



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE MALÉHO PODNIKU

DEVELOPMENT STRATEGY OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Nácovský

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Tomáš Náčovský**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje malého podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza současného stavu podniku
Návrh strategie rozvoje podniku
Rizika a návrh na jejich eliminaci
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout strategii rozvoje malého podniku.

Základní literární prameny:

BURNS, P. Entrepreneurship and Small Business. Start-Up, Growth and Maturity. 4Th Edition, UK: Palgrave, 2016. ISBN 978-1-137-43035-9.

JOHNSON, G. and K. Scholes. Exploring Corporate Strategy. Text and Cases. 4Th Edition, UK: Prentice Hall, 1997. ISBN 0-13-525635-6.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. Tvorba podnikatelských modelů. 1. vydání, Praha: Albatros Media, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1. vydání, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu současného stavu vybrané společnosti a jejího okolí. Pomocí strategické analýzy je určena konkurenční výhoda a pozice podniku na trhu. V souladu se strategickými cíli podniku a podnikovou vizí je navržen rozvoj podniku, který zahrnuje jednotlivé funkční strategie spolu s časovým plánem implementace.

Abstract

Thesis is focused on analysis of current state of selected company and its environment. Using strategic analysis, the competitive advantage and place on market is determined. Strategic goals of company and its vision are designed in accordance with its development and it encompasses individual functional strategies together with schedule of implementation.

Klíčová slova

analýza, Canvas, malé a střední podniky, model, strategie, SWOT analýza, rozvoj podniku

Keywords

analysis, Canvas, small and medium enterprises, model, strategy, SWOT analysis, business development

Bibliografická citace

NÁCOVSKÝ, T. *Strategie rozvoje malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 82 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 19.5.2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Děkuji panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr. MBA za trpělivost a ochotu při vedení mé diplomové práce. Rovněž bych rád poděkoval rodině za její podporu po celou dobu studia.

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE A METODIKA PRÁCE	12
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 Charakteristika malého a středního podniku	13
1.1 Kategorie malého a středního podnikání.....	13
1.2 Přednosti a hendikepy malých a středních podniků	14
2 Strategie a strategická analýza	17
2.1 Analýza vnějšího prostředí (externí analýza).....	19
2.1.1 Metoda SLEPTE	19
2.1.2 Porterův model pěti sil	22
2.2 Analýza vnitřních zdrojů podniku (interní analýza)	23
2.2.1 Finanční analýza	23
2.2.2 Analýza marketingových a distribučních faktorů	25
2.2.3 Model 7S.....	26
2.3 Syntéza analýz (SWOT analýza)	26
3 Implementace strategie	29
3.1 Model Canvas.....	29
3.2 Časový harmonogram realizace	33
ANALYTICKÁ ČÁST	34
4 Analýza současného stavu firmy	34
4.1 Představení společnosti	34
4.2 Interní analýza.....	36
4.2.1 Finanční analýza	36
4.2.2 Analýza marketingových a distribučních faktorů	42
4.2.3 Model 7S.....	47

4.3	Externí analýza.....	50
4.3.1	Analýza obecného okolí (SLEPTE).....	51
4.3.2	Analýza oborového okolí (Porterův model pěti konkurenčních sil).....	54
4.4	SWOT Analýza	60
4.4.1	SWOT matice	60
NÁVRHOVÁ ČÁST		61
5	Formulace strategie Pivovaru Kácov	61
5.1	Model Canvas.....	61
5.1.1	Zákaznický segment	61
5.1.2	Hodnotová nabídka	61
5.1.3	Distribuční kanály	62
5.1.4	Vztah k zákazníkům.....	62
5.1.5	Zdroje příjmů	63
5.1.6	Klíčové zdroje.....	63
5.1.7	Hlavní aktivity	63
5.1.8	Hlavní obchodní partneři	63
5.1.9	Struktura nákladů	64
5.2	Shrnutí Canvas	65
5.3	Změna lahví a etikety	66
5.3.1	Náklady.....	67
5.3.2	Efekt.....	67
5.3.3	Rizika	69
5.3.4	Eliminace rizik.....	70
6	Harmonogram implementace.....	73
ZÁVĚR		76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		78

SEZNAM TABULEK	81
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
SEZNAM GRAFŮ A MODELŮ	82

ÚVOD

I přesto, že v současné době převládá spíše spojování společností napříč všech odvětví a růstu globalizace, mohlo by se zdát, že význam malých a středních podniků klesá. Opak je však pravdou.

Malé a střední podniky jsou velmi významnou součástí tržní ekonomiky, nejen při vytváření pracovních příležitostí, ale také působí jako faktor ekonomického rozvoje a sociální stability. Evropská unie dokonce nazývá odvětví malých a středních podniků páteří evropské ekonomiky (mpo, ©2018).

V rámci této diplomové práce jsem se zaměřil na podnik z potravinářského průmyslu, konkrétně na pivovar, který má historickou tradici. Z důvodu jeho uzavření a ukončení, bylo nutné činnost zahájit od začátku. Podnik si prošel fází minipivovaru a postupně se rozvíjel až do dnešní podoby velmi solidního malého podniku se snahou i nadále se rozvíjet.

Rozvoj malých a středních podniků však často naráží na mnoho bariér, ať už v podobě legislativy, nadměrné administrativní zátěže nebo obtížný přístup k finančním zdrojům. S finančními nedostatky se malé a střední podniky potýkají především v období zahájení činnosti, v podobě vysokého provozního zatížení, v době stabilizace podniku nebo při realizaci finančně náročných rozvojových projektů.

Pro rozvoj podniku je nutné nezaleknout se bariér. Dále se zaměřit a věnovat patřičnou pozornost všem zainteresovaným stranám, tedy nejen zákazníkům, ale i dodavatelům, zaměstnancům, obyvatelům z okolí podniku, státu a životnímu prostředí. Dalším stěžejním faktorem je schopnost rozpoznat, a především reagovat na nové podnikatelské příležitosti.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavní cíl

Hlavní cíl této diplomové práce je navržení strategie rozvoje malého podniku. Úkolem navržené strategie je podpoření budoucích podnikatelských aktivit a upevnění postavení společnosti na trhu.

Dílčí cíle

Pro naplnění hlavního cíle je nutné realizovat cíle dílčí. Diplomová práce je rozčleněna na tři části: teoretickou, analytickou a návrhovou část. Dílčím cílem teoretické části je přiblížení základních pojmů z oblasti malých a středních podniků, strategie a strategické analýzy. Analytická část se věnuje popisu a představení vybrané společnosti, jednotlivým analýzám vnějšího i vnitřního okolí podniku a jejich shrnutí pomocí SWOT analýzy. Cílem návrhové části bude představení vlastního návrhu strategie rozvoje podniku včetně harmonogramu implementace.

Metodika a postupy řešení

V průběhu vypracování této diplomové práce bude využito teoretických poznatků z odborné literatury. Dále externí a interní analýzy a jejich shrnutí pomocí SWOT analýzy a také využití modelu Canvas.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Charakteristika malého a středního podniku

Malé a střední podniky jsou významnou součástí každé vyspělé ekonomiky. Jsou důležité především z hlediska zaměstnanosti a ekonomického výkonu společnosti. V České republice souhrnně reprezentují více než 1 milion ekonomických subjektů, s podílem zaměstnanců téměř 60 %. Malé a střední podniky zaujímají klíčovou roli v sociálním a ekonomickém vývoji naší republiky (mpo, ©2018).

Dle Vebra a Srpové (2005) lze malé podniky charakterizovat pomocí mnohých ekonomických specifíků, například flexibilitou, inovativností a schopností nalézt tržní mezery. Pomocí flexibility jsou podniky schopny rychle reagovat na změnu vnějšího prostředí a těmto změnám se přizpůsobit. Inovace a tržní mezery umožňují uplatnění v určitém segmentu trhu a zároveň vytváří trh, který omezuje monopolní tendence. Dále autoři zmiňují důležité společenské přínosy malých podniků, mezi které řadí šanci pro podnikavé osoby k realizaci, lokální efekty z podnikání a dotváření urbanizace měst a obcí.

1.1 Kategorie malého a středního podnikání

Malé a střední podniky lze charakterizovat pomocí více kritérií. Jejich vymezení je možné ze statistického hlediska, dle doporučení komise EU, na základě klasifikace ČSSZ, či zákona o podpoře malého a středního podnikání. Z uvedených zdrojů vyplývá, že malé a střední podniky lze obecně charakterizovat pomocí tří kritérií (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005):

- Dle počtu zaměstnanců.
- Pomocí ekonomických kritérií (například obrát, výše aktiv a jiné).
- Podle závislosti (propojenost podniků, partnerství nebo nezávislost).

Pro přehlednost jsou jednotlivá kritéria vyobrazena v Tabulce 1.

Tabulka 1: Kritéria pro rozdělení malých a středních podniků (zdroj: vlastní modifikace dle Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců (méně než)	Obrat nepřesahuje	nebo	Výše aktiv nepřesahují
Drobný (mikro)	10	2 mil. EUR		2 mil. EUR
Malý	50	10 mil. EUR		10 mil. EUR
Střední	250	50 mil. EUR		43 mil. EUR

1.2 Přednosti a hendikepy malých a středních podniků

Malé a střední podnikání s sebou nesou nejen výhody, ale i nevýhody. Jak již bylo zmíněno výše dle Vebra a Srpové (2005), předností malých a středních podniků je bezesporu flexibilita, inovativnost a schopnost rychle reagovat na změnu. Koráb a Mihalisko (2005) dále uvádějí například kvalitu a rychlost rozhodování managementu, či využívání moderních podnikatelských metod.

Být malým či středním podnikem nenese pouze výhody, ale taktéž nevýhody. Na rozdíl od velkých podniků se často potýkají s menší finanční silou a horší dostupností finančních zdrojů, potřebných k samotnému vzniku nebo k inovačním záměrům. Omezené prostředky ovlivňují i oblast propagace, jejímž důsledkem je obtížnější oslovování potencionálních zákazníků a odsunuje malé podniky spíše na lokální trh. Taktéž podniky nejsou schopni dosáhnout na výhody plynoucí z rozsahu produkce, slev od dodavatelů a výhodnější dodací podmínky. Hendikepem malých a středních podniků je taktéž získávání odborníků do správy podniků a řídicích činností. Úspěch malých a středních podniků často závisí na schopnostech, vědomostech a angažovanosti samotného podnikatele nebo majitele. Dále je podnik existenčně závislý na loajálních, zodpovědných, flexibilních a samostatných pracovnících (Burns, 2001).

V rámci konceptu podpory malých a středních podnikatelů v období let 2014–2020, byla Ministerstvem průmyslu a obchodu zveřejněna SWOT analýza vztahující se k malým a středním podnikům v České republice. Jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou zobrazeny v Tabulce 2 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012).

Tabulka 2: SWOT analýza vztahující se k malým a středním podnikům v ČR dle Ministerstva průmyslu a obchodu (zdroj: vlastní modifikace dle Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012).

Silné stránky	Slabé stránky
• Znalost potřeb zákazníků a lokálních trhů, pružná reakce na vývoj trhu; • orientace na inovace; • přizpůsobivost pracovních sil a vytváření pracovních míst; • vysoká motivace vlastníků firem; • kvalita výrobků; • inovace; • nižší míra byrokracie a relativně nízké náklady na řízení; • úzká provázanost s daným regionem.	• Nedostatek kapitálové vybavenosti; • obtížnost a nákladnost přístupu ke kapitálu, znalostem a informacím; • obtížné získávání bankovních úvěrů; • omezené finanční prostředky na marketing, technické vybavení a jiné; • nedostatečná ochrana práv duševního vlastnictví; • nedostačující důraz na rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání; • relativně značná závislost na loajálních zákaznících; • slabá vyjednávací pozice s dodavateli.
Příležitosti	Hrozby
• rozvoj obchodu – expanze do zahraničí; • zavádění nových výrobků a služeb pomocí nových technologií a znalostí; • využití podpůrných programů pro malé a střední podniky; • spolupráce s výzkumnými organizacemi • zvyšování patentových aktivit; • investice; • rozvoj podnikového vzdělávání • využití unijních nástrojů.	• Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil; • vysoká konkurence; • legislativa a administrativní zátěž; • technologické a technické zaostávání; • nízká aktivita v oblasti ochrany duševního vlastnictví; • nízká orientace na hledání nových trhů a obchodních partnerů, především v zahraničí; • nedůvěra v mezipodnikovou spolupráci.

Na základě zákona o podpoře malého a středního podnikání (zákon č. 47/2002 Sb.), byla vypracována v roce 2016 Ministrem průmyslu a obchodu i celková zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře. Tato zpráva obsahuje základní ekonomické ukazatele vztahující se k malým a středním podnikům a informuje o jejich vývoji. Také shrnuje informace ohledně realizací programů a podpory v jednotlivých resortech (Volfová, 2017).

Dle Ministerstva práce a obchodu v ČR vykonávalo v roce 2016 podnikatelskou činnost celkem 1 144 417 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249. Oproti roku 2015 došlo k nárůstu o 3 717 podniků. Vzhledem k celkovému počtu aktivních podnikatelských subjektů, malé a střední podniky představují podíl 99,8 %. Podíl přidané hodnoty v roce 2016 dosahoval 56,2 % a podíl zaměstnanců činil 59,1 % (Volfová, 2017).

V roce 2016 bylo rozhodnuto v rámci „Operačního programu Podnikání a inovací pro konkurenceschopnost“ o dotacích pro malé a střední podniky. Celkem bylo podpořeno 575 projektů v celkové výši 2 865 035 007 Kč. Dále bylo pomocí „Národního programu podpory cestovního ruchu“ rozdělena dotace v celkové výši 26,8 mil. Kč. Tato dotace byla rozdělena mezi 20 projektů malých a středních podniků (Volfová, 2017).

2 Strategie a strategická analýza

Strategie je úzce spojená s dosahováním strategických cílů organizace, definuje cesty a způsoby, jak tyto požadované cíle dosáhnout. Obsahuje popis jednotlivých strategických operací a jejich užití pro dosažení budoucího požadovaného stavu, s ohledem na možné změny ve schopnostech podniku, potřebách a zdrojích (Johnson, Scholes, 1997).

V oblasti strategického řízení jsou známé odlišné typy strategií dle různých aspektů. Například Veber (2009) uvádí dělení strategií dle aspektů agresivity, na strategii ofenzivní, neutrální a defenzivní:

- Ofenzivní strategie vystihuje rozvojové záměry agresivněji a s vyšší kvalitou ve srovnání s ostatními podniky na společném trhu.
- Neutrální strategie je strategií stejné úrovně záměrů ve srovnání s relevantními podniky na totožném trhu.
- Defenzivní strategie popisuje nižší kvantitativní úroveň záměrů, na rozdíl od porovnávaných podniků na společném trhu.

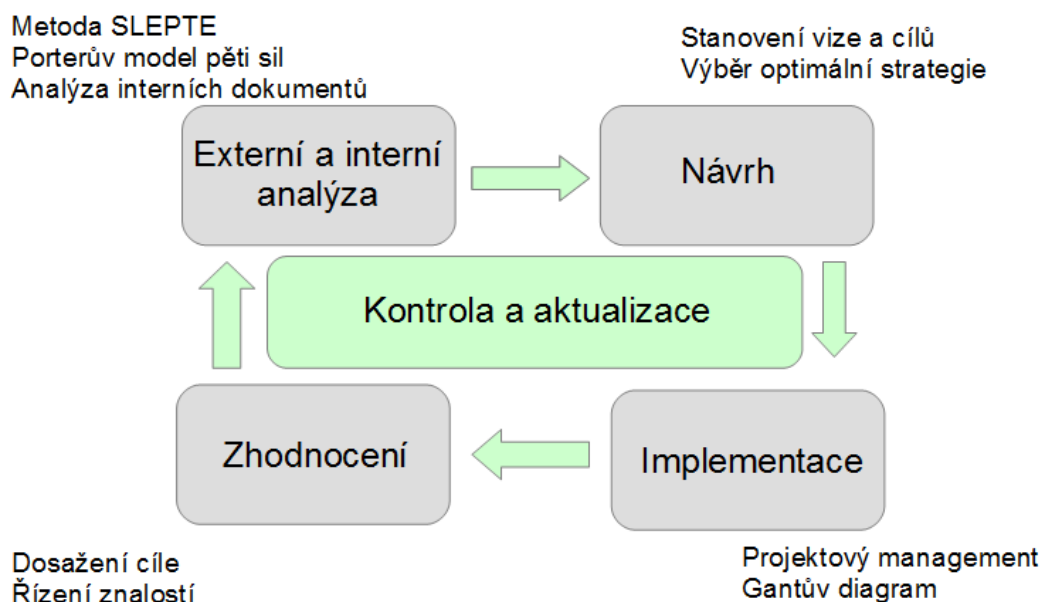
Johnsen a Scholer (1997) uvádí například klasifikaci strategií dle aspektu konkurence založené na úrovni ceny a diferenciaci:

- Cenově založená strategie kombinuje nízkou cenu společně s nízkou hodnotou výhod produktu nebo služeb. Respektive kombinaci nižší ceny v porovnání s konkurencí a vnímané hodnoty výhod produktu nebo služby na podobné úrovni jako u konkurence.
- Diferenciační strategie popisuje snahu poskytnutí odlišných výrobků nebo služeb na rozdíl od nabídky konkurence.
- Hybridní strategie je charakterizována kombinací nízké ceny a diferencovaného produktu nebo služby.
- Soustředná diferenciaci vystihuje nabídku vysoko vnímaného produktu nebo služby, přinášející značné výhody společně s vysokou cenou.

Dále Johnsen a Scholer (1997) uvádí například tři úrovně strategií – podnikovou neboli korporátní strategii, obchodní strategii a strategii funkční:

- Podniková strategie je strategií vrcholové úrovně podniku jako celku, se zaměřením na činnosti organizace a její jednotlivé úrovně.
- Obchodní strategie se vztahuje k jednotlivým podnikatelským jednotkám.
- Funkční strategie je zaměřena na specifické funkční oblasti společnosti (například marketing, investice, finance a jiné).

Při volbě strategie je nutné brát na zřetel, že strategie musí být především jednotná s prostředím, které podnik obklopuje a dále musí reflektovat postavení a předpoklady podniku. Pro tvorbu strategie je velmi důležitá strategická analýza. Pomocí strategické analýzy je možné identifikovat a pochopit externí a interní faktory, které ovlivňují vývoj prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Strategická analýza je prvním krokem v oblasti takzvaného životního cyklu strategického řízení, který je zobrazen na Obrázku 1 (Sedláčková, Buchta, 2006).

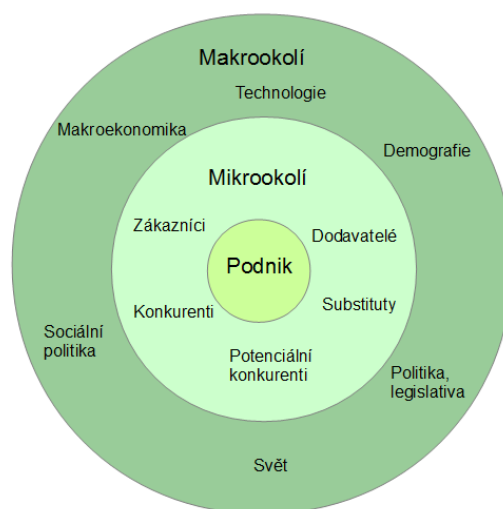


Obrázek 1: Životní cyklus strategického řízení (zdroj: vlastní modifikace dle Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategická analýza zpravidla zahrnuje analýzu vnějšího prostředí podniku, analýzu vnitřních zdrojů, následně jejich syntézu pomocí SWOT matice a další metody, které jsou východiskem pro formulaci strategie (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.1 Analýza vnějšího prostředí (externí analýza)

V rámci strategické analýzy se zpravidla postupuje zvenčí, kdy je zkoumáno vnější prostředí organizace, které podnik nemůže velmi ovlivnit. Cílem externí analýzy je rozpoznat a definovat příležitosti a hrozby podniku. Navržená strategie podniku by měla zužitkovat příležitosti ve prospěch prosperity podniku, a naopak definovat postupy, jak se vyhnout hrozbám. Vnější okolí je nutné neustále kontrolovat, analyzovat klíčové změny z dlouhodobého hlediska a zaměřit se na vývojové trendy, které mohou společnost v budoucnu výrazně ovlivnit. Vnější okolí je blíže definováno pomocí obrázku 2 (Dedouchová, 2001).



Obrázek 2: Vnější okolí podniku (zdroj: překresleno dle Dedouchová, 2001).

2.1.1 Metoda SLEPTE

Metoda SLEPTE analyzuje faktory makrookolí podniku. Makrookolí leží mimo aktivní oblast působení podniku, podnik se musí tomuto prostředí přizpůsobit a aktivně reagovat na jeho změny. Faktory makrookolí jsou například politické prostředí,

hospodářské podmínky a cykly, sociálně-demografické nebo technologické změny. Metoda SLEPTE analyzuje následující faktory (Sedláčková, Buchta, 2006):

- Sociální
- Legislativní
- Ekonomické
- Politické
- Technologické
- Ekologické

Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí společenské a demografické charakteristiky, například velikost populace, její věková struktura, koncentrace pracovní síly, geografická struktura a urbanizace. Dále do této kategorie spadá individuální percepce obyvatelstva, tedy životní úroveň, psychicko-hygienické aspekty a jiné. Sociální strukturu velmi ovlivňuje úroveň vzdělání obyvatelstva, kvalifikace, etnická příslušnost, tradice a hodnoty. Další důležitou charakteristikou je oblast pracovních návyků, míra příjmů a životních nákladů. Tato oblast je sama o sobě jak příležitostí, tak i hrozbou (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Legislativní faktory

V oblast legislativních faktorů má významnou roli stát a vláda, kteří vytvářejí, schvalují a aplikují legislativu v podobě zákonů, nařízení a právních norem. Tato legislativa mimo jiné definuje a vymezuje prostor pro podnikání a podnikatelské prostředí (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Ekonomické faktory

Pro rozhodování podniku má vliv i makroekonomická situace okolí. Mezi hlavní makroekonomické ukazatele řadíme míru inflace, vývoj HDP, úrokové sazby, vývoj

vládního rozpočtu, vládní dluh nebo měnovou stabilitu. Dalšími důležitými faktory jsou daňové zatížení, nastavení daňové politiky, pozice a vliv centrální banky, nastavení bankovního systému a přístup k úvěrům. Za nastavení míry ekonomického růstu je zodpovědná vláda, která sleduje vývoj a vliv nejen mezinárodní, ale i globální úrovně ekonomiky, která naši ekonomiku výrazně ovlivňuje (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Politické faktory

Mezi politické faktory lze řadit politickou stabilitu, ekonomickou politiku vlády, vliv politických osobností, politické strany a jejich moc, geopolitickou podporu vládních rozhodnutí, politický postoj k vytváření příznivého politického prostředí a dosah politických rozhodnutí na podnikatelský sektor. Také tu mimo jiné patří aspekty různého politického lobbingu a vliv zájmových skupin, politické vztahy v rámci okolních států, geopolitických seskupení (EU, V4 a jiné) nebo zahraniční politika států v oblasti exportu, importu a zahraničních investicích (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Technologické faktory

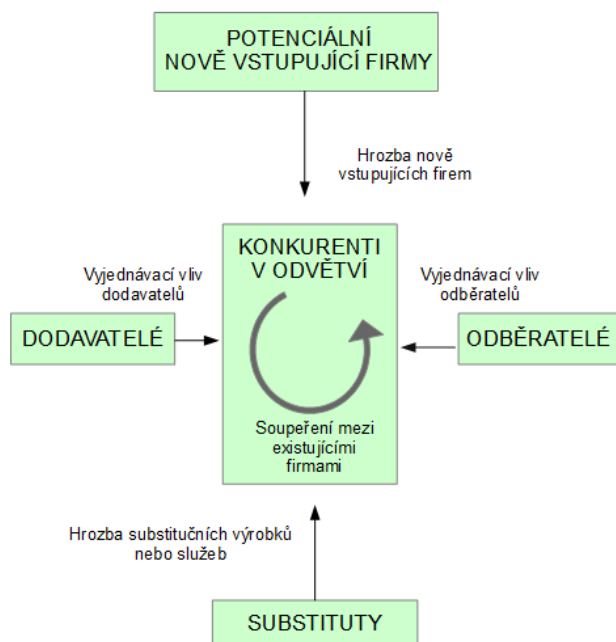
Společně s aktivním vývojem společnosti dochází k neustálému technologickému rozvoji, který musí podnik sledovat a aktivně implementovat, aby byl konkurenceschopný. Mezi hlavní faktory technologické oblasti patří podpora patentů a inovací, zastarávání, podpora ze strany vlády v oblasti vědy a výzkumu, či přínos výhod využívání daných technologií, ať už pro podnik samotný nebo pro zákazníky (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Ekologické faktory

Nedílnou částí metody SLEPTE jsou i ekologické faktory, mezi které řadíme zákony o ochraně životního prostředí, dostupnost a využívání obnovitelných zdrojů, zpracování odpadů a recyklační opatření, trvale udržitelný rozvoj nebo změnu klimatických podmínek.

2.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model je na rozdíl od metody SLEPTE zaměřen na oblast mikrookolí neboli na oborové okolí. Analýza mikrookolí je pro podnik důležitá z hlediska působnosti v daném odvětví. Model vychází z předpokladu, že působení v daném odvětví závisí na vzájemném působení pěti sil (konkurenční rivalitě, riziku vstupu potencionálních konkurentů, hrozbě substitutů, vlivu dodavatelů a vlivu odběratelů). **Konkurenční rivalita** má rostoucí tendenci například při zvyšujícím se množství firem v dané oblasti, poklesu poptávky daného zboží nebo služeb, v případě existence společnosti s výrazně vyšším tržním podílem, který snižuje cenu zboží a služeb, či využívá jinou marketingovou zbraň. **Riziko vstupu potencionálních konkurentů** souvisí s bariérami vstupu na trh, regulacemi nebo problematikou dostupné infrastruktury. **Hrozba substitutů** udává jak lehce lze produkty nebo služby nahradit jinými. **Vliv dodavatelů** je závislý na počtu dodavatelů, schopnosti vyjednávání cen dodávek a dostupnosti jiného zboží, které je schopno dodané produkty substituovat. **Vlivu odběratelů** úzce souvisí s počtem odběratelů a druhem výrobku, konkrétně jeho standardizací nebo důležitostí při dalším zpracování. Působení výše popsanych sil je vyobrazeno i na Obrázku 3 (Porter, 1994).



Obrázek 3: Porterův model pěti sil (zdroj: překresleno dle Porter, 1994).

2.2 Analýza vnitřních zdrojů podniku (interní analýza)

Analýza vnitřních zdrojů slouží k odhalení kritických faktorů pro realizaci firemní strategie. Určit silné a slabé stránky z oblasti vědecko-technického rozvoje, marketingu, řízení výroby, pracovních zdrojů nebo finančních a rozpočtových faktorů. Užitečnou pomůckou je finanční analýza, analýza marketingových a distribučních faktorů a model 7S (Dedouchová, 2001).

2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza slouží primárně pro hodnocení finančního hospodaření podniku, na jejím základě lze stanovit opatření pro posílení pozice na trhu. Potřebné údaje pro vytvoření finanční analýzy vycházejí z finančního účetnictví. Konkrétně se jedná o údaje uvedené v rozvaze, výkazu zisku a ztrát, přehledu o peněžních tocích (cashflow) a případně v přílohách (Sedláček, 2011).

Struktura finanční analýzy není na rozdíl od účetních výkazů nijak legislativně ukotvena. Hodnotit finanční zdraví podniku lze pomocí velkého množství metod a ukazatelů. Při analýze je podstatné brát v úvahu odvětví, ve kterém se podnik nachází, cíl analýzy, ale i příjemce získaných dat (Dedouchová, 2001). Existuje celá řada finančních ukazatelů a jejich klasifikace, například Sedláček (2011) uvádí základní dělení do čtyř kategorií, na absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele a soustavy ukazatelů. Jednotlivé kategorie se dále dělí na podskupiny a konkrétní ukazatele. Pro potřeby této diplomové práce bylo vybráno pouze pár ukazatelů ze skupiny poměrových ukazatelů, která je označována za nejčastěji využívanou skupinou ukazatelů finanční analýzy (Sedláček, 2011):

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)** – popisuje výnosnost vlastního kapitálu, tedy kvalitu využití vlastních zdrojů. Hodnota ukazatele je zajímavá především pro majitele podniku.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- **Obrat aktiv – vyjadřuje** rozložení aktiv v podniku. Doporučená hodnota ukazatele je 1 a více. Obecně lze říci, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe. V případě výsledku méně než 1 je podnik neúměrně vybaven a aktiva jsou rozložena neefektivně.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

- **Doba obratu zásob** – udává počet dní, kdy jsou aktiva vázána uvnitř podniku v podobě zásob.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}}$$

- **Doba splatnosti pohledávek** – popisuje interval od vydání faktury po její uhrazení. Tento ukazatel odráží solidnost obchodních partnerů, nebo zhodnocení smluvních podmínek s průměrem v odvětví.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

- **Celková zadluženost** – doporučená výsledná hodnota ukazatele je v rozmezí 30 až 60 %, dle odvětví a schopnosti splácet úroky, které z důsledku cizích zdrojů vznikají.

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

- **Úrokové krytí** – popisuje, kolikrát celkový zisk pokrývá úrokové platby. Mezi investicí a spekulací bývá pokládána hodnota 3.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)}}{\text{celkový nákladový úrok}}$$

2.2.2 Analýza marketingových a distribučních faktorů

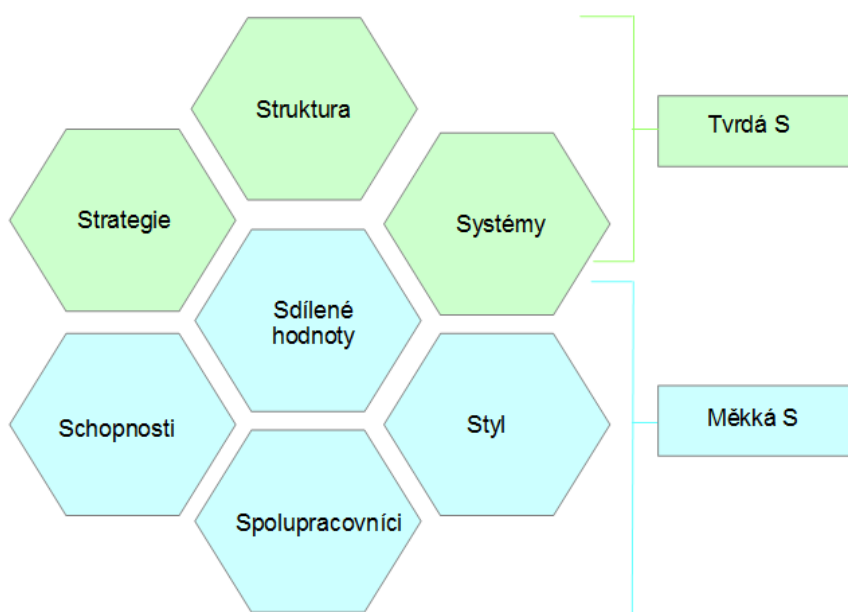
Důležitost marketingových a distribučních faktorů se výrazně liší dle vztahu s odběrateli. Má-li podnik pevně specifikované odběratele, není nutné mít silně definovaný marketingový koncept, na rozdíl od podniků, které aktivně bojují o tržní podíl ve vysoce konkurenčním prostředí (Synek, 2002).

Pro analýzu marketingových a distribučních faktorů existuje mnoho modelů. Jeden z nejčastěji používaných je takzvaný model marketingového mixu nazývaný „4P“. Tento model nahlíží na marketingovou strategii skrze čtyři oblasti: výrobky (**P**roduct), cenu (**P**rice), distribuci (**P**lace) a propagaci (**P**romotion). Při sestavování modelu je důležité brát v potaz aktuální situaci na trhu, cíle podniku, rozpočet i samotný marketingový mix. Jednotlivé části jsou blíže popsány níže (Kotler, Keller, Juppa, 2007).

- **Výrobková politika** – v této oblasti je zkoumáno portfolio výrobků, které podnik nabízí a zhodnocení jejich atraktivity (zda je vhodné některé stávající výrobky vyřadit, nebo zařadit nové).
- **Cenová politika** – cílem této oblasti je zhodnotit cenu výrobků s porovnáním s konkurencí. Zhodnotit strategii slev, platebních podmínek a vazbu na vnější faktory, např. směnný kurz. V rámci cenové politiky je nutné brát ohled na výrobní náklady, délku životního cyklu výrobků a dalších faktorů. Výsledkem hodnocení je stanovení cen výrobků a služeb.
- **Distribuční politika** – v oblasti distribuční politiky podnik rozhoduje o způsobu, jakým bude výrobek prodávat. Zda zvolí přímý prodej, prodej pomocí velkoobchodů nebo prodejní agentury.
- **Komunikační mix** – podnik musí také rozhodnout o způsobu komunikace (propagace), aby potenciální zákazník získal informace nejen o existenci daného výrobku, jeho vlastnostech, místu, kde lze výrobek zakoupit, ceně výrobku, nebo i jak se o daný výrobek starat. Možností propagace je více druhů, například prostřednictvím reklamy, podporou prodeje, vztahy s veřejností a jiné.

2.2.3 Model 7S

Model 7S slouží pro analýzu společnosti pomocí sedmi faktorů. Tyto faktory lze rozdělit do dvou skupin na takzvané tvrdé a měkké „S“. Do skupiny tvrdých „S“ řadíme strategii společnosti, strukturu a systémy, které společnost využívá. Případné změny uvedených faktorů jsou snáze proveditelné, poněvadž veškeré informace nezbytné k jejich formulaci zpravidla podnik uvádí v interních dokumentech. Do skupiny měkkých „S“ jsou zařazeny faktory: styl společnosti, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Pro implementaci strategie je důležité brát v potaz všech sedm faktorů modelu, které se navzájem ovlivňují. Jednotlivé faktory jsou uvedeny na Obrázku 4 (Doole, 2008).



Obrázek 4: Model 7S (zdroj: překresleno dle Doole, 2008).

2.3 Syntéza analýz (SWOT analýza)

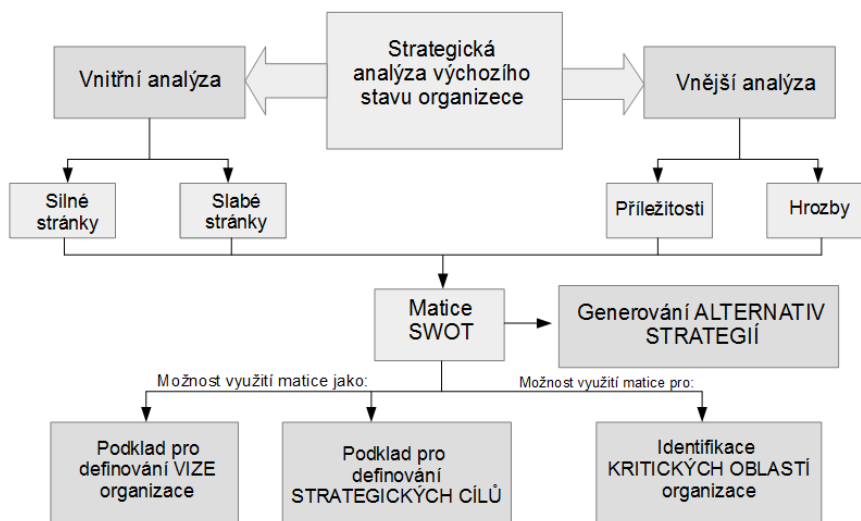
SWOT analýza je souhrnnou analýzou dat, které jsou získány ze strategické analýzy. Pomocí externí analýzy podnikového makro a mikrookolí jsou definovány příležitosti a hrozby. Jedná se o faktory, které nemůže podnik tak dobře kontrolovat, nicméně je možné tyto faktory alespoň pomocí vhodných analýz konkurence, nebo pomocí jiných analýz (politických, ekonomických, technických, demografických, legislativních, kulturních a sociálních faktorů působících v okolí podniku) identifikovat. Interní

analýza určuje silné a slabé stránky podniku. Silné a slabé stránky podniku jsou snižující faktory, nebo naopak faktory vytvářející hodnotu podniku, například podnikové zdroje, dovednosti neb aktiva. Takto získané faktory jsou bodově definované se SWOT maticí. Jejíž diagram je vyobrazen na Obrázku 5 (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).



Obrázek 5: Diagram SWOT analýzy (zdroj: překresleno dle Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

SWOT analýza je důležitým východiskem pro definování vize podniku a formulování strategických cílů. Dále může být použita pro identifikaci kritických oblastí podniku. Postup vytváření SWOT matice a její využití zobrazuje Obrázek 6 (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).



Obrázek 6: Základní rámec SWOT analýzy (zdroj: překresleno dle Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

SWOT analýza by měla poskytovat informace, které jsou exaktní (zaměřené na jevy a fakta, které jsou nutné pro syntézu strategie), relevantní (definované pro potřeby konkrétní strategické analýzy), strategické (adekvátní pro formování strategie z dlouhodobého hlediska) a mají opodstatnění pro danou strategii (Johnson, Scholes, 1997).

Získané faktory SWOT matice je možné zužitkovat pomocí čtyř rozdílných strategií. První a nejpríznivější neboli nejvíce žádoucí strategií, je agresivní růstová strategie (max – max). Tuto strategii je možné využít v případě existence příležitostí, společně s podporou silných stránek, které jsou s danými příležitostmi v souladu. Další strategií je diverzifikační strategie (min – max), jejíž snahou je včasná identifikace hrozeb a jejich přeměna v příležitosti, za pomoci silných stránek. Dále takzvaná turnaround strategie (max – min) jejíž charakteristikou je maximální snaha o využití příležitostí s následkem eliminací slabých stránek. Poslední strategií je obraná strategie (min – min), která se orientuje na současnou minimalizaci slabých stránek a hrozeb. Tato defenzivní strategie obnáší uzavírání kompromisů nebo opouštění určitých pozic (Sedláčková, Buchta, 2006).

3 Implementace strategie

V případě, že by nebyla provedena implementace strategické analýzy, její tvorba by měla velmi malý význam. Strategická změna nastane pouze v případě možnosti její realizace a uvedení v platnost prostřednictvím členů organizace. Pro implementaci je důležité vhodné rozmístění zdrojů, struktura organizace a způsob strategické změny (Johnson, Scholes, 1997).

3.1 Model Canvas

Pro snazší implementaci může být nápomocen model Canvas. Model je tvořen devíti stavebními prvky, které vytváří základ užitečného nástroje, který je nazýván plátnem business modelu. Toto plátno je připodobňováno malířskému plátnu, které umožňuje vizuálně znázornit existující a nové business modely (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Jak již bylo zmíněno model Canvas je tvořen devíti stavebními prvky, které prezentují zákonitosti, jak firma hodlá vydělávat peníze. Tyto prvky pokrývají čtyři hlavní oblasti firmy: nabídku, zákazníky, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Tento přístup nám umožňuje porozumět skutečnému fungování podniku, dále vyzdvihuje oblasti, které potřebují změnu (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Primární myšlenkou modelu Canvas byla možnost jednoduše si představit model (nejen jeho jednotlivé části, ale i jako celek). Tato představa byla umožněna pomocí kopií grafické schématu modelu na velký papír nebo plátno (odtud plynoucí název). Dále došlo k umístění kopie na místo, kde jí má možnost vidět co nejvíce lidí zároveň, diskutovat o ní, a kreativně nad daným modelem přemýšlet (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Dle Ostervalda a Pigneura (2012) je jakýkoliv problém řešitelný pomocí jasné představy. V současné době moderních technologií je dokonce možné model Canvas používat nejen na papíře v kanceláři, ale i pomocí mobilní aplikace, která umožňuje model kdykoliv a odkudkoliv upravovat a sdílet (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Jednotlivé stavebními prvky jsou zobrazeny na Obrázku 7, a blíže popsány níže (Osterwalder, Pigneur, 2012).



Obrázek 7: Stavební prvky modelu Canvas (zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2012).

Zákaznické segmenty

Zákazníci jsou jádrem každého business modelu. Bez zákazníků nemůže žádná firma fungovat (nelze generovat zisk). Služby zákazníkům může firma zlepšit pomocí seskupení jednotlivých služeb do různých segmentů, dle potřeb zákazníků, jejich chování a jiných dalších atributů. Business model následně může definovat na které segmenty se zaměřit a které ignorovat. Po takovémto rozdělení lze přistoupit k promyšlenému návrhu business modelu, který je založený na podrobném porozumění specifickým potřebám jednotlivých segmentů. Co nejvíce se zaměřit na klíčové jednotky, věnovat jim co nejvíce energie a snažit se tomuto segmentu co nejvíce porozumět. (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Hodnotové nabídky

Prezentují, z jakého důvodu dávají zákazníci přednost jedné firmě před druhou. Řeší problémy zákazníků nebo jejich určité potřeby. Libovolná hodnotová nabídka se skládá z vybraného sdružení výrobků a služeb, které odpovídají na požadavky specifického zákaznického segmentu. V tomto významu je hodnotová nabídka balíčkem nebo souborem výhod, které firma nabízí (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Kanály

Prodejní kanály, distribuce a komunikace odstraňují předěl mezi firmou a zákazníky. Jsou vztyčnými body pro uspokojení zákazníků. Pomocí kanálů je zvyšováno povědomí o výrobcích a službách, jsou nápomocny při hodnocení nabídky firmy, umožňují zakoupit konkrétní produkt nebo službu, a poskytují poprodejní zákaznickou podporu (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Vztahy se zákazníky

Je důležité si ujasnit, jaký typ vztahu chce firma vybudovat s jednotlivými zákaznickými segmenty. Dané vztahy mohou být odlišný, od osobních až po automatizované. Jsou ovlivněny dle zájmu firmy, zda se jedná o získání zákazníků, jejich udržení nebo například o navýšení prodeje (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Zdroje příjmů

Oblast zdrojů příjmů by měla odpovídat na otázku: „za jakou hodnotu je jednotlivý zákaznický segment skutečně ochoten platit?“ Úspěšná odpověď pak firmě umožní generovat z každého zákaznického segmentu jeden nebo více zdrojů příjmů. Přitom každý zdroj příjmů může využívat odlišné cenotvorné mechanismy, například smluvní, v závislosti na trhu, pevné ceníkové ceny v závislosti na množství, a jiné. Lze rozlišovat

dva typy zdrojů příjmů. Jednorázové ze zákaznických plateb nebo opakující se příjmy za předání hodnotové nabídky a za poskytnutí poprodejní podpory (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje firmě umožňují vytvářet a prezentovat hodnotovou nabídku, vstoupit na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty, a především generovat příjmy. Mohou mít finanční, fyzickou, duševní nebo lidskou formu (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Klíčové činnosti

Jedná se o nejdůležitější činnosti, které firma musí vykonávat, aby úspěšně fungovala. Podobně jako klíčové zdroje jsou nutné pro vstup na trh, udržení vztahů se zákaznickými segmenty a generovat příjmy (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Klíčové partnerství

Společnosti navazují partnerství z různých důvodů a samotná partnerství jsou součástí mnoha business modelů. Spojenectví napomáhá například optimalizaci business modelů, snižuje riziko při získávání zdrojů a mnohé další. Spolupráce vzniká mezi nekonkurujícími, ale i konkurenčními subjekty, při vytváření podnikatelských projektů nebo mezi dodavatelem a kupujícím, pro zajištění spolehlivější dodávky (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Struktura nákladů

Zahrnuje popis nejdůležitějších nákladů, které vznikají v souvislosti fungování určitého business modelu. Udržování vztahů se zákazníky, tvorba hodnotové nabídky

a prezentace, generování příjmů, a mnohé další, vytvářejí náklady. V případě definování klíčových činností, partnerství a zdrojů, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit (Osterwalder, Pigneur, 2012).

3.2 Časový harmonogram realizace

V rámci implementace je důležité sestavit i časový harmonogram všech činností, společně s dodavatelským zajištěním. Nejprve je nutné určit všechny důležité kroky a aktivity, které je nutné podniknout, a stanovit milníky, kterých má být dosaženo společně s jejich termíny. Vhodným nástrojem je úsečkový diagram, který plánované aktivity znázorňuje, jsou z něho patrné časové náročnosti a posloupnost daných aktivit. Z úsečkového diagramu lze také odvodit výši a termín investičních a osobních nákladů. V rámci časového harmonogramu je nutné dle Vebera a Srpové (2005) stanovit:

- Jednotlivé aktivity.
- Termíny dokončení (případně i zahájení).
- Odpovědné osoby, které nesou za jednotlivé aktivity zodpovědnost.
- Nutné zdroje pro realizaci.
- Vzájemné závislosti a vztahy jednotlivých aktivit.
- Požadované výsledky.
- Kritické aktivity, které jsou pro úspěšnost realizace klíčové, a je nutné jim věnovat zvýšenou pozornost.

ANALYTICKÁ ČÁST

4 Analýza současného stavu firmy

Analytická část diplomové práce se zaměřuje na kompletní strategickou analýzu vybraného podniku. Nejprve je představena stručná charakteristika včetně předmětu podnikání, historie a další bližší informace vztahující se k vybranému podniku. Následně je provedena vnitřní analýza podniku pomocí finanční analýzy, marketingových a distribučních faktorů metody 7S. Při vnější analýze je využita analýza obecného okolí za pomoci metody SLEPTE, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, a v neposlední řadě analýza oborového okolí s určením relevantního odvětví a životního cyklu odvětví.

Výsledkem analytické části této diplomové práce je SWOT matice, pomocí které jsou shrnuty informace z výše uvedených analýz a vymezeny stěžejní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

4.1 Představení společnosti

Pivovar Hubertus je jedním z nejstarších pivovarů u nás. První písemné zmínky se datují roku 1457. Postupem času docházelo ke změně majitelů, znárodnění i ukončení činnosti po rovných pěti letech nepřerušené činnosti, konkrétně v roce 1957. Jeho novodobá historie se datuje v roce 1992, kdy byl pivovar zakoupen pražskými podnikateli, kteří zahájili provoz v roce 1993. Postupně opět dochází k přerušování provozu a změnám majitelů, a to až do roku 2005, kdy je založena akciová společnost, jejíž obchodní název zní Akciový pivovar v Kácově, a.s. se sídlem v hlavním městě Praha (Městys Kácov, ©2018).

Akciová společnost je vlastněna dvěma akcionáři panem Ing. Davidem Hořejším a panem Alešem Veselým. Základní kapitál činí 2 000 000,-Kč a je rozdělen na 200 ks kmenových akcií. Akcionáři si rozdělili akcie v poměru 120 a 80 kusů akcií (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2006).

Pro lepší přehlednost jsou základní informace společnosti vyobrazeny v Tabulce 3.

Tabulka 3: Základní informace společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin ©2006)

Název společnosti	Pivovar Hubertus
Zápis do OR	25. 5. 2005
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	2 000 000, Kč
Předmět podnikání	• Pivovarnictví a sladovnictví • Výroba potravinářských výrobků • Výroba nápojů • Zprostředkování obchodu a služeb • Hostinská činnost • Ubytovací služby • Velkoobchod • Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím • Reklamní činnost a marketing • Pořádání výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí • Provozování kulturních a kulturně – vzdělávacích zařízení • Pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužící zábavě • Silniční motorová doprava nákladní

Předmět podnikání klasifikovaný dle CZ – NACE je uveden níže (Amadeus, ©2018).

11.05 Výroba piva

10.89 výroba ostatních potravinářských výrobků j. n.

11.01 destilace, rektifikace a míchání lihovin

46.19 zprostředkování nesespecializovaný velkoobchod v zastoupení

46.90 nesespecializovaný velkoobchod

47.25 maloobchod s nápoji

47.78 ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách

49.41 silniční nákladní doprava

56.10 stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních

73.10 reklama

74.00 další odborné, vědecké a technické činnosti

4.2 Interní analýza

Jak již bylo zmíněno, interní analýza je provedena pomocí finanční analýzy, analýzy marketingových a distribučních faktorů a na základě modelu 7S, která je členěna do kategorií: strategie společnosti, organizační struktura, informační systém, styl řízení, sdílené hodnoty, spolupracovníci a schopnosti. Pro interní analýzu byly mimo řádně citované zdroje využity data z obchodního rejstříku, z databáze Amadeus a informace získané z osobních jednání se společníkem analyzovaného podniku a z rozhovorů se zaměstnanci.

4.2.1 Finanční analýza

Pro potřeby finanční analýzy byly vybrány pivovary v blízkém okolí pivovaru Hubertus, spadající do malých až středně velkých podniků. Konkrétně se jedná o pivovar Chotěboř, Ježek Jihlava, Klášter a Vysoký Chlumeč. Finanční analýza je provedena spíše okrajově z důvodu velké nesourodosti podniků. I přesto, že mají uvedené společnosti totožný předmět podnikání, podobnou velikost a lokalitu, v rámci finančních dat se výrazně promítají další předměty podnikání (převážně ubytování a stravování), které nelze nijak odlišit. Dále některé pivovary spadají pod vyšší podnikatelské celky, které taktéž výsledné hodnoty zkreslují.

Analýza byla prováděna v období 2014–2016. Jednotlivé ukazatelé jsou vypočítány s přesností na čtyři desetinná místa a znázorněny graficky. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2.1, tak pro potřeby této diplomové práce bylo vybráno pouze pár ukazatelů, konkrétně:

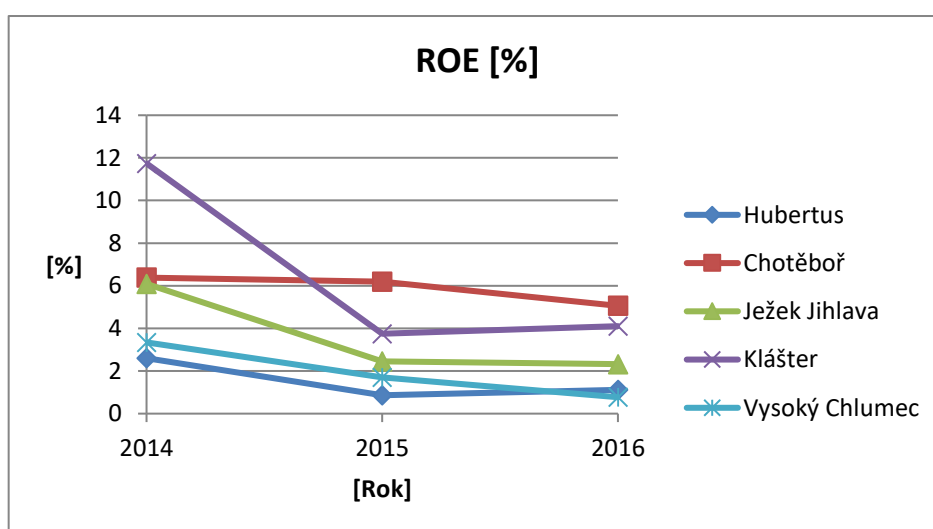
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
- Obrat aktiv
- Doba obratu zásob
- Doba splatnosti pohledávek
- Celková zadluženost
- Úrokové krytí

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Dle uvedených hodnot v Tabulce 4 a Grafu 1 je patrné, že společnost Hubertus má nejnižší hodnoty rentability vlastního kapitálu z uvedených analyzovaných společností. Možným vysvětlením je zvyšující se zadluženost společnosti, která je uvedena níže, v Tabulce 8 a Grafu 5. Zadluženost by v příštích letech měla působit jako stimul pro rozběhnutí efektivity a zvyšování ziskovosti.

Tabulka 4: Rentabilita vlastního kapitálu (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Hubertus	Chotěboř	Ježek Jihlava	Kláster	Vysoký Chlumec
2014	2,6005	6,3812	6,0877	11,7393	3,3419
2015	0,8625	6,1984	2,4579	3,74892	1,6952
2016	1,1079	5,0583	2,3225	4,1062	0,7692



Graf 1: Rentabilita vlastního kapitálu (zdroj: vlastní zpracování)

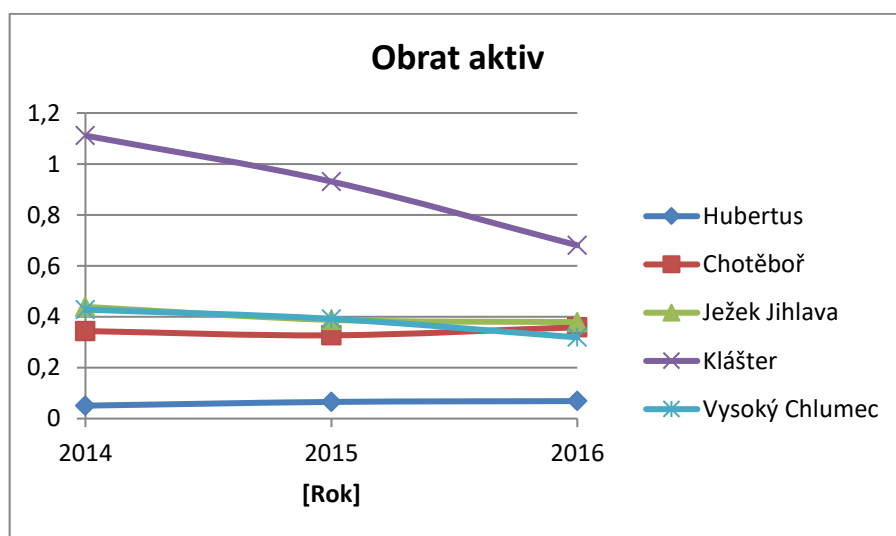
Obrat aktiv

Hodnoty obratu aktiv uvedené v Tabulce 5 a Grafu 2 značí neúměrné vybavení a neefektivní rozložení aktiv, nejen u společnosti Hubertus, ale u všech zkoumaných společností v oboru. I v této oblasti je společnost Hubertus s největší pravděpodobností

ovlivněna nedávnými investicemi. Vyplývající zisk z dané investice a postupné splácení finančních prostředků, by mělo hodnoty obratu aktiv u společnosti Hubertus postupně navýšit a vyrovnat s oborovým průměrem.

Tabulka 5: Obrat aktiv (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Hubertus	Chotěboř	Ježek Jihlava	Klášteř	Vysoký Chlumec
2014	0,05088	0,3437	0,4388	1,1111	0,4280
2015	0,06544	0,3270	0,3875	0,9309	0,3917
2016	0,06878	0,3586	0,3790	0,6804	0,3189



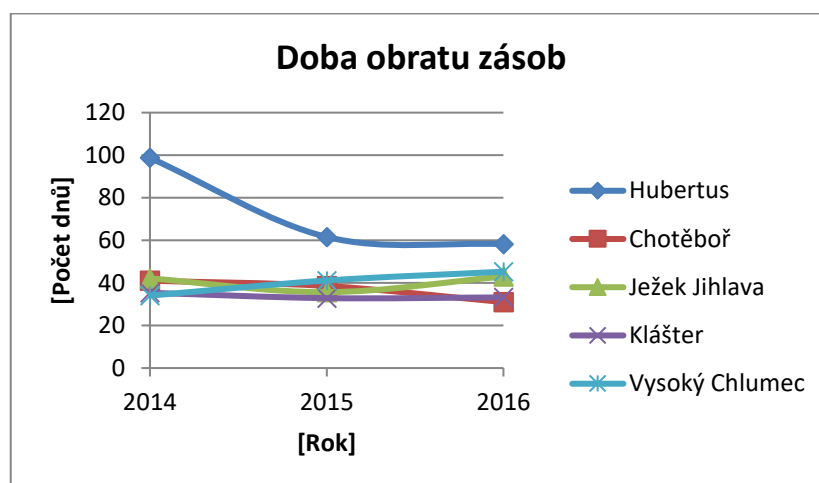
Graf 2: Obrat aktiv (zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu zásob

Uvedené doby obratu zásob v Tabulce 6 jsou u společnosti Chotěboř, Ježek Jihlava, Klášteř a Vysoký Chlumec velmi podobné, ve výši okolo 30 až 40 (maximálně 45) dnů. Analyzovaná společnost Hubertus, má v roce 2014 dobu obratu zásob více jak dvojnásobnou. Postupně dochází k snižování této hodnoty, ale je nutné hodnotu stále snižovat, aby nedocházelo k zbytečnému vázání aktiv. Uvedená data jsou znázorněna i v Grafu 3.

Tabulka 6: Doba obratu zásob (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Hubertus	Chotěboř	Ježek Jihlava	Klášter	Vysoký Chlumeč
2014	98,7471	41,0248	42,1259	35,3368	34,0333
2015	61,5966	38,5348	35,6575	32,8514	41,1437
2016	58,1774	31,0051	42,9982	33,2038	45,2633

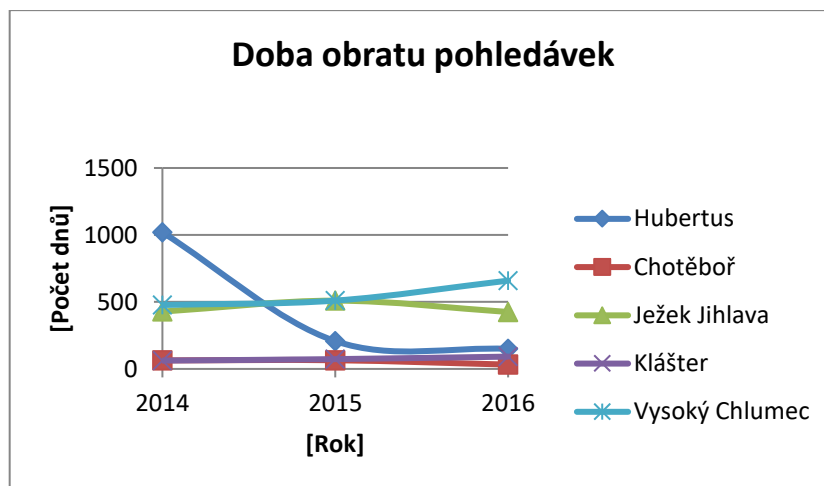
**Graf 3: Doba obratu zásob** (zdroj: vlastní zpracování)

Doba splatnosti pohledávek

Nejen doba obratu zásob, ale i doba splatnosti pohledávek v roce 2014 u společnosti Hubertus výrazně převyšovala oborový průměr. V dalších letech došlo k významnému poklesu hodnot, a v současné době patří mezi jedny z nejnižších. I nadále je potřeba dbát na solidnost obchodních partnerů a nastavení smluvních podmínek, aby nedocházelo k zvyšování doby splatnosti.

Tabulka 7: Doba splatnosti pohledávek (zdroj: vlastní zpracování)

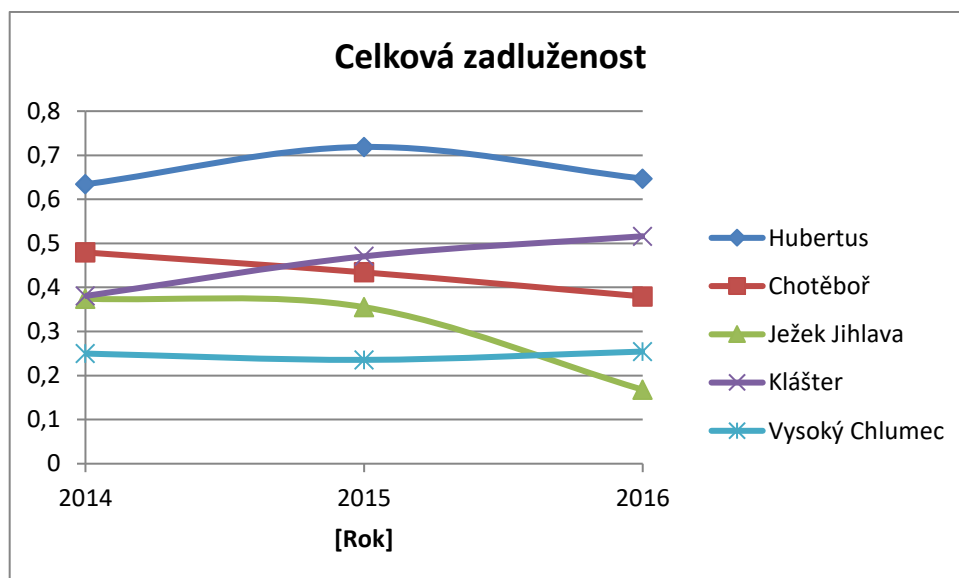
Rok	Hubertus	Chotěboř	Ježek Jihlava	Klášter	Vysoký Chlumeč
2014	1019,6192	63,7069	428,0337	62,3319	477,2464
2015	207,7528	64,6968	509,7445	73,2222	510,0600
2016	149,4922	32,4066	425,0677	91,7970	659,1874



Graf 4: Doba obratu pohledávek (zdroj: vlastní zpracování)

Celková zadluženost

Jak již bylo zmíněno výše, společnost Hubertus se v minulých letech výrazně zadlužila z důvodu investic nejen do výrobního zařízení. I přes výrazné investice se hodnoty zadluženosti pohybují v blízkosti doporučených hodnot (0,3 až 0,6). Přesné hodnoty jsou zobrazeny Grafu 5 a v tabulce 8.



Graf 5: Celková zadluženost (zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 8: Celková zadluženost (zdroj: vlastní zpracování)

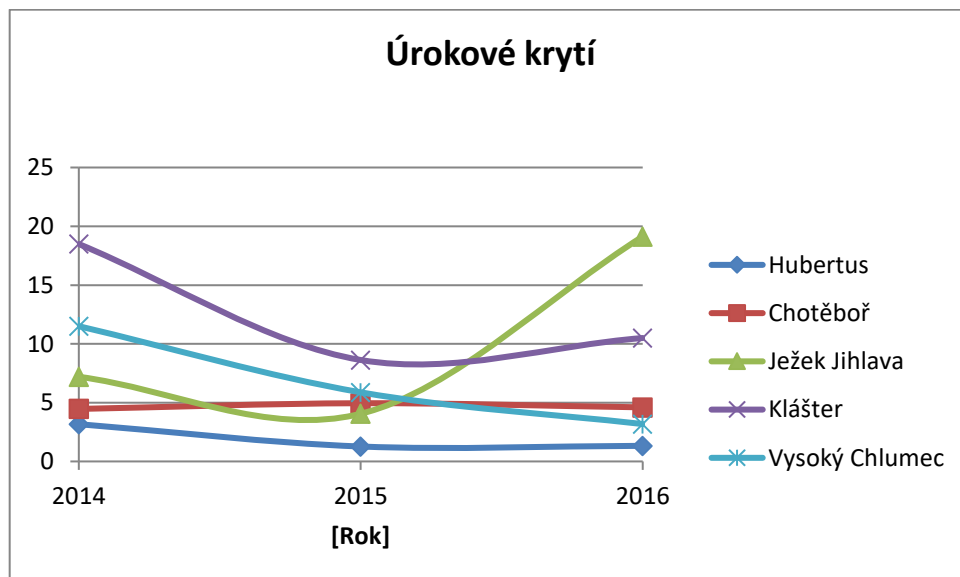
Rok	Hubertus	Chotěboř	Ježek Jihlava	Kláster	Vysoký Chlumeč
2014	0,6340	0,4794	0,3745	0,3806	0,2499
2015	0,7187	0,4342	0,3552	0,4705	0,2356
2016	0,6470	0,3796	0,1678	0,5162	0,2545

Úrokové krytí

Poslední ukazatel, úrokové krytí, jehož hodnoty jsou zobrazeny v Tabulce 9, a na Grafu 6 opět řadí analyzovanou společnost Hubertus na nejnižší příčku. I tento ukazatel je spojen investicí společnosti a je zapotřebí kontrolovat jeho budoucí vývoj.

Tabulka 9: Úrokové krytí (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Hubertus	Chotěboř	Ježek Jihlava	Kláster	Vysoký Chlumeč
2014	3,1667	4,4659	7,1992	18,4913	11,5031
2015	1,2675	4,9507	4,0574	8,6259	5,8780
2016	1,3273	4,5991	19,1303	10,4963	3,1800

**Graf 6: Úrokové krytí** (zdroj: vlastní zpracování)

4.2.2 Analýza marketingových a distribučních faktorů

Pro přiblížení podniku jsou představeny a blíže popsány jednotlivé prvky z marketingového mixu „4P“, tedy **P**roduct, **P**rice, **P**romotion a **P**lace.

Product – výrobky, zboží a služby

Pivovar Hubertus nabízí široké spektrum piv nejen ve skleněných lahvích, KEG sudy, ale i v PET lahvích, plechovce či dárkovém balení (Pivovar Hubertus, ©2018).

Ve skleněných lahvích lze zakoupit (Pivovar Hubertus, ©2018)

- Světlé pivo Výčepní s obsahem 3,7 % alkoholu, které se vyznačuje vysokou pitelností. Z důvodu menšího prokvašení má pivo nižší obsah alkoholu ve srovnání s jinými výčepními pivy. Pivo je charakteristické příjemnou hořkostí a řízem navozujícími osvěžující pocit po napití.
- Světlý ležák Medium s obsahem alkoholu 4,4 % je typický dobrou pěnivostí, příjemnou hořkostí a osvěžujícího řízu.
- Světlý ležák Premium, obsah alkoholu 4,7 % nazýván také jako vlajková loď pivovaru Hubertus. Je typický výraznou hořkostí, plnou chutí a vynikající pěnivostí.
- Nealkoholické pivo, které si ponechává typickou hořkost a vůni piva Hubertus s obsahem alkoholu maximálně 0,5 %.
- Tmavý speciální ležák, s obsahem 4,9 % alkoholu. V chuti je spojena hořkost i sladkost a vše navíc dokresluje vůně kávy a karamelu. Toto spojení je vytvořeno pomocí čtyř druhů sladu.



Obrázek 8: Nabídka piv ve skleněných lahvích (zdroj: Pivovar Hubertus, ©2018)

Tmavý speciální ležák, Světlý ležák Prémium a Světlé pivo Výčepní lze v nefiltrované formě zakoupit i v PET lahvích. Dále společnost v PET lahvích nabízí Polotmavý ležák nefiltrovaný a L.P. 1457 hořký ležák (Pivovar Hubertus, ©2018)

- Polotmavý ležák nefiltrovaný 4,4 % alkoholu v sobě spojuje vůni tmavého piva, jantarovou až hnědou barvu a karamelovou chuť pocházející z karamelového sladu.
- L. P. 1457 hořký ležák s obsahem alkoholu 4,4 % byl vytvořen speciálně k příležitosti 560 let výročí od založení pivovaru. Při výrobě bylo použito zvýšené dávky žateckých chmelů, a proto se vyznačuje intenzivnější hořkostí a chmelovou chutí.



Obrázek 9: Nabídka piv v PET lahvích (zdroj: Pivovar Hubertus, ©2018)

Dále společnost nabízí Světlý ležák Prémium v plechovce a samozřejmě je nabídka piv v KEG sudech. V KEG sudech společnost nabízí výše uvedená piva mimo nealkoholického piva, Tmavého speciálního ležáka a Světlého piva Výčepního nefiltrovaného. Nicméně rozšiřuje nabídku o Světlý ležák Medium nefiltrovaný a pivo Tři Sestry (Pivovar Hubertus, ©2018).

- Světlý ležák Medium nefiltrovaný s obsahem alkoholu 4,4 %, který je popisován jako spojení osvěžujícího pocitu výčepního piva a plnosti s chlebnatostí, která je pro ležáky typická.
- Tři sestry je produkt vytvořený speciálně pro skupinu Tři sestry. Obsahuje 4,7 % alkoholu a vyznačuje se intenzivní hořkostí, která je zajištěna pomocí zvýšené dávky žateckého chmele. Taktéž má výraznější aroma po připadání speciální chmelové odrůdy Kazbek.



Obrázek 10: Nabídka piv v KEG sudech (zdroj: Pivovar Hubertus, ©2018)

Mimo výše uvedené produkty společnost nabízí speciální nabídky jako je Vánoční tmavý speciál nebo zelený chmel, a taktéž je možné zakoupit dárkové balení a které jsou vyobrazeno na níže uvedeném obrázku (Pivovar Hubertus, ©2018)



Obrázek 11: Speciální nabídka (zdroj: Pivovar Hubertus, ©2018)

Nejen že se společnost zabývá výrobou a prodejem piva, ale taktéž provozuje restaurační zařízení. Pivovarská restaurace Šalanda nabízí široké spektrum hotových jídel i minutkovou kuchyni a nabízí speciality z blízkého uzenářství. Samozřejmostí je nabídka širokého spektra piv Hubertus. Dále nabízí ubytování v hotelu s názvem Hubertus, který byl zbudován v roce 2013 přímo v prostorách historické budovy pivovaru. Hotel disponuje krásným výhledem na řeku Sázavu a slouží nejen turistům (Pivovar Hubertus, ©2018).

Price – cena

Námi vybraná společnost se pohybuje nejen na B2C ale i na B2B trhu. V případě B2C trhu se jedná o cenu, za kterou nabízí své výrobky a služby přímo ve svém pivovaru, restauraci Šalanda či hotelu Hubertus. Jelikož se diplomová práce zaměřuje především na nabídku produkci piva, v níže uvedené Tabulce 10 nejsou uvedeny ceny ubytování a ostatního nabízeného zboží a služeb, ale pouze cena piva v restauraci Šalanda.

Tabulka 10: Cena piv v restauraci Šalanda (zdroj: vlastní pracování dle Pivovaru Hubertus, ©2018)

Název	Objem piva	Cena
Hubertus Výčepní nefiltrovaný	0,5 l	20,- Kč
Hubertus Prémium nefiltrovaný	0,5 l	22,- Kč
Hubertus L. P. 1457 hořký ležák	0,5 l	27,- Kč
Nealkoholické pivo (lahvové)	0,5 l	25, Kč
Hubertus Výčepní nefiltrovaný	0,3 l	13,- Kč
Hubertus Prémium nefiltrovaný	0,3 l	14,- Kč
Hubertus L. P. hořký ležák	0,3 l	17, Kč

Dále jsou výrobky nabízeny na B2B, kde dochází k smluvním prodejním cenám s provozovateli hostinských zařízení, maloobchodů a velkoobchodů. Konečná cena pro zákazníka v pohostinství se odvíjí především dle lokality prodeje a není jednotná. Což je standart v daném oboru a nevybočuje tímto chováním.

V případě prodeje lahvového piva se cena dle vlastních zkušeností pohybuje v průměru nad 15,- Kč. Pivo v PET lahvích je možné zakoupit dle druhu v cenovém rozmezí cca 30–50,- Kč.

Promotion – propagace

Nosnými pilíři propagace je historie pivovaru, charakteristická chuť piva a bezesporu lokalita. I přesto že je pivo dostupné prakticky ve všech koutech České republiky, společnost zcela pochopitelně především cílí na oblast výroby, která je hojně turisticky

navštěvována především vodáky, pro které je pivo dostupné nejen v restauraci Šalanda, ale po celém toku Sázavy.

V případě návštěvy pivovar nabízí nejen občerstvení, ale i turistický zážitek v podobě prohlídky jednoho z nejstarších pivovarů u nás, při které je možné seznámit se s tradiční výrobou piva, spojenou s ochutnávkou piv a příjemným posezením v pivovarské restauraci. Taktéž je možné využít i ubytování v hotelu Hubertus.

Samozřejmou formou propagace jsou webové stránky, na kterých je představen samotný pivovar spolu s restaurací a hotelem, dále veškerá produkce pivovaru včetně ocenění a taktéž kompletní kontakty jednotlivých pracovních útvarů. Velkým plusem webových stránek je i sekce „Kam na Hubertus“, v která je možné vyhledat provozovny, které točí nebo pivo prodávají. Webové stránky mají ovšem i své nedostatky. Není patrná aktuální obsazenost hotelu, již delší dobou je prázdná sekce o historii pivovaru a jiné.

Taktéž je společnost možné dohledat na sociálních sítích, především na Facebooku a Instagramu, nicméně aktivita je spíše slabší.

Další oblastí propagace je účast či sponzoring festivalů nebo jiných veřejných akcí nejen ve Středočeském kraji, ale i na Vysočině. I přes hojnou účast na veřejných akcích jsou akce v blízkosti, kterých by se rád pivovar Hubertus účastnil například Sázavafestu, ale pořadatelé mají jiné partnery. Dále společnost nabízí i speciální pivo spojené přímo s kapelou „Tři setry“, které kapela čepuje přímo na jevišti a bývá dostupné v občerstvovacích stáncích.

Placement – místo, distribuce

Společnost distribuuje své výrobky do všech koutů České republiky na základě již domluvených smluvních vztahů a stále rozšiřuje množství odběratelů skrze své obchodní zástupce. V aktuální době má společnost pět obchodních zástupců, kdy každý má na starosti danou oblast. Dané oblasti jsou: Střední Čechy a Praha, Jižní Morava a Brno, Hradec králové a okolí, Vysočina a Jižní Čechy a Slovensko.

Pivo je rozváženo vlastními dopravními prostředky s polepy logem pivovaru Hubertus. Na Obrázku 12 je alespoň pro lepší představu vyobrazena mapa s místy na území ČR, do kterých je pivo distribuováno ať už ve formě sudů, lahví nebo PET lahví.



Obrázek 12: Mapa s místy distribuce (zdroj: Pivovar Hubertus, ©2018)

4.2.3 Model 7S

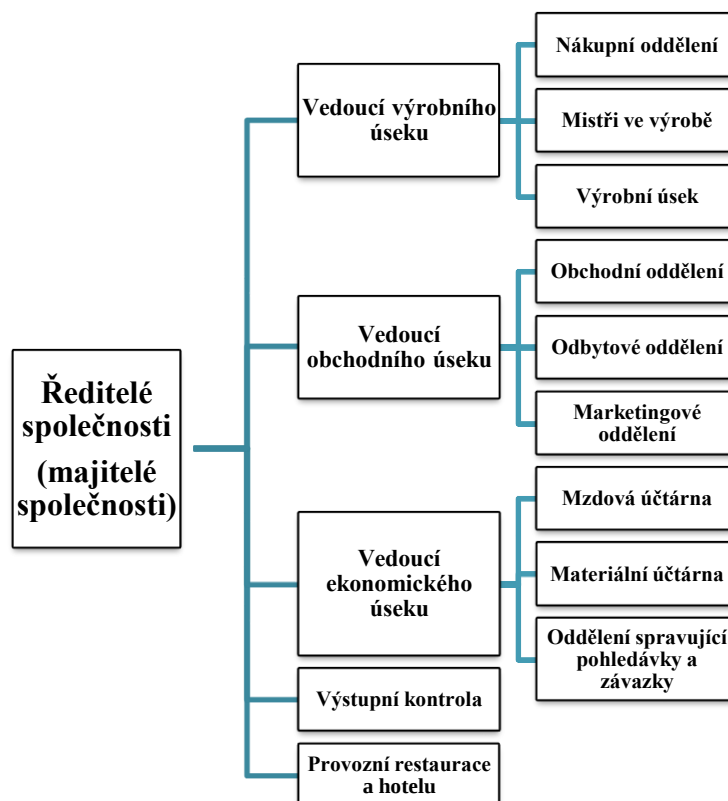
Strategie společnosti

Společnost si zakládá na vysoké kvalitě vstupních surovin, a především na tradičním způsobu výroby. Získala mnoho ocenění nejen za konkrétní produkt, ale v roce 2016 se pivovar Hubertus dle Sdružení přátel piva stal již podruhé pivovarem roku. Hlavním rysem strategie je kvalita výrobků, i nadále získávat oceněním a postupné rozšiřování množství výroby a oblasti odbytu.

I přesto, že se jedná o pivovar, který byl po druhé světové válce násilím uzavřen a výroba v něm byla obnovena až v roce 1993, zvládl pivovar ustát konkurenci na trhu a v roce 2007 dosáhl objemu produkce ve výši 10 000 hektolitřů piva. V roce 2016 vzrostla produkce na 40 000 hektolitřů a v současném roce by dle slov ředitele pivovaru rádi překonali hranici 50 000 hektolitřů piva.

Organizační struktura

Organizační struktura vybrané společnosti lze popsat pomocí Obrázku 13. Obnáší dva stupně řízení – ředitele společnosti neboli majitele společnosti a jím podřízené vedoucí jednotlivých oddělení, kteří dále řídí podřízené výkonné pracovníky.



Obrázek 13: Organizační struktura (zdroj: vlastní upracování dle informací majitele společnosti)

Informační systém

Společnost využívá ekonomický program Pohoda a interní informační systém, který si vyvinula sama na základě vlastních požadavků. Společnost spravuje internetové stránky, a plní spíše informační stránku pro sdělení informací o produktech a službách, popisují technologii výroby a kontakty či možná místa zařízení s nabídkou vyráběných produktů.

Samozřejmostí je vedení detailní databáze jak dodavatelů, tak i odběratelů a databázi zásob. Na základě vedených dat je možné vytvářet interní analýzy vztahující se ke všem výše uvedeným částem databáze.

Styl řízení

Společnost je vedena na základě spolurozhodování majitelů. Styl řízení je převážně demokratický. Ve společnosti panuje přátelské prostředí, avšak ředitelé mají ve společnosti velkou autoritu u svých zaměstnanců.

Sdílené hodnoty

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti panuje přátelská atmosféra, která se přenáší i na vedení a následně obchodní zástupce, jejichž cílem je mít především loajální odběratele, kteří pravidelně odebírají produkty a jsou s produktem spokojeni. Takto nastavený cíl funguje i jako pozitivní reklama pro společnost a bylo by dobré tento stav do budoucna zachovat.

Další sdílenou hodnotou je kvalita poskytovaných výrobků a služeb. Společnost staví na dlouholetých zkušenostech zaměstnanců, jejich odborné kvalifikaci, klasické a poctivé výrobě a prvotřídní kvalitě surovin.

Spolupracovníci

Zaměstnanci na jednotlivých částech pracoviště se v převážné většině znají osobně, většina z nich pracuje ve společnosti delší dobu a vztahy na pracovišti jsou přátelské. Společnost je nakloněna teambuildingovým akcím, pomocí kterých se noví zaměstnanci mají možnost blíže seznámit se stávajícími zaměstnanci a celkově dochází k utužování vztahů. Pro společné aktivity využívá společnost nejenom své prostory a produkty, ale je i nakloněna sportovním aktivitám, které se mohou vykonávat v blízkém okolí.

I přesto, že ve společnosti převažuje odměňování dle pracoviště a hodinové taxy, pracovníci jsou motivováni zvýšením platu při delším setrváním v pracovním poměru. Taktéž dochází k nadstandardním odměnám v případě nutnosti vykonávání přesčasů.

Schopnosti

Společnost si je vědoma nutnosti kvalitních schopností jednotlivých pracovníků a taktéž kvalitních vztahů na pracovišti. Na potřebné schopnosti je kladen velký důraz již při výběru pracovní síly. Individuální schopnosti a dovednosti se snaží prohlubovat a zvyšovat pomocí pravidelných porad či občasných školení.

Hlavní silné a slabé stránky vybrané společnosti vycházející z interní analýzy jsou zachyceny v následující Tabulce 11.

Tabulka 11: Silné a slabé stránky společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle interní analýzy)

Silné stránky	Slabé stránky
• Tradice a historie podniku • Lokalita • Tradiční způsob výroby piva • Odborná kvalifikace zaměstnanců • Technické vybavení • Přiměřené množství obchodních zástupců • Ocenění produktů i celého pivovaru • Spolupráce přímo s kapelou „Tři sestry“	• Slabší aktivita na sociálních sítích • Nemožnost zjistit obsazenost na webu • Slabší místa webových prezentací • Velká závislost na stálých klientech • Neúčast na Sázavafestu • Vysoká zadluženost

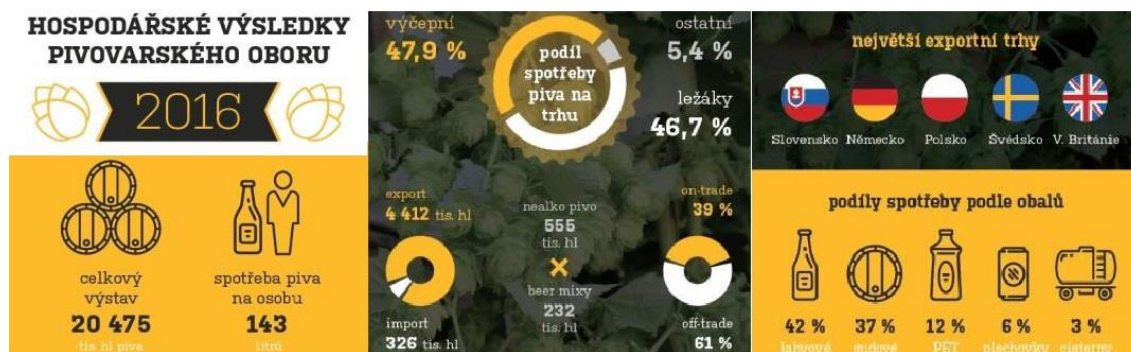
4.3 Externí analýza

Externí analýza je realizována ve dvou krocích, pomocí analýzy obecného okolí metodou SLEPTE a analýzy oborového okolí s použitím mimo jiné Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

4.3.1 Analýza obecného okolí (SLEPTE)

Sociální faktory

České republice dlouhodobě obhájí prvenství ve spotřebě piva na obyvatele. Dle statistik byla spotřeba piva v roce 2015 ve výši 143 litrů na obyvatele a v roce 2016 došlo dokonce k nárůstu výroby o 1,3 %. Pro bližší představu bylo v české republice v roce 2015 zkonsumováno 16,2 milionu hektolitrů piva a v roce 2016 dokonce 16,4 milionu hektolitrů. Spotřeba na jednoho obyvatele zůstává stejná, i přesto, že se zvýšil domácí výstav a daří se i exportu. Stejná hodnota vznikla z důvodu růstu počtu obyvatel. Pozitivní výsledek potřeby piva na tuzemském trhu se lze připisovat i oživení cestovního ruchu, kdy v roce 2016 Českou republiku navštívilo o 2,2 miliony turistů více než v roce 2015. Hospodářské výsledky pivovarského oboru z roku 2016 jsou vyobrazeny na Obrázku 14 (BeerWeb, ©2018).



Obrázek 14: Hospodářský výsledek pivovarského oboru z roku 2016 (zdroj: BeerWeb, ©2018)

V roce 2016 došlo k prohlubování rozdílu mezi pivem, které je konzumováno v pohostinském zařízení ve prospěch nákupu baleného piva zakoupeného v obchodech. Poměr mezi konzumací piva v pohostinstvích a baleného piva byl v roce 2016 39 ku 61 procentům. V tuto chvíli nejsou ještě dostupná data z roku 2017, kdy jsou hodnoty nakupovaného baleného piva očekávány ještě vyšší z důvodu zavedení protikuřáckého zákona (BeerWeb, ©2018).

Legislativní faktory

Každý podnikatelský subjekt musí společnost dodržovat jak zákony v České republice, tak od vstupu do EU i zákony a nařízeními Evropské unie. Mimo základní zákony, kterými se musí řídit každý podnikatelský subjekt na území ČR, se společnost řídí i zvláštními zákony, různými vyhláškami a nařízeními. V této diplomové práci bych rád zmínit alespoň vyhlášku Ministerstva zemědělství č. 335/1997 Sb., která provádí zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, dále elektronickou evidenci tržeb a protikuřácký zákon, který zmiňuji v politických faktorech (Zákony pro lidi, ©2013).

Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky je ve velmi dobrém stavu. HDP má rostoucí tendenci, která je patrná i z čtvrtletních hodnot, kdy očištěné o cenové vlivy a sezónnost bylo ve třetím čtvrtletí oproti druhému růst o 0,5 %. V případě porovnání třetího čtvrtletí roku 2017 s rokem předchozím je nárůst dokonce o 5 % (Český statistický úřad, ©2018).

Taktéž dochází k poklesu nezaměstnanosti. Česká republika dosahuje nejnižší úrovně nezaměstnanosti v rámci celé EU. Kdy ke konci roku 2017 pohybuje pod 4 %. Nízká nezaměstnanost se projevuje taktéž v růstu mezd, nicméně dochází i k meziročnímu růstu inflace o 2,5 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2018).

Taktéž dochází k růstu vývozu a dovozu. Dle posledních dat z českého statistického úřadu, která hodnotí období leden, až listopad roku 2017 stoupl meziročně vývoz o 6,1 % a dovoz o 6,9 % (Český statistický úřad, ©2018).

Politické faktory

Aktuální politická scéna České republiky není úplně stabilní. Koncem roku 2017 proběhli řádné volby do Poslanecké sněmovny a aktuálně nebyla menšinovému kabinetu složeného z politiků a odborníků vyslovena důvěra. Stále probíhají jednání a výsledek je zatím nejasný.

Rád bych zmínil alespoň změny, které nastali při minulé vládě a pro tuto práci jsou stěžejní. V prvním kvartálu roku 2016 došlo ke schválení zákona o elektronické evidenci tržeb, tedy zákona, který má sloužit ke zlepšení výběru daní z příjmu a daní z přidané hodnoty a také má vést k narovnání podnikatelského prostředí v České republice. Zákon vyšel ve sbírce zákonů a vstoupil v účinnost ke dni 1. 12. 2016. Tento zákon ovlivňuje oblast pivovarnictví i ubytovací a stravovací zařízení. Druhá fáze se vztahuje na maloobchod a velkoobchod, tedy subjekty, které představují odběr výrobků. Taktéž závaznou změnou bylo schválení protikuřáckého zákona, který vstoupil v platnost 31. 5. 2017. Proběhli i návrhy zmírnění protikuřáckého zákona, který ovšem senát nepodpořil (Podnikatel, ©2018).

Technologické faktory

I přesto, že pivovar Hubertus vaří pivo tradičním způsobem, je nutné dostupné technologie zohledňovat a případně i využívat. Pro výrobu piva jsou specifické čtyři fáze: vaření, kvašení, uležení a stáčení.

Pro fázi vaření společnost využívá klasickou celoměděnou dvounádobovou varní soupravu, která je tvořena scezovací kádí a rmutomladinovou pánví. Nádoby jsou vyrobeny jedním s nejprestižnějším výrobcem pivovarských technologií, firmou Ziemann. V roce 2007 prošla varní souprava rekonstrukcí a byla předělána na poloautomatizovaný provoz (Pivovar Hubertus, ©2018).

Pro kvašení jsou využívány otevřené kvasné kádě dle tradičních postupů výroby českých piv. Z důvodu produkce alkoholu a oxidu uhličitého ve fázi kvašení je nutné prostory dobře odvětrávat a chladit, aby nedošlo k nežádoucím chuťovým odchylkám. Uležení piva probíhá v prostorách historických sklepů ve smaltovaných, uponových a nerezových ležáckých tancích. Na konci procesu už lze pivo pít v takzvané nefiltrované podobě. Velké pivovary od klasického kvašení a dokvašení neboli uležení ustupují a také kladou vyšší důraz na trvanlivost piva, nicméně změna technologie v této oblasti není slučitelná se strategií podniku (Pivovar Hubertus, ©2018).

Poslední fází je stáčení piva do skleněných, plastových či KEG sudů. V této oblasti společnost v posledních letech výrazně modernizovala. Lahvová linka prošla

modernizací v roce 2016, kdy Kácovský pivovar začal využívat nové vlastní typy lahví. Modernizace spočívala především v modernizaci etiketovací linky z důvodu zvýšení počtu etiket na jedné lahvi z počtu dvou na tři, tedy přední etiketu, krček a zadní etiketu. Při stáčení produktu do sudů je využívána moderní stáčírna, která byla pořízena v roce 2006 (Pivovar Hubertus, ©2018)

V posledních letech je výrazným trendem orientace na technologie, které vedou k energetickým úsporám, čímž je ovlivněna celková ekonomika výroby.

Ekologické faktory

Při výrobě piva vzniká obrovské množství organického odpadu a odpadní vody. Tento odpadní produkt však lze zpětně využít ke zpětnému získání energie za vzniku takzvaného „ekologického piva“.

V ekologii hraje výraznou roli nejen organický odpad, ale i energeticky náročný proces. Přísady je potřeba nejprve uvařit za pomoci horké vody a páry a následně dochází ke chlazení. Pomocí rekonstrukcí horkovzdušného hospodářství a využití odpadního tepla lze snížit nejen energetickou náročnost, ale i spotřebu vody a emise.

Nedílným ekologickým faktorem je používání obalů. Česká republika se v oblasti používání obalů řadí k ekologicky nejohleduplnějším zemím. Zhruba polovina vyráběného piva se prodává ve stoprocentně recyklovaných sudech a 40 % ve vratných pšilitrových lahvích (Parlamentní listy, ©2018).

4.3.2 Analýza oborového okolí (Porterův model pěti konkurenčních sil)

Konkurenční rivalita

Konkurence pivního trhu je velmi vysoká. Jen ve Středočeském kraji, ve kterém působí i pivovar Hubertus dále figuruje dalších 49 pivovarů různých velikostí. Nejvýznamnějšími konkurenti jsou: pivovar Velkopopovický Kozel neboli Plzeňský

prazdroj, který je v kraji největší a řadí se svou velikostí do velmi velkých podniků, dále Krušovice a Postřižinský pivovar Rumburk, kteří jsou zástupci velkých podniků. Společně s pivovarem Hubertus v rámci středně velkých podniků to jsou to dále: Tradiční pivovar v Rakovníku, pivovar Vysoký Chlumeč, pivovar Ferdinand, pivovar Klášter, pivovar Herold Březnice, pivovar Podkováň, pivovar Kutná Hora, Únětický pivovar, Černokostelecký pivovar a Olivův pivovar Dolní Břežany. Zbylou část zastupují minipivovary nebo rodinné pivovary. (Pivní info, ©2018)

Rád bych také alespoň stručně uvedl konkurenci pivovarů na Vysočině, jelikož pivovar hubertus sídlí na pomezí těchto krajů, pivo Hubertus je v této oblasti velmi známe a distribuované. V kraji Vysočina je celkem 30 pivovarů. Z velkých pivovarů zde má zastoupení pivovar Bernard, pivovar Poutník a Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod. Do kategorie středně velkých pivovarů se řadí pivovar Jihlava, Dalešice a Chotěboř. Zbylé subjekty opět patří mezi minipivovary nebo rodinné pivovary (Pivní info, ©2018).

Minipivovarům se v České republice velmi daří. Dle počtu mají minipivovary v České republice značnou převahu, mizivě jejich celková produkce činí přibližně 2 % celkového objemu českého piva (Ekonom, ©2018).

Českému pivu se velmi daří. Jak je patrné z výše uvedených informací, jedná se o prosperující obor podnikání v jakékoliv velikosti. O české pivo, suroviny ale i sládky je velký zájem nejen v tuzemsku, ale i ve světě, proto je nutné sledovat nejen konkurenci ve formě množství a velikosti pivovarů, ale také reflektovat sílu lidský faktor, který je v této oblasti podnikání zásadní (Ekonom, ©2018).

Hrozba vstupu nových konkurentů

V tomto prostoru lze očekávat nárůst počtu ovšem pouze menších pivovarů, které se ovšem v drtivé většině specializují na mírně odlišný typ piva tzv. speciály, které jsou ovšem též v portfoliu Kácovského pivovaru ovšem pouze jako příležitostná vanita pro zvýšení prestiže. Z toho však vyplývá velmi malé riziko rozrůstání malých pivovarů a zavedení výčepních piv do jejich provozu. Pravděpodobnost založení většího pivovaru

tzv. na zelené louce je poměrně malá z důvodu věrnosti zákazníků oblíbeným značkám a vyžadovalo by to velké fixní náklady s nejistým ziskem.

Velké technologické změny nelze očekávat, jedná se o obor, který je založen na tradici a změny k vysoké míře technologických postupů jsou přijímány opatrně. Tudíž vstup firmy s revolučním postupem je nepravděpodobný.

Vzhledem ke specializovanosti oboru, ale zároveň jeho široké oblibě je know-how velice dobře dostupné a na vysoké úrovni.

1) Úspory

Největší příležitostí úspor z rozsahu vůči konkurenci je automatizace na kýžených místech výrobního postupu. To jsou především plnicí linka, sklady a logistika, více varných nádob a podobně.

Další ovšem finančně náročnější je slučování pivovarů. Tento jev je především díky vstupu zahraničního investora, který koupí akcie více pivovarů a pokusí se optimalizovat. Reakce na tento efekt je tendence menších pivovarů se volně spojit pro zajištění větší páky.

V neposlední řadě zde existuje poměrně běžně zpětná integrace, která se snaží omezit počet dodavatelů a jejich marži.

Větší objemy ovšem nepřímou úměrně omezuje legislativa, tedy čím více je v pivovaru vyrobeno piva tím větší je na něj uvalena daň dle milníků, která je vyobrazena v Tabulce 12.

Tabulka 12: Daň dle milníku (zdroj: vlastní zpracování dle Finance.cz, ©2018)

Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny						
Sazby daně podle výroby v hl ročně						
Rok	Základní sazba	(...- 10.000>	(10.000 - 50.000 včetně>	(50.000 - 100.000 včetně>	(100.000 - 150.000 včetně>	(150.000 - 200.000 včetně>
2009	24,00	12,00	14,40	16,80	19,20	21,60
2010 – 2016	32,00	16,00	19,20	22,40	25,60	28,80

2) Diferenciace

V tomto oboru jsou dvě základní roviny diferenciace. Prvním je výběr typu piva – stolní, výčepní, ležáky, speciály, nealkoholické atd. Druhým je brand management, ten naopak je velmi intenzivní. Průmětem těchto rovin získáváme důsledky jako výběr obalového materiálu, způsob distribuce. Problémem či výhodou takto vyhocené situace je velká míra přejímání fungujících postupů. Tím se rychle zavádí standardy je nutná rychlá odpověď na nálady trhu.

3) Kapitálová náročnost

Počáteční kapitálová náročnost je obrovská, a to v obou případech budování pivovaru i jeho odkup. Pro výrobu v dostatečném množství je třeba rozsáhlých prostor, moderní technologie, potravinářské čistotě, ale hlavně vybudování značky.

4) Distribuční kanály

Ať už je řeč o prodeji do obchodů či restaurací jsou zde velice pevné vazby mezi pivovary a odběrateli, je zde čilý boj nevzácně končící soudní pří, hlavně z důvodu kartelových dohod nebo doložek o výhradnosti.

5) Náklady nepodléhající rozsahu

Geografické umístění má velký vliv do překonání určitého milníku velikosti společnosti. V případě Kácovského pivovaru se dá říci, že má velmi vhodnou polohu, okolní města ho čile konzumují a je známý, svojí polohou na Sázavě – zvláště její snadno splavitelné části, mu dodávají nové zákazníky v odpovídajícím naladění, kteří si pak povědomí o pivu zachovají. Zásadní výhodou při expanzi je jeho blízkost k hlavní dopravní tepně Česka – dálnici D1. To mu zaručuje snadnou a levnou logistiku po celém Česku, a zvláště pak Praze.

Hrozba substitutů

Substitutem z pohledu piva můžeme chápat několik skupin.

1) Nápoje k uhašení žízně

V tomto ohledu jej porovnáváme s velmi nespecifickou skupinou nápojů skládajících se ze sodovek, vod, ale i ochucených a nealkoholických piv, limonád atd. O výběr nealkoholického substitutu poměrně aktivně bojuje stát svojí daňovou politikou.

2) Alkoholické nápoje

Tato skupina je mnohem specifičtější zde již najdeme spíše nápoje s nižším volumem alkoholu jako jsou různé druhy piv a jejich derivátů, vína a drinky. Jsou však velmi specifické pro zákazníka a pravděpodobnost substituce je malá.

Vyjednávací síla zákazníků, odběratelů

Vyjednávací síla zákazníků ať už mluvíme o B2C nebo B2B je enormní. Společnosti – distributoři, restaurace – musí velice pečlivě volit především podle požadované značky svým zákazníkem. Tohoto může pivovar využít a tam kde jeho značka piva zavedená má lepší vyjednávací pozici. Vyjednávací síla je podporována nabízením bonusů v podobě vybavení sklenicemi, tácky či výčepní technologií, která podporuje závazek k odběru piva.

Značná vyjednávací síla je především u velkoodběratelů v podobě obchodních řetězců. V případě, že chce pivovar udržet objem výroby a nepřijít o část trhu, je nucen zboží do obchodních řetězců dodávat, kteří tlačí dodavatel do cenové války. Velké množství středních a malých firem považuje vztah s obchodními řetězci za neudržitelný. Obchodní řetězce mají natolik významné postavení, že mohou dodavatelům diktovat téměř jakékoliv podmínky.

V B2C kategorii je obrovský tlak na cenu. Je velké množství pivních značek a zákazníci často vybírají podle cenové hladiny a z té možnost, která jim imponuje. To způsobuje equalizaci cen.

Přechodové náklady zákazníků prakticky neexistují nebo jsou zcela zanedbatelné, pokud by se to netýkalo smluvní vazby. Kvalita je vesměs obdobná a hnací silou je v tomto případě image brandu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Pro výrobu piva není nutné mnoho přísad, jako je voda, slad, chmel a kvasinky. Tyto suroviny jsou v naší lokalitě velmi dobře dostupné ve velkém množství, různé kvality, odrůdy a ceny. Kácovský pivovar používá vodu z vlastní studny, která prochází ošetřením v úpravně vody. Slad a chmel nakupuje od certifikovaných dodavatelů, kterých na vysoké množství, tím má společnost vysokou vyjednávací pozici, na rozdíl od společností, které používají specifickou odrůdu.

Vyrobené pivo se stáčí především do skleněných lahví nebo KEG sudů, které jsou ve velké části odběrateli nebo konzumenty navraceny, tudíž ani v této oblasti nehraje vysokou roli vyjednávací síla dodavatelů.

Hlavní příležitosti a hrozby pivovaru Hubertus vycházející z externí analýzy jsou zachyceny v následující Tabulce 13.

Tabulka 13: Příležitosti a hrozby společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle externí analýzy)

Příležitosti	Hrozby
• Využití studentského potenciálu • Práce s cenou výrobků • Optimalizace internetové prezentace • Export	• Postupný nedostatek pracovních sil • Inflace • Postupné následky EET • Následky protikuřáckého zákona • Slučování pivovarů • Růst minipivovarů

4.4 SWOT Analýza

SWOT analýza identifikuje ve finální fázi nejdůležitější silné a slabé stránky, která byli zjištěny z analýzy vnitřního prostředí a dále z vnějšího prostředí největší hrozby a nejlépe využitelné příležitosti ve zjednodušené SWOT matici.

4.4.1 SWOT matice

V níže uvedené SWOT matici (Tabulce 14) jsou barevně odlišeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které při kvantifikaci SWOT matice vzešli jako stěžejní a kritické. Tyto body budou reflektovány v rámci navrhovaných strategií v návrhové části této diplomové práce.

Tabulka 14: SWOT matice (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
• Tradice a historie podniku • Lokalita • Tradiční způsob výroby piva • Odborná kvalifikace zaměstnanců • Technické vybavení • Přiměřené množství obchodních zástupců • Ocenění produktů i celého pivovaru • Spolupráce přímo s kapelou „Tři sestry“	• Slabší aktivita na sociálních sítích • Nemožnost zjistit obsazenost na webu • Slabší místa webové prezentace • Velká závislost na stálých klientech • Neúčast na Sázavafestu • Vysoká zadluženost
Příležitosti	Hrozby
• Využití studentského potenciálu • Práce s cenou výrobků • Optimalizace internetové prezentace • Export	• Postupný nedostatek pracovních sil • Inflace • Postupné následky EET • Následky protikuřáckého zákona • Slučování pivovarů • Růst minipivovarů

NÁVRHOVÁ ČÁST

5 Formulace strategie Pivovaru Kácov

Pro úspěšný rozvoj společnosti, musí být definována její strategie růstu. Pro ujasnění priorit a kanálů použiji obchodní model Canvas, jenž byl navrhnut švýcarským obchodním teoretikem, konzultantem a podnikatelem Alexanderem Osterwalderem.

Informace použité jsou získané z volně dostupného materiálu, rozhovorů se zaměstnanci a vlastního pozorování

5.1 Model Canvas

Model je složen z devíti logických bloků popsaných v kapitole 3.1. Tyto bloky jsou podrobně rozepsány, a nakonec shrnuty do věcného rámce.

5.1.1 Zákaznický segment

Kácovský pivovar čelí velké konkurenci. Zákazníci můžou kdykoliv přejít k jinému pivu, tato možnost se vztahuje jak k B2B trhu, tak zahrnuje i B2C trh. Pivovar má velkou zákaznickou výhodu, v podobě lokalizace v Posázaví. Oblasti zaměřené na naturální dovolenou – trampování, cyklistiku a vodáctví.

Klasického zákazníka lze definovat jako člověka hledajícího dobré, chuťově stálé pivo za rozumnou cenu. Tento segment neustále roste z důvodu postupného odklonu zákazníků od klasických gigantických značek, který přináší nové zákazníky.

5.1.2 Hodnotová nabídka

Pivovar nabízí stálou chuť, které nelze docílit v domácích pivovarech nebo minipivovarech. Zároveň nabízí dynamiku, plnost a neplochosť chuti, čímž se vymyká pivům vyráběných ve velkém. Vyráběno je několik typů piv o klasické stupňovitosti 10°, 11°, 12°, světlé či tmavé, včetně několika sezónních piv. Například velikonoční

zelené pivo. Výrazná hodnota vyplývá z těsné spolupráci s kapelou Tři Sestry, pro kterou je vyráběna speciální řada piva, nesoucí jejich jméno. Piva jsou prodávána na jejich koncertech a ze vzniklé spolupráce vyplývá koncertový či festivalový rozměr.

5.1.3 Distribuční kanály

Kapitola popisuje reálnou distribuci zboží, komunikaci se zákazníky a formy prodeje. Kanály se dají rozdělit v rovinách B2B a B2C trhu. B2B trh je zásadně silnější, komunikace probíhá vesměs skrze obchodní zástupce, kteří jsou odpovědní za dané území převážně pomocí emailu, telefonu, osobního setkávání, či pomocí internetových stránek. B2C kanál je z pohledu odbytu slabší, v rámci komunikace jsou využívány internetové stránky, Instagram a Facebook, které slouží především jako informační či reklamní kanál. Komunikační kanály jsou vedeny v češtině, tato forma je v současné době dostačující i pro největšího zahraničního odběratele – Slovensko.

Fyzickou distribuci v rámci B2B trhu si zajišťuje pivovar sám, rozvoz a svoz sudů je řešen na základě objednávek s konkrétními obchodníky. Pro tyto účely má pivovar Hubertus flotilu vlastních nákladních vozů. B2C trh existuje v podobě prodeje piva v komplexu pivovaru, přidružené restaurace a na koncertech skupiny Tři Sestry. Distribuce v této oblasti je řešena spíše operativně.

5.1.4 Vztah k zákazníkům

Vztah k zákazníkům lze blíže popsat pomocí rozdělení segmentu do tří kategorií: přímí zákazníci (obchody, restaurace, řetězce), koncoví zákazníci a zákazníci restaurace (turisté, vodáci).

Komunikace s přímými zákazníky probíhá s určenými obchodníky. Od získávání až po prodej, jsou veškeré požadavky zákazníků zpracovávány pouze danou osobou (obchodníkem). Koncoví zákazníci jsou prakticky bez přímého ovlivnění, částečné ovlivnění lze najít v podobě brandu. Vlastní restaurace, která je součástí pivovaru představuje velké lákadlo pro vytvoření nových zákazníků. V daném místě se mohou přesvědčit o výrobě, skladování a získat zajímavé informace od průvodce.

5.1.5 Zdroje příjmů

Veškerý svůj kapitál pivovar získává prodejem piva. Cena je do velké míry individuální dle vyjednávací síly zákazníka. Velké řetězce a zákazníci s velkým odběrem mají lepší poměrnou cenu. Platby jsou formálně řešeny pomocí faktur (v oblasti B2B trhu) nebo hotově (B2C ale i B2B trh).

5.1.6 Klíčové zdroje

Zdroje, které Pivovaru umožňují poskytování jeho produktů či služeb, můžeme rozdělit na oblast fyzickou a duševní. Do fyzické oblasti patří objekt pivovaru včetně jeho veškerého vybavení, například ležácký sklep, stáčecí linka, vlastní studna, sklady a restaurace. Dále také nákladní vozy pro distribuci a osobní vozy pro obchodníky. Ze zdrojů, které společnost pro výrobu piva nakupuje, jsou zásadními složky chmel (chmelové granule) a slad. Slad je odebírán od lokálního výrobce. V oblasti duševního vlastnictví společnost disponuje vlastní recepturou piva, know-how a programovým (IT) vybavením společnosti.

5.1.7 Hlavní aktivity

Hlavní aktivity Kácovského pivovaru jsou z pohledu produkce výroba piva, jeho stáčení, skladování a fyzická distribuce. Z pohledu managementu je důležité i administrativní vedení (plánování výroby, účetnictví, atestace pro potravinářskou výrobu atp.). Poslední v řadě, první v důležitosti, zcela nejvitálnější je prodej, který leží v rukou obchodníků.

5.1.8 Hlavní obchodní partneři

Obchodní partnery pivovaru můžeme rozdělit do dvou zásadních oblastí na dodavatele a odběratele. Dodavatelů je celá řada, avšak mezi nejdůležitější patří sladovna a dodavatel chmele. Při změně těchto dodavatelů hrozí změna chuti piva. Ostatní dodavatelé jsou bez větších problémů substituovatelní.

K zásadním odběratelům patří obchodní řetězce (Billa, Makro atp.), zbytek je převážně roztržštěn mezi restaurace a menší odběratele.

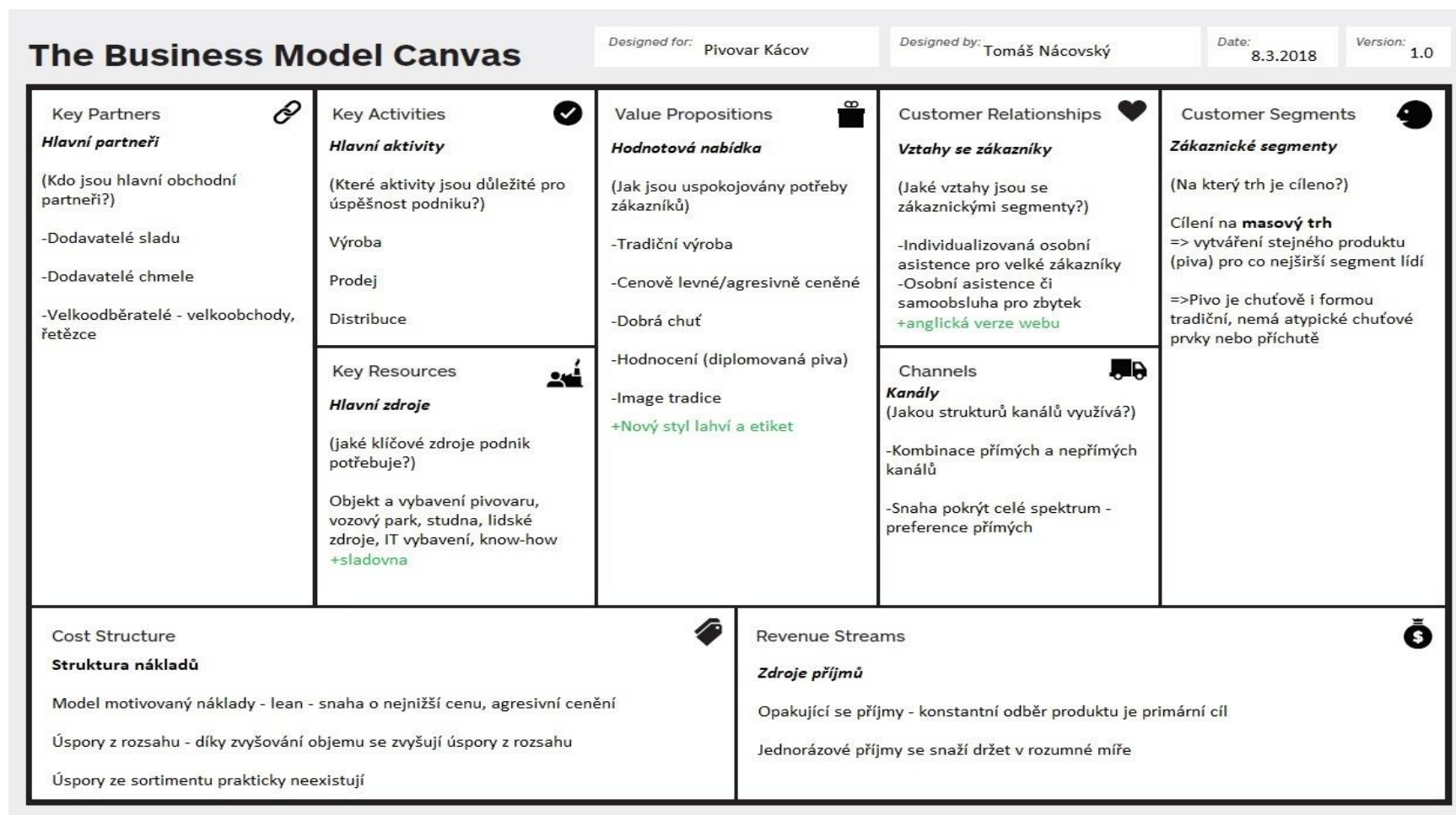
5.1.9 Struktura nákladů

Pivovar razí cestu modelu motivovaného náklady – neboli lean cestu. Z důvodu velké konkurence chce být cenově agresivní. To má dopad na rozsah sortimentu, který se snaží držet co nejužší. Jelikož se jedná o výrobní podnik platí pro něj typické vysoké fixní náklady, variabilní náklady dokázal podnik zmírnit vlastní studnou, nicméně i přes snahu jejich snížení, jsou stále poměrně vysoké.

.

5.2 Shrnutí Canvas

Následuje Model 1 – grafické zpracování business modelu Canvas pro Pivovar Kácov. Jsou uvedeny i plánované změny pro zajištění rozvoje podniku.



Model 1: Grafické zpracování Canvas pro pivovar Kácov (zdroj: vlastní zpracování pomocí strategyzer.com)

5.3 Změna lahví a etikety

Pomocí vytvořeného modelu Canvas a následného brainstormingu s vedoucími pracovníky pivovaru, vzešli tři hlavní nápady inovací pивních lahví, pro zajištění lepší komunikační strategie firmy ve směru k zákazníkům. Dále došlo ke shodě nutnosti vytvoření anglická verze webu pro zahraniční obchod a posledním návrhem bylo postavení vlastní sladovny. Cílem změn je posílení hlavních zdrojů a vztahů se zákazníky.

Priorita změn byla nastavena následovně: vzhledem k dobrým vztahům s distributorem a vysokým počátečním nákladům spojených s vznikem sladovny, je sladovně přidělena nejmenší priorita. Z důvodu vysokého odbytu, který se stále rozšiřuje v rámci České republiky a na Slovensku, je anglické verzi webu, nastavena sekundární priorita. Inovace pивních lahví získala nevyšší prioritu, z důvodu nízké potřeby počátečního kapitálu a rychlého efektu na zákazníka, nevýhodou tohoto rozhodnutí je navýšení variabilních nákladů, a tedy dočasné snížení marže.

Tabulky 15 a 16 představují vizuální klíč, pro zpřehlednění hodnocených variant, které vzešly z brainstormingu. Na uvedených hodnotách se přítomní shodli.

Tabulka 15: Hodnocení možností I (zdroj: vlastní zpracování)

Inovace	fixní náklady	variabilní náklady	počáteční náklady
Nové láhve a etikety	-	--	-
Anglická verze webu	0	0	--
Sladovna	--	+	-----

Tabulka 16: Hodnocení možností II (zdroj: vlastní zpracování)

Předpokládaný efekt	Váha efektu
Zlepšení povědomí u cíleného trhu	+++++
Získání nových trhů	++
Samostatnost, úspora, lepší dohled nad kvalitou	+++

5.3.1 Náklady

Náklady vztahující se k novým lahvím a etiketám vycházejí z nutnosti přizpůsobení a vylepšení stáčecí linky, nákupu dražších lahví, zaučení pracovníků, a především adekvátního finančního ohodnocení kvalitních designérů, kteří dokážou dobře odhadnout náladu trhu. Zvýšené náklady se projeví v podobě dočasného krytí zvýšené ceny lahví, které postupně budou do ceny zahrnuty, ve formě ocenění tradice a kvality zákazníkem. Podobně i změna stylu na všech vizuálních komunikačních kanálech přinese zvýšenou ekonomickou zátěž, ovšem jen na přechodné období.

Náklady anglického webu jsou poměrně zanedbatelné z důvodu nižší rozsáhlosti informací webu, a i údržba zůstane v rozsahu pracovníků, kteří internetové kanály spravují v současné době. Náklad představuje pouze cena úprav v poli IT a překlad.

Zásadní nevýhodou vzniku sladovny, je nutnost výstavby sladovny na zelené louce, která s sebou nese nutnost velkého množství investic. Výše nákladů ovlivňuje i nutnost výstavby v místě, které bývá často zatopeno. Je potřeba počítat i s náklady spojenými s pravidelnou sanací, na kterou je ovšem pivovar poměrně zvyklý. Pozitivní efekt by vznikl pouze při znatelně vyšším odbytu piva.

5.3.2 Efekt

Efekt sladovny působí ve třech pozitivních rovinách. První je úspora variabilních nákladů při výrobě piva ve velkých objemech. Dále je možné tuto službu poskytovat menším pivovarům v okolí. Druhou rovinou je zvýšení samostatnosti a vzniku opatření proti zhoršeným dodávkám sladu (jak kvalitativně, tak časově). Nicméně se posune řetěz dodavatelů a společnost nemá jistotu, že dojde ke stejné výsledné spokojenosti s novým dodavatelem. Se stávajícím dodavatelem je pivovar velmi spokojen. Třetí rovinou je pak získání lepšího jména pro fanoušky piva, díky výrobě vlastního sladu.

Anglická verze webu s sebou nese efekt na dva nyní značně minoritně zastoupené zákazníky – cizojazyčné turisty a zahraniční trhy. Díky volnému pohybu osob v rámci schengenského prostoru a rostoucí oblibě naturálních dovolených v západní Evropě, roste počet cizojazyčných návštěvníků pivovaru a jeho restaurace. Do skupiny častých návštěvníků můžeme zahrnout Nizozemce, Belgičany, Němce nebo obyvatele Velké

Británie, tedy převážně obyvatele zemí, které mají tradici ve vaření piva, avšak kde cena dosahuje násobku. Pro tuto skupinu zákazníků to mnohé ulehčí, a více je naláká nejen na prohlídku pivovaru. Hlavním důvodem a výhodou anglické verze webu je oslovení zahraničních odběratelů. Primárně směrem do Severní Evropy, kde marže může být mnohem vyšší než v České Republice, a kde je Česko známé jako centrum levného a dobrého piva, potažmo alkoholu.

Nejimpaktnějším efektem byla označena změna designu, vizáže nebo také jasné komunikace kvalit a preferencí směrem k největší skupině zákazníků (změna etiket a skleněných lahví). Stávající design komunikoval pouze nízkou cenu svojí podobností například klasickému vzhledu typ Gambrinus – jednoduchý tvar s metalickými barvami, který je zobrazen na obrázku 15. Tento fakt velmi limituje možnost pivovaru navýšit svoji prestiž a tím pádem i marži. Na design bude najata odborná firma, se kterou se probere záměr a tvář firmy, kterou se snaží pivovar zákazníkům promítat. Zvýší se variabilní náklady na lahvování a následně i marže na všech frontách – u všech druhů balení. Design se týká stylistiky celé prezentace firmy – barevná škála a styl pro podtácky, veškeré etikety a skleněné lahve.



Obrázek 15 Původní etikety a lahve Hubertus (zdroj: Pivovar Hubertus, ©2018)

5.3.3 Rizika

Každá z možností má i předvídatelná rizika a musí být brána v potaz při rozhodování. Samozřejmě s menším relativním rizikem stoupá vůle provádět dané změny.

Největším rizikem by v tomto případě znamenalo stavění sladovny. Potřebné počáteční náklady mohou dosáhnout hranice letální pro pivovar. Pouze stavbou a přenastavováním výrobního procesu ovšem rizika nekončí, vzhledem k tomu, že jediné možné místo by bylo v místě, kde se často při povodních vylévá řeka.

Výměna lahví přinášela několik rizik. První byla úprava stáčecí linky, která by se musela zastavit a rizika z ní vyplývající. Čas, který vylepšení zabere plus čas a náklady, které by zabrali komplikace. Další riziko by se týkalo designu, respektive jeho výstupu. Požadavky na něj musí být jasně definované, aby nevznikali prostoje a prodražení kvůli redefinici cílů. Druhý nejkritičtější krok je reálné zavedení nových lahví do provozu. To vytvoří zatížení na několika bodech výroby a distribuce tzv. „down the line“ (po směru výroby od stáčení). Velkou zátěž zde zaznamená sklad a potažmo distribuce. Nesmí dojít k pomíchání lahví a priorita musí být na doprodeji starých lahví do míst s rychlým průtokem zboží, tak aby staré lahve nezůstávali na pultech na úkor těch nových. Jedním z rizik týkajících se výroby přímo je kvalita lahví. Pokud by lahve byly příliš nízké kvality, mohlo by vznikat zmetkové zboží nad přirozenou míru, kterou se každý podnik snaží držet na minimu. Případně by se opatrnější manipulací zpomalilo plnění a tím snížila produkce. Nejrizikovější je navýšení cen. Pokud by nebyl pivovar dostatečně pozitivně prezentován a zákazník nebyl přesvědčen, že skutečně je vyšší cena za produkt adekvátní, znamenalo by to masivní odliv zákazníků což by mohlo být pro pivovar letální.

Vytvoření anglické verze webu nese velice minimální rizika, příkladem by mohla být špatná komunikace s dodavatelem stránek a určitá zvýšená finanční zátěž. Nebo nedostatečné zajištění pracovníků s angličtinou na důležitých pozicích.

5.3.4 Eliminace rizik

V eliminaci rizik budou obmyšleny varianty, které mají teprve potencionálně přijít.

Nejkritičtější je úplný počátek – plánování. Pokud je plán dostatečně detailní a jsou všechna předvídatelná rizika podložena řešením, tak se vyvarujeme mnoha nebezpečností a nástrah a minimalizujeme dopad předvídatelných rizik. Při jeho vypracovávání je třeba brát zřetel na vytvoření rezerv jak skladových, časových tak i finančních. Tím zabráníme nežádoucím efektům a dostaneme manévrovací prostor v případě potíží, které by mohli nastat.

Co se týče instalace linky samotné, rizika se dají eliminovat najmutím firmy, která má zkušenosti, tedy vyžádat si reference a pokud možno přidělit nezávislý dozor nad prací. V neposlední řadě je třeba řádně proškolit personál na novinky a úpravy na lince.

Eliminace rizik v rámci designu etiket a lahví na prvotním vymezení objednávky směrem k dodavateli těchto změn. Důležité je určit pevný deadline do kterého požadujeme hotový design. Linka sice umí operovat se starým typem lahví bez problémů, ale mohlo by se propásnout příznivé tržní prostředí a ochudili by se o marži, kterou se chystají zvednout v případě každého dne odsunutí termínu. Ještě o něco důležitější je ovšem přesná definice potřeb směrem k dodavateli. Pakliže bude špatně komunikován záměr, může dojít ke zdržení nebo ještě hůř koncept by prošel a mohlo by dojít k miskomunikaci hodnot se zákazníkem.

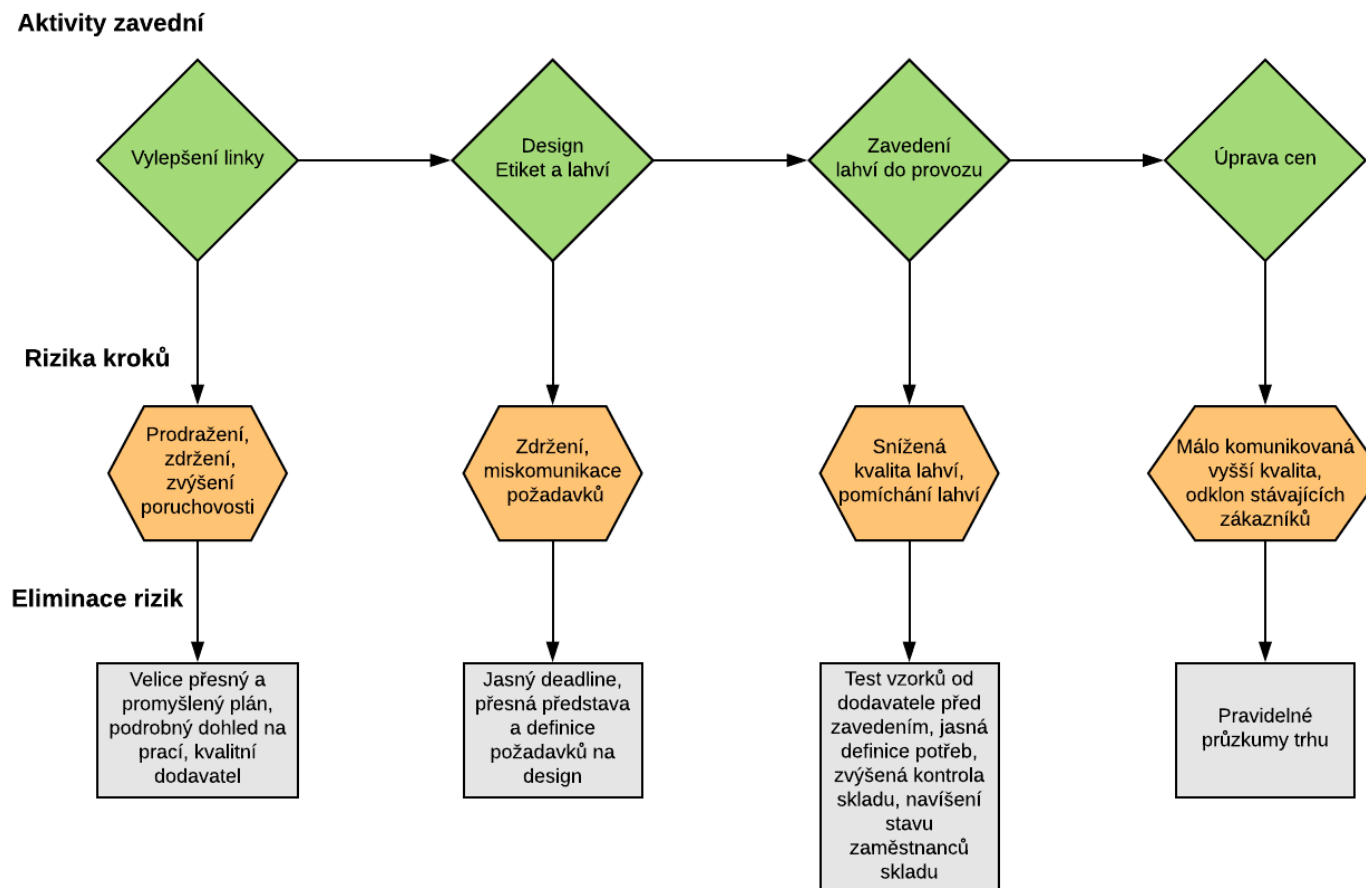
Rizika zavádění lahví můžeme vidět na dvou úsecích, na distribuci, potažmo skladu a přímo na lince. Rizika na lince mohou být nevhodnost lahví – špatná manipulovatelnost, křehkost či kazovost. Tomu se dá předejít jasnou definicí potřeb dodavateli a následným testováním několika dodávek lahví od dodavatele ve zkušebním provozu – tedy ve chvíli kdy aktivně nestáčíme pivo, například mimo směny. Toto je vhodné i pro zaučení zaměstnanců na nový typ lahví. Rizika na distribuci jsou primárně v podobě záměn nebo mixování lahví. Snaha pivovaru je v tomto případě rychle se zbavit stávajících zásob starého designu lahví a nahradit je novými, nejlépe tak, aby vedle sebe nestáli na pultech, jelikož by o starý typ nemusel být zájem. Ideální formou je tedy prodej starého typu lahví odběratelům, kteří mají nejrychlejší průtok zboží. K zajištění tohoto je možné krátkodobě navýšit stav zaměstnanců skladu.

Nejkritičtější krokem celé operace bude navýšení cen, tedy motivace k tomu, proč se k procesu pivovar odhodlal. Zde je zcela zásadní dělat pravidelný průzkum trhu na cílové skupině zákazníků a postupně podle jejich nálad navyšovat cenu tak, aby odrážela potřeby zákazníků. Nevyhnutelně při tomto procesu odejdou od značky někteří zákazníci, kteří byli do té doby lákáni velice nízkou cenou. Na druhou stranu přibudou noví zákazníci, kteří vyhledávají střední až vyšší kvalitu klasického piva a cena je jednou z afirmací kvality. Na Obrázku 16, je zobrazen návrh nového designu a etikety lahví.



Obrázek 16: Nové Etikety a lahve Hubertus (zdroj: interní fotografie pivovaru Huberus)

Na Modelu 2 je zobrazeno grafické shrnutí jednotlivých aktivit (procesů), společně s jejich riziky a kroků k eliminaci rizik.



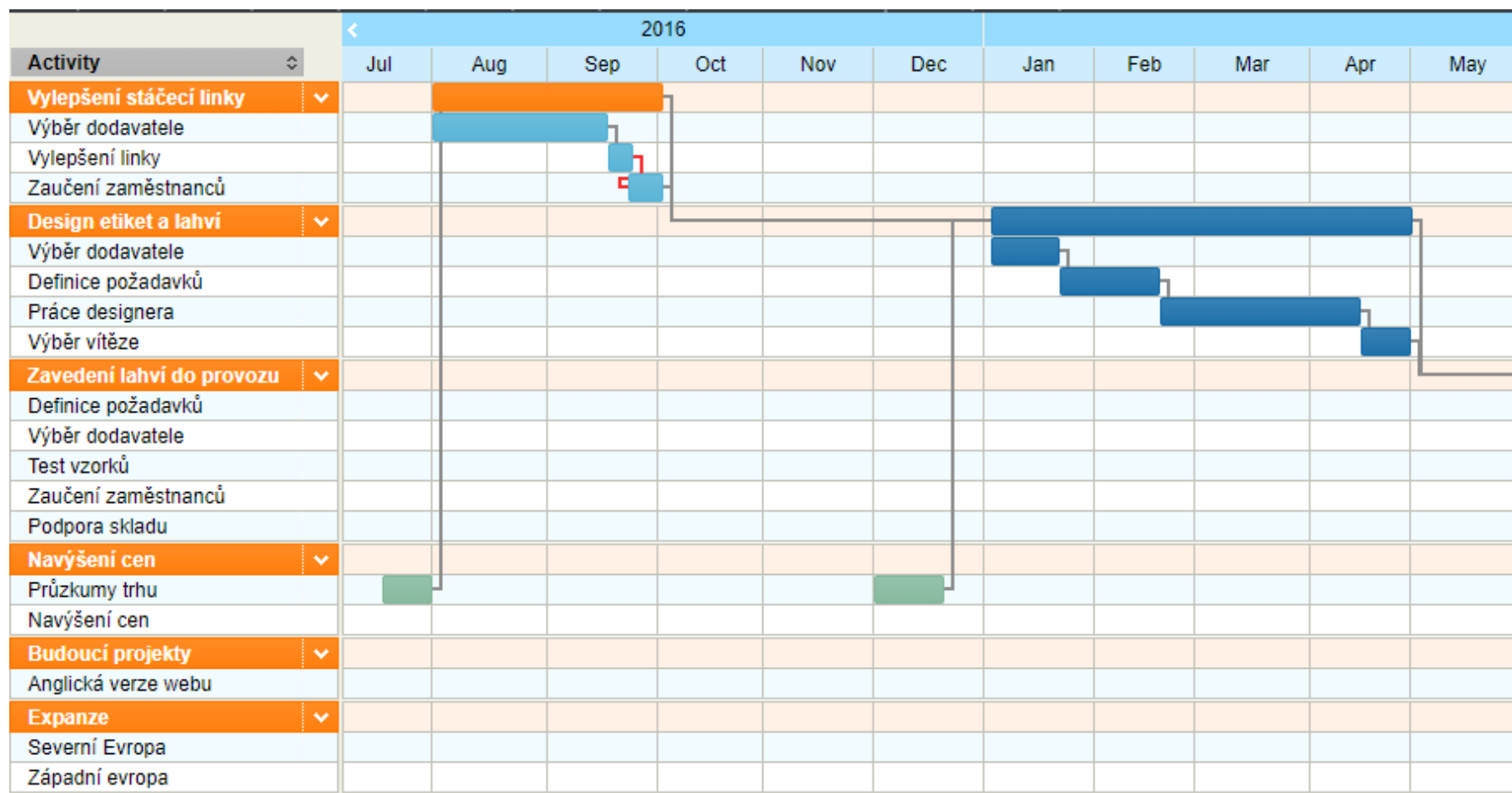
Model 2: Schéma procesů (zdroj: vlastní zpracování)

6 Harmonogram implementace

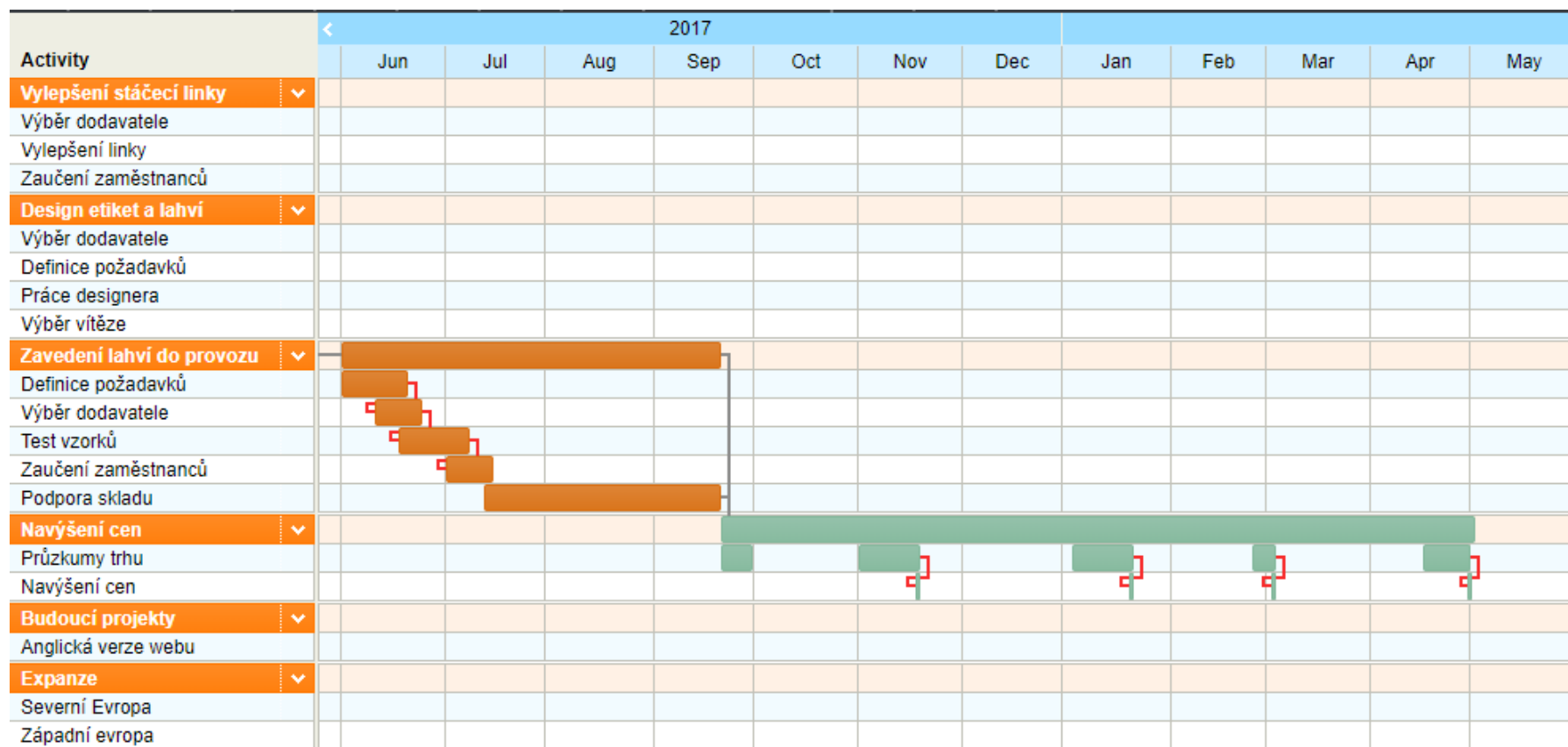
Na níže uvedené Tabulce 17 jsou popsány jednotlivé aktivity pro rozvoj podniku, včetně jejich počátku a konce. Dále jsou graficky vyobrazeny na schématech 3 a 4.

Tabulka 17: Harmonogram implementace (zdroj: vlastní zpracování pomocí tomsplanner©, 2018)

Activity	Start	End	Days		
Vylepšení stáčecí linky	01-08-16	03-10-16	46.0	93.0	▼
Výběr dodavatele	01-08-16	16-09-16	35.0		
Vylepšení linky	19-09-16	23-09-16	5.0		
Zaučení zaměstnanců	23-09-16	03-10-16	7.0		
Design etiket a lahví	03-01-17	01-05-17	84.0	167.5	▼
Výběr dodavatele	03-01-17	20-01-17	13.5		
Definice požadavků	23-01-17	17-02-17	20.0		
Práce designera	20-02-17	14-04-17	40.0		
Výběr vítěze	17-04-17	28-04-17	10.0		
Zavedení lahví do provozu	01-06-17	20-09-17	80.0	179.0	▼
Definice požadavků	01-06-17	20-06-17	14.0		
Výběr dodavatele	12-06-17	23-06-17	10.0		
Test vzorků	19-06-17	07-07-17	15.0		
Zaučení zaměstnanců	03-07-17	14-07-17	10.0		
Podpora skladu	13-07-17	20-09-17	50.0		
Navýšení cen	18-07-16	01-05-18	159.0	234.5	▼
Průzkumy trhu	18-07-16	30-04-18	71.5		
Navýšení cen	17-11-17	01-05-18	4.0		
Budoucí projekty	03-09-18	30-04-19	129.0	143.0	▼
Anglická verze webu	03-09-18	20-09-18	14.0		
Expanze	01-11-18	30-04-19		130.0	▼
Severní Evropa	01-11-18	01-02-19	67.0		
Západní evropa	01-02-19	30-04-19	63.0		



Model 3: První polovina implementace změny (zdroj: vlastní zpracování pomocí tomsplanner©, 2018)



Model 4: Druhá polovina implementace změny (zdroj: vlastní zpracování pomocí tomsplanner©, 2018)

ZÁVĚR

Cílem práce bylo navržení strategie rozvoje malého podniku, podpoření budoucích podnikatelských aktivit a upevnit postavení společnosti na trhu.

V teoretické části diplomové práce byli vymezeni charakteristiky malého a středního podniku, strategie a strategické analýzy a implementace strategie za použití modelu Canvas a časového harmonogramu realizace.

Úvod analytické části je věnován pivovaru Kácov, pravému historickému pivovaru, jehož provoz od roku 1475 dokázal přerušit pouze komunistický režim a to na 35 let. Po několika kotrmelcích od revoluce je opět v pevných rukou a pere se o své místo na dravém trhu českého piva.

Dále se analytická část věnuje finanční analýze, analýze marketingových a distribučních faktorů, modelu 7S a analýzám obecného a oborového okolí. Za pomoci analýz byli identifikováni silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, které byly souhrnně zobrazeny pomocí SWOT matice. Společnost výrazným dílem čerpá nejen ze svojí tradice, historie a lokality, ale především z velmi kvalitní práce v podobě tradičního způsobu výroby piva, které vzniká pomocí zaměstnanců s vysokou kvalifikací a za podpory dobrého technického vybavení. Uvedené kvality se zpodobnily ve formě ocenění produktů, ale i celého pivovaru. Jistou formou ocenění i je spolupráce s kapelou „Tři sestry“. I přes řadu ocenění, rozvoj a růst, má společnost slabší místa v podobě internetových prezentací, vysokého zadluženosti, slabších finančních ukazatelích a orientaci pouze na český a slovenský trh. Další hrozby lze očekávat v podobě nedostatku pracovní síly, inflace a vysoké konkurenci, vzniku minipivovarů nebo slučování stávajících pivovarů.

Návrhová část vychází z modelu Canvas, který identifikoval klíčové oblasti zájmu. Na základě získaných dat se pomocí brainstormingu vytyčili 3 oblasti, které představují největší potenciál zlepšení a upevnění postavení pivovaru na trhu. Konkrétně: stavba sladovny, anglická verze webu a rozvoj tváře značky.

Jako nejlepší možnost rozvoje image byl určen styl etiket a skleněných lahví tak, aby lépe odrážel historickou podstatu a tradici pivovaru. Rozhodnuto bylo na základě

finanční situace, přínosu a rizika, které by rozhodnutím pivovar postoupil. Sladovna, ač potencionálně nejprínosnější varianta, je mimo finanční možnosti pivovaru a současně nese příliš vysoká rizika. Zůstává tedy jako možnost pro budoucí expanzi.

Anglická verze webu má sice malé náklady, malé až téměř žádné riziko pro pivovar, ovšem nepřináší řešení současného problému v profilaci na českém trhu. Proto nebyla zamítnuta, ale pouze odložena. Dokud nebude pevně zakotvena a provedena evoluce současné image, která bude následně doplňovat anglický web při expanzi do zemí Severní a Západní Evropy.

Zmíněný upgrade image prostřednictvím stylu etiket, podtácků a lahví, byl zvolen jako nejrychlejší a nejviditelnější varianta s poměrně rozumným počátečním nákladem, která pomůže pivovaru vymanit se z „vrstvy Gambrinusu a Velkopopovického Kozla“ a posune ho do vyšší kategorie, kde může lépe ovlivňovat svojí marži a nemusí soutěžit výhradně nízkou cenou.

Zavedení bylo poměrně rychlé, linka byla vylepšena firmou, která se tímto zabývá a zaměstnanci jsou dostatečně zruční, že bez větších problémů překlenuli období zaučení na upravené lince. Plnění sudů se to nijak nedotklo.

Dalším krokem bylo nalezení grafického studia, které vytvořilo návrhy, z nichž jeden zcela vyhrál. A to hlavně díky přesné představě, co pivovar chce a jak chce se zákazníky komunikovat. Vytvořený design vyzařuje tradici a kus historie. Koneckonců tento nádech má i každá exkurze pivovarem.

Následoval kritický okamžik výměny lahví, kdy se jelo několik testovacích běhů, a nakonec byl provoz naostro spuštěn. Lahve byly obměněny a cena postupně navýšena na úroveň pokrytí zvýšených variabilních nákladů z důvodu dražších lahví a postupně na zvýšení marže. Změny byla zákazníky velmi pozitivně přijata.

Po úspěšném zavedení nové image se brzy můžeme těšit na anglický web.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Amadeus, ©2018. *Pivovar Hubertus, a.s.* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-2018118/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=2DNFEWYOR7N8BAE
- BeerWeb, ©2018. *Spotřeba piva v ČR v roce 2016* [online]. [cit. 2018-01-16]. Dostupné z: <https://beerweb.cz/novinky/ceska-republika-spotreba-piva-za-rok-2016>
- BURNS, Paul, 2001. *Entrepreneurship and small business*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: PalgraveMacmillan, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- Český statistický úřad, ©2018. *HDP, národní účty* [online]. [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 256 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- DOOLE, Isobel et Robin LOWE, 2008, *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. 5th ed. London: CengageLearning. ISBN 978-1-84480-763-5.
- Ekonom, ©2018. *Češi znovu staví pivovary ve světě. O tuzemské pivo, suroviny i sládky je ve světě zájem, export je rekordní* [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65965200-ceske-pivo-miri-do-sveta>
- Ekonom, ©2018. *Éra minipivovarů v Česku nekončí. Jen za poslední rok jich vzniklo dalších pět desítek, tedy jeden týdně* [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-65784960-jeden-novy-pivovar-tydne>
- Finance.cz, ©2018. *Spotřební daň – pivo* [online]. [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>
- GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC Radek; ŘEHÁK, David, 2012. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- JÁČ, Ivan RYDVALOVÁ Petra; ŽIŽKA Miroslav, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 174 s. Business books (ComputerPress). ISBN 80-251-0853-8.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 1997. *Exploring corporate strategy*. 4th ed. London: PrenticeHall, 873 s. ISBN 0-13-525635-6.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO, 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 252 s. ISBN 80-251-0592-x.

KOTLER, Philip; KELLERKevin;Lane; JUPPA, Tomáš, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Městys Kácov, ©2018. *Historie pivovaru* [online]. [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <http://www.kacov.cz/index.php?id=Historie-mestecka-11&clanek=Historie-pivovaru-48>

Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2018. *Statistická ročenka trhu práce v ČR*[online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z <https://www.mpsv.cz/cs/12864>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020*. [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/47605/54370/599916/priloha002.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2017. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016*[online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba podnikatelských modelů*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

Parlamentní listy, ©2018. *České pivo je nejvíce ekologické na světě*[online]. [cit. 2018-01-21]. Dostupné z <http://vasevec.parlamentnilisty.cz/blogy/ceske-pivo-je-nejvice-ekologicke-na-svete>

Pivní info, ©2018, *Pivovary* [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://pivni.info/pivovary/>

Pivovar Hubertus, ©2018. *Hubertus, pivovar Kácov* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://pivovarkacov.cz/>

Podnikatel, ©2018. *Předpis č. 112/2016 Sb. Zákon o evidenci tržeb (úplné znění)* [online]. [cit. 2018-01-21]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-evidenci-trzeb/uplne/>

PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: ComputerPress, 153 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miroslav a kol, 2002. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2006. *Základní identifikační údaje* [online]. [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=13450840&subjektId=320497&spis=81923>

Volfová Lucie, 2017. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016*. [online]. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/>

Zákony pro lidi, ©2013. *Vyhláška Ministerstva zemědělství, kterou se provádí §18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro nealkoholické nápoje a koncentráty k přípravě nealkoholických nápojů, ovocná vína, ostatní vína a medovinu, pivo, konzumní líh, lihoviny a ostatní alkoholické nápoje, kvasný ocet a droždí* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-335>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kritéria pro rozdělení malých a středních podniků	14
Tabulka 2: SWOT analýza vztahující se k malým a středním podnikům	15
Tabulka 3: Základní informace společnosti.....	35
Tabulka 4: Rentabilita vlastního kapitálu	37
Tabulka 5: Obrat aktiv	38
Tabulka 6: Doba obratu zásob	39
Tabulka 7: Doba splatnosti pohledávek.....	39
Tabulka 8: Celková zadluženost	41
Tabulka 9: Úrokové krytí	41
Tabulka 10: Cena pív v restauraci Šalanda.....	45
Tabulka 11: Silné a slabé stránky společnosti	50
Tabulka 12: Daň dle milníku	56
Tabulka 13: Příležitosti a hrozby společnosti	59
Tabulka 14: SWOT matice	60
Tabulka 15: Hodnocení možností I.....	66
Tabulka 16: Hodnocení možností II	66
Tabulka 17: Harmonogram implementace	73

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Životní cyklus strategického řízení	18
Obrázek 2: Vnější okolí podniku	19
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	22
Obrázek 4: Model 7S	26
Obrázek 5: Diagram SWOT analýzy.	27
Obrázek 6: Základní rámec SWOT analýzy	27
Obrázek 7: Stavební prvky modelu Canvas.....	30
Obrázek 8: Nabídka pív ve skleněných lahvích.....	42
Obrázek 9: Nabídka pív v PET lahvích	43
Obrázek 10: Nabídka pív v KEG sudech.....	44

Obrázek 11: Speciální nabídka	44
Obrázek 12: Mapa s místy distribuce	47
Obrázek 13: Organizační struktura	48
Obrázek 14: Hospodářský výsledek pivovarského oboru z roku 2016	51
Obrázek 15: Původní etikety a lahve Hubertus.....	68
Obrázek 16: Nové Etikety a lahve Hubertus	71

SEZNAM GRAFŮ A MODELŮ

Graf 1: Rentabilita vlastního kapitálu	37
Graf 2: Obrat aktiv	38
Graf 3: Doba obratu zásob	39
Graf 4: Doba obratu pohledávek.....	40
Graf 5: Celková zadluženost.....	40
Graf 6: Úrokové krytí	41

Model 1: Grafické zpracování Canvas pro pivovar Kácov.....	65
Model 2: Schéma procesů.....	72
Model 3: První polovina implementace změny	74
Model 4: Druhá polovina implementace změny.....	75