	49
R.	Mimořádné náklady	54	2	109
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	4	-60
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	-2 111	340
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	-920	1 779

Sestaveno dne: 22. 4. 2010

Právní forma účetní jednotky: a. s.

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba piva

Podpisový záznam:


  
**Pivovar Pernštejn a.s.**  
 Palackého 250  
 580 33 Pardubice  
 IČO: 250 00 012 CZ47468556

Rozvaha rok 2011 (obsahuje i rok 2010)

## ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Pardubický pivovar a.s.

Palackého třída 250

Pardubice

53033

IČ
4 7 4 6 8 5 5 6

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	349 274	185 403	163 871	138 012
A.	Pohledávky za upsané základní kapitál	002	14 000		14 000	15 557
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	287 216	184 818	102 398	93 121
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	379	303	76	100
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	179	179	0	
4.	Ocenitelná práva	008	100	24	76	100
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	100	100	0	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	286 691	184 515	102 176	92 751
B. II. 1.	Pozemky	014	24 839		24 839	23 810
2.	Stavby	015	78 807	45 516	33 291	34 874
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	176 572	138 999	37 573	32 917
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	33		33	33
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	6 440		6 440	1 117
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	146		146	270
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024				124
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	146		146	146
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	44 388	585	43 803	26 884
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	15 497		15 497	13 695
C. I. 1.	Materiál	033	9 858		9 858	6 713
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	3 274		3 274	4 485
3.	Výrobky	035	1 794		1 794	1 926
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	571		571	571
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	21 645	585	21 060	9 219
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	16 547	585	15 962	5 944
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3 603		3 603	1 964
8.	Dohadné účty aktivní	056	233		233	186
9.	Jiné pohledávky	057	1 262		1 262	1 125
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	7 246		7 246	3 970
C. IV. 1.	Peníze	059	1 345		1 345	1 424
2.	Účty v bankách	060	5 901		5 901	2 546
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	3 670		3 670	2 450
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	3 670		3 670	2 450
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	163 871	138 012
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	068	103 280	91 006
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	150 000	130 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	150 000	130 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5)	073	-421	503
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		795
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-421	-292
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5.	Rozdíly z přeměn společnosti	078		
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	079	12 355	12 188
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	12 321	12 161
2.	Statutární a ostatní fondy	081	34	27
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	082	-51 090	-54 887
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-51 090	-54 887
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	085	-7 564	3 202
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	086	60 591	47 006
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	087		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmů	090		
4.	Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	092	11 285	6 108
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
8.	Dohadné účty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101	7 735	3 008
10.	Odložený daňový závazek	102	3 550	3 100

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	103	28 505	14 308
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	14 019	8 758
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1 232	1 131
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	726	646
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	487	779
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	8 931	2 737
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	575	251
11.	Jiné závazky	114	2 535	6
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	115	20 801	26 590
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	15 012	26 590
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	5 789	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	119		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120		
2.	Výnosy příštích období	121		

Sestaveno dne: 13.4.2012

Právní forma účetní jednotky: a. s.

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba piva

Podpisový záznam:



**Paráduňský pivovar a.s.**  
Pulachova č.1a 250  
530 33 Paráduňice  
IČO: 47468556 DIČ: CZ47468556  
12

Výkaz zisku a ztráty rok 2011(obsahuje i rok 2010)

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Pardubický pivovar a.s.

Palackého třída 250

Pardubice

53033

IČ
4 7 4 6 8 5 5 6

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 999	1 896
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 662	1 663
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	337	233
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	89 106	83 081
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	88 787	84 395
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	462	-2 433
3.	Aktivace	07	-143	1 119
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	62 588	48 444
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	35 153	25 514
2.	Služby	10	27 435	22 930
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. -B.)	11	26 855	34 870
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	25 469	21 615
C. 1.	Mzdové náklady	13	18 018	15 117
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	576	596
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 185	5 285
4.	Sociální náklady	16	690	617
D.	Daně a poplatky	17	605	647
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 469	8 085
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	15 186	10 585
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	36	103
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	15 150	10 482
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálů (F.1. + F.2.)	22	11 825	9 941
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	20	63
2.	Prodaný materiál	24	11 805	9 878
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	585	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	323	668
H.	Ostatní provozní náklady	27	268	107
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	-5 857	5 728



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	6	25
N.	Nákladové úroky	43	1 251	2 447
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	477	141
O.	Ostatní finanční náklady	45	493	588
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-1 261	-2 869
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	450	974
Q. 1.	- splatná	50		776
2.	- odložená	51	450	198
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	-7 568	1 885
XIII.	Mimořádné výnosy	53	9	1 391
R.	Mimořádné náklady	54	5	74
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	4	1 317
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	-7 564	3 202
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	-7 114	4 176

Sestaveno dne: 13.4.2012

Právní forma účetní jednotky: a. s.

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba piva

Podpisový záznam:



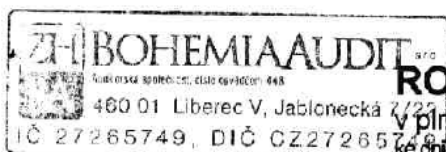
Pardubický pivovar a.s.

Pašáková tř. 250

530 35 Pardubice

IČO: 01468556 DIČ: CZ01468556

**Příloha C: Účetní výkazy pivovaru Primátor**  
Rozvaha rok 2009 (obsahuje i rok 2008)



**ROZVAHA**

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Primátor a.s.  
Dobrošovská 130  
Náchod  
547 40

IČ
4 7 4 6 8 6 6 1

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulá úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	458 152	-299 780	158 372	188 304
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	377 571	-298 794	78 777	134 044
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	1 672	-1 340	332	516
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	930	-925	5	73
4.	Ocenitelná práva	008	640	-398	242	341
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	102	-17	85	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	102
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	375 398	-297 454	77 944	133 528
B. II. 1.	Pozemky	014	1 403		1 403	2 790
2.	Stavby	015	92 438	-56 743	35 695	79 241
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	281 099	-240 711	40 388	51 039
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	200		200	200
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	258		258	258
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B. III. 1. až B. III. 7.)	023	501		501	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	200		200	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	301		301	
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	b	c	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	76 898	- 986	75 912	51 768
C.I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.6.)	032	21 535		21 535	18 108
C.I.1.	Materiál	033	15 720		15 720	12 397
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	4 269		4 269	3 623
3.	Výrobky	035	1 467		1 467	2 052
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	79		79	36
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II.1. až C.II.8.)	039				
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	49 242	- 986	48 256	25 815
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	42 568	- 986	41 582	25 194
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	5 406		5 406	
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	47		47	22
8.	Dohadné účty aktivní	056	1		1	1
9.	Jiné pohledávky	057	1 220		1 220	598
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	6 121		6 121	7 845
C.IV.1.	Peníze	059	89		89	624
2.	Účty v bankách	060	6 032		6 032	7 221
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	3 683		3 683	2 492
D.I.1.	Náklady příštích období	064	3 683		3 683	2 492
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	158 372	188 304
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	068	80 340	75 020
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	72 000	72 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	72 000	72 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.4)	073	764	764
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	764	764
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	078	15 909	16 242
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	15 819	15 819
2.	Statutární a ostatní fondy	080	90	423
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	081	-13 986	-377
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-13 986	-377
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	084	5 653	-13 609
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	085	78 032	67 803
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	086	3 064	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089	2 564	0
4.	Ostatní rezervy	090	500	
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	091	-220	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100	-220	0
10.	Odložený daňový závazek	101		

Lidčec V, Jabloncká 7/22

Ozncení	IC 27265749, DIČ CZ27265749	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období	
a	b	5	6	
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	102	49 498	32 384
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	26 353	19 501
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	-2 923
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	3 215	1 411
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	881	780
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	5 107	3 539
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	13 030	9 645
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	912	431
11.	Jiné závazky	113		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	114	25 690	35 419
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	13 690	22 419
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	12 000	3 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	10 000
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	118	0	45 481
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120	0	45 481

Sestaveno dne: 14.4.2010

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba piva a limonád

Podpisový záznam:



PRIMATOR a.s.  
Dobročovská 130  
547 40 Náchod  
tel.: 491 407 246  
fax: 491 428 079

Výkaz zisku a ztráty rok 2009 (obsahuje i rok 2008)

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

ZH BOHEMIA AUDIT s.r.o. 460 01 Liberec V, Jablonecká 7/22 IČ 27285749, DIČ CZ27285749	IČ
	4 7 4 6 8 6 6 1

Název a sídlo účetní jednotky  
 Primátor a.s.  
 Dobrošovská 130  
 Náchod  
 547 40

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	290
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	246
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	0	44
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	169 534	181 030
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	169 473	182 434
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	61	-1 867
3.	Aktivace	07	0	463
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	109 537	123 228
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	69 470	79 193
2.	Služby	10	40 067	44 035
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	59 997	57 846
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	35 418	41 267
C. 1.	Mzdové náklady	13	26 609	29 272
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	251	1 005
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 566	9 948
4.	Sociální náklady	16	992	1 042
D.	Daně a poplatky	17	2 209	287
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	15 203	19 209
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	14 222	10 302
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	249	87
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	13 973	10 215
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálů (F.1. + F.2.)	22	13 560	11 120
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	26	0
2.	Prodaný materiál	24	13 534	11 120
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	521	-874
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	703	471
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 623	4 767
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	5 388	-7 158

Označení		Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
a	b		běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	1	
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účelných jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	1	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	22	14
N.	Nákladové úroky	43	910	3 609
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 871	2 807
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 149	2 993
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-165	-3 781
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	2 564	2 695
Q. 1.	- splatná	50	2 564	287
2.	- odložená	51	0	2 408
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	2 659	-13 634
XIII.	Mimořádné výnosy	53	45 960	3 442
R.	Mimořádné náklady	54	42 966	3 416
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	2 994	25
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společnickům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	5 653	-13 609
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	8 217	-10 913

Sestaveno dne: 14.4.2010

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba piva a limonád

Podpisový záznam:

*[Podpis]*



PRIMATOR s.s.  
Dobrošovská 130  
547 40 Náchod  
tel.: 491 407 246  
fax: 491 428 079



Rozvaha rok 2011 (obsahuje i rok 2010)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002  
Sb. ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
**(BILANCE)**  
ke dni **31.12.2011**  
( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**PRIMÁTOR a.s.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky  
Dobrošovská 130  
Náchod  
PŠČ 547 01

IČ
47 46 86 61

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	470 446	-320 968	149 478	151 689
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	385 943	-320 113	65 830	70 099
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	1 517	-1 541	-24	228
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	930	-930	0	0
4	Ocenitelná práva	008	640	-560	80	159
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	102	-50	52	68
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	-155	0	-155	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	380 680	-318 572	62 108	65 937
B. II. 1	Pozemky	014	1 402	0	1 402	1 402
2	Stavby	015	89 554	-56 795	32 759	34 023
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	292 011	-261 777	30 233	29 936
4	Pěstitecké celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	200	0	200	200
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	-2 486	0	-2 486	376
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	3 745	0	3 745	3 933
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	200	0	200	200
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a fiduci osoba, podstatný vliv	027	3 000	0	3 000	3 000
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	545	0	545	733
6	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 30, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz





označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	71 772	-855	70 917	71 351
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	16 108	0	16 108	19 285
C. I. 1	Materiál	033	10 277	0	10 277	12 828
	2 Nedokončená výroba a polotovary	034	3 265	0	3 265	3 557
	3 Výrobky	035	2 567	0	2 567	2 865
	4 Zvířata	036	0	0	0	0
	5 Zboží	037	0	0	0	0
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	35
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6 Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7 Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8 Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	51 048	-855	50 192	48 366
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	39 929	-855	39 074	40 616
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	5 400
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6 Stát - daňové pohledávky	054	3 190	0	3 190	0
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2 105	0	2 105	2 014
	8 Dohadné účty aktivní	056	104	0	104	22
	9 Jiné pohledávky	057	5 719	0	5 719	315
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	4 616	0	4 616	3 701
C. IV. 1	Peníze	059	721	0	721	164
	2 Účty v bankách	060	3 895	0	3 895	3 536
	3 Krátkodobý cenné papíry a podily	061	0	0	0	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	12 731	0	12 731	10 239
D. I. 1	Náklady příštích období	064	12 731	0	12 731	10 239
	2 Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3 Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč.	Min.úč.
a	b	c	období	období
			5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>	067	149 478	151 689
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)</b>	068	105 305	97 951
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	72 000	72 000
1	Základní kapitál	070	72 000	72 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	764	764
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	764	764
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)</b>	078	14 530	14 571
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	14 400	14 400
2	Statutární a ostatní fondy	080	130	171
A. IV.	<b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)</b>	081	467	-7 214
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	467	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	-7 214
A. V.	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b> <i>ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/</i>	084	17 544	17 831
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	085	37 622	53 737
B. I.	<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	086	600	5 445
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	4 845
4	Ostatní rezervy	090	600	600
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	091	3 395	2 461
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
10	Odložený daňový závazek	101	3 395	2 461

označ	PASIVA	řad	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>	102	25 387	31 261
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	4 464	15 164
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 258	1 235
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	923	929
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	4 694	4 089
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	14 073	9 754
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	-25	90
11	Jiné závazky	113	0	0
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b>	114	8 240	14 570
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	240	4 570
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	8 000	10 000
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>	118	6 551	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	6 551	0
2	Výnosy příštích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	výroba piva

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
03.05.12		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz



Výkaz zisku a ztráty rok 2011 (obsahuje i rok 2010)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
ke dni **31.12.2011**  
( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

**PRIMÁTOR a.s.**

Sídlo, bydlíště nebo místo podnikání  
účetní jednotky

Dobrošovská 130

Náchod

PSČ 547 01

IČ
47 46 86 61

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	664	425
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	655	239
+	Obchodní marže (f. 01-02)	03	9	186
II.	Výkony (f. 05+06+07)	04	206 641	202 933
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	207 064	202 138
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-423	795
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (f. 09+10)	08	144 995	137 485
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	72 381	69 845
B. 2	Služby	10	72 613	67 640
+	Přidaná hodnota (f. 03+04-08)	11	61 655	65 634
C.	Osobní náklady	12	30 649	29 166
C. 1	Mzdové náklady	13	22 002	21 052
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 518	7 174
C. 4	Sociální náklady	16	1 129	940
D.	Daně a poplatky	17	176	-1 290
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	8 458	16 896
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20+21)	19	1 381	1 773
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	322	718
2	Tržby z prodeje materiálu	21	1 058	1 055
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23+24)	22	1 789	527
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	38	1
F. 2	Prodaný materiál	24	1 751	526
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-292	261
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	444	1 049
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 204	1 389
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
•	Provozní výsledek hospodaření (f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	21 497	21 506

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( f. 34 + 35 + 36)</b>	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	364	277
N.	Nákladové úroky	43	312	606
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 042	1 386
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 029	1 871
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <i>/(f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/</i>	48	65	-813
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost ( f. 50 + 51)</b>	49	4 018	8 579
Q. 1	-splatná	50	3 083	6 119
Q. 2	-odložená	51	935	2 461
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost ( f. 30 + 48 - 49)</b>	52	17 544	12 114
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	5 717
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti ( f. 56 + 57)</b>	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření ( f. 53 - 54 -55 )</b>	58	0	5 717
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ( f. 52 + 58 - 59)</b>	60	17 544	17 831
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) ( f. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	61	21 562	26 410

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
03.05.12		
		PRIMATOR a.s. Dobrošovská 130 547 40 Náchod tel.: 491 407 266 fax: 491 428 079

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz