



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## ANALÝZA EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ PODNIKU POMOCÍ STATISTICKÝCH METOD

ANALYSIS OF ECONOMIC INDICATORS USING STATISTICAL METHODS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Evgheni Semchiv

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. Tereza Šustrová

BRNO 2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Semchiv Evgheni**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Analýza ekonomických ukazatelů podniku pomocí statistických metod**

v anglickém jazyce:

**Analysis of Economic Indicators Using Statistical Methods**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Jan SEGER. Statistika pro ekonomy. 6. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 415 s. ISBN 80-864-1999-1.
- HINDLS, Richard, Ilja NOVÁK a Stanislava HRONOVÁ. Metody statistické analýzy pro ekonomy. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2000. 259 s. ISBN 80-726-1013-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KONEČNÝ, Miloš. Finanční analýza a plánování. Vyd. 9. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- KROPÁČ, Jiří. Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 145 s. ISBN 978-80-7204-822-9.
- MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tereza Šustrová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je zaměřena na finanční analýzu podniku Heineken Česká republika, a.s. Práce je rozdělena na teoretickou, praktickou a návrhovou část. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení vybraných ekonomických ukazatelů, statistických metod a postupů výpočtu. V praktické části je proveden výpočet ekonomických ukazatelů vybrané firmy, následná aplikace statistických metod a zhodnocení současné finanční situace podniku. Návrhová část bude zaměřena na vlastní řešení a návrhy ke zlepšení finanční situace podniku.

## **Abstract**

This bachelor thesis is focused on financial analysis of company Heineken Česká republika, a.s. This thesis is divided into theoretical, practical and propose part. The theoretical part is focused on explaining the selected economic indicators, statistical methods and calculation procedures. The practical part is a calculation of selected economic indicators of the company, subsequent application of statistical methods and assessment of the company`s current financial situation. Propose part focuses on the own solutions and suggestions for improvement company`s financial situation.

## **Klíčové slová**

finanční analýza, ekonomické ukazatele, regresní analýza, časové řady, statistické metody

## **Key words**

financial analysis, economic indicators, regression analysis, time series, statistical methods

### **Bibliografická citace**

SEMCHIV, E. *Analýza ekonomických ukazatelů podniku pomocí statistických metod*.  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 60 s. Vedoucí  
bakalářské práce Ing. Tereza Šustrová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Tereze Šustrové za odborné vedení, trpělivost a cenné rady při zpracování této bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Analýza rozdílových ukazatelů .....	12
1.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	14
1.2.1 Ukazatele zadluženosti .....	14
1.2.2 Analýza rentability .....	15
1.2.3 Analýza likvidity .....	17
1.2.4 Ukazatele aktivity .....	18
1.3 Regresní analýza .....	20
1.3.1 Regresní funkce .....	20
1.3.2 Volba regresní funkce.....	21
1.3.3 Regresní přímka.....	21
1.3.4 Další typy regresních funkcí.....	23
1.4 Časové řady.....	24
1.4.1 Charakteristiky časových řad .....	24
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	27
2.1 Představení společnosti .....	27
2.1.1 Vznik společnosti .....	27
2.1.2 Předmět podnikání.....	28
2.1.3 Management firmy (organizační struktura).....	29
2.1.4 Předpoklady budoucího rozvoje .....	29
2.1.5 SWOT analýza.....	30
2.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....	31
2.2.1 Čistý pracovní kapitál.....	31
2.2.2 Čisté pohotové prostředky .....	32
2.2.3 Statistická analýza ukazatele ČPP .....	33
2.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	35
2.3.1 Ukazatele zadluženosti .....	35



2.3.2	Statistická analýza ukazatele doby splácení dluhů .....	38
2.3.3	Ukazatele rentability .....	39
2.3.4	Ukazatele likvidity .....	41
2.3.5	Statistická analýza ukazatele běžné likvidity .....	42
2.3.6	Ukazatele aktivity .....	44
2.3.7	Statistická analýza ukazatele doby obratu zásob .....	45
2.4	Zhodnocení současné finanční situace podniku .....	47
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	48
3.1	Zvýšení likvidity .....	48
3.2	Zvýšení produktivity práce .....	49
3.3	E-shop pro velkoobchodní odběratele.....	50
	ZÁVĚR .....	54
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	55
	SEZNAM GRAFŮ .....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	58
	SEZNAM TABULEK .....	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

## ÚVOD

Úkolem managementu každého podniku je to, aby podnik dosáhl co nejlepších ekonomických výsledků. Pro dosažení těchto výsledků existuje hodně různých metod. V této bakalářské práci bude vysvětlena teoreticky a aplikovaná prakticky jedna z nich - analýza ekonomických ukazatelů pomocí statistických metod.

Tato bakalářská práce je rozdělena na tři části: teoretická část, praktická část a návrhová část.

Teoretická část práce nejprve vysvětlí nejdůležitější pojmy a postupy potřebné pro finanční analýzu a následnou aplikaci statistických metod.

Finanční analýza je procesem vyšetřování finančního stavu a klíčové finanční výkonnosti podniku za účelem odhalení rezerv, zvýšení její tržní hodnoty a zajištění dalšího efektivního rozvoje. Výsledky finanční analýzy jsou základem pro rozhodování managementu, vypracování strategií pro další rozvoj podniku. Proto je finanční analýza nedílnou součástí finančního řízení.

V praktické části bude zanalyzováno hospodaření podniku Heineken Česká republika, a.s. za léta 2010 až 2014. Pomocí ekonomických ukazatelů bude proveden rozbor současné situace podniku, budou vymezeny silné a slabé stránky podniku. Poté pomocí statistických metod, regresní analýzy a analýzy časových řad bude předložen odhad budoucího trendu podniku.

V návrhové části práce bude předložen vlastní návrh opatření ke zlepšení finanční situace podniku a přínos návrhů do praxe.

Vstupní data pro finanční analýzu budu čerpat z účetních výkazu společnosti a k výpočtům budu používat program Microsoft Excel.

## **VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení současné finanční situace podniku Heineken Česká republika, a.s. z hospodářského pohledu, s využitím statistických a ekonomických metod. S pomocí analýzy časových řad zanalyzuji budoucí trend podniku a předpovím jeho vývoj. Na základě teoretických výsledků vyhodnotím silné a slabé stránky podniku a navrhnou opatření ke zlepšení finanční situace.

Současná finanční situace podniku bude zhodnocena pomocí analýzy ekonomických ukazatelů. Bude použita analýza rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a na výsledky této analýzy budou aplikovány statistické metody, mezi které patří regresní analýza a časové řady. Pomocí statistických metod bude proveden odhad hodnot vybraných ukazatelů na rok 2015.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou podrobně vysvětleny z teoretického hlediska hlavní pojmy a metody, které budou aplikované v praktické části. První část kapitoly bude věnována vysvětlení ekonomických ukazatelů. Druhá část bude věnována definici statistických metod.

## 1.1 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílovými ukazateli při analýze finanční situace podniku jsou rozdíly mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv. Používají se obvykle tyto „čisté finanční fondy“: čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Tyto rozdílové ukazatele vycházejí z předpokladu, že podnik část oběžných aktiv financuje cizími zdroji. Jde o trvalou výši oběžných aktiv. Zbývající část oběžných aktiv se obvykle financuje cizími zdroji (3).

### Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) nebo provozní kapitál je rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Čistý pracovní kapitál má významný vliv na platební schopnost podniku. Pokud podnik chce být vysoce likvidní, potřebuje k tomu potřebnou výši relativně volného kapitálu (přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji). Čistý pracovní kapitál představuje část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem (4).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.2)$$

*„Základní negativní vlivy, které snižují vypovídací schopnost čistého pracovního kapitálu:*

- *nevymáhateľné nebo obtížně vymáhateľné pohledávky,*
- *neprodejné nebo jen za velmi nízké ceny prodejné zásoby hotových výrobků,*
- *zbytečně vysoké zásoby materiálů“ (3, str. 29).*

### **Čisté pohotové prostředky**

Čisté pohotové prostředky (ČPP) určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Jedná se o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Když zahrneme do peněžních prostředků pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu, tak jde o nejvyšší stupeň likvidity. Zahrnují se mezi pohotové prostředky i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, jelikož jsou v podmínkách fungujícího kapitálového trhu rychle přeměnitelné peníze (4).

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (2.3)$$

## 1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejdůležitějších metod především proto, že umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podstatou ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Proto lze zkonstruovat velké množství ukazatelů. V praxi se však osvědčilo využívání pouze několika základních ukazatelů (4).

### 1.2.1 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží především jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen splácet své závazky. Určitá míra zadlužení je obvykle pro firmu užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní (4).

#### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30-70%. U posuzování celkové zadluženosti je nutné respektovat příslušnost k odvětví a také schopnost splácet úroky z dluhů plynoucí (4).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2.4)$$

## Úrokové krytí

Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet dluhy. Ukazatel je velmi významný v případě financování cizími zdroji. Pokud by měl ukazatel hodnotu 1, znamenalo by to, že podnik vytvořil zisk, který je dostatečný pro splácení úroků věřitelům, ale na stát v podobě daní a především na vlastníka v podobě čistého zisku již nic nezbylo. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 5. Nižší hodnoty jsou pro podnik nedostačující (4).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.5)$$

## Doba splácení dluhů

Ukazatel doby splácení dluhů vyjadřuje dobu, za kterou by byl podnik schopen vlastními silami z provozního cash flow splatit své dluhy. Optimální pro podnik je klesající trend ukazatele (4).

$$\text{Doba splacení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cash flow}} \quad (2.6)$$

### 1.2.2 Analýza rentability

Ukazatele rentability patří k nejsledovanějším ukazatelům finanční analýzy, neboť nejlépe vystihují schopnost podniku dosahovat co největších výnosů, a na tomto základě i naplňovat základní cíl podniku v podobě maximalizace jeho tržní hodnoty. Technicky se rentabilita vypočítá jako poměr dosaženého výnosu společnosti k vynaloženému kapitálu na dosažení tohoto výnosu (5).

Rentabilita je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, je to schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Nejčastěji používané ukazatele jsou rentabilita tržeb, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu (4).

## Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Hodnotu ziskové marže je vhodné porovnávat s podobnými podniky. Pro srovnání ziskové marže mezi podniky lze využít EBIT, aby hodnocení nebylo ovlivněno různou kapitálovou strukturou a v případě podniku různých zemí i odlišnou mírou zdanění. Místo tržeb lze také použít výnosy a tento ukazatel pak měří kolik čistého zisku (nebo EBIT) připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku (4).

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (2.7)$$

## Rentabilita celkového kapitálu

Nejsledovanějším ukazatelem rentability je rentabilita celkového kapitálu nebo rentability aktiv (ROA). Při konstrukci tohoto ukazatele se dosazuje do čitatele výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT), abychom změřili výkonnost podniku bez zadlužení a daňového zatížení (5).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (2.8)$$

## Rentabilita vlastního kapitálu

*„Měřením rentability vlastního kapitálu lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledek ukazatele by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou se nazývá prémie za riziko. Je odměnou vlastníkům, kteří podstupují riziko“ (4 str. 99).*

Problémem u ukazatele rentability může být skutečnost, že pokud počítáme podíl čistého zisku k vlastnímu kapitálu podniku z údajů ke stejnému datu, může se dopustit chyba a



podhodnotit skutečnou ziskovost podniku. Děje se tak, protože zisk byl vytvářen postupně v průběhu celého roku, a nebyl tak k dispozici v celé své výši jako zdroj financování aktivit podniku. Počítáme s vyšším jmenovatelem, než jaký jsme ve skutečnosti měli k dispozici, a dosažený výsledek je proto nižší (4).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.9)$$

### 1.2.3 Analýza likvidity

Likvidita je schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit (v čitateli), s tím, co je nutno zaplatit (ve jmenovateli). Základní ukazatele likvidity pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Za krátkodobé cizí zdroje se považují krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci (4).

#### **Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)**

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva podniku krátkodobé cizí zdroje. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5. Za velmi rizikové lze považovat hospodaření podniku, který využívá část krátkodobých cizích zdrojů k financování dlouhodobého majetku. Příliš vysoká hodnota ukazatele zase vypovídá o zbytečně vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahém financování (4).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.10)$$

### **Ukazatel pohotové likvidity**

„Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob” (4. str. 91).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Krátkodob\acute{e} pohled\acute{a}vky} + \text{Krátkodob\acute{y} finan\c{c}n\acute{i} majetek}}{\text{Krátkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}} \quad (2.11)$$

### **Ukazatel okamžit\acute{e} likvidity**

Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty ukazatele okamžit\acute{e} likvidity sv\acute{e}d\c{c}í o neefektivn\acute{i}m využit\acute{i} finan\c{c}n\acute{i}ch prostředk\acute{u} (4).

$$\text{Hotovostn\acute{i} likvidita} = \frac{\text{Krátkodob\acute{y} finan\c{c}n\acute{i} majetek}}{\text{Krátkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}} \quad (2.12)$$

#### **1.2.4 Ukazatele aktivity**

Ukazatele řízení aktiv (ukazatele aktivity) vyjadřují, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivům podniku přiměřená. Jinými slovy ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky (4).

#### **Doba obratu zásob**

Tento ukazatel udává, jak dlouho trvá jeden obrat neboli doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zbožní formy znovu do peněžní formy. Pro posouzení ukazatele je rozhodující jeho vývoj v časové řadě. Doporučený je klesající trend tohoto ukazatele (4).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob} * 360}{\text{celkové náklady}} \quad (2.13)$$

### **Doba obratu pohledávek**

*„Doba obratu pohledávek je dobou existence kapitálu ve formě pohledávek, počítá se jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb“ (4, str. 104).*

*„Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů- Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a odvětvovým průměrem. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěru, a tím i vyšší náklady“ (4, str. 104).*

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.14)$$

### **Doba obratu závazků**

Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Počítá se jako podíl krátkodobých závazků z obchodního styku k celkovým tržbám a je vyjádřen ve dnech. Doporučená hodnota ukazatele by měla být vyšší než hodnota ukazatele doby obratu pohledávek (4).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.15)$$

### 1.3 Regresní analýza

„Úlohou regresní analýzy je zvolit pro zadaná data  $(x_i, y_i)$ ,  $i = 1, 2, \dots, n$ , vhodnou funkci  $\eta(x, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p)$ , a odhadnout její koeficienty tak, aby vyrovnání hodnot  $y_i$  touto funkcí bylo v jistém smyslu „co nejlepší“ „ (1, str. 79).

„Hlavním úkolem regresní analýzy je přispět k poznání příčinných vztahů mezi statistickými znaky. Východiskem k popisu statistických závislosti jsou statistické údaje. Statistický soubor  $\eta$  pozorování sledovaných statistických znaků můžeme získat různým způsobem“ (2, str. 177).

„S uvedeným hlavním úkolem regresní analýzy souvisí řada dílčích úkolů:

- shromáždit a matematicky formulovat apriorní představy o charakteru regresní funkce,
- formulovat naše představy (předpoklady) o souhrnném působení neuvažovaných statistických znaků,
- odhadnout empirickou regresní funkci na základě statistických pozorování,
- posoudit kvalitu empirické regresní funkce z hlediska důvodů a cílů statistického zjišťování“ (2, str. 177).

#### 1.3.1 Regresní funkce

„Funkce  $\eta(x; \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p)$ , kterou nazýváme regresní funkcí, je funkcí proměnné  $x$  a obsahuje neznámé parametry, označené  $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$ , kde  $p \geq 1$ , které nazýváme regresními koeficienty. Pokud funkci  $\eta(x)$  pro zadaná data určíme, pak říkáme, že jsme zadaná data vyrovnali „regresní funkcí“ „ (1, str. 79).

Ještě častěji je naší snahou nalézt „idealizující“ matematickou funkci tak, aby co nejlépe vyjadřovala charakter závislosti a co nejvěrněji zobrazovala průběh změn podmíněných

průměrů závislé proměnné. Tato (svoji podstatou hypotetická) matematická funkce se nazývá regresní funkce. Cílem regresní analýzy je co nejlepší přiblížení empirické (vypočítané) regresní funkce k hypotetické regresní funkci (2).

### 1.3.2 Volba regresní funkce

Jedním z hlavních úkolů regresní analýzy je posouzení, zda zvolená regresní funkce je pro vyrovnání zadaných dat vhodná. Řešením této úlohy je zjištění, jak těsně zvolená regresní funkce k zadaným datům přiléhá a jak „dobře“ zvolená regresní funkce předpokládanou funkční závislost mezi závisle a nezávisle proměnnou vystihuje (1).

Jednou z charakteristik k posouzení vhodnosti zvolené regresní funkce je index determinace, označený  $I^2$ , a vyjádřený následujícím vzorcem, pomocí něhož lze posoudit, jak „dobře“ zvolená regresní funkce funkční závislost mezi závisle a nezávisle proměnnou vystihuje (1).

$$I^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{\eta}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}_i)^2} \quad (2.16)$$

Index determinace nabývá hodnot z intervalu  $[0, 1]$ . Čím více se hodnota indexu determinace blíží k 1, tím považujeme danou závislost za silnější a tedy dobře vystiženou zvolenou regresní funkcí. Čím více se jeho hodnota blíží k nule, tím považujeme danou závislost za slabší a zvolenou regresní funkci za méně výstižnou (1).

### 1.3.3 Regresní přímka

Nejjednodušším případem regresní úlohy je, kdy regresní funkce  $\eta(x)$  je vyjádřená přímkou  $\eta(x) = \beta_1 + \beta_2 x$  (1). Platí tedy:

$$E(Y|x) = \eta(x) = \beta_1 + \beta_2 x \quad (2.17)$$

„Odhady koeficientů  $\beta_1$  a  $\beta_2$  regresní přímky označujeme  $b_1$  a  $b_2$ . K určení těchto koeficientů použijeme metodu nejmenších čtverců. Tato metoda spočívá v tom, že za „nejlepší“ považujeme koeficienty  $b_1$  a  $b_2$ , které minimalizují funkci  $S(b_1, b_2)$ “ (1, str. 80).

$$S(b_1, b_2) = \sum_{i=1}^n (y_i - b_1 - b_2 x_i)^2 \quad (2.18)$$

Funkce  $S(b_1, b_2)$  je rovná součtu kvadrátů odchylek neměřených hodnot  $y_i$  od hodnot  $\eta_i = \eta(x_i) = b_1 + b_2 x_i$  na regresní přímce (1).

Hledané odhady  $b_1$  a  $b_2$  koeficientů  $\beta_1$  a  $\beta_2$  regresní přímky pro zadané dvojice  $(x_i, y_i)$  určíme tak, že vypočteme první parciální derivace funkce  $S(b_1, b_2)$  podle proměnných  $b_1$  a  $b_2$  a získané parciální derivace položíme rovny nule. Po úpravě těchto rovnic dostaneme soustavu normálních rovnic, z níž vypočteme koeficienty  $b_1$  a  $b_2$  (1).

$$b_2 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n \bar{x}^2}, \quad (2.19)$$

$$b_1 = \bar{y} - b_2 \bar{x} \quad (2.20)$$

Pro výběrové průměry tedy platí následující vzorce (1).

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i, \quad \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i \quad (2.21)$$

Odhad regresní přímky, který je označen  $\hat{\eta}(x)$ , je dán předpisem (1).

$$\hat{\eta}(x) = b_1 + b_2 x \quad (2.22)$$

### 1.3.4 Další typy regresních funkcí

Regresní přímka je nejjednodušším typem regresních funkcí, ale v řadě případů interpretace parametrů pomocí regresní přímky není úplně přesná. Proto se používá řada dalších regresních funkcí (2).

- Parabolická regrese

$$\eta(x) = \beta_0 + \beta_1 x + \beta_2 x^2 \quad (2.23)$$

- Polynomická regrese

$$\eta(x) = \beta_0 + \beta_1 x + \beta_2 x^2 + \dots + \beta_p x^p \quad (2.24)$$

- Hyperbolická regrese

$$\eta(x) = \beta_0 + \frac{\beta_1}{x} \quad (2.25)$$

- Logaritmická regrese

$$\eta(x) = \beta_0 + \beta_1 \log x \quad (2.26)$$

Vhodná regresní funkce se používá na základě největší hodnoty determinace této funkce (2).

## 1.4 Časové řady

Časová řada je posloupnost věcně a prostorově srovnatelných pozorování, která jsou jednoznačně uspořádána z hlediska času. Časové řady ekonomických ukazatelů mají ovšem některé specifické rysy, které je do určité míry odlišují od časových řad v přírodních procesech nebo v technických aplikacích (6).

*„Časovou řadou (někdy chronologickou řadou) rozumíme řadu hodnot určitého ukazatele, uspořádaných z hlediska přirozené časové posloupnosti. Přitom je nutné, aby věcná náplň ukazatele i jeho prostorové vymezení byly shodné v celém sledovaném čase“* (1, str. 114).

Časové řady se dělí na intervalové a okamžikové. Intervalové časové řady charakterizují kolik jevů, věcí, událostí vzniklo či zaniklo v určitém časovém intervalu. Okamžikové časové řady charakterizují kolik jevů, věcí, událostí existuje v určitém časovém okamžiku (1).

Zásadním rozdílem mezi těmito dvěma typy časových řad je to, že údaje intervalových časových řad lze sčítat a tím lze vytvořit součty za více období. Naproti tomu sčítání údajů okamžikových časových řad nemá reálnou interpretaci. S rozdílnou povahou těchto dvou základních druhů časových řad je nutno počítat při jejich zpracování a rozboru (1).

### 1.4.1 Charakteristiky časových řad

Obvykle je prvním úkolem při analýze časové řady získat rychlou a orientační představu o charakteru procesu, který tato řada reprezentuje. Mezi základní metody patří vizuální analýza chování ukazatele využívající grafů spolu s určováním elementárních statistických charakteristik. K elementárním charakteristikám časových řad patří diference různého řádu, tempo a průměrné tempo růstu, průměry hodnot časové řady (2).

Průměr intervalové řady  $\bar{y}$  se počítá jako aritmetický průměr hodnot časové řady v jednotlivých intervalech (1).



$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i \quad (2.27)$$

„Průměr okamžikové časové řady se nazývá *chronologickým průměrem* a je rovněž označen  $\bar{y}$ . V případě, kdy vzdálenosti mezi jednotlivými časovými okamžiky  $t_1, t_2, \dots, t_n$ , v nichž jsou hodnoty této časové řady zadány, jsou stejně dlouhé, nazývá se *neváženým chronologickým průměrem*“ (1, str. 117).

$$\bar{y} = \frac{1}{n-1} \left[ \frac{y_1}{2} + \sum_{i=2}^{n-1} y_i + \frac{y_n}{2} \right] \quad (2.28)$$

Jednou z dalších jednoduchých charakteristik popisu vývoje časové řady jsou první diference (absolutní přírůstky), označené  ${}_1d_i(y)$ , které představují rozdíl dvou po sobě jdoucích hodnot časové řady (1).

$${}_1d_i(y) = y_i - y_{i-1}, \quad i = 2, 3, \dots, n. \quad (2.29)$$

První diference vyjadřují přírůstek hodnoty časové řady, o kolik se změnila její hodnota v určitém okamžiku, respektive období, oproti určitému okamžiku, respektive období bezprostředně předcházejícímu. Pokud zjistíme, že první diference kolísají kolem konstanty, lze říci, že sledovaná časová řada má lineární trend, její vývoj lze popsat přímkou (1).

Z prvních diferencí určíme průměr prvních diferencí  $\overline{{}_1d(y)}$ , který ukazuje, o kolik se průměrně změnila hodnota časové řady za jednotkový časový interval (1).

$$\overline{{}_1d(y)} = \frac{1}{n-1} \sum_{i=2}^n {}_1d_i(y) = \frac{y_n - y_1}{n-1} \quad (2.30)$$

Rychlost růstu či poklesu hodnot časové řady je charakterizována koeficienty růstu, které jsou označeny  $k_i(y)$ . Koeficient růstu udává, kolikrát se zvýšila hodnota časové řady

v určitém okamžiku, respektive období oproti určitému okamžiku, respektive období bezprostředně předcházejícímu. Kolísají-li koeficienty růstu časové řady kolem konstanty, usuzujeme odtud, že trend ve vývoji časové řady lze vystihnout exponenciální funkcí. Počítáme tyto koeficienty následovně (1).

$$k_i(y) = \frac{y_i}{y_{i-1}}, \quad i = 2, 3, \dots, n. \quad (2.31)$$

Z koeficientů růstu se určí průměrný koeficient růstu  $\overline{k(y)}$ , který vyjadřuje průměrnou změnu koeficientů růstu za jednotkový časový interval. Počítá se jako geometrický průměr, pomocí následujícího vzorce (1).

$$\overline{k(y)} = \sqrt[n-1]{\prod_{i=2}^n k_i(y)} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (2.32)$$

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

### 2.1 Představení společnosti



Název společnosti:	<b>Heineken Česká republika, a.s.</b>
Datum zápisu do obchodního rejstříku:	4. 5. 1992
Sídlo:	Krušovice, U Pivovaru 1, PSČ 270 53
Právní forma:	Akciová společnost
IČO:	45148066
Základní kapitál:	659 183 800 Kč

#### 2.1.1 Vznik společnosti

Jediným akcionářem Heineken Česká republika, a.s je holandská společnost Heineken International B. V., která byla založená v roce 1863 v centru města Amsterdam. V Česku Heineken existuje od roku 2003, kdy ovládl rakouskou společnost BBAK, které patřil mj. pivovar Starobrno. V roce 2007 do portfolia společnosti přibývá Královský pivovar Krušovice, a. s. od společnosti Radeberger Gruppe. V roce 2008 po souhlasu Antimonopolního úřadu koupil koncern Heineken síť pivovarů společnosti Drinks Union, což znamená značky Zlatopramen, Březňák, Louny, Dačický, Lorec, Jarošov a Pivnec. Prostřednictvím těchto značek se dostal do velkoobchodních řetězců. (8).

Pivovar v Krušovicích se stal hlavním akcionářem Starobrno. Heineken v roce 2009 zaměstnával v České republice 1155 lidí a ovládal zhruba 12 % českého trhu s pivem. V červnu 2009 společnost Starobrno, a. s., zaniká fúzí, její jmění přechází na Královský pivovar Krušovice, a. s. V roce 2010 společnost Drinks Union, a.s. zaniká fúzí, její majetek přechází na společnost Heineken Česká republika, a.s. V současnosti je společnost třetím nejvýznamnějším hráčem na domácím trhu s pivem. V roce 2013 pivovary skupiny uvařily zhruba 2,5 milionu hektolitrů piva. Heineken Česká republika, a.s. distribuuje do více než 35 zemí po celém světě (8).

### **2.1.2 Předmět podnikání**

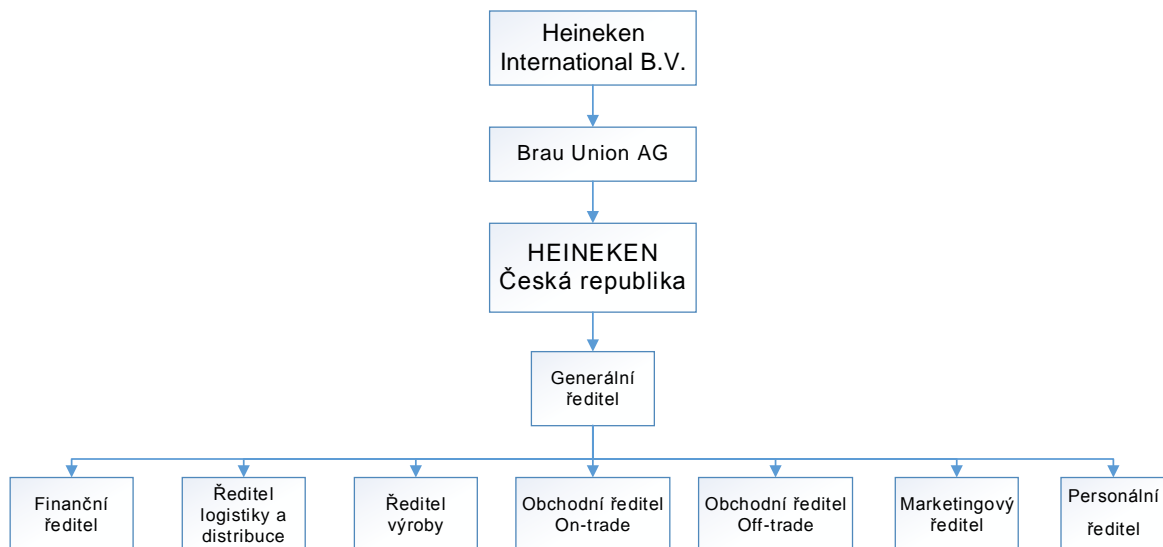
Předmětem podnikání společnosti Heineken Česká republika, a.s. je:

- Výroba piva
- Výroba sladu
- Výroba zámků a kování
- Silniční nákladní doprava
- Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
- Účetnické a auditorské činnosti, daňové poradenství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (9).

Heineken Česká Republika patří do skupiny Heineken, která je třetí největší pivovarnickou skupinou na světě a evropskou jedničkou mezi výrobci piva. Skupina Heineken zaměstnává přibližně 56 tisíc lidí ve více než 70 zemích po celém světě. Ve 125 pivovarech ročně produkuje přes 120 milionů hektolitrů těch nejlepších piv (9).

### 2.1.3 Management firmy (organizační struktura)

Jediným akcionářem Heineken Česká republika, a.s. je rakouská společnost Brau Union AG. Ta je však stoprocentně vlastněna holandskou společností Heineken International B.V. Představenstvo Heineken Česká republika, a.s. tvoří Generální ředitel, ředitel logistiky a distribuce, finanční ředitel, ředitel výroby, obchodní ředitel On-trade, obchodní ředitel Off-trade, marketingový ředitel a personální ředitel. Počet členů statutárního orgánu je 7, dozorčí rada má 1 člena (10).



**Obr. 1: Organizační struktura Heineken ČR, a.s.**

**Zpracováno dle:** Vlastnictví a organizační struktura. In: *Heineken Česká Republika, a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/vlastnictvi-a-organizacni-struktura>

### 2.1.4 Předpoklady budoucího rozvoje

Největší ambicí Heinekenu je stát se do budoucna nejzodpovědnějším výrobcem piva v České republice. Cílem společnosti je být do roku 2020 nejkologičtějším producentem piva. Jednotlivé parametry průběžně společnost zlepšuje a vyhodnocuje postupy (11).

Další cíle společnosti jsou:

- Zkvalitnění výrobků
- Snížení cen výrobků
- Rozvoj nových technologií.

Předpoklady pro naplňování těchto cílů je zajištění finančních prostředků a kvalitní management (11).

### 2.1.5 SWOT analýza

Tab. 1: SWOT analýza Heineken ČR, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Silné postavení na trhu</li><li>• Kvalitní management firmy</li><li>• Image firmy</li><li>• Dostatek finančních prostředků</li><li>• <b>Dobré výsledky hospodaření podniku</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velká konkurence v daném odvětví</li><li>• Vysoké ceny výrobků</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vstup na nové trhy</li><li>• Získání nových zákazníků</li><li>• Rozšíření výrobního programu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Snížení poptávky</li><li>• Hospodářská krize</li><li>• Ztráta důvěryhodnosti zákazníků</li><li>• Ještě větší konkurence</li></ul>

## 2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílovými ukazateli jsou rozdíly mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv. Tyto ukazatele jsou důležité při analýze a řízení likvidity podniku. Při analýze rozdílových ukazatelů se zaměřím na analýzu čistého pracovního kapitálu (ČPK) a čistých pohotových prostředků (ČPP).

### 2.2.1 Čistý pracovní kapitál

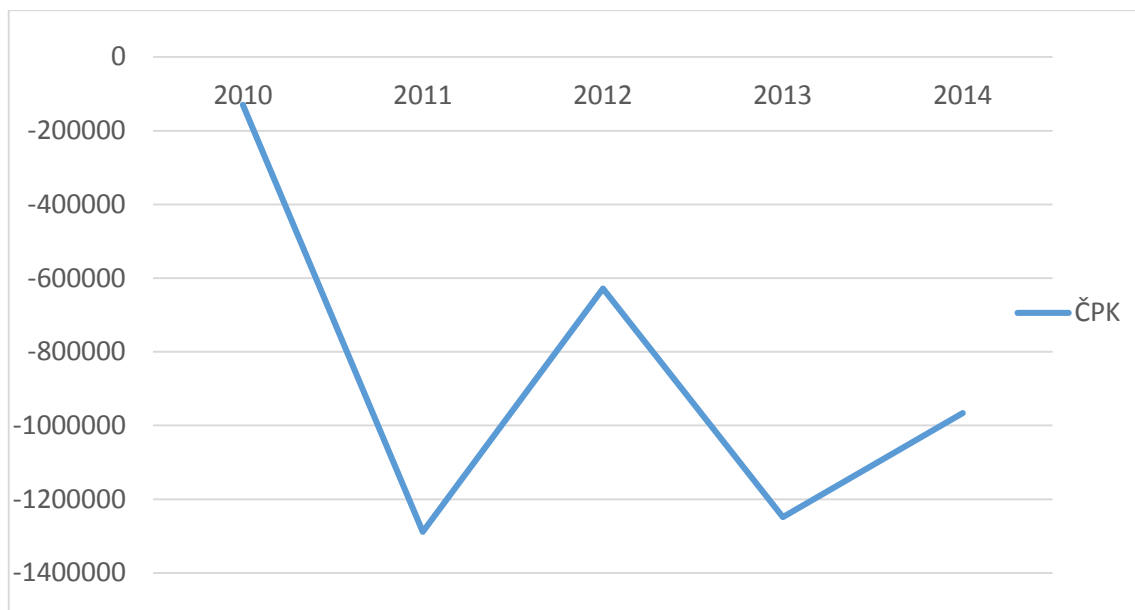
Ukazatel ČPK nám udává výši oběžných aktiv, které jsou financovány z dlouhodobých zdrojů. Při výpočtu čistého pracovního kapitálu jsem použil manažerský přístup, který spočívá v rozdílu mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji.

Tab. 2: analýza ukazatele ČPK (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	ČPK (tis. Kč)
2010	-129915
2011	-1288754
2012	-627848
2013	-1248367
2014	-966179

Hodnoty čistého pracovního kapitálu ve sledovaném období jsou záporné. Z toho je patrné, že objem dlouhodobého kapitálu je menší než stálá aktiva a část stálých aktiv je kryta finančními zdroji s krátkou dobou splatnosti. Důsledkem nízkých hodnot ukazatelů ČPK je poměrně nízká likvidita.

V roce 2011 došlo k velkému poklesu hodnoty ČPK v důsledku navýšení krátkodobých cizích zdrojů a v průběhu sledovaného období má tato hodnota kolísavý charakter. Nevýhodou tak nízkých hodnot je to, že podnik je nízko likvidní. V případě nutnosti úhrady všech krátkodobých závazků by podnik měl využít stálá aktiva.



**Graf 1: Vývoj ukazatele ČPK za rok 2010 až 2014** (zdroj: vlastní zpracování)

### 2.2.2 Čisté pohotové prostředky

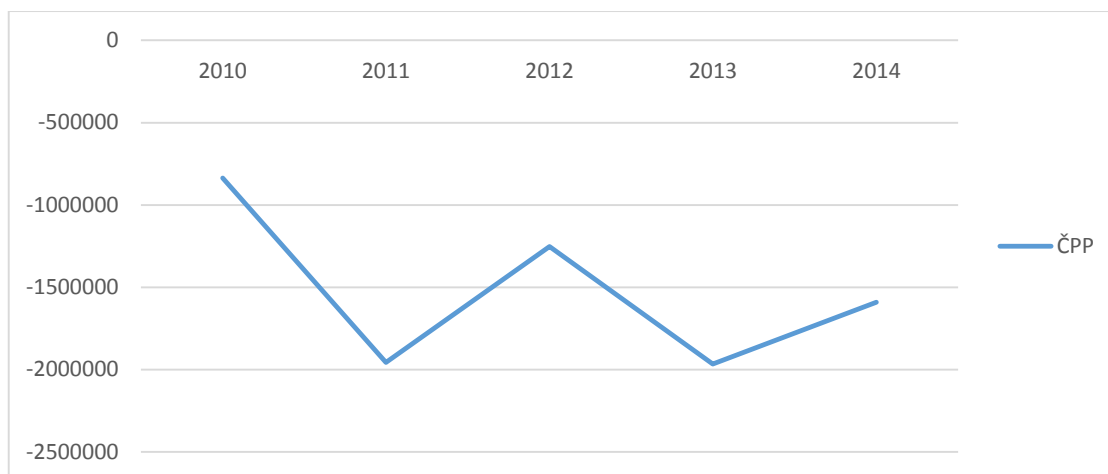
Čisté pohotové prostředky se počítají jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Mezi pohotové peněžní prostředky patří peníze na pokladně a na bankovním účtu, proto se jedná o nejvyšší stupeň likvidity.

**Tab. 3: Analýza ukazatele ČPP** (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	ČPP (tis. Kč)
2010	<b>-836911</b>
2011	<b>-1956466</b>
2012	<b>-1252487</b>
2013	<b>-1965907</b>
2014	<b>-1590236</b>



Hodnoty čistých pohotových prostředků ve sledovaném období jsou záporné a mají klesající charakter, což pro podnik není moc příznivé. Signalizuje to nízkou úroveň likvidity a nedostatek pohotových finančních prostředků k úhradě okamžitě splatných závazků.



**Graf 2: Vývoj ukazatele ČPP za rok 2010 až 2014** (zdroj: vlastní zpracování)

### 2.2.3 Statistická analýza ukazatele ČPP

Nyní bude provedena statistická analýza vybraného ukazatele. Bude sestavená tabulka se základními charakteristikami ukazatele, vypočítaná první diference, koeficient růstu a další charakteristiky potřebné pro statistickou analýzu.

**Tab. 4: Základní charakteristiky ukazatele ČPP** (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	i	y	První diference	Koeficient růstu
2010	1	-836911	/	/
2011	2	-1956466	-1119555	2,34
2012	3	-1252487	703979	0,64
2013	4	-1965907	-713420	1,57
2014	5	-1590236	375671	0,81
<b>Průměr</b>	/	-1520401	-188331	1,17

Z tabulky je patrné, že hodnoty ČPP mají proměnlivý charakter, nejprve klesají, pak zase rostou. V roce 2011 dochází k největšímu poklesu, ale nejnižší hodnota ukazatele je v roce 2013.

Průměrná hodnota první diference  $\overline{{}_1d(y)}$  se rovná -188331. Znamená to, že hodnota ukazatele ČPP klesne v průměru o 188331 tis. Kč za rok. Pro podnik to není vůbec optimistické.

Z průměru koeficientu růstu  $\overline{k(y)}$ , který nabývá hodnoty 1,17, můžeme posoudit, že se hodnota ukazatele zvyšuje během sledovaného období v průměru o 1,17 krát.

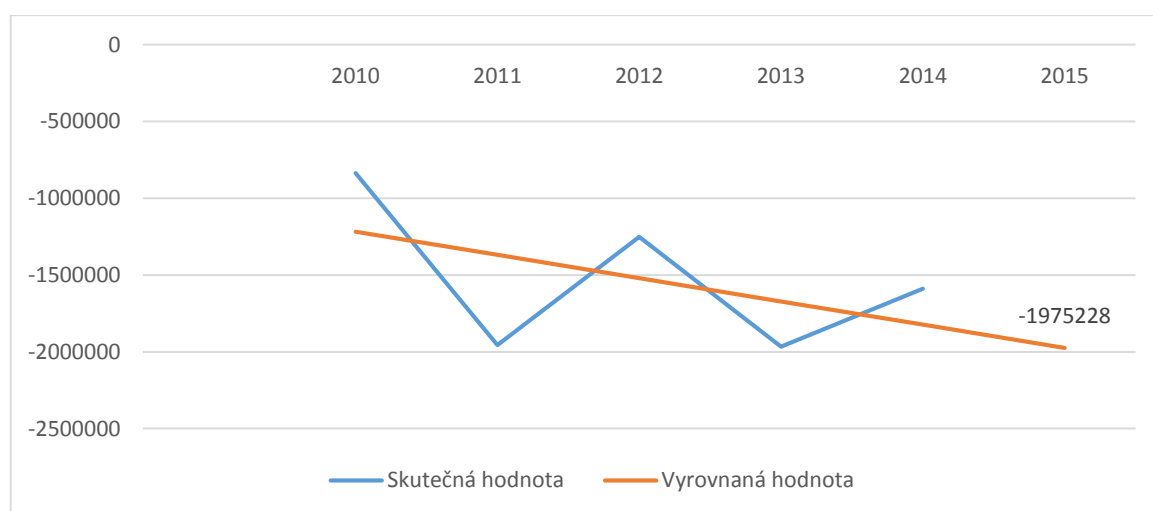
### Vyrovnaní dat

Po výpočtu indexu determinace několika funkcí bylo zjištěno, že pro vyrovnaní dat ukazatele ČPP je nejvhodnější vyrovnaní regresní přímkou. U této funkce index determinace byl největší a nabýval hodnoty  $I^2 = 0,2465$ . Znamená to, že pouze 24,65% dat je možné vyjádřit touto přímkou a vyrovnaní hodnot nebude přesné.

Funkce, kterou budou hodnoty ukazatele vyrovnané, má následující tvar:

$$\hat{\eta}(x) = -151609x + 1065574$$

Odhad hodnoty ČPP pro rok 2015 je -1975228 tis. Kč, což není pro podnik moc příznivé. Tento odhad ale není úplně přesný, kvůli poměrně nízké hodnotě indexu determinace.



**Graf 3: : Vyrovnaní hodnoty ČPP** (zdroj: vlastní zpracování)

## 2.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této části budou zanalyzovány poměrové ukazatele, kterými jsou ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Bude provedena jak finanční, tak i statistická analýza vybraných ukazatelů.

### 2.3.1 Ukazatele zadluženosti

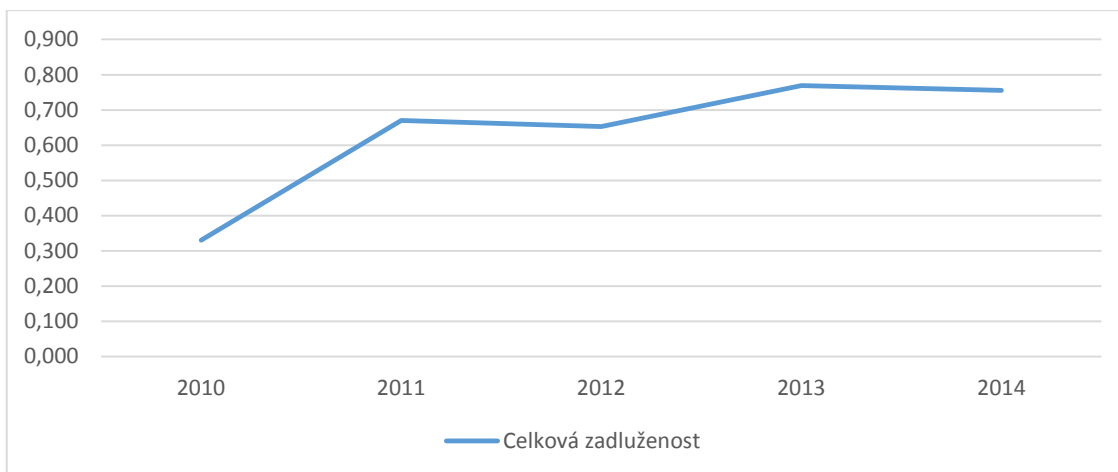
Ukazatele zadluženosti ukazují výši rizika, který podnik nese při určitém poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Mezi vybrané ukazatele zadluženosti patří ukazatel celkové zadluženosti, doba splacení dluhu a úrokové krytí.

Tab. 5: Analýza ukazatelů zadluženosti (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Celková zadluženost	Doba splacení dluhů (let)	Úrokové krytí
2010	0,330	4,32	73,3
2011	0,670	7,36	37,0
2012	0,653	7,36	7,9
2013	0,769	9,85	2,1
2014	0,755	8,43	5,9

#### Celková zadluženost

Celková zadluženost vyjadřuje poměr mezi cizími zdroji a celkovými aktivy. Existuje tady tak zvané zlaté pravidlo, které říká, že nejlepší hodnota tohoto poměru je 50% financování vlastními zdroji a 50% cizími. Ne vždy ale toto pravidlo funguje, jelikož cizí kapitál je levnější, než vlastní. Doporučená hodnota ukazatele je 30 až 70 procent.

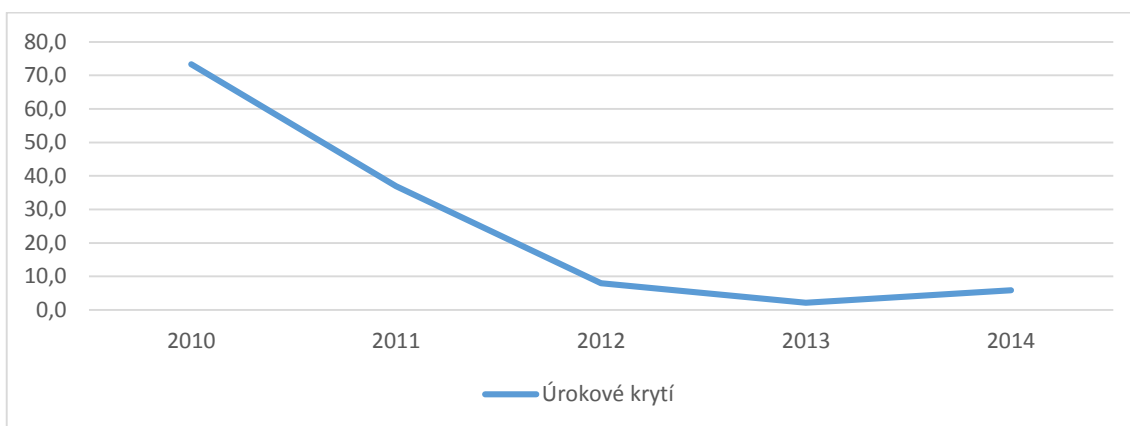


**Graf 4: Vývoj ukazatele celkové zadluženosti za rok 2010 až 2014 (zdroj: vlastní zpracování)**

Hodnota ukazatele celkové zadluženosti ve sledovaném období odpovídá doporučené hodnotě, má ale rostoucí trend. V roce 2013 a 2014 se celková zadluženost vyšplhala na 76%, což je nad doporučenou hodnotou. Z výsledků je jasné, že podnik vede agresivní finanční strategii a financuje se především z cizích zdrojů. Doporučuji pro tento ukazatel snížení hodnoty, nebo alespoň udržení na stejné úrovni. Další zvýšení by bylo pro podnik rizikové.

### Úrokové krytí

Během období 2010 až 2014 se úrokové krytí pohybovalo následovně:



**Graf 5: Vývoj ukazatele úrokové krytí za rok 2010 až 2014 (zdroj: vlastní zpracování)**

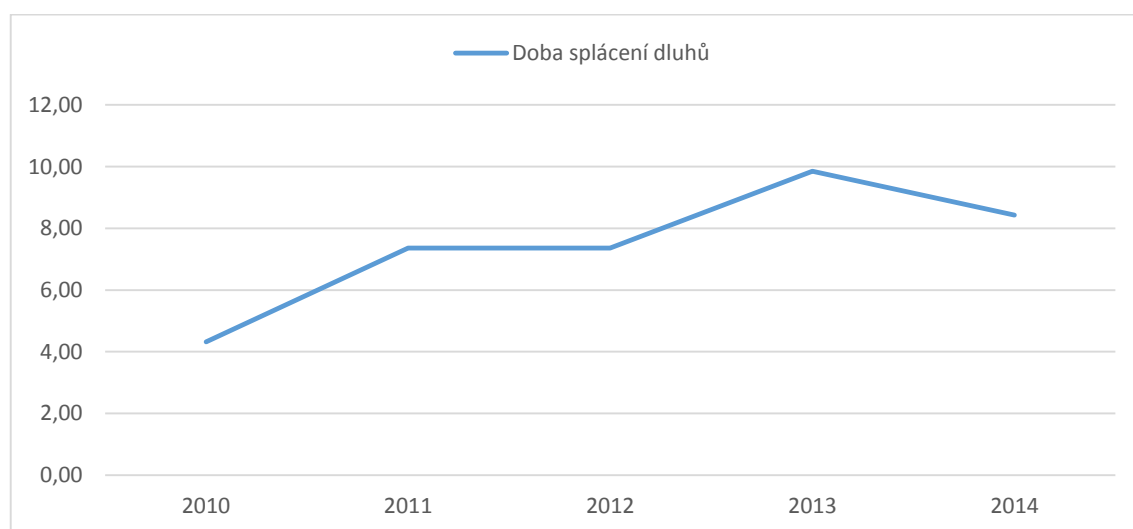
Podle daného grafu lze říci, že podnik měl velmi dobré hodnoty úrokového krytí v roce 2010 a 2011. Postupně ale hodnota úrokového krytí klesala až do minima ve výši 2,1

v roce 2013. Tak malá hodnota je důsledkem velmi nízkého výsledků hospodaření v tomto roce. Klesající trend ukazatele ve sledovaném období je vysvětlen také nárůstem cizích zdrojů v podniku, a tím postupné navýšení hodnoty nákladových úroků.

Hodnoty ukazatele, kromě krizového pro podnik roku 2013, jsou nad doporučenou hodnotou, což je velmi příznivé. Podnik vytváří zisk několikrát převyšující úroky, které musí splatit svým věřitelům.

### **Doba splácení dluhů**

Ukazatel doby splácení dluhů udává, po kolika letech by byl podnik schopen splatit svoje dluhy z provozního cash-flow. Doporučená hodnota je kolem 7 let a je taky doporučen klesající trend.



**Graf 6: Vývoj ukazatele doba splacení dluhů za rok 2010 až 2014 (zdroj: vlastní zpracování)**

Z daného grafu lze udělat závěr, že podnik má bohužel rostoucí trend doby splácení dluhů. V roce 2010 byl podnik schopen splatit své závazky z provozního cash flow za přibližně 4 roky, ale v roce 2014 to bylo až za 8 let. Hodnoty ukazatele rostou v důsledku zvýšení cizích zdrojů, ale přesto jsou tyto hodnoty výborné a odpovídají doporučeným.

### 2.3.2 Statistická analýza ukazatele doby splácení dluhů

V této podkapitole bude provedena statistická analýza vybraného ukazatele. Bude sestavena tabulka se základními charakteristikami ukazatele, vypočítaná první diference, koeficient růstu a další charakteristiky potřebné pro statistickou analýzu.

**Tab. 6: Základní charakteristiky doby splácení dluhů** (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	i	y	První diference	Koeficient růstu
2010	1	4,318	/	/
2011	2	7,363	3,045	1,71
2012	3	7,361	-0,002	1,00
2013	4	9,850	2,490	1,34
2014	5	8,425	-1,425	0,86
<b>Průměr</b>	/	<b>7,46</b>	<b>1,03</b>	<b>1,18</b>

Během sledovaného období je střední hodnota doby splácení dluhů na úrovni 7,5 roku, což je pro podnik příznivé.

Průměrná hodnota první diference  $\overline{{}_1d(y)}$  se rovná 1,03. Znamená to, že hodnota ukazatele doby splácení dluhů vzroste v průměru o 1,03 za rok. Pro podnik to není vůbec optimistické.

Z průměru koeficientu růstu  $\overline{k(y)}$ , který nabývá hodnoty 1,18, můžeme posoudit, že se hodnota ukazatele zvyšuje během sledovaného období v průměru o 1,18 krát.

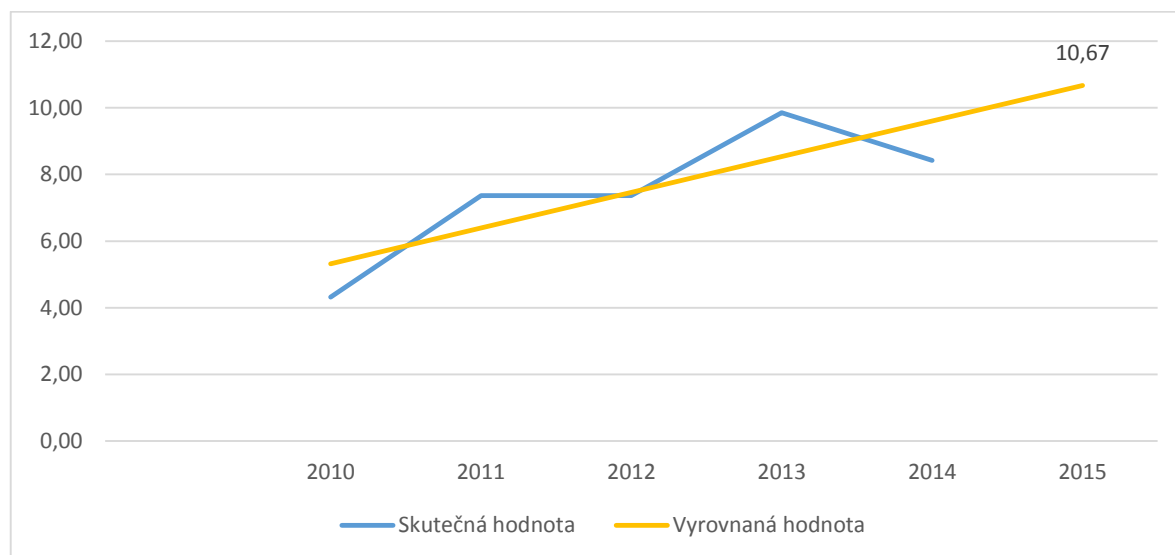
#### Vyrovnaní dat

Pro vyrovnaní dat byla zvolena regresní přímka, jelikož u této funkce index determinace byl největší a nabýval hodnoty  $I^2 = 0,6938$ . Znamená to, že 69,38% dat je možné vyjádřit touto přímkou a vyrovnaní hodnot bude celkem přesné.

Funkce, kterou budou hodnoty ukazatele vyrovnaný, má následující tvar:

$$\hat{\eta}(x) = 1,0701x + 4,2531$$

Odhad doby splácení dluhů pro rok 2015 je 10,67 let. Tato hodnota už není pro podnik vyhovující, jelikož je mnohem vyšší oproti doporučené. Podnik by se měl snažit tuto hodnotu zvýšit, a to buď snížením závazků nebo zvýšením provozního cash flow.



**Graf 7: Vyrovnání hodnoty doby splacení dluhů** (zdroj: vlastní zpracování)

### 2.3.3 Ukazatele rentability

Mezi vybrané ukazatele rentability patří ukazatel rentability tržeb, rentability celkového kapitálu a rentability vlastního kapitálu. V následující tabulce jsou představeny jejich hodnoty.

**Tab. 7: Analýza ukazatelů rentability** (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	ROS	ROA	ROE
2010	3,64%	4,23%	5,06%
2011	2,67%	4,13%	7,76%
2012	4,30%	6,17%	12,34%
2013	0,45%	1,12%	1,91%
2014	2,44%	4,19%	10,08%

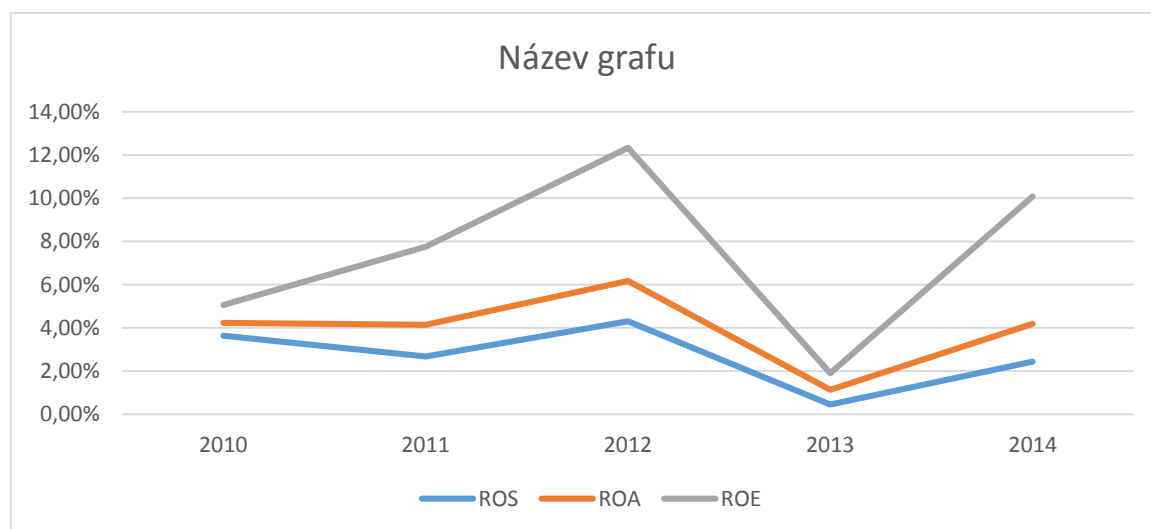
Hodnoty rentability tržeb (ROS) jsou v rozmezí od 0,45% do 4,30%. Nejmenší hodnoty rentability tržeb podnik dosáhl v roce 2013. Příčinou tomu je nízký výsledek hospodaření

v roce 2013, který činil pouze 18 mil. Kč, také navýšení některých provozních nákladů a další faktory. Nejlepších výsledku podnik dosáhl v roce 2012, kde se rentabilita tržeb rovnala 4,30%. V tomto roce podnik dosáhl vysokého výsledku hospodaření a to přibližně 100 mil. Kč. Tato hodnota je ovšem nižší než doporučených 6 procent.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) je měřítkem výkonnosti neboli produkční síly podniku. Pro výpočet ukazatele byl použit EBIT, který vyjadřuje výsledek hospodaření bez úroků a daňového zatížení. V průběhu sledovaného období podnik dosahuje pozitivních hodnot tohoto ukazatele, výjimkou byl rok 2013, který byl pro firmu krizový. Doporučená hodnota ukazatele rentability celkového kapitálu je přibližně 10 procent. Této hodnoty firma bohužel nedosahuje ani v jednom ze sledovaných roků.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je také kolem 10 procent. Maximální hodnotu podnik vykazuje v roce 2012 díky největšímu výsledku hospodaření za sledovaných pět let. Nad doporučenou hodnotou je ukazatel ROE i v roce 2014, ale to už je způsobeno snížením hodnoty vlastního kapitálu v tomto roce. Nejmenší hodnoty podnik dosahuje zase v roce 2013, ze stejného důvodu jak ukazatele ROS a ROA.

V následujícím grafu je uveden vývoj hodnot ukazatelů rentability v čase.



**Graf 8: Vývoj ukazatelů rentability za rok 2010 až 2014** (zdroj: vlastní zpracování)



### 2.3.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity představují souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. V této podkapitole budou analyzovány ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity. Hodnoty jednotlivých ukazatelů ve sledovaném období jsou představeny v následující tabulce.

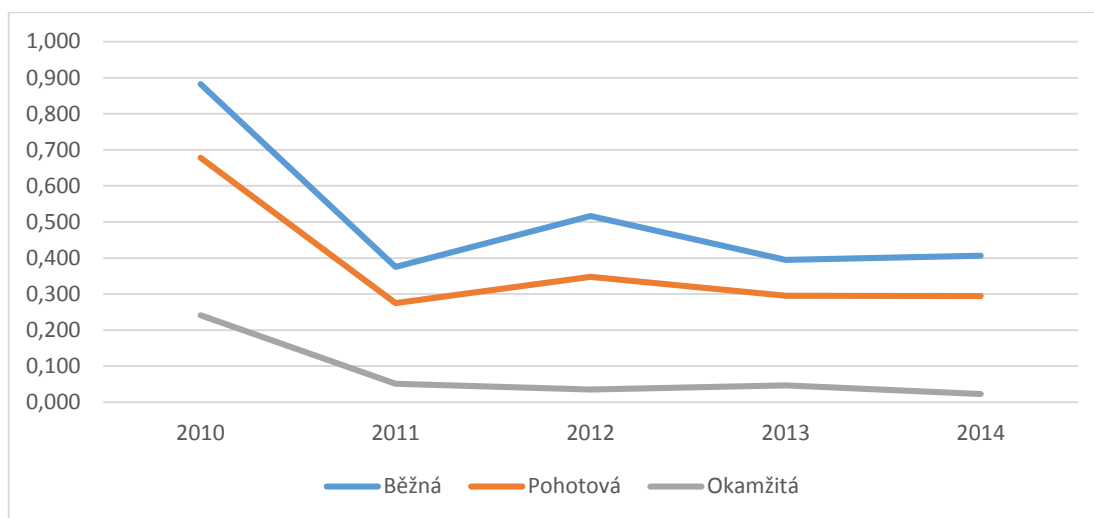
**Tab. 8: Analýza ukazatelů likvidity** (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
2010	0,882	0,678	0,241
2011	0,375	0,274	0,051
2012	0,516	0,348	0,035
2013	0,395	0,295	0,047
2014	0,406	0,294	0,023

Jak je patrné z tabulky, výsledky ukazatele běžné likvidity jsou ve sledovaném období nízké a navíc mají klesající trend. Skutečné hodnoty běžné likvidity jsou podprůměrné a neodpovídají optimálním hodnotám. Oběžná aktiva nepokrývají v dostatečné míře krátkodobé závazky z několika důvodů. Jedním z nich je agresivní finanční strategie podniku, ve které podnik preferuje financování cizími zdroji. Dalším důvodem je klesající tendence oběžných aktiv a nedostatek dostatečně likvidních prostředků pro zaplacení krátkodobých závazků.

U ukazatelů pohotové a okamžité likvidity je situace analogická. V roce 2010 se hodnoty přiblížili k doporučeným, ale v dalších letech klesly a zdaleka neodpovídají hodnotám doporučeným. Řešením tohoto problému může být snížení hodnoty krátkodobých cizích zdrojů, optimalizace systému vymáhání pohledávek a hledání odběratelů s lepšími platebními schopnostmi.

Následující graf znázorňuje vývoj ukazatelů likvidity.



**Graf 9: Vývoj ukazatelů likvidity za rok 2010 až 2014 (zdroj: vlastní zpracování)**

### 2.3.5 Statistická analýza ukazatele běžné likvidity

V této podkapitole bude zhodnocen ukazatel běžné likvidity pomocí regresní analýzy a analýzy časových řad. Pomocí vhodné regresní funkce bude sestaven odhad hodnoty ukazatele na rok 2015.

**Tab. 9: Základní charakteristiky ukazatele běžné likvidity (zdroj: vlastní zpracování)**

Rok	i	y	První diference	Koeficient růstu
2010	1	0,882	/	/
2011	2	0,375	-0,507	0,425
2012	3	0,516	0,141	1,377
2013	4	0,395	-0,122	0,764
2014	5	0,406	0,012	1,029
<b>Průměr</b>	/	0,515	-0,119	0,824

Během sledovaného období je střední hodnota běžné likvidity na úrovni 0,515.

Průměrná hodnota první diference  $\overline{{}_1d(y)}$  se rovná -0,119. Znamená to, že hodnota ukazatele běžné likvidity klesne v průměru o 0,199 za rok. Klesající trend tohoto ukazatele není doporučen.

Z průměru koeficientu růstu  $\overline{k(y)}$ , který nabývá hodnoty 0,824, můžeme posoudit, že hodnota ukazatele se snižuje během sledovaného období v průměru o 0,824 krát.

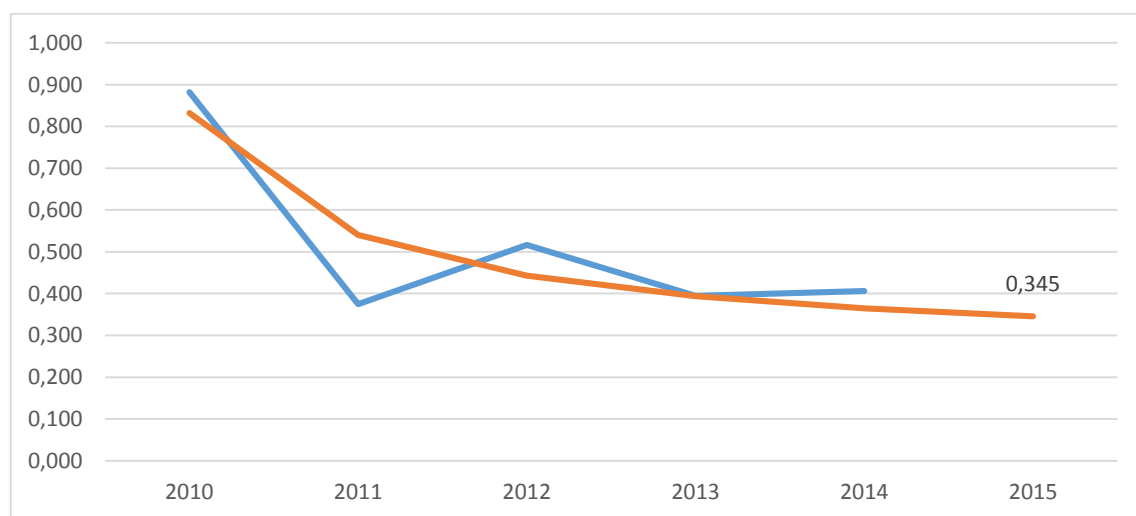
### Vyrovnaní dat

Po výpočtu indexu determinace několika funkcí bylo zjištěno, že pro vyrovnaní dat ukazatele běžné likvidity je nejvhodnější funkce hyperbolické regresi. U této funkce byl index determinace největší a nabýval hodnoty  $I^2 = 0,7962$ . Znamená to, že 79,62% dat je možné vyjádřit touto přímkou a vyrovnaní hodnot bude poměrně přesné.

Funkce, kterou budou hodnoty ukazatele vyrovnaný, má následující tvar:

$$\hat{\eta}(x) = 0,2479 + \frac{0,5845}{x}$$

Odhad běžné likvidity pro rok 2015 je 0,345, tento výsledek není moc optimistické pro podnik, jelikož hodnota nadále klesá a doporučuje se přijat opatření ke zvýšení hodnot tohoto ukazatele.



**Graf 10: Vyrovnaní ukazatele běžné likvidity (zdroj: vlastní zpracování)**

### 2.3.6 Ukazatele aktivity

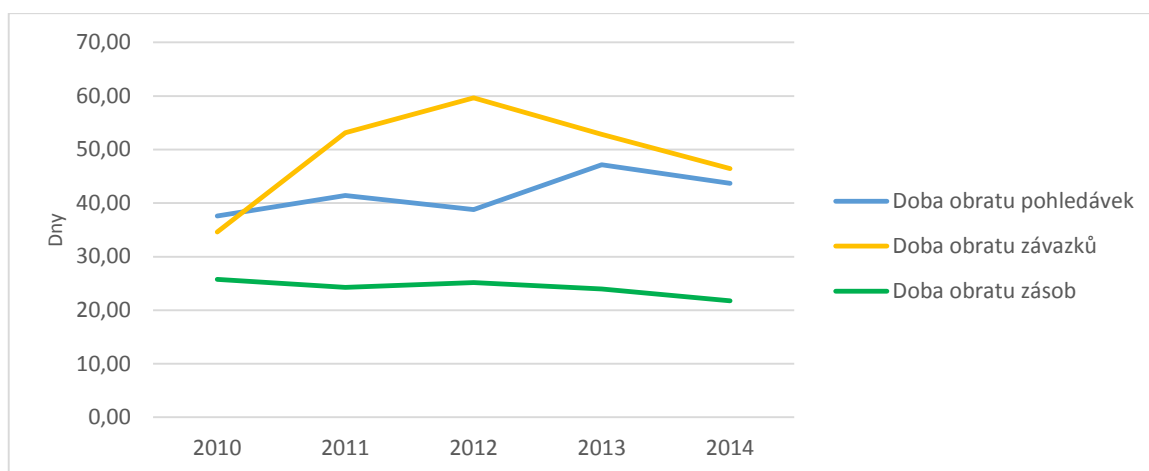
Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat vložené prostředky. Mezi sledované ukazatele patří ukazatele doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Počítá se každý jednotlivý ukazatel poměrem k tržbám a je vyjádřen ve dnech.

**Tab. 10: Analýza ukazatelů aktivity** (zdroj: vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>Doba obratu zásob</b>	<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>Doba obratu závazku</b>
2010	25,74	37,61	34,61
2011	24,28	41,39	53,16
2012	25,17	38,80	59,66
2013	23,98	47,19	52,86
2014	21,76	43,72	46,43

Ukazatel doby obratu zásob udává, jak dlouho trvá jeden obrat nebo přechod prostředků přes výrobní a zbožní formy zpět do peněžní formy. Je doporučen klesající trend tohoto ukazatele, jak je patrné z výsledků tabulky, tento předpoklad firma splňuje. Ukazatel je důležitý pro řízení distribuce a usnadňuje optimalizaci systému řízení nákladů, zejména snížení nákladů na skladování a dalších nákladů spojených se zásobovací činností. V roce 2010 trval jeden obrat v podniku přibližně 26 dnů, postupně se hodnota snižuje a v roce 2014 už trval jeden obrat pouhých 21,7 dnů, snížení této hodnoty je pro podnik pozitivním trendem.

Ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků jsou dva vzájemně propojené ukazatele. Dle doporučení by měla být doba obratu závazků větší než doba obratu pohledávek. Zmíněný předpoklad firma splňuje po dobu celého sledovaného období, s výjimkou v roce 2010. Tento výsledek je pro podnik příznivý, ale bohužel v průběhu sledovaného období má doba obratu pohledávek rostoucí trend a to znamená, že doba, kdy podnik musí čekat na platby od svých odběratelů, roste. Tato skutečnost je také příčinou nízkých hodnot ukazatelů likvidity. Ke zlepšení výsledků ukazatelů aktivity by mohla značně přispět optimalizace systému vymáhání pohledávek.



**Graf 11: Vývoj ukazatelů aktivity za rok 2010 až 2014** (zdroj: vlastní zpracování)

### 2.3.7 Statistická analýza ukazatele doby obratu zásob

V této podkapitole bude zhodnocen ukazatel doby obratu zásob pomocí regresní analýzy a analýzy časových řad. Pomocí vhodné regresní funkce bude sestaven odhad hodnoty ukazatele na rok 2015. V následující tabulce jsou představeny skutečné hodnoty ukazatele, hodnoty první diference, koeficient růstu a také jejich průměry.

**Tab. 11: Základní charakteristiky ukazatele doby obratu zásob** (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	i	y	První diference	Koeficient růstu
2010	1	25,74	/	/
2011	2	24,28	-1,46	0,94
2012	3	25,17	0,89	1,04
2013	4	23,98	-1,20	0,95
2014	5	21,76	-2,22	0,91
<b>Průměr</b>	/	24,19	-0,997	0,96

Během sledovaného období je střední hodnota doby obratu zásob na úrovni 24,19 dnů.

Průměrná hodnota první diference  $\overline{{}_1d(y)}$  se rovná -0,997. Znamená to, že hodnota ukazatele doby obratu zásob klesne v průměru o 0,997 za rok. Klesající trend tohoto ukazatele je pro firmu příznivý.

Z průměru koeficientu růstu  $\overline{k(y)}$ , který nabývá hodnoty 0,96, můžeme posoudit, že hodnota ukazatele klesá během sledovaného období v průměru o 0,96 krát.

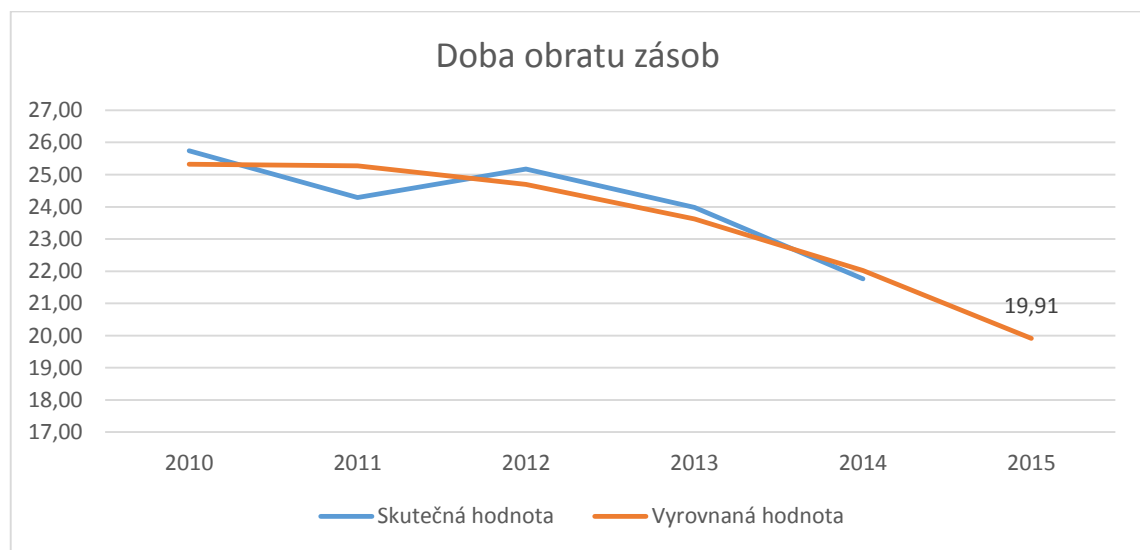
### Vyrovnaní dat

Po výpočtu indexu determinace několika funkcí bylo zjištěno, že pro vyrovnaní dat ukazatele doby obratu zásob je nejvhodnější funkce parabolické regrese. U této funkce byl index determinace největší a nabýval hodnoty  $I^2 = 0,8314$ . Znamená to, že 83,14% dat je možné vyjádřit touto přímkou a vyrovnaní hodnot bude přesné.

Funkce, kterou budou hodnoty ukazatele vyrovnaný, má následující tvar:

$$\hat{\eta}(x) = -0,2571x^2 - 0,717x + 24,864$$

Odhad doby obratu zásob pro rok 2015 je 19,91, což je pro podnik příznivé, hodnota nadále klesá a je to optimistický trend pro podnik.



**Graf 12: Vyrovnaní ukazatele doby obratu zásob (zdroj: vlastní zpracování)**

## 2.4 Zhodnocení současné finanční situace podniku

Při hodnocení současné finanční situace podniku Heineken Česká republika, a.s. jsem vycházel z výsledků provedené finanční analýzy a také z výsledků statistické analýzy vybraných finančních ukazatelů. Celkovou současnou finanční situací podniku bych zhodnotil pozitivně, až na potíže s likviditou. Ve sledovaném období v letech 2010 až 2014, převážná skupina finančních ukazatelů likvidity nedosáhla příznivých hodnot.

Hodnoty rozdílových ukazatelů podniku ve sledovaném období nabývaly pouze záporných hodnot, jak u ukazatele čistého pracovního kapitálu, tak i u ukazatele čistých pohotovostních prostředků. Tato skutečnost jasně vykazuje nízkou likviditu v podniku. Navíc po provedení statistické analýzy ukazatele ČPP bylo zjištěno, že předpokládaný odhad hodnoty tohoto ukazatele nadále klesá a v roce 2015 by měl dosáhnout hodnoty - 1975228 tis. Kč, která není vůbec pro podnik příznivá.

Záporné hodnoty rozdílových ukazatelů signalizují nízkou úroveň likvidity. Tuto skutečnost potvrdila následná analýza ukazatelů likvidity. Zdaleka od doporučených se pohybovaly hodnoty těchto ukazatelů a z analytického hlediska jsou velmi nízké. Oběžná aktiva v dostatečné míře nepokrývají krátkodobé cizí zdroje a to ovlivňuje platební schopnost podniku. U ukazatele běžné likvidity bylo provedeno vyrovnání hodnot pomocí hyperbolické regrese a odhad hodnoty běžné likvidity na další rok by měl s velkou pravděpodobností nadále klesat a dosáhnout hodnoty 0,345, tento výsledek je pro společnost Heineken Česká republika, a.s. velmi znepokojující. Ke zvýšení likvidity se doporučuje přijat opatření, které jsou podrobně popsány v další kapitole.

Výsledky hodnot ukazatelů rentability vykázaly lepší hodnoty, než předchozí ukazatele. Rentabilita vloženého kapitálu v roce 2012 a 2014 už byla nad doporučenou hodnotou 10%. Výsledek hospodaření během sledovaného období nabýval stabilně příznivých hodnot okolo 100 mil. Kč ročně, s výjimkou v roce 2013, kdy výsledek hospodaření po zdanění nedosáhl ani 14 mil. Kč. Pro tak velkou společnost, jako je Heineken Česká Republika, a.s., je to velmi nízká hodnota, proto rok 2013 byl pro firmu krizový.

V další kapitole budou představeny doporučené opatření ke zlepšení finanční situace podniku.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

V této části bakalářské práce, která je nejdůležitější částí celé práce, budou vymezeny vlastní návrhy řešení a jejich přínos do praxe. Mezi návrhy, které bych chtěl společnosti poskytnout, patří zvýšení likvidity, zvýšení produktivity práce a vytvoření elektronického obchodu pro velkoobchodní odběratele.

#### **3.1 Zvýšení likvidity**

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, hodnoty ukazatelů likvidity v podniku Heineken Česká Republika, a.s. jsou velmi nízké. Neuspokojivé výsledky měly tyto ukazatele v průběhu celého sledovaného období. Navíc po aplikaci statistické analýzy na jeden z ukazatelů likvidity, bylo zjištěno, že odhad ukazatele běžné likvidity na rok 2015 není optimistický a jeho hodnota nadále klesá. Proto bych doporučoval přijat opatření ke zvýšení likvidity.

Jedná z možností zvýšení likvidity je zvýšení hodnoty oběžných aktiv pomocí zvýšení krátkodobého finančního majetku. Toto opatření je možné realizovat prostřednictvím optimalizace systému vymáhání pohledávek. Mým návrhem je poskytování odběratelům skonta, které spočívá v tom, že odběratel při dřívějším zaplacení pohledávky dostane slevu z celé částky. Další opatření, které bych doporučil, je zavedení systémů penalizace odběratelů, které nesplacily své závazky ve smluvené době. Předložené návrhy by měli přimět odběratele k včasnému zaplacení svých závazků vůči podniku a zvýšení doby obratu pohledávek.

Další možností zvýšení likvidity je financování některých položek oběžných aktiv z vlastních zdrojů. Tyto zdroje je možné získat například z výsledků hospodaření podniku, prostřednictvím zanechávání určité části výsledků hospodaření a vyplácením nižších dividend ve prospěch budoucího rozvoje podniku.



### 3.2 Zvýšení produktivity práce

Dalším opatřením ke zlepšení finanční situace podniku je zvýšení produktivity práce. Způsob, který navrhuji, spočívá v zajištění lepší komunikace mezi zaměstnanci na různých úrovních a vrcholovým managementem firmy Heineken Česká Republika, a.s.

Průměrný počet zaměstnanců firmy je kolem 700 lidí a komunikace mezi zaměstnanci na různých úrovních je často komplikovaná. Ve většině případů uplyne dlouhá doba než se informace, připomínka nebo návrh dostane od pracovníka na nižší pozici k vyššímu managementu. Z tohoto důvodu dochází k zavedení změn za delší časový interval anebo k nim nedojde vůbec.

Navrhuji proto zavedení systému pro získání připomínek, stížností a nápadů ze strany zaměstnanců na nižších úrovních směrem k managementu na úrovni vyšší. Systém pro získání zpětné vazby bude realizován pomocí modulu, který bude naprogramován na internetové stránce firmy. Pro zanechání zprávy se zaměstnanec přihlásí pomocí přihlašovacího jména a hesla, které budou vygenerovány pro každého zaměstnance.

Velkou výhodou systému pro získání připomínek stížností a nápadů od zaměstnanců je cílenost vzkazů. Zaměstnanec, který se rozhodne vzkaz zanechat, bude mít možnost výběru adresáta, například vedoucí jednotlivých oddělení, management střední linie a vrcholový management. Bez zavedení tohoto elektronického systému by proces získávání připomínek, stížností a nápadů byl velmi zdoluhavý. Informace by musely procházet přes jednotlivé úrovně managementu, což by zapříčinilo neúplnost předávaných informací.

Možnost si zvolit cíleně směr vzkazu a připomínky velmi urychlí efekt tohoto systému a dojde rychleji k požadovaným změnám a výsledkům. Vedení firmy a majitelé budou mít možnost všechny tyto vzkazy číst, aniž by jim byly směrovány.

Další funkcí bude možnost nastavení anonymity pro jednotlivé posílání připomínek. Každý zaměstnanec, který bude vzkaz posílat, si bude moci vybrat, pod kterou připomínkou bude zobrazeno jeho jméno a kterou zašle anonymně. Anonymitu nebude možné žádným způsobem odhalit.

Pro uskutečnění tohoto plánu doporučují využití služeb firmy Comerto s.r.o., která by popsaný modul mohla vytvořit za 135 tis. Kč. Vytvořením systému pro získání připomínek, stížností a nápadů by se výrazně zlepšila komunikace mezi zaměstnanci na různých úrovních, a tento nový komunikační systém napomůže ke zvýšení produktivity práce. Pro firmu Heineken Česká republika, a. s. by to také znamenalo možnost rychlejších změn na základě zpětné vazby jejich zaměstnanců, a to by napomohlo k rozvoji celé firmy.

### **3.3 E-shop pro velkoobchodní odběratele**

Vzhledem k tomu, že v současné době je prodej přes internet velmi populární a je nedílnou součástí prosperujících firem, je jedním z dalších návrhů ke zlepšení finanční situace podniku vytvoření elektronického obchodu pro velkoobchodní odběratele. E-shop pro velkoobchodní odběratele firmy Heineken Česká Republika, a.s. by měl mít značný podíl na zvýšení prodejnosti zboží díky přiblížení se zákazníkovi formou rychlého a dostupného systému. Toto opatření by mělo také přitáhnout jiný typ zákazníků, kteří jsou zvyklí k nákupu přes internetový obchod a především k zlepšení dostupnosti pro velkoobchodní odběratele bez navyšování počtu obchodních zástupců.

Internetový obchod, který navrhují vytvořit, bude mít běžnou strukturu, kde budou součástí aktuální informace o firmě a reklamní bannery o aktuálních novinkách na trhu. Hlavní odlišnost e-shopu pro velkoobchodní odběratele oproti e-shopu určeného koncovým zákazníkům bude v přístupu a možnosti učinit objednávku. Odběratel, který bude chtít vstoupit do e-shopu, se bude muset nejprve přihlásit pod svým identifikačním číslem a poté bude moci e-shopem bez problémů procházet a vkládat zboží do košíku. Pro běžného návštěvníka anebo pro velkoobchodní odběratele, kterému nebudou z jakýchkoliv důvodů poskytnuty přihlašovací údaje, bude mít e-shop klasickou podobu, kdy zboží, které Heineken dodává na trh, bude možno pouze shlédnout jako na klasických webových stránkách bez nákupního košíku a bude plnit funkci tzv. elektronického katalogu produktů.

Tvorba e-shopu pro velkoobchodní odběratele s sebou nese řadu výhod. Jedna z těch nejdůležitějších by znamenala velká úspora času. Především se jedná o zrychlení a zefektivnění práce ať už pro samotnou firmu Heineken Česká Republika, a.s. tak pro její odběratele. Odběratel by měl možnost bez problému provádět objednávky podle potřeby, bez ohledu na to, kde se zrovna nachází a v jakou hodinu chce objednávku vykonat. Tímto odpadá mnohdy složitá a komplikovaná komunikace s obchodníkem, který má jednak spousty dalších zákazníků o které se stará a s kterým objednávky sjednává, ale také omezenou pracovní dobu, která limituje zákazníka ve vykonání objednávky.

Nedílnou součástí internetového obchodu pro velkoobchodní odběratele je velkoobchodní objednávkový systém, který značně napomáhá usnadnění práce zaměstnancům v celé firmě ať už v obchodním anebo ekonomickém oddělení. Internetový obchod společně s velkoobchodním objednávkovým systémem napomáhá bezproblémovému vedení skladového hospodářství, na které je rovněž napojeno. Díky tomu by byla zaručena velmi rychlá aktualizace skladových zásob a jejich přesná evidence. Ta odběrateli zaručí zobrazení aktuálního počtu kusů jednotlivého zboží, které má možnost objednat. Heineken Česká Republika, a.s. by měla dokonalý přehled o tom, co z firmy odchází, kolik zbývá kusů, co je na cestě k zákazníkovi a co je potřeba zadat do výroby. Díky tomuto systému by byla zaručena bezproblémová dodávka objednávek, což by zajišťovalo řadu spokojených zákazníků, kteří znamenají pro firmu Heineken Česká Republika a.s. zisk a dobré jméno. Další výhodou velkoobchodního prodeje přes e-shop s pomocí velkoobchodního systému je možnost napojení na účetní software firmy, bez kterého by se ve firmě takových rozměrů účetnictví dalo vést jen stěží.

Velkou výhodou by byla také možnost nastavit odběrateli odlišnou cenu, za kterou může zboží nakoupit tzv. nastavení cenových hladin pro jednotlivé odběratele. Cenové hladiny jsou procentuální slevy, které může velkoobchodník získat za objednávku, která překročí hranici určité částky. Pro každého zákazníka se mohou cenové hladiny lišit podle různých kritérií. Tyto kritéria si firma Heineken Česká Republika, a.s. určuje buďto podle výše objednávek, množství objednaných kusů stejného typu produktu, pravidelnosti opakovaných objednávek a dalších parametrů. Pokud odběratel bude splňovat nastavené kritéria, tak jej systém sám přiřadí k získání lepších podmínek a získání výhodnějších cen.

Na rozdíl od běžného nákupu ve skladu nebo u obchodníka, má internetový obchod možnost neustále zákazníka motivovat k navýšení objednávky. Možností jak odběratele motivovat a nenásilně pobízet k objemnějšímu nákupu je spousta. Ať už formou množstevní slevy, nabídky různých dárců v podobě reklamních předmětů anebo slevových kuponů na další objednávku.

Díky tomu, že je veškerý pohyb odběratele na internetovém obchodě monitorován, tak jsou samozřejmě všechny tyto motivační kroky mířeny cíleně. Například pokud zákazník převážně objednává ovocná piva Radler, tak bude motivován deštníky na terasu, sklenicemi a dalšími reklamními předměty s tímto logem. Tuto funkci na motivaci zákazníka zajišťuje modul, který se do e-shopů záměrně programuje a má za úkol zvýšit objem objednávek.

Díky online prodeji by firma Heineken Česká Republika, a.s. získala velmi cenou zpětnou vazbu o odběrateli a umožnila větší informovanost a komunikaci se zákazníky, což by určitě bylo užitečné pro zkvalitnění výrobků a služeb firmy a umožnilo lepší cílení marketingových akcí. Internetový obchod by poskytoval managementu firmy důležité statistické informace o zákazníkovi a jeho poptávce, které by byly podstatou řízení nabídky. Prostřednictvím newsletterů by se také zajistila lepší informovanost zákazníků o novinkách a zboží, díky čemu by se zvýšila poptávka zákazníka po nabízeném zboží a lépe se dostala do jeho povědomí.

Hlavní přínos pro marketing vidím především v možnosti oslovit širší okruh zákazníků, zpřístupnit služby firmy a to zcela bez navýšení nákladů na větší počet zaměstnanců v obchodním oddělení a dalších výdajů s tím spojených.

Díky narůstajícímu zájmu o nákup přes internetové obchody je v dnešní době na trhu nespočet firem, které se zabývají právě tvorbou e-shopů a poskytováním různých marketingových služeb. Vzhledem k mým požadavkům jsem byl ale značně omezen, jelikož e-shop určený pro velkoobchodní prodej s takovou kapacitou a pro tak velkou společnost jako je Heineken Česká Republika, a.s. nezvládne každý systém.

Pro realizaci e-shopu jsem si nakonec vybral firmu Moonlake web services s.r.o., která se zabývá tvorbou internetových stránek, e-shopů na míru a tvorbou velkoobchodních

objednávkových systémů. Tato firma také zastupuje účetní softwary jako je Pohoda a MoneyS3. Cenová kalkulace pro realizaci představeného plánu vytvoření elektronického obchodu vyšla na 720 000Kč. V ceně je zahrnuta stavba e-shopu s napojením na účetní software, velkoobchodní objednávkový systém a webhosting.

I když se na první pohled může zdát, že částka 720 000Kč za velkoobchodní e-shop je vysoká, tak pokud vezmeme v úvahu výsledek hospodaření za rok 2014, který činil 73 503 000Kč je pro Heineken Česká Republika, a.s. tento výdaj akceptovatelný. Zisk z tohoto projektu zajistí zvýšení tržeb na základě rozšíření portfolia o nové velkoodběratele a to bude mít za následek větší počet objednávek. Na druhou stranu snížíme náklady za vedení obchodního oddělení, bude možnost buďto zredukovat anebo dále nenavýšovat počet obchodních zástupců, i když vzroste počet firem, které budou zboží Heineken Česká Republika, a.s. poptávat.

### **3.4 Přínos návrhů řešení**

Pro zlepšení finanční situace podniku byly předloženy následující návrhy: zvýšení likvidity, zvýšení produktivity práce, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a tvorba elektronického obchodu pro velkoobchodní odběratele.

Výhodou předložených návrhů jsou nízké výdaje pro realizaci. Pro uskutečnění těchto návrhů je zapotřebí částka 1 mil. Kč. Výše tohoto výdaje není pro podnik moc vysoká a je rozhodně přípustná. Roční výsledek hospodaření firmy mnohokrát převyšuje tuto částku, proto bych doporučil čerpat financování pro realizaci projektů z vlastních zdrojů.

Zavedením systému pro zvýšení likvidity podnik dosáhne lepší solventnosti a zvýšení hladiny peněžních prostředků na pokladně a na bankovním účtu. Zavedení systému pro získání připomínek, stížností a nápadů ze strany zaměstnanců umožní managementu firmy získání zpětné vazby, což pomůže k rychlejším změnám ve prospěch firmy. Vytvoření elektronického obchodu pro velkoobchodní odběratele rozšíří odběratelské portfolio firmy, usnadní práci spojenou s objednávkovým procesem, zajistí firmě větší tržby, které by se pak odrazily ve větším výsledku hospodaření a sníží náklady spojené s obchodním oddělením.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na finanční analýzu a zhodnocení současného ekonomického stavu podniku Heineken Česká Republika, a.s. Na začátku byly vymezeny cíle této práce, poté byly stručně předloženy teoretická východiska práce. Dále byl zanalyzován problém a současná situace firmy. Pomocí regresní analýzy a analýzy časových řad byl předložen odhad budoucího trendu podniku.

Na závěr byly předloženy vlastní návrhy opatření ke zlepšení finanční situace podniku. Bylo předloženo zvýšit likviditu, produktivitu práce a zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci na různých úrovních. Nejdůležitějším návrhem je vytvoření elektronického obchodu pro velkoodběratele, který by napomohl k výraznému zvýšení tržeb a výsledku hospodaření podniku Heineken Česká Republika, a.s.

Finanční analýza pomohla k odhalení silných a slabých stránek podniku, statistická analýza sloužila k predikci budoucího trendu a vlastní řešení by mělo zlepšit finanční situaci podniku.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) KROPÁČ, Jiří. Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 145 s. ISBN 978-80-7204-822-9.
- 2) HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Jan SEGER. Statistika pro ekonomy. 6. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 415 s. ISBN 80-864-1999-1.
- 3) KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 9. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004, 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- 4) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- 5) MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- 6) HINDLS, Richard, Ija NOVÁK a Stanislava HRONOVÁ. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2000, 259 s. ISBN 80-726-1013-9.
- 7) Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Sběrka listin Heineken Česká Republika, a.s.* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=704123>.
- 8) Historie. In: *Heineken Česká Republika, a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/historie>
- 9) Kdo jsme. In: *Heineken Česká Republika, a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme>
- 10) Vlastnictví a organizační struktura. In: *Heineken Česká Republika, a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/vlastnictvi-a-organizacni-struktura>

11) CSR a trvale udržitelný rozvoj. In: *Heineken Česká Republika, a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/udrzitelnost>



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj ukazatele ČPK za rok 2010 až 2014.....	32
Graf 2: Vývoj ukazatele ČPP za rok 2010 až 2014 .....	33
Graf 3: : Vyrovnání hodnoty ČPP.....	34
Graf 4: Vývoj ukazatele celkové zadluženosti za rok 2010 až 2014.....	36
Graf 5: Vývoj ukazatele úrokové krytí za rok 2010 až 2014.....	36
Graf 6: Vývoj ukazatele doba splacení dluhů za rok 2010 až 2014 .....	37
Graf 7: Vyrovnání hodnoty doby splacení dluhů.....	39
Graf 8: Vývoj ukazatelů rentability za rok 2010 až 2014.....	40
Graf 9: Vývoj ukazatelů likvidity za rok 2010 až 2014.....	42
Graf 10: Vyrovnání ukazatele běžné likvidity.....	43
Graf 11: Vývoj ukazatelů aktivity za rok 2010 až 2014.....	45
Graf 12: Vyrovnání ukazatele doby obratu zásob .....	46

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Organizační struktura Heineken ČR, a.s. ....	29
---	----

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza Heineken ČR, a.s.....	30
Tabulka 2: analýza ukazatele ČPK .....	31
Tabulka 3: Analýza ukazatele ČPP .....	32
Tabulka 4: Základní charakteristiky ukazatele ČPP .....	33
Tabulka 5: Analýza ukazatelů zadluženosti .....	35
Tabulka 6: Základní charakteristiky doby splacení dluhů .....	38
Tabulka 7: Analýza ukazatelů rentability .....	39
Tabulka 8: Analýza ukazatelů likvidity .....	41
Tabulka 9: Základní charakteristiky ukazatele běžné likvidity .....	42
Tabulka 10: Analýza ukazatelů aktivity .....	44
Tabulka 11: Základní charakteristiky ukazatele doby obratu zásob .....	45

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Aktiva společnosti v letech 2010 - 2014 .....	I
Příloha 2: Pasiva společnosti v letech 2010 - 2014 .....	III
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti v letech 2010 - 2014 .....	V

**Příloha 1: Aktiva společnosti v letech 2010 - 2014 (v tis. Kč)**

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2010	2011	2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	3 513 180	3 220 857	3 152 223	3 189 994	2 998 011
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	2 245 387	2 132 096	2 081 943	2 007 039	1 996 808
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	34 649	29 755	29 330	37 082	36 259
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
3.	Software	007	14 792	12 024	10 046	7 856	19 310
4.	Ocenitelná práva	008	17 371	13 194	9 575	6 037	3 854
5.	Goodwill	009	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	1 099	1 834	1 509	1 024	1 017
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	1 387	2 703	8 200	22 165	12 078
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	2 119 909	2 003 879	2 018 222	1 934 211	1 922 861
B. II. 1.	Pozemky	014	92 847	92 847	92 841	81 986	78 229
2.	Stavby	015	890 258	821 770	783 937	745 738	704 501
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 025 736	947 074	944 012	985 163	963 270
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	1 917	2 084	2 189	2 163	2 289
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	88 891	93 897	204 840	127 465	181 583
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	34 162	58 816	1 718	1 718	1 718
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-13 902	-12 609	-11 315	-10 022	-8 729
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	90 829	98 464	34 391	35 746	37 688
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	84 422	84 422	20 988	20 988	20 988
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	12 823	12 823	12 823	12 823
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	6 407	1 219	580	1 935	3 877
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0

C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	972 479	772 972	670 353	813 895	661 118
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	225 033	207 072	218 873	205 488	182 182
C. I. 1.	Materiál	033	131 716	116 579	116 004	112 455	83 243
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	41 270	39 077	36 817	38 967	41 544
	3. Výrobky	035	45 864	41 790	55 203	45 824	50 207
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0	0
	5. Zboží	037	6 183	9 626	10 849	8 245	7 188
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	41 201	20 258	1 553	11 948	10 459
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	12 627	11 613	10 936	6 120	5 598
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	22 475	6 202	2 667	3 761	2 851
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	6 099	2 443	1 937	2 067	2 010
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	440 762	440 382	390 236	500 104	431 416
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	328 715	352 954	337 316	404 385	366 046
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	36 756	5 775	2 711	39 732	0
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	61 999	66 516	41 468	51 093	44 230
	8. Dohadné účty aktivní	056	739	513	2 625	2 951	18 591
	9. Jiné pohledávky	057	12 553	14 624	6 016	1 943	2 548
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	265 483	105 260	45 714	96 355	37 061
C. IV. 1.	Peníze	059	6 097	31 026	3 736	5 821	5 034
	2. Účty v bankách	060	259 386	74 234	41 978	90 534	32 027
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	295 314	315 787	399 927	369 060	340 085
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	295 273	315 746	399 927	369 060	340 085
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	41	41	0	0	0

**Příloha 2: Pasiva společnosti v letech 2010 - 2014** (v tis. Kč)

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	2010	2011	2012	2013	2014
	<b>PASIVA CELKEM</b> (ř. 68 + 86 + 119)	067	3 513 180	3 220 857	3 152 223	3 189 994	2 998 011
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	2 263 029	1 056 224	1 090 797	733 528	729 488
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	1 647 960	659 184	659 184	659 184	659 174
A. I. 1.	Základní kapitál	070	1 647 960	659 184	659 184	659 184	659 184
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	325 370	195 329	173 202	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074	325 370	195 329	173 202	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0	0	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	114 011	119 740	123 839	63 560	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	47 003	52 732	56 831	63 560	0
2.	Statutární a ostatní fondy	081	67 008	57 008	67 008	-3 199	-3 199
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	61 114	0	0	0	0
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	61 114	0	0	-3 199	-3 199
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	114 574	81 971	134 572	13 983	73 503
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	1 159 575	2 158 378	2 058 241	2 452 195	2 264 779
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	29 796	84 959	99 934	72 243	141 673
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	090	0	7 438	0	0	9 996
4.	Ostatní rezervy	091	29 796	77 521	99 934	72 243	131 677

B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	27 385	11 893	660 106	317 690	464 331
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0	650 000	300 000	450 000
3.	Závazky - podstatný vliv	095	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	098	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	100	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	101	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	102	27 385	11 693	10 106	17 690	13 331
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	1 102 394	2 061 726	1 298 201	2 045 211	1 627 297
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	302 506	453 280	518 717	453 048	388 751
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	93 785	852 758	0	850 000	500 000
3.	Závazky - podstatný vliv	106	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	3 818	3 811	3 802	3 800	3 800
5.	Závazky k zaměstnancům	108	20 161	21 173	19 231	19 294	18 601
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	10 053	11 090	10 419	10 803	10 745
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	61 340	104 066	108 776	104 157	62 559
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	414 831	352 348	369 764	369 665	346 218
9.	Vydané dluhopisy	112	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	113	184 599	168 958	180 090	230 655	292 905
11.	Jiné závazky	114	11 301	94 242	87 402	3 789	3 718
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	0	0	0	17 051	32 478
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	0	0	17 051	32 478
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	90 576	6 255	3 185	4 271	3 744
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	3 609	5 857	2 612	2 612	2 352
2.	Výnosy příštích období	121	86 967	398	573	1 659	1 392



**Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti v letech 2010 - 2014 (v tis. Kč)**

Označení	TEXT	Číslo řádku	2010	2011	2012	2013	2014
a	b	c					
I.	Tržby za prodej zboží	01	210 882	121 727	149 260	135 675	147 989
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	148 313	69 757	97 367	85 664	89 580
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	62 569	51 970	51 893	50 011	58 409
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	3 134 781	3 064 313	3 144 986	3 077 453	3 022 099
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	3 146 757	3 069 714	3 130 008	3 085 254	3 014 310
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-11 976	-5 401	14 978	-8 091	6 963
3.	Aktivace	07	0	0	0	290	826
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	2 052 731	2 125 816	2 286 376	2 282 191	2 177 054
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	882 672	920 331	1 096 101	1 032 221	992 328
B. 2.	Služby	10	1 170 059	1 205 485	1 190 275	1 249 970	1 184 726
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	1 144 619	990 467	910 503	845 273	903 454
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	485 730	445 989	456 620	463 024	443 837
C. 1.	Mzdové náklady	13	358 865	325 719	336 489	340 050	294 781
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0	29 160
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	108 729	105 069	102 596	105 818	101 139
C. 4.	Sociální náklady	16	18 136	15 201	17 535	17 156	18 757
D.	Daně a poplatky	17	9 671	17 125	36 476	17 566	23 966
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	350 464	342 027	298 201	305 706	295 824
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	80 846	44 731	30 571	71 681	39 470
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	56 569	25 797	9 108	50 473	12 982
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	24 277	18 934	21 463	21 208	26 488
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	55 573	30 749	28 771	63 940	33 420
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	26 215	6 936	3 595	38 030	6 106
F. 2	Prodaný materiál	24	29 358	23 813	25 176	25 910	27 314
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	160 912	286 128	19 301	10 330	81 188
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	80 305	249 721	206 968	108 679	119 395
H.	Ostatní provozní náklady	27	100 310	70 376	99 019	112 000	58 218
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	143 110	92 525	209 654	53 067	125 866

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	1 513	41 738	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	1 513	41 738	0	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	3 812	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	1 116	13 988	-1 514	-181
X.	Výnosové úroky	42	2 804	2 572	1 043	106	418
N.	Nákladové úroky	43	2 027	3 602	24 495	16 990	21 386
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	21 300	19 390	21 841	17 578	14 249
O.	Ostatní finanční náklady	45	20 134	21 970	20 287	36 483	15 165
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (- 47)]	48	3 456	37 012	-39 698	-34 275	-21 703
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	31 992	47 566	35 384	4 809	30 660
Q. 1.	- splatná	50	39 951	63 258	36 971	-2 775	35 019
Q. 2.	- odložená	51	-7 959	-15 692	-1 587	7 584	-4 359
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	114 574	81 971	134 572	13 983	73 503
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	114 574	81 971	134 572	13 983	73 503
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	146 566	129 537	169 956	18 792	104 163