

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Analýza a inovace organizační a řídicí  
struktury podnikatelského subjektu**

**Bc. Kamila Forghieri**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kamila Forghieri

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Analýza a inovace organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu**

Název anglicky

**Analysis and innovation of organization and management structure of the entrepreneurial entity**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit organizační a řídicí strukturu podnikatelského subjektu a v případě zjištěných nedostatků navrhnout řešení organizační a řídicí struktury tak, aby vedlo k zefektivnění fungování a dalšímu rozvoji celého podnikatelského subjektu.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

V teoretické části práce je popsána organizační struktura včetně jejich stavebních prvků, základních typů a definic od různých autorů a obsahuje podklady pro praktickou část.

Praktická část obsahuje charakteristiku, řízené rozhovory s vybranými manažery vybraného podnikatelského subjektu a návrh k zefektivnění organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu.

---

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Organizační struktura, řídití struktura, inovace, analýza, konkurenceschopnost, plánování

---

**Doporučené zdroje informací**

- BÁRTA, L. Public relations & marketingová komunikace v obchodu s vínem. Praha: Radix ve spolupráci s Business Institut, 2013. ISBN isbn978-80-87573-07-5.
- BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-213-0695-5
- ODCHÁZEL, J., DĚDINA, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- PRŮŠA, P. Chování spotřebitele a trendy na trhu vín v České republice a ve světě. Praha: Press21, [2019]. ISBN isbn978-80-907529-0-0.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- URBAN, J. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4
- VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-7261-232-1

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 17. 11. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza a inovace organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu" jsem vypracovala s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce, a to pod vedením vedoucího práce. Jako autorka uvedené diplomové práce se taktéž opírám o již zpracovanou bakalářskou práci, kterou jsem odevzdala v roce 2016 na stejné téma a jejím částečným použitím jsem neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat Prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c., za vedení a poskytnutí poradenství při zpracování této diplomové práce. Další moje velké poděkování je panu Ing. Martinu Fouskovi, Ph.D, marketingovému řediteli firmy BOHEMIA SEKT, s.r.o., za jeho drahocenný čas, poskytnutí materiálů a informací k vytvoření této práce a k organizační a řídicí struktuře daného podniku. Dále rodině za obrovskou morální podporu a neuvěřitelnou trpělivost během celého mého studia a na konec přátelům za občasné rozptýlení v těžkých studijních chvílích.

# **Analýza a inovace organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu**

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá organizační a řídicí strukturou podnikatelského subjektu. Složení práce můžeme rozdělit na více sekcí. V prvním bloku jsou shrnuty teoretické informace a poznatky z nich, které se získaly studiem odborné literatury. V druhém bloku nalezneme seznámení s podnikatelským subjektem vybraným pro tuto práci, zpracováním některých z možných analýz, které jsou doplněné vlastním výzkumem. Ten je proveden formou řízeného rozhovoru s vybranými manažery společnosti, spoluprací s nimi a částečným zasvěcením do struktury a problémů daného subjektu. Z těchto získaných informací, bylo následně možné zvolit ty konkrétní budoucí postupy, které by mohly přinést do firmy v rámci budoucího růstu výhodu a tím například vylepšit její strategii na trhu v rámci konkurence.

**Klíčová slova:** organizační struktura, řídicí struktura, analýza, inovace, konkurenceschopnost, plánování

# **Analysis and innovation of the organizational and management structure of a business entity**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the organizational and management structure of the business subject. The composition of the work can be divided into several sections. The first block summarizes the theoretical information and knowledge from them, which was obtained by studying the literature. In the second block we will find acquaintance with the business entity selected for this work, processing some of the possible analyses, which are supplemented by our own research. This is done in the form of a controlled interview with selected managers of the company, cooperation with them and partial initiation into the structure and problems of the entity. From this information, it was then possible to choose the specific future procedures that could bring the company an advantage in the future growth and thus, for example, improve its market strategy in the competition.

**Keywords:** organizational structure, management structure, analysis, innovation, competitiveness, planning

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>14</b>
2.1	Cíl práce .....	14
2.2	Metodika.....	15
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>16</b>
3.1	Podnik a jeho definování.....	16
3.2	Podnik a jeho životní cyklus .....	17
3.2.1	Podnik a jeho vznik.....	17
3.2.2	Podnik a jeho rozvoj .....	18
3.2.3	Podnik a jeho růst / úspěch .....	19
3.2.4	Podnik a jeho expanze .....	19
3.2.5	Podnik a jeho dospělost .....	19
3.3	Organizační a řídicí struktura.....	20
3.3.1	Řídicí struktura .....	20
3.3.1.1	Proces řízení .....	20
3.3.1.2	Řídicí pracovníci .....	21
3.3.2	Organizační struktura.....	22
3.3.2.1	Základní organizační struktury .....	24
3.4	Strategické analýzy .....	27
3.4.1	Prostředí podniku.....	27
3.4.2	Analýza vnějšího prostředí .....	28
3.4.2.1	STEP analýza .....	28
3.4.2.2	Scénáře .....	29
3.4.2.3	Porterův model 5-ti sil.....	29
3.4.3	Analýza vnitřního prostředí .....	31
3.4.3.1	Marketingová analýza (marketingový mix) .....	31
3.4.3.2	Analýza portfolia.....	33
3.4.3.3	SWOT analýza .....	34
3.5	Inovace .....	39
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>40</b>
4.1	Popis společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.....	40
4.1.1	Historie.....	42



4.2	BOHEMIA SEKT, s.r.o – předmět činnosti.....	45
4.3	BOHEMIA SEKT, s.r.o – životní cyklus.....	47
4.4	BOHEMIA SEKT, s.r.o – řídicí struktura.....	47
4.5	BOHEMIA SEKT, s.r.o – organizační struktura .....	50
4.6	BOHEMIA SEKT, s.r.o – analýzy.....	52
4.6.1	Analýzy vnějšího prostředí .....	52
4.6.1.1	STEP .....	52
4.6.1.2	Porterův model 5ti sil.....	58
4.6.2	Analýzy vnitřního prostředí .....	62
4.6.2.1	SWOT .....	62
4.7	BOHEMIA SEKT, s.r.o – situace COVID – 19.....	69
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení pro BOHEMIA SEKT, s.r.o.- inovace .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>76</b>

## Seznam obrázků

Schéma 1 - Životní cyklus podniku .....	17
Schéma 2 - Pyramidová organizační struktura .....	22
Schéma 3 - - Organizační stuktura široká (plochá).....	23
Schéma 4 - Organizační struktura vysoká (strmá).....	23
Schéma 5 - Liniová organizační struktura .....	24
Schéma 6 - Funkcionální organizační struktura .....	25
Schéma 7 - Liniově-štábní organizační struktura .....	26
Schéma 8 - Marketingové prostředí firmy .....	28
Schéma 9 - Porterův model 5ti sil.....	30
Schéma 10 - Složky marketingového mixu : 4P a 4C .....	32
Schéma 11 - BCG matice.....	33
Schéma 12 - SWOT matice .....	36
Schéma 13 - Matice IE.....	38
Schéma 14 - Poměr prodejů jednotlivých kategorií v ČR na milion lahní v roce 2019 .....	46
Schéma 15 - Řídící schéma společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. ....	49
Schéma 16 - Organizační struktura společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. ....	51
Schéma 17 - Velikost e-commerce trhu 2020.....	53
Schéma 18 - Nejčastější sortiment e-shopů 2020 .....	54
Schéma 19 - Preference druhu dopravy 2020 .....	54
Schéma 20 - Nominální a reálné průměrné mzdy, index ke stejnému čtvrtletí předchozího roku .....	56
Schéma 21 - Vývoj tržeb ve stálých cenách (průměr roku 2015 = 100) .....	57
Schéma 22 - Rozdělení trhu šumivých vín v roce 2019 .....	59
Schéma 23 - INOVACE - Organizační struktura společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. ....	74

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Matice IFE .....	64
Tabulka 2 - Matice EFE.....	65
Tabulka 3 - Matice IE .....	66
Tabulka 4 - Matice SWOT.....	67
Tabulka 5 - Vývoj prodejů v oblasti off-trade a on-trade v ČR.....	72

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logo společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.....	40
Obrázek 2 - fotografie Ondřej Beránek .....	48
Obrázek 3 - fotografie Petr Černý.....	48
Obrázek 4 - fotografie Slavomír Hermann .....	49

## Seznam zkratk

<b>DtC</b> (direct to consumer)	přímý prodej
<b>E-commerce</b>	obchodních transakcí realizovaných za pomoci internetu
<b>HORECA</b> (hotel/restaurace/catering)	hotelnictví a gastronomický provoz
<b>HR</b> (human resources)	oddělení lidských zdrojů
<b>KAM</b> (Key account management)	spolupráce s mezinárodními klíčovými zákazníky
<b>Off - Trade</b>	prodej v obchodech
<b>On - Trade</b>	prodej zboží přímo v místě spotřeby

# 1 Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na téma „Analýza a inovace organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu“, konkrétně na společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o., jejíž podnikatelskou náplní je výroba sektů, vín a lihovin. Zvolený podnik pro zpracování závěrečné práce a i její téma nebyl vybrán náhodně. Jelikož jsem se stejnou firmou spolupracovala při vytvoření své bakalářské práce, tak spolupráce s manažery je snazší a základní informace o firmě jsou již mně známé. Vzhledem k vysoké citlivosti některých interních a externích dat firmy byla tato data pro vytvoření diplomové práce úmyslně pozměněna.

V dnešní době chce každá obchodní společnost vytvářet hodnoty, prosperovat, být zajímavou pro současné i potenciální zákazníky a současně i nebezpečnou pro konkurenci. Proto věnovat se analýzám, které v budoucnu mohou pomoci k úspěšnému rozvoji, by mělo být součástí každého podniku.

Podnikatelský subjekt bývá velmi rozsáhlým systémem. Procesy jsou často složité a jejich správné fungování je v zájmu společnosti. Zvolením vhodné organizační a řídicí struktury, která pomáhá zabezpečovat podnik a přináší rozvoj budoucího růstu firmy, zle toto zajistit. Průběžné inovace jsou potřebné, aby se firma rozhodovala účinně v rámci vlivu vnějšího prostředí a zvolení správného strategického plánování. Udržitelný růst firmy se zajistí neustálým sbíráním a následným vyhodnocováním dostupných informací a na jejich základě lze inovace provádět.

Jelikož v dnešní době není možné navrhnout v rámci rozvoje firmy jednu variantu nejlepšího řešení, tak tato diplomová práce ukazuje pouze na jednu z variant, na kterou se firma může zaměřit. Stejně tak v této době musí společnosti přicházet stále s mnoha nápady na dané problémy, které nemohly nijak ovlivnit a přizpůsobit se trhu, na kterém působí. Jeden z příkladů jsou právě dvě zásadní situace v letošním roce. Psaní práce v roce 2020 bylo velmi zajímavé, protože většinu firem nějak ovlivnilo rozšíření nového koronaviru SARS-CoV-2, u kterého se onemocnění začalo označovat jako COVID-19. V rámci této události firmy měnily své budoucí strategie a cíle, protože trh v této záležitosti neodpovídal naplánovaným skutečnostem a přizpůsobení situaci bylo nevyhnutelné.

Diplomová práce je roztržena na dvě hlavní části. První teoretická část se zabývá poznatky z organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu. V teoretické části je především vymezena základní charakteristika, dále jsou definovány základní klíčové pojmy, které se nachází v celé diplomové práci. V praktické části je nejprve představena společnost i s její historií, dále organizační struktura, řídicí struktura a služby, které poskytuje. Tato část čerpá z teoretických východisek, kde bylo nutné zařadit i kapitoly, týkající se základní charakteristiky podnikatelské činnosti společnosti, které determinují uplatňovanou marketingovou strategii. K dosažení vytyčeného cíle diplomové práce bylo nutno provést vybrané strategické analýzy a z jejich závěrů vyvodit případný návrh inovace pro společnost. V samotném závěru jsou popsány budoucí možné přínosy, které vycházejí z práce uvedené níže.

## 2 Cíl práce a metodika

Tato kapitola je zaměřená na cíl diplomové práce a její metodické postupy, které slouží k jejímu zpracování.

### 2.1 Cíl práce

Cílem práce je provést analýzu organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu a vyvodit inovaci pro zefektivnění a zkvalitnění jejich práce.

Vybraným podnikatelským subjektem pro tuto diplomovou práci se stala firma BOHEMIA SEKT, s.r.o. Jedná se o společnost, která patří k nejvýznamnějším výrobcům sektů a vín střední a východní Evropy. Na základě zjištěných informací pomocí řízeného rozhovoru s vybranými manažery společnosti a prostudováním struktury podniku, bude možné navrhnout inovaci, která by mohla směřovat k možnosti zlepšení společnosti na trhu v aspektech její hlavní činnosti. Hlavní myšlenka by měla být především rozvoj nebo zajištění udržitelného ekonomického růstu společnosti a zakotvení jejího postavení na trhu.

Práce je obecně rozdělena na dva úseky. První úsek se zabývá čistě teoretickou znalostí. Popisuje problematiku tak, aby se s ní mohl čtenář lépe seznámit. Jedná se o teorii organizace, organizační a řídicí strukturu podniku, strategii a inovaci. Druhý úsek je zaměřen z praktické stránky. Charakterizuje se zde zvolený podnikatelský subjekt i s jeho historií a popisuje se organizační a řídicí struktura, která se v něm nachází. Následuje analýza, z jejíž výsledků můžeme navrhnout formu inovace, kterou firma může v budoucnu využít pro svůj potenciál.

## 2.2 Metodika

Metodika nám určuje vybraný postup, kterým chceme dosáhnout k vytyčenému cíli. V této diplomové práci byla vybraná sekundární analýza odborné literatury a sběr dat formou řízeného rozhovoru s vybranými manažery společnosti.

Při použití vhodných nástrojů předem určené analýzy, a to za účelem vyhodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí, dále metodu posouzení příležitostí a ohrožení podniku a současně jejich silných a slabých stránek, vyhodnotíme současnou pozici společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. na trhu a podle získaných informací bude možné podat návrh pro optimalizaci řešení organizační a řídicí struktury společnosti.

Teoretická východiska v práci čerpají ze sekundárních dat, získaných prostudováním literatury dostupné na České zemědělské univerzitě v Praze, jiných univerzitních i veřejných knihovnách, internetových zdrojích, zdrojích zabývajících se danou problematikou a interních zdrojích daného podniku. Všechny zdroje zde použité jsou řádně citovány v souladu s požadavky pro předkládání diplomových prací.

Praktická část o firmě BOHEMIA SEKT, s.r.o., je zpracována formou řízeného rozhovoru s vybranými manažery společnosti. Některé číselné údaje byly úmyslně pozměněny, a to vzhledem k jejich vysoké citlivosti jak interním, tak externím zaměřením.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Podnik a jeho definování

Tato práce se zabývá analýzou a inovací organizační a řídicí struktury v podnikatelském subjektu. Je tedy důležité zde jako první definovat význam slova podnikatelský subjekt neboli podnik.

Listina základních práv a svobod, přesněji v Hlavě čtvrté pod hospodářskými, sociálními a kulturními právy, vydána dne 16. prosince 1992, vymezuje právo podnikat, a to pro všechny občany České republiky: „Každý má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost.“<sup>1</sup>

Za základní jednotku národního hospodářství lze považovat právě podnik. Pro jeho zkoumání nebo charakterizování je důležité, z jakého úhlu pohledu je zkoumaný. Přesto jako nejvyužívanější aspekty pro hodnocení podniků můžeme vyzdvihnout hospodárnost a dynamiku jejich rozvoje. Hlavním podnětem podnikatelské činnosti by mělo být vždy zhodnocení vloženého kapitálu, což jednoduše můžeme označit jako dosažení zisku, popřípadě alespoň nastavení rovnováhy mezi vloženými náklady a získanými výnosy.<sup>2</sup>

Zmiňovaného zisku lze docílit i prostřednictvím spokojených zákazníků a uspokojování jejich potřeb, což by mělo patřit k jedním z hlavních cílů společenského poslání podniku. Lze tedy podotknout, že velké ziskové zaměření, by nikdy nemělo ovlivnit změnu orientace na jinou, než je spokojenost zákazníka.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.

<sup>2</sup> ŘÍMOVSKÁ, Pavla. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů*, 2005, st 14

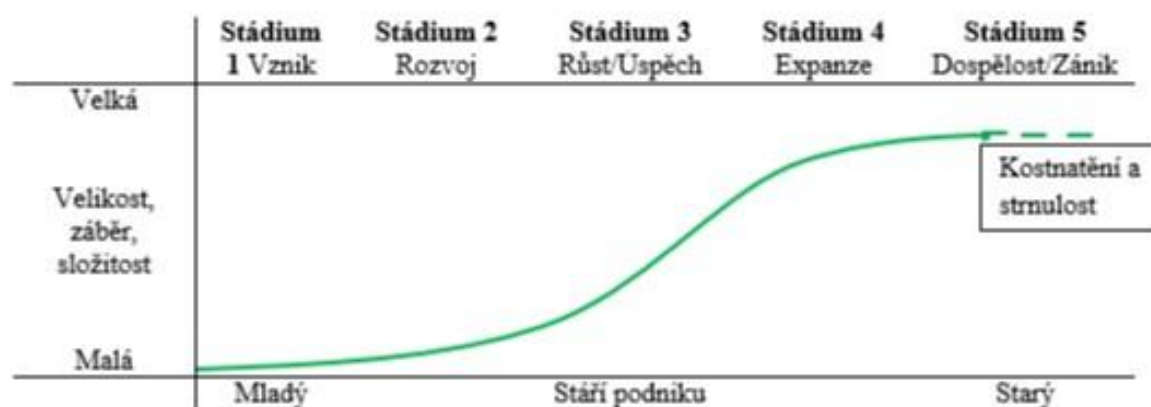
<sup>3</sup> SYNEK Miloslav, KISLINGEROVÁ Eva a kol. 2015. *Podniková ekonomika, 2015, st 4*



## 3.2 Podnik a jeho životní cyklus

Svět a život jsou neustále v pohybu, věci se mění a vyvíjejí určitým směrem a všechny podniky na to musí určitým způsobem nějak reagovat, aby byly konkurenci a života schopné. Vývojové stádium podniku nám ukazuje následující schéma. Je jedním z určujících faktorů, jak vzniklé problémy řešit.

Schéma 1 - Životní cyklus podniku



Zdroj: Tichá, Hron, 2003, s. 15, upraveno

### 3.2.1 Podnik a jeho vznik

**Podnik může vzniknout následujícími způsoby:**

- Založením nového podniku
  - zvolení tohoto postupu přináší řadu výhod pro podnikatele, který podnik založí:
    - zvolení výrobků, které podnik bude vyrábět a dodávat na trh
    - umístění podniku
    - právní formu podniku
    - velikost podniku
    - rozsah činnosti podniku
    - organizace činnosti podniku

- Převzetí již existujícího podniku
  - při výběru této možnosti je na prvním místě velké úvaha, protože jít touto cestou znamená obvykle velkou počáteční investici, která se nemusí vždy dobře vyplatit:
    - skutečná (tržní) hodnota podniku
    - s jakým úbytkem zákazníků je zapotřebí počítat
    - jak se změní výrobní řada
    - jak efektivně realizovat jednotlivé podnikové funkce
- Nástupnictví
  - Výběr tohoto postupu nabízí využití znalostí a dobrého jména předchozího podnikatele, který například odchází do důchodu. Výhoda je převzetí fungujícího podniku, s dobrým jménem (goodwill) a se stálými zákazníky, ale nevýhodou mohou být některé faktory jako lokace společnosti apod.

Hlavním úkolem podniku při jeho vzniku je získání nových zákazníků (v případě převzetí nebo nástupnictví - udržení stálých zákazníků) a dodržení závazků vůči nim. Ve stádiu vzniku se podnik vyznačuje velmi jednoduchou strukturou, kde vlastník jedná přímo jménem podniku, sám řídí zaměstnance a rozhoduje, jakým směrem se firma zaměří na svoje budoucí působení. V této fázi však může dojít k situaci, že nebude mít společnost dostatek kapitálu nebo může mít malý počet zákazníků, a to pak bývá často důvodem ukončení existence mnoha nově založených firem.

### **3.2.2 Podnik a jeho rozvoj**

Firmy, které se úspěšně dostaly přes stádium vzniku, prokázaly svou životaschopnost. Mají tedy dostatečný počet zákazníků, kteří jsou spokojeni s jejich prací a kvalitou nabízených výrobků, či služeb splňující jejich očekávání. Pro toto období je nejdůležitějším úkolem schopnost generovat dostatek peněz a to jak na vlastní provozní náklady, tak na investice, které povedou k dalšímu růstu. Převážně zůstává jednoduchá podniková struktura, která bývá rozšířena o několik funkcionálních manažerů s částečnými pravomocemi. Pro stádium rozvoje je tedy nejdůležitější přežití a budoucí růst. Úspěšné podniky to zvládnou a rostou, některé v tomto stádiu setrvají po celou dobu své existence, a to až do doby, kdy vlastník z firmy odchází.

### **3.2.3 Podnik a jeho růst / úspěch**

V tomto období stojí vlastník před rozhodnutím, co s firmou bude dál. Může nadále využívat potenciál firmy, který vede k jejímu růstu, či zůstat na stejné pozici se stabilním ziskem, nebo se z podniku zcela, případně i částečně, vyvázat. Vztah, který má mezi sebou vlastník a podnik se stává volnější, jelikož dochází k delegování určitých pravomocí ve funkcionální oblasti na další manažery. Na nová pracovní místa se přijmou profesionálové z potřebných oborů a dojde tak k oddělení úrovní řízení strategického od operativního. Pouze společnosti, které získají dostatečné množství kvalifikovaných manažerů s vizí, můžou přemýšlet o další expanzi.

### **3.2.4 Podnik a jeho expanze**

Firmy vstupující do fáze expanze se vyznačují vysokou náročností na finanční zdroje. Toto období bývá jevem, kde převažuje kapitál cizích zdrojů, který zajišťuje pokrytí vysokých finančních nákladů, a to nad vlastními zdroji. S příchodem investorů můžeme spojit zisk nových prostředků, což vede i k určitým omezením, jako jsou vlastníkovy rozhodovací pravomoci. Organizační struktura bývá zpravidla decentralizovaná a začínají se rozvíjet operativní i strategické systémy řízení. Firmy se primárně musí vyrovnat se změnou ve smyslu řízení a delegování na finanční zdroje a tím se z nich stanou významné společnosti s velkým podílem na růstu v celém odvětví svého trhu.

### **3.2.5 Podnik a jeho dospělost**

Pro stádium dospělosti můžeme považovat jako nejdůležitější úkol upevnění pozice na trhu a kontrolu finančních toků, které vyplývají z rychlého růstu firmy. Tyto faktory by měly být stejně důležité jako u malé společnosti. Jsou jimi podnikatelský duch a flexibilita. Řízení se zde z původního vlastníka přesouvá již zcela na vrcholové manažery s potřebnou kvalifikací na řízení podniku, kteří vytvářejí podnikový management. Jestliže si firma dokáže udržet podnikatelského ducha, má před konkurencí větší naději stát se dominantní tržní silou a získat tak konkurenční výhodu nad ostatními. Jestliže toho však podnik není schopen, může s největší pravděpodobností dojít ke zkroutilosti a strnulosti a to ho vrátí do některé z předchozích stádií životního cyklu podniku.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> TICHÁ, I. HRON, J. *Strategické řízení*, 2003, st 13-17

### 3.3 Organizační a řídicí struktura

Řídicí struktura systému je uspořádána podle prvků a vzájemným působením mezi nimi. Základním prvkem je zde organizační struktura, to znamená uspořádaný soubor útvarů, pracovišť v podniku, orgánů i vazeb mezi nimi. Organizační struktura tedy utváří základnu pro realizaci procesu řízení výkonných aktivit, neboli je základní kostrou celého procesu řízení.

Projektování organizační struktury by mělo předcházet před projektováním procesu řízení, resp. by se mělo realizovat souběžně. V případě použití opačného postupu se v praxi stanou příčinou častých poruch ve fungování podniku.

Řídicí proces probíhá úspěšně jen při odpovídající organizační struktuře. Když řídicí systém přestává odpovídat současným podmínkám v podniku a prostředí, ve kterém v momentální situaci setrvává, je k uvážení přistoupit k reorganizaci.<sup>5</sup>

#### 3.3.1 Řídicí struktura

Řídicí struktura je v podstatě tvořena lidskými faktory, mezi kterými jsou konkrétní informační vazby. Můžeme mít různý charakter vztahů, jako je nadřízenost, podřízenosti a spolupráce. Základním prvkem je osoba se svými znalostmi a vědomostmi, která je ovlivňovacím faktorem v řídicí struktuře a tím řídí proces.<sup>6</sup>

Řízení podniku je velmi spjato s pojmem management. Vznik tohoto pojmu byl původně americkým výrazem. V dnešní době má však tak velkou mezinárodní platnost, že se již ani nepřekládá. Pojem management má tři významové roviny a to jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.

##### 3.3.1.1 *Proces řízení*

Proces probíhá mezi tzv. řídicími subjekty a řízenými objekty. V tomto procesu subjekt vytyčuje cíle a objekt těchto cílů efektivně dosahuje.

Nejčastěji bývá používám koncept manažerských funkcí jako jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

---

<sup>5</sup> ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu* 2008. st 117-118

<sup>6</sup> HRON, J., *Teorie řízení*, 2000, st 9

### 3.3.1.2 Řídící pracovníci

Jedná se o personifikaci pojmu management, konkrétně o pracovníky, kteří tuto funkci provádějí. V této práci je budeme nazývat zdomácněným výrazem manažeři. Jsou to osoby, které musí umět svým svěřeným pracovníkům pomoci k samostatné činnosti a tvůrčí práci. Současně musí být schopni delegovat a vést k těm nejlepším výsledkům pomocí motivování a koučování. Toto vše dohromady je velmi náročné nejen na čas, ale i na schopnosti a dovednosti jednotlivých manažerů.

Dle stupňů řízení je členíme do tří skupin:

- **Manažeři první linie**
  - působící na prvním, nejnižším stupni řízení
  - př.: ve výrobním podniku mistr, v obchodě vedoucí prodejny, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry
  - všichni jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, přičemž charakter práce může být rozdílný
- **Střední manažeři**
  - stále dosti početná a různorodá skupina řídicích pracovníků
  - působí mezi manažery první linie a vrcholovými manažery
- **Vrcholoví manažeři (top management)**
  - řídí organizaci jako celek, reprezentují ji navenek, a to jak na straně vlastníků (nadřízených orgánů) tak zákazníků, dodavatelů, státu atd.
  - u malých firem může být personální identita u vrcholového manažera a vlastníka (jedna osoba), u velkých společností jsou tyto funkce zpravidla odděleny a zastupují je jiné osoby<sup>7</sup>

Manažeři mají jako důležitou úlohu kontrolu. Tou rozumíme zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. Jde o porovnávání zamýšlených a dosažených výsledků.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> BLAŽEK, L., *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování*, 2011, st. 12-15

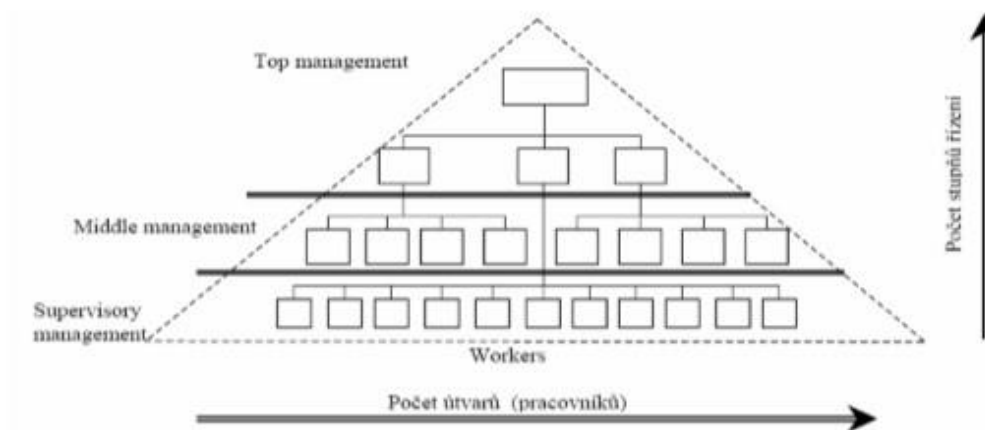
<sup>8</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, 2013, s. 70–71

### 3.3.2 Organizační struktura

Organizační struktura je vyjádření stavu organizace, tzn. rozložení do jednotlivých stupňů, rozčlenění může být po stránce vertikální i horizontální, dále do konkrétních útvarů, které mezi sebou mají svoje vazby.

Jestliže vyjdeme z předpokladu, že pracoviště nebo skupinu pracovišť považujeme za základní prvek hierarchického uspořádání. Toto uspořádání můžeme znázornit graficky tzv. organizačním schématem.

**Schéma 2 - Pyramidová organizační struktura**

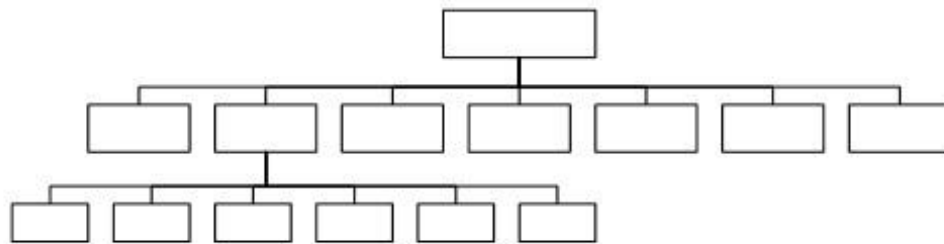


Zdroj: Ivana Šajdlerová, 2012, st. 34

Jednotlivé stupně řízení můžeme rozlišit na :

- organizační strukturu širokou (plochou)
- organizační strukturu vysokou (strmou)

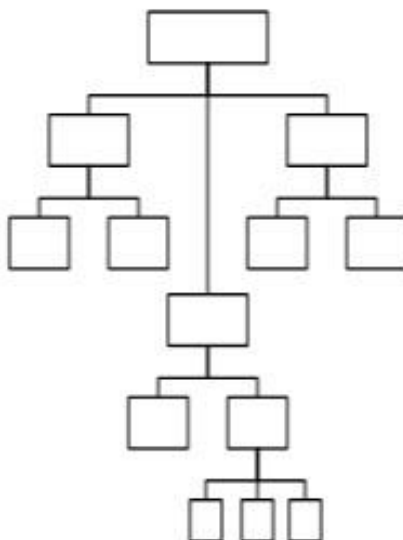
### Schéma 3 - - Organizační struktura široká (plochá)



Zdroj : Ivana Šajdlerová, 2010, st 35

Hlavní znaky organizační struktury široké můžeme popsat jako malou a nízkou vertikální členitost s větším počet pracovníků, kteří podléhají jednomu vedoucímu který nastavené široké rozpětí působení řízení. Výhodou tohoto rozložení je, že nadřízený si sám pečlivě může vybrat své podřízené. Nevýhody může vedoucí pracovník cítit jako svoje osobní přetížení, příliš zodpovědnosti a přestože by měl být kvalitně vybrán, může časem ztratit přehled nad svými podřízenými.

### Schéma 4 - Organizační struktura vysoká (strmá)



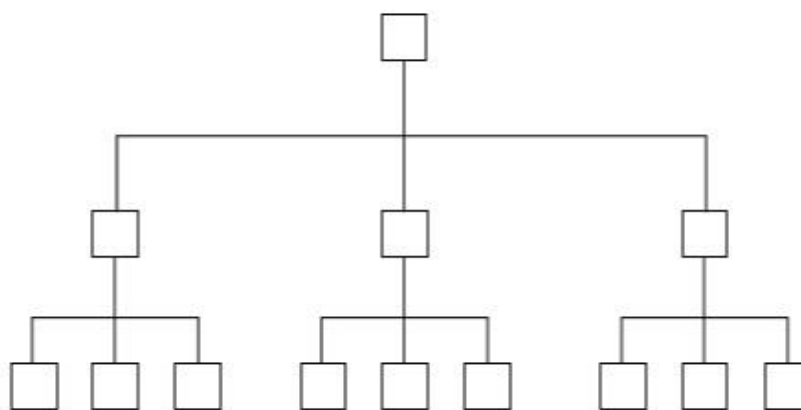
Zdroj: Ivana Šajdlerová, 2010, st 35

Hlavní znaky organizační struktury vysoké jsou velký počet stupňů v řízení a současně malý počet pracovníků, kteří podléhají jednomu nadřízenému, takže vzniká pouze úzké rozpětí řízení. Za výhody můžeme považovat těsný kontakt s vedením společnosti a tím pádem rychlou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Oproti tomu je nevýhoda, že každá tato úroveň navíc zvyšuje firemní náklady, řízení může být zdlouhavé, méně pružné s větším množstvím komunikačních toků, tedy může vzniknout i nechtěný šum informací.<sup>9</sup>

### 3.3.2.1 Základní organizační struktury

- **Liniová organizační struktura**
  - Liniová organizační struktura je nejstarším typem útvarové struktury. Byla založena na principu důsledného uplatňování jediného odpovědného vedoucího. Z toho plyne, že každý pracovník (každé pracovní či funkční místo) má nadřízeného vždy pouze jednoho a ten vykonává své řídicí činnosti ve svém přiřazeném útvaru. Jedná se o „čistou“ hierarchickou strukturu, kde nejsou žádné jiné než vertikální vztahy. Jako příklad tohoto typu poslouží následující schéma.

Schéma 5 - Liniová organizační struktura



Zdroj : BLAŽEK Ladislav,1999, st. 116

---

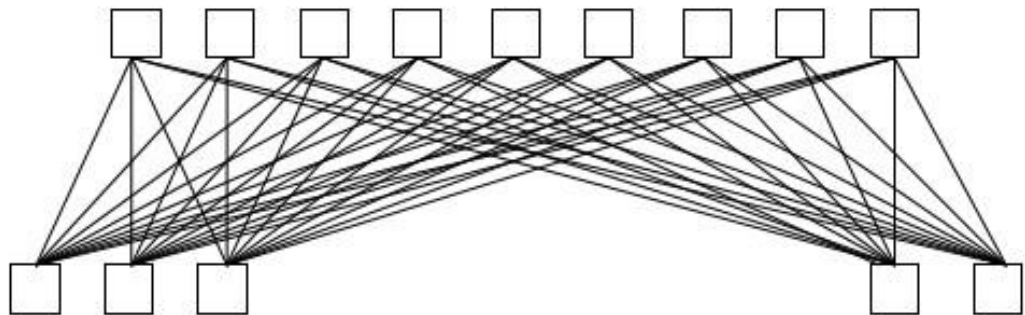
<sup>9</sup> ŠAJDLEROVÁ, Ivana. *Organizace a řízení výroby: učební text.*, 2012, st 34-35



- **Funkcionální organizační struktura**

- Funkcionální organizační struktura řeší své problémy dělbou práce v řízení. Princip jediného odpovědného vedoucího byl nahrazen principem specializovaného řízení a dělby práce vycházející z analogie s výkonnou činností. Dělník tedy není podřízen jednomu vedoucímu, který ho řídí na všech pracovních stránkách, nýbrž více specializovaným vedoucím, z nichž každý řídí pracovníky kompetentně ve své dané dílně v konkrétní činnosti. Jako příklad tohoto typu poslouží následující schéma.

**Schéma 6 - Funkcionální organizační struktura**

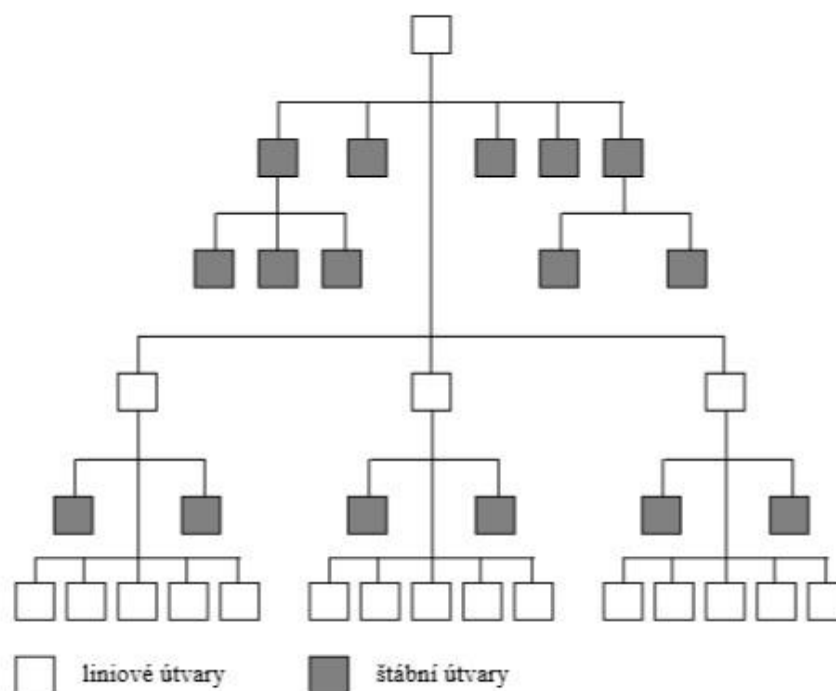


Zdroj : BLAŽEK Ladislav,1999, st. 117

- Ze schématu můžeme vidět, že tato struktura je poněkud chaotická. V praxi může tedy docházet k tomu, že pokyny od vedoucích k pracovníkům jsou nekoordinované, protichůdné a těžce se realizuje vzájemná odpovědnost za své činnosti. Z tohoto důvodu se v praxi tento postup nestává reálným, ale jeho myšlenka je u zrodu dalšího z typu organizační struktury.
- **Liniově-štabní organizační struktura**
    - Liniově-štabní organizační struktura patří mezi nejrozšířenější typy. Jedná se o kombinaci organizačních struktur, a to jak liniové, tak štabní. Za úkol mají koordinaci činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni.

- V čele útvaru je tedy liniový vedoucí, ten řídí svůj útvar komplexně. Aby bylo řízení dostatečně efektivní, pomáhá mu v tom odborný aparát – štáb.<sup>10</sup>

**Schéma 7 - Liniově-štabní organizační struktura**



Zdroj : BLAŽEK Ladislav,1999, st. 118

- Štáb provádí administrativní činnosti, které podporují a zajišťují řídicí činnost liniového vedoucího. Jedná se i o zpracování analýz a návrhů na rozhodnutí. Vydání příkazů je však v kompetenci pouze liniového vedoucího.<sup>11</sup>

<sup>10</sup>DĚDINA, J., a ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*, 2007, st 137

<sup>11</sup> BLAŽEK, Ladislav. *Úvod do teorie řízení podniku*,1999, st 119-120

### 3.4 Strategické analýzy

Při tvorbě strategie je potřebné znát konkrétní podnik a jeho okolí i s případnými změnami, které mohou v budoucnu nastat a možnosti podniku, jak na tyto změny adekvátně reagovat. Právě tuto znalost prostředí a podniku, ale i jejich vzájemných vazeb, ukazuje strategická analýza.

Jedná se tedy o soubor analytických metod a postupů, které vedou k cíli diagnostiky všech relevantních faktorů, které mohou v budoucnu nějak podnik ovlivnit.<sup>12</sup>

V této práci budeme postupovat podle doporučení, a to od vnějšího prostředí (zaměřené mezinárodně či národně) přes podnikatelské k vnitřnímu prostředí.<sup>13</sup>

Existuje mnoho analýz, zaměřených konkrétním směrem. Pro tuto práci byly vybrány pouze některé z nich, na kterých byl ukázán názorný příklad u konkrétního zkoumaného podnikatelského subjektu.

#### 3.4.1 Prostředí podniku

Jestliže chce podnik dobře dosahovat svého cíle, měl by analyzovat a znát situaci v podnikatelském prostředí, kde se nachází. Jedná se o důležitý krok, bez kterého by se podnik neobešel.

Bereme-li v potaz, že v praktické část této diplomové práce je zaměření na analýzu a inovaci v organizační a řídicí struktuře podnikatelského subjektu, jednou z podstatných věcí je vzájemná propojenost prostředí, kde se firma nachází a vykonává své marketingové aktivity. Jestliže chce firma dosahovat úspěchů, je pro ni důležité, aby toto prostředí nepřetržitě analyzovala a reagovala na vývoj. Prostředí dělíme do dvou složek, které můžeme pojmenovat jako mikroprostředí – vnitřní prostředí podniku a makroprostředí – vnější prostředí podniku.<sup>14</sup>

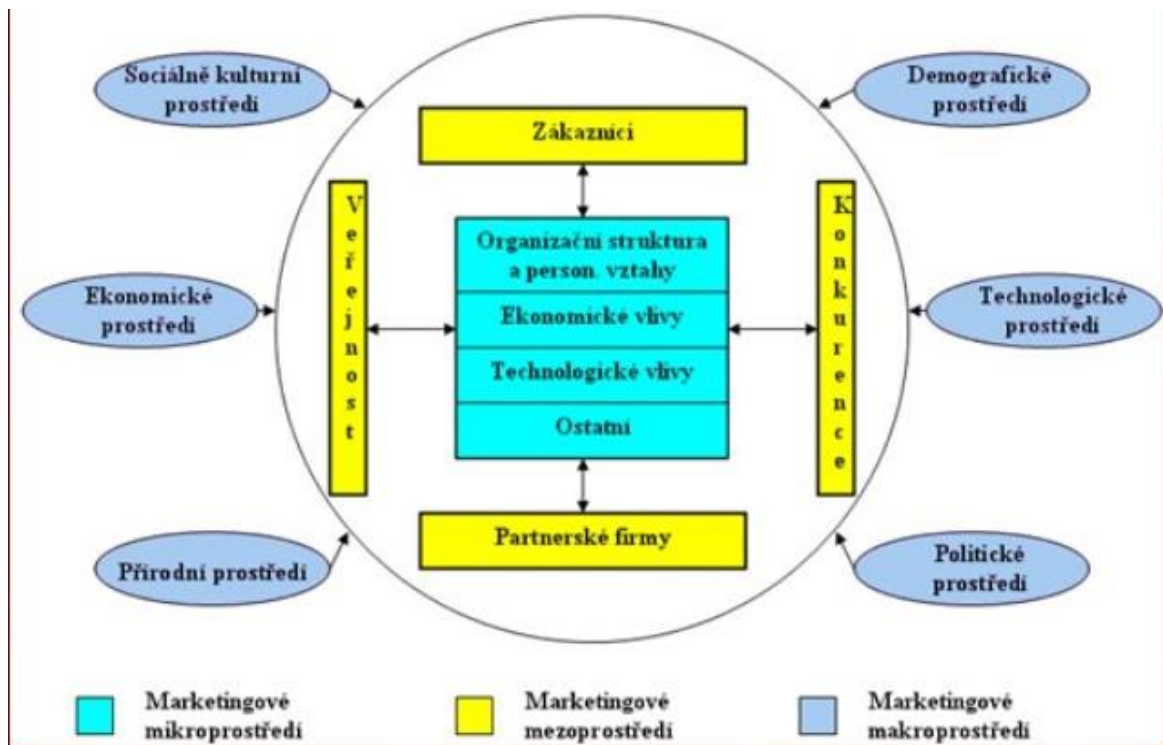
---

<sup>12</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*, 2015, st 186

<sup>13</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, 2007, st 40

<sup>14</sup> TICHÁ, I. HRON, J. *Strategické řízení*, 2003, st 32

Schéma 8 - Marketingové prostředí firmy



Zdroj : Slideplayer.cz, marketingové prostředí, 2020, online

### 3.4.2 Analýza vnějšího prostředí

Procesem monitorování prostředí a jeho vyhodnocování či zjištění skutečnosti je strategická analýza. V jejím závěru by měly být zachyceny příležitosti a hrozby představující pro vybraný podnikatelský subjekt problém. Analýza by tedy měla být především zaměřením na vývojový postup, který může firmu v budoucnu významně ovlivnit.<sup>15</sup>

#### 3.4.2.1 STEP analýza

*„Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech.“<sup>16</sup>*

<sup>15</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategie řízení: teorie pro praxi*.2002. s. 34

<sup>16</sup> KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*.2001. s 200

Vnější prostředí dělíme na čtyři oblasti – sociální, technologické, ekonomické a politické. Počáteční písmena každého z nich označují název této metody.<sup>17</sup>

Stejnou analýzu můžeme znát také pod názvem PEST, která vychází z anglického názvu ze stejných čtyř oblastí – political, economic, socio-cultural, technological.

**Sociální faktory** jsou výsledkem kulturních, demografických, náboženských, vzdělávacích podmínek života. Procházejí neustálým vývojem, kvůli demografické struktuře, a proto přinášejí nový životní styl a případně zájem o vyšší kvalitu života. Proto jsou činitelem, na které podnik musí reagovat.

**Technologické faktory** zobrazují neustálý technický pokrok, který ovlivňuje každý podnik, ale i vyžaduje investice a činnosti modernizace. Tyto investice bývají nezbytné, protože i přes některý neúspěch umožňují podniku dosahovat lepších výsledků, šetří čas.

**Ekonomické faktory** ovlivňují vývoj a strukturu národního hospodářství. Navzájem propojují makroekonomické a mikroekonomické prostředí, proto je třeba je analyzovat, jelikož z ekonomického okolí podniky čerpají výrobní faktory s kapitálem a je následně i odbytištěm jejich výrobků a služeb. Podnik je ve svém rozhodování ovlivňován celkovou hospodářskou dynamikou a situací země ve které se nachází.

**Politické faktory** jsou například daňové zákony, protimonopolní zákony, ovlivnění importu a exportu ze země, cenové politika, ochrana životního prostředí a další. Vymezuji tedy prostor pro podnikání a určují jasná pravidla pro chování firem na trhu a mohou ovlivňovat rozhodování o jejich budoucnosti.<sup>18</sup>

#### **3.4.2.2 Scénáře**

Scénáře slouží jako dokreslení vnějšího prostředí a pro jeho vstupní data se používají výsledky ze STEP analýzy, které hodnotí současný stav podniku. Vyjadřují možné změny ve vývoji, které mohou nastat. Smyslem je zapojení lidské představitosti, stimulace diskuze a zaměření pozornosti na strategické rozhodování. V praxi se pak nejčastěji používají tři verze scénářů a to nejpravděpodobnější, pesimistický a optimistický<sup>19</sup>.

#### **3.4.2.3 Porterův model 5-ti sil**

Porterův model se skládá z pěti konkurenčních sil. V každém odvětví na trhu jsou konkurenční pravidla použita v ekonomických a technických faktorech. Toto působení se

---

<sup>17</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2006. s. 16

<sup>18</sup> SYNEK Miloslav, KISLINGEROVÁ Eva a kol. 2015. *Podniková ekonomika, 2015, st 17-20*

<sup>19</sup> TICHÁ, I. HRON, J. *Strategické řízení*, 2003, st 73-74

liší v každém odvětví i v průběhu času a jeho celkový dopad ovlivňuje zisk podniku. Proto jednou z hlavních rolí manažerů je vytvoření takové pozice na trhu, kde podnik nejlépe čelí konkurentům nebo jejich působení může využít ve svůj prospěch.<sup>20</sup>

**Schéma 9 - Porterův model 5ti sil**



Zdroj : Porter 1998, s 4, upraveno

**Noví konkurenti** při vstupu na trhu přinášejí nové zdroje, kapacitu a úsilí získat podíl z trhu kam chtějí vstoupit. Může tak dojít k vzrůstu nákladů nebo stlačení cen, což může vést k poklesu zisku. Nově vstupující firmy musí také překonat bariéry při vstupu na trh. Můžeme identifikovat šest hlavních zdrojů překážek na vstupu do odvětví a to jsou: úspory z rozsahu, diferenciacce produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.<sup>21</sup>

**Stávající konkurenti** jsou považováni za jednu z nejsilnějších základních pěti sil. Nejčastější soupeření bývá z hlediska cenové politiky, reklamy, nového produktu či

<sup>20</sup> PORTER, Michael E.. Konkurenční výhoda 1993. s 5-6

<sup>21</sup> PORTER, Michael E.. Konkurenční výhoda 1993. s 7-13

kvalitnějšího servisu nebo záruky před konkurencí. Míru můžeme měřit podle řady vzájemně propojených faktorů jako jsou: početnost a vyrovnanost konkurentů, míra růstu odvětví, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, různorodost konkurentů a výstupní překážky.

**Substituty** jsou produkty, které mohou zajistit stejnou funkci jako již existující produkty v daném odvětví. Jsou jedním z omezení potenciálního výnosu a to tím, že vytvářejí cenové stropy. Ty jsou pevnější a atraktivnější pro cenovou alternativu nabídnutého substitutu.

**Odběratelé (zákazníci)** jsou kupující a jejich hlavní hrozba je stlačování ceny a zároveň úsilí o získání vyšší kvality či služby. Tyto činnosti způsobují tlak a následně pokles ziskovosti v odvětví.

**Dodavatelé** a jejich síla se projevuje především při zvýšení ceny nebo snížení kvality, při kterém mají možnost získat část zisku pro sebe.<sup>22</sup>

### 3.4.3 Analýza vnitřního prostředí

Tyto analýzy se zaměřují na prostředí, které se bezprostředně týká podniku samotného. Zkoumá tedy tzv. mikrookolí ve zkoumaném podnikatelském subjektu. Můžeme ho analyzovat v několika funkčních oblastech. V této práci se zaměříme pouze na některé z nich.

#### 3.4.3.1 Marketingová analýza (marketingový mix)

Marketingový mix můžeme označit také jako 4P. Představuje a konkretizuje nástroje, které organizace používá, aby upozornila na poptávku po produktu. Zmíněné nástroje můžeme rozdělit na čtyři proměnné.

**Produkt (Product)** označuje samotný výrobek nebo službu což je jádro produktu. Do této kategorie patří také celkový sortiment, jeho kvalita, design, obal a další faktory, které mohou z pohledu spotřebitele rozhodnout o nákupu.

**Cena (Price)** je hodnota vyjádřená v penězích, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Můžeme sem zahrnout i slevy, podmínky placení nebo možnosti obchodního úvěru. Cena je velmi důležitá složka z pozice marketingu, ale ne vždy vítězí nejlevnější produkt. Nejčastějším faktorem pro nastavení ceny jsou výrobní náklady, vnímaná hodnota,

---

<sup>22</sup> Tamtéž 17-29

srovnatelná cena na trhu a obchodní strategie. Někdy nastavení cenové politiky mírně nad průměr konkurence dává zákazníkovi pocit, že musí být tím pádem i lepší.

**Distribuce (Place)** je místo, kde a jak se produkt prodává, včetně cest, distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy. Místo, kde spotřebitel vybraný produkt koupí, hraje důležitou roli pro úspěch produktu. Nejběžnějším místem je obchod, dále v dnešní moderní době jsou to i e-shopy a zásilkové služby.

**Propagace (Promotion)** nám říká, jak se spotřebitelé a cílové skupiny o produktu dozvědí. Může se jednat o reklamu, podporu prodeje, přímý prodej, veletrh a spousta dalších marketingových aktivit.

V některých odborných literaturách se můžeme setkat i s označením 5P. V případě marketingu, označení pro páté P znamená Lidé (People). Tradiční pojetí 4P je tedy rozšířeno pouze o lidský faktor, který je v každé firmě zcela odlišný.<sup>23</sup>

Marketingový mix je tvořen souborem taktických nástrojů společnosti, které pomohou při dosahování silné pozice na cílovém trhu. Nesmíme však opomenout, že základní 4 P představují pohled z hlediska prodávajícího na marketingové nástroje ovlivňující kupující. Z toho plyne, že z pohledu zákazníka musí marketingový nástroj přinášet výhodu. Proto stojí za uvážení čtyři složky marketingového mixu (4P) vnímat zároveň jako čtyři faktory na straně zákazníka (4C).<sup>24</sup>

**Schéma 10 - Složky marketingového mixu : 4P a 4C**

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj : KOTLER, Philip, 2007, st 71, upraveno

<sup>23</sup> BÁRTA, Luboš. *Public relations & marketingová komunikace v obchodu s vínem.*,2013. st 24-27

<sup>24</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.*,2007. st 71



### 3.4.3.2 Analýza portfolia

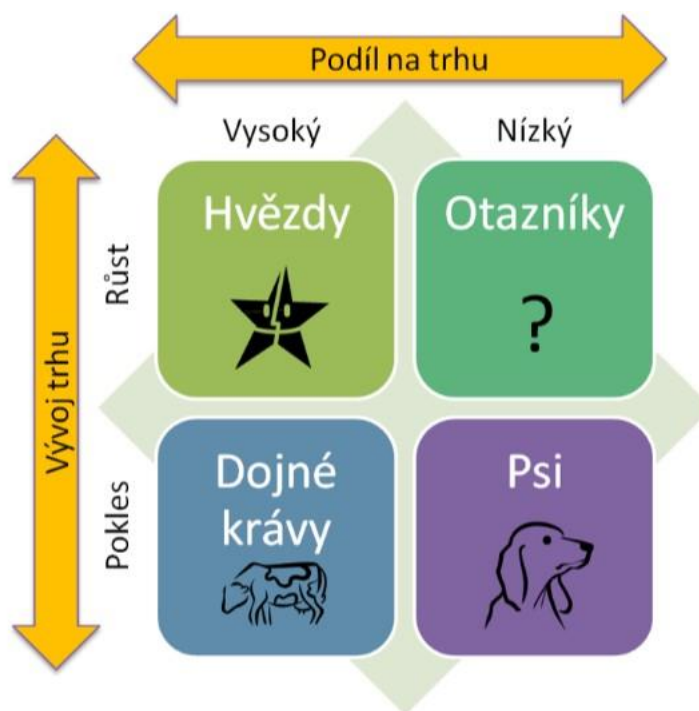
Tato metoda se používá pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou aktivit. Diagnostika portfolia by měla být prováděna automaticky v nastavených intervalech, nebo vždy když se struktura portfolia změní.

Celkově se analýza portfolia skládá z osmi kroků, my se ale v naší práci zaměříme pouze na krok první, a to matici BCG (boston consulting group).

#### Matice BCG

Jedná se o matici, která se skládá ze čtyř kvadrantů, kde vertikální rozměr je tempo růstu trhu a horizontální rozměr je tržní podíl podniku, a to ve vztahu k podílu vedoucího konkurenta. Příklad si ukážeme v následujícím schématu.

Schéma 11 - BCG matice



Zdroj: Tichá a Hron, 2003, st 108, upraveno

#### Hvězdy

Jsou to podnikové aktivity spadající do horního levého kvadrantu, tedy s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu. Nabízejí jak vysoký zisk, tak dobrou příležitost k dalšímu růstu. Hvězdy bývají skutečně samostatné. Jedná se většinou o produkty na začátku svého životního cyklu, proto obvykle vyžadují velkou kapitálovou investici na rozšíření výrobních kapacit, reklamu a distribuci.

## **Otazníky / Problémové děti**

Jsou to podnikové aktivity spadající do horního pravého kvadrantu, tedy s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Označují se jako „otazníky“ nebo „problémové děti“. Otazníky kladou vysoké nároky v rámci finančního zajištění, proto by se vedení firmy mělo soustředit pouze na ty, která mají potenciál na to se stát hvězdami a méně atraktivních otazníků se raději zbavit.

## **Dojné krávy**

Jsou to podnikové aktivity spadající do spodního levého kvadrantu, tedy s vysokým podílem na trhu na pomalu rostoucím trhu. Jsou to produkty zralé, generující firmě velkou finanční hotovost, pro investici například mladých hvězd nebo otazníků s potenciálem na hvězdy. Silné krávy zajišťují podniku dlouhodobý příjem, ze slabých krav se mohou stát bídní psi.

## **Bídní psi**

Jsou to podnikové aktivity spadající do spodního pravého kvadrantu, tedy s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Většinou jsou to aktivity na konci svého životního cyklu, se slabou konkurenční pozicí, proto jejich zůstávání ve výrobním programu není zcela efektivní. Nejvhodnější je s tímto produktem trh opustit. Výjimkou se může stát sortiment, který brání vstupu konkurentů nebo výrazně doplňuje portfolio podniku.<sup>25</sup>

Vhodná strategie pro podnik je tedy vytvoření vyváženého portfolia svých produktů s dostatkem dojných krav, které zajistí investice pro nové a nadějně produkty jako jsou otazníky a především hvězdy a zároveň minimalizovat počet hladových psů.<sup>26</sup>

### **3.4.3.3 SWOT analýza**

Název modelu je tvořen počátečními písmeny anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), oportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Analýza konkrétní data zpracovává a zdůrazňuje jejich klíčové poznatky vyplývající z interního a externího auditu. Tyto položky ukazují, kam by podnik měl v budoucnu upřít svou pozornost.

---

<sup>25</sup> TICHÁ, I. HRON, J. *Strategické řízení*, 2003, st 106 - 109

<sup>26</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.*,2007. st 100

### Silné a slabé stránky

Tyto stránky nemají charakterizovat všechny rysy společnosti, ale pouze ty, které mají kritický faktor úspěchu. Příliš dlouhý seznam značí nedostatečnou koncentraci a schopnost rozlišit co je důležité. Tyto stránky jsou relativní, nikoli absolutní a jejich důležitý bod je založení na faktech.

### Příležitosti a hrozby

Hlavním účelem této analýzy je zamyšlení manažerů k předvídatelnosti důležitých trendů, které mohou mít dopad na firmu.<sup>27</sup>

**Silné stránky (Strengths)** – jsou to pozitivní vnitřní podmínky, které dávají podniku převahu nad konkurenty. Co firma zvládá velmi dobře? V čem se od jiných liší, v čem je opravdu dobrá a výjimečná.

**Slabé stránky (Weaknesses)** – jsou to negativní vnitřní podmínky, které mohou snižovat výkonnost podniku. Co firma moc dobře nezvládá? Je vůči konkurentům nějak zranitelná? Jsou její podmínky vůči konkurentům znevýhodněné?

**Příležitosti (Opportunities)** – jsou to momentální nebo budoucí podmínky z vnějšího prostředí, které mohou být příznivé pro potenciál organizace. Možnosti, jaké nabízí vnější prostředí? Není na trhu něco nového? Jsou nějaké předpoklady pro výrazný růst poptávky?

**Hrozby (Threats)** – jsou to současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které mohou být nepříznivé pro nynější nebo budoucí záměry organizace. Jaké hrozby vnější prostředí může obsahovat?<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Tamtéž st 97 - 99

<sup>28</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Základy managementu: základní manažerské činnosti. 2009. s 57

Schéma 12 - SWOT matice



Zdroj : Tichá a Hron, 2003, st 108, upraveno

Na základě zjištění těchto informací, můžeme stanovit strategii, kterou by se měla dosáhnout maximalizace příležitostí a silných stránek a minimalizace hrozeb a slabých stránek. Prostřednictvím této vhodné strategie, pak může organizace dosahovat lepšího úspěchu na trhu. Strategie lze rozdělit dle jejich zaměření do těchto skupin a jejich cílů:

a) strategie SO („využití“) MAXI-MAXI – maximalizace využití silných stránek a příležitostí za účelem dosažení konkurenční výhody na trhu

b) strategie WO („hledání“) MINI-MAXI – soustředit se na potlačování slabých stránek na základě příležitostí, zaměření na rozvoj

c) strategie ST („konfrontace“) MAXI-MINI – maximální využití silných stránek tak, aby případně hrozby byly minimalizovány, vede k posílení konkurenční pozice na trhu

d) strategie WT („vyhýbání se“) MINI-MINI – minimalizace slabých stránek a potlačování hrozeb, jedná se o defenzivní strategii<sup>29</sup>

<sup>29</sup> VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita 2009. st 534

### **Matice IFE (Internal Forces Evaluation)**

Matice IFE slouží k vyhodnocení poznatků získaných o interním prostředí a vychází z matice SWOT. Zahrnuje silné a slabé stránky společnosti. Výsledkem je zjištění interní pozice vůči strategickému plánu. Ke každému parametru se přiřadí váha. Součet těchto vah ze silných a slabých stránek se musí rovnat jedné.<sup>30</sup>

Hodnocení jednotlivých silných a slabých stránek je následující:

- Významná silná stránka = 4 body
- Méně významná silná stránka = 3 body
- Méně významná slabá stránka = 2 body
- Významná slabá stránka = 1 bod

U každého z faktorů dále vynásobíme jeho váhu a stupeň ze kterých dostaneme vážené hodnocení potřebných faktorů. Celkové hodnocení vzniká součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.<sup>31</sup>

### **Matice EFE (External Factor Evaluation)**

Matice EFE slouží k vyhodnocení poznatků získaných z externího prostředí a vychází z matice SWOT. Zahrnuje klíčové příležitosti a hrozby společnosti. Výsledkem je ohodnocení vlivu externího prostředí na strategický záměr společnosti. Ke každému parametru se přiřadí váha. Součet těchto vah z příležitostí a hrozeb se musí rovnat 1.<sup>32</sup>

Hodnocení jednotlivých příležitostí a hrozeb je následující:

- Výrazná příležitost / hrozba = 4 body
- Nadprůměrná příležitost / hrozba = 3 body
- Střední příležitost / hrozby = 2 body
- Nevýrazná příležitost / hrozba = 1 bod

---

<sup>30</sup> Managementmania, online, 2020

<sup>31</sup> FOTR, Jiří et al. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe, 2012, s 44-45

<sup>32</sup> Managementmania, online, 2020

U každého z faktorů dále vynásobíme jeho váhu a stupeň, ze kterých dostaneme vážené hodnocení potřebných faktorů. Celkové hodnocení vzniká součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.<sup>33</sup>

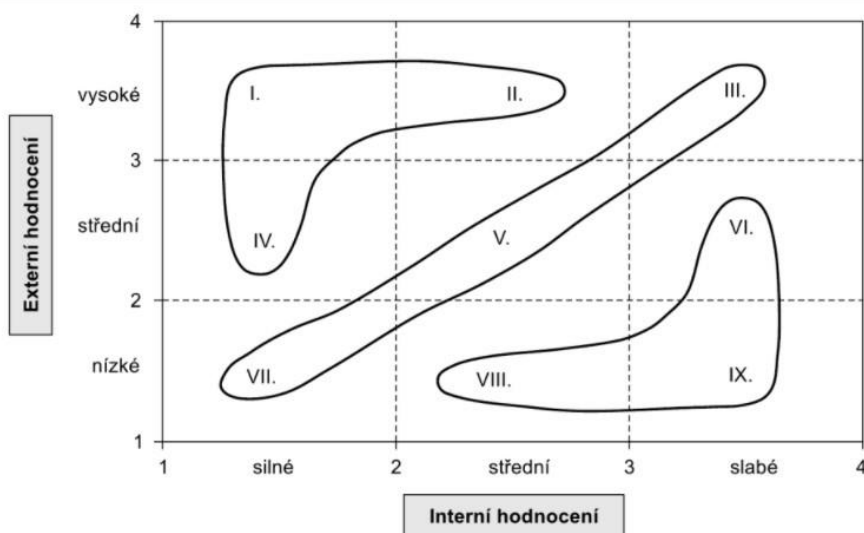
### Matice IE

Matice IE = matice hodnocení interních a externích faktorů slouží k tomu, aby s její pomocí byla zvolena správná strategie podle faktorů, které byly zjištěny během analýzy prostředí. Jak z následujícího obrázku vyplývá, tak na ose x je zaneseno interní hodnocení, které bylo získáno z matice IFE a na ose y leží externí hodnocení, které využívá poznatků z matice EFE.

Graf matice je sestaven z 9 - ti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:

- Oblasti I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“
- Oblasti III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“
- Oblasti VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“.<sup>34</sup>

**Schéma 13 - Matice IE**



Zdroj : FOTR, Jiří et al., 2012, s 53

<sup>33</sup> FOTR, Jiří et al. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe, 2012, s 41-43

<sup>34</sup> FOTR, Jiří et al. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe, 2012, s 52-53

## 3.5 Inovace

V posledních letech se v odborných literaturách o podnikání věnuje inovacím velká pozornost. Je to přirozené, jelikož podnikání a inovace musí jít ruku v ruce, jinak má podnik jenom malou šanci na úspěch.

Při definování pojmu inovace se musí vymezit i další pojmy a to invenci, intuici a tvořivost (kreativitu). Důvodem je velmi úzké spojení mezi pojmy. Přesto na vztah mezi nimi existují rozdílné, někdy i protichůdné názory. Ujasnění těchto pojmů nám pomůže v rámci tvoření strategie a její implementaci.

### **Tvořivost**

Tento pojem je důležitým znakem jak pro invenci, tak pro inovaci. Je totiž podmínkou jejich existence a velký vliv na obsahovou stránku těchto pojmů. Podstata tvořivosti je schopnost vytvářet hodnoty. Skládá se ze dvou stránek a to poznávací, která je existencí rozumové činnosti a vytváření názorů, idejí, teorií atd. a druhé praktické, která vytváří hodnoty a je základem implementace.

### **Invence**

Hlavní charakteristikou jsou nové nápady, důvtip, vynalézavost a je úzce spojena s tvořivostí. Bez ní by ztrácela invenční náboj a sklouzávala by k opakování zastaralých názorů. Smyslem invence je implementační vyústění v inovaci.

### **Inovace**

Konečně se dostáváme k hlavnímu pojmu. Pro jež není podstatným rysem tvořivost, která postrádá invenční podnět, protože to by vedlo k napodobování či kopírování již existujících názorů. Inovace se tedy neobejde bez vazby na poznávací složku tvořivosti.

### **Intuice**

Tento pojem bývá často přeceňován nebo zcela zamítnut. Jedná se totiž o momentální vnuknutí, které může pomoci proniknout k jádru problému a osvětlit vhodné řešení v dané situaci. Narozdíl od předchozích pojmů, které jsou spjaty s logickou a psychologickou stránkou, je pro intuici zřejmé, že má emocionální zabarvení a vzniká zcela náhodně. Podnikatelské konání tedy nemůže spočívat pouze na intuici, jedná se pouze o doplňkový jev.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> ŠVEJDA, Pavel. *Inovační podnikání*, 2007. st 16-17

## 4 Vlastní práce

### Charakteristika zvoleného subjektu

Pro praktické zpracování diplomové práce na téma analýza a inovace organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu byla vybrána společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o., jejíž hlavní podniková činnost je výroba a distribuce tichých a šumivých vín.

#### 4.1 Popis společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.

**Identifikační údaje:**

*Obchodní jméno:* BOHEMIA SEKT, s.r.o.

*Obec:* Starý Plzenec

*Ulice:* Smetanova 220

*PSČ:* 332 02

*Okres:* Plzeň-město

*www.bohemiasekt.cz*

*IČ:* 45 35 87 11

*DIČ:* CZ 699002447

**Obrázek 1 - Logo společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.**



---

Zdroj : BOHEMIA SEKT, s.r.o.



Mise společnosti:

**„Pomáháme lidem vychutnat si jedinečné okamžiky života, prožívat radost a dělit se o ni se svými blízkými.“**

Společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. patří k nejvýznamnějším výrobcům vín a sektů ve střední a východní Evropě. Ročně se může prezentovat prodejem cca 29 milionů lahví. Za své výrobky dostává velké množství ocenění na mezinárodních i tuzemských soutěžích, kde soutěžící vinaři potvrzují svou vysokou kvalitu. Společnost se dlouhodobě a se značnou převahou může pochlubit nejoblíbenější značkou sektů v České republice, kdy dosahuje až 70 procent podílu na trhu šumivých vín. Tichá vína značek Víno Mikulov, Habánské sklepy, Chateau Bzenec a Vinařství Pavlov se dostávají do popředí díky své kvalitě, tradičním postupům a moravskému původu. Proto i značky tichých vín společnosti BOHEMIA SEKT hrají velmi výraznou roli na českém trhu vín.

Distribuční síť zvoleného podnikatelského subjektu je rozprostřena na všechny regiony v České republice a na domácím trhu zahrnuje ty nejvýznamnější obchodní subjekty. Za českými hranicemi se jejich produkty nachází až v třiceti zemích od střední a východní Evropy přes ostatní země EU až po směr Asie a Severní a Střední Ameriku.

Celkové tržby společnosti dosahují 1,5 miliardy Kč za rok. Celkové rozpětí sortimentu zahrnuje až 150 různých výrobků jak vlastních, tak importovaných značek. Firma je zaměstnavatelem pro cca tři sta zaměstnanců. Sídlo společnosti nalezneme nedaleko Plzně, v obci jménem Starý Plzenec. Výroba šumivých vín se uskutečňuje právě na tomto místě. Zázemí společnosti můžeme najít však i na Moravě, kde je domov pro dceřiné společnosti Víno Mikulov, Habánské sklepy, Chateau Bzenec a Vinařství Pavlov. Celkově vlastní společnost cca 570 ha vinic a bude i nadále investovat do další výsadby a restrukturalizace vinic s cílem být maximálním možným způsobem soběstačná z pohledu vstupní suroviny.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> BOHEMIA SEKT, historie společnosti –dostupné z: <https://www.bohemiasekt.cz/cs/profil-spolecnosti>

### 4.1.1 Historie

Příběh společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o., tedy vinařského podniku ve Starém Plzenci se začala psát v Praze a to firmou Českomoravské sklepy šumivých vín. Za jejím vznikem 21. září 1942 byly další dvě firmy Lauer & Strauss a Etti & Bergel. Firmy se zabývaly velkoobchodem s koloniálním zbožím a právě výrobou šumivých vín. Pro začátek svého společného podnikání si ještě v roce 1942 pronajali část zavřeného pivovaru ve Starém Plzenci. V roce 1944 se zde vyrobilo prvních 30 hektolitřů červeného i bílého vína a dále se i započalo se zakvášením v Plzenci historicky prvního, polosladkého, toho času ještě bezejmenného sektu. V pozdním odpoledni 6. května 1945 Starý Plzenec uvítal americké osvoboditele Plzně, se kterými si následující den připíjeli právě dozrálým červeným sektem. Na etiketě tenkrát ještě žádná značka sektu nebyla, pouze výrobní firma. Jelikož všem tento výrobek velmi chutnal, tak přišla na řadu první velká objednávka a američtí vojáci si tenkrát odvezli asi 37 000 lahví. Právě tento sekt se později pojmenoval jako Black Widow a to jako památka amerických osvoboditelů podle názvu bombardérů působících v Plzni.

Rok 1946 přivedl na trh i novinku pojmenovanou Chateau Radyně podle hradu nad Starým Plzencem. Jeden z významných zlomů se stal v roce 1948, kdy zde začal působit Louis Girardot, což byl francouzský občan se specializací na šumivá vína. Předával zde své mnoholeté zkušenosti a byl tedy jeden z prvních velkých přínosů. Tímto přínosem se firma začala od roku 1953 zaměřovat právě převážně na produkci šumivých vín. Od tohoto roku do roku 1960 začali postupné přestavby vlivem rozvoje podnikatelské činnosti z prostor starého pivovaru na výrobu šumivých vín a tím se postupně navýšila výroba až o 30%. S tímto budováním nových prostor musel přijít i postupný nárůst zaměstnanců ze 6ti na 109. O pár let později se situace změnila, jelikož povinné zdražení z 32 na 40 korun za láhev bylo pro někoho již příliš. To způsobilo téměř zastavení prodeje a pro firmu velkou krizi. To mělo dopad na propouštění a zůstala zde cca polovina zaměstnanců.

Další z velkých převratů učinil ředitel závodu Emil Mikeska, který působil ve funkci od roku 1963. Přinesl strategické rozhodnutí do budoucnosti závodu a zavedl změnu ve výrobě šumivých vín klasickou metodou na tzv. kontinuální výrobu. V roce 1965 tak společnost dosáhla splnění výrobního plánu na 121 %. V roce 1970 vznikla značka Bohemia Sekt, dnes nejprodávanější a nejrozšířenější značka sektů na českém trhu. V průběhu dalších let na trh společnost uvádí nové a nové produkty. S růstem poptávky se zvedly i další investice do výrobních linek, jelikož již v roce 1970 produkce přesáhla jeden milion litrů sektu.

První expedice do světa se uskutečnila v roce 1970 a byl to stejně zlomový okamžik jako patent na první plastovou sektovou zátku. Postupem času se tyto plastové uzávěry začaly nahrazovat korkové, protože ty nebyly kvalitně tak dobře těsnitelné a bylo to jedno z nejrychlejších řešení, přestože na výrobu náročnější. Časem se ale kvalita klasických korků zlepšila a firma se k nim začala zase opět vracet a v roce 1996 plastové zátky v Plzenci zcela skončily. V rozmezí let 1971 – 1979 se společnost posunula v různých směrech směrem dopředu, ale i musela řešit spousta komplikací. Jako příklad si uvedeme komplikace s dodávkami páry a vody, vznik prvních dárkových balení, vznik nových výrobních postupů a linek, rozšiřování skladů a opětovné překročení ziskového plánu za rok. V těchto letech získala firma také mnohé ocenění jako jsou Ex Plzeň – Zlatý pohár Plzeň – Bohemia Sekt rosé, Světový konkurs v Sofii – zlatá medaile – Bohemia Sekt demi sec, Mezinárodní konkurs vín v Bratislavě – tři malé zlaté medaile – Bohemia Sekt demi sec a Bohemia Sekt rosé a další.

Po listopadové revoluci se v roce 1991 v rámci ekonomického tržního principu mohla vytvořit podpora pro obchodní činnosti. Proto se společnost rozhodla zaměřit na popularizaci nejvýznamnějšího produktu – sektu Bohemia Sekt. První reklamní slogan byl ve znění „Bohemia Sekt pro chvíle pohody“ a běžel na rozhlasových vlnách plzeňského rozhlasu, tak i na F1 a komerční spot odvysílala Československá televize.

Významný mezník společnosti se uskutečnil dne 1. května 1992, v tento den byla založena akciová společnost Vinařské závody Starý Plzenec. Přejmenování společnosti pak uskutečnila valná hromada a to na Bohemia Sekt, českomoravská vinařská společnost. Základy současné skupiny BOHEMIA SEKT byly položeny v roce 1997, tehdy společnost získala velký majetkový podíl ve společnosti VÍNO Mikulov, a. s. Následnými kapitálovými vstupy do dalších vinařských společností pokračovala mateřská společnost v budování silné vinařsko-vinohradnické skupiny podniků v České republice. Kromě mateřské společnosti se její součástí postupně staly společnosti HABÁNSKÉ SKLEPY, spol. s r.o., CHATEAU Bzenec, spol. s r.o., VÍNO Mikulov, spol. s r.o., Českomoravská vinařská společnost, s. r.o., Českomoravské vinné sklepy spol. s r.o., Českomoravská vína, spol. s r.o. Nákupem obchodních značek Pražská vodka, Nordic Ice, Silver Ice a Dynybyl v roce 2005 společnost vstoupila na trh lihovin, který ale v roce 2012 prodejem těchto značek opustila. V roce 1999 vstoupila do společnosti německá společnost Henkell & Söhnlein a společnost BOHEMIA SEKT se tak stala součástí nadnárodní potravinářské skupiny Dr. Oetker.

V současnosti je Bohemia Sekt nejoblíbenější značka sektů v Česku. Tváří a také patronkou této značky je celosvětově známá modelka Tereza Maxová a to od roku 2011. Mezi nejoblíbenější sekty v portfoliu společnosti BOHEMIA SEKT patří Bohemia Sekt demi sec, zvyšuje se i obliba jednodrůdového sektu Bohemia Sekt Chardonnay. Stále větší oblibě se těší také jedinečný nealkoholický Bohemia Sekt. V zahraničí je velice úspěšná řada Bohemia Sekt Prestige.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> BOHEMIA SEKT , historie společnosti, dostupné z : <https://www.bohemiasekt.cz/cs/tradice-a-sedmdesat-let-zkusenosti-to-je-bohemia-s>

## 4.2 BOHEMIA SEKT, s.r.o – předmět činnosti

Předmětem podnikání společnosti je:

- výroba moštů, vína, destilátů a dalších nápojů včetně zpracování vedlejších produktů z této činnosti,
- obchodní činnost s potravinářským a nepotravinářským zbožím,
- opravy a údržba technologického zařízení pro výrobu moštů, vína, destilátů a dalších nápojů,
- silniční motorová doprava nákladní,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- testování, měření, analýzy a kontroly,
- výroba konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelským pálením),
- hostinská činnost,
- rostlinná výroba včetně chmelařství, ovocnářství, vinohradnictví a pěstování zeleniny, hub, okrasných rostlin, léčivých a aromatických rostlin, rostlin pro technické a energetické užití na pozemcích vlastních, pronajatých, nebo užívaných na základě jiného právního důvodu, popřípadě provozovaná bez pozemků,
- ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům, přípravky na ochranu rostlin.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Výpis z obchodního rejstříku, BOHEMIA SEKT, dostupné z :  
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=604042&typ=PLATNY>

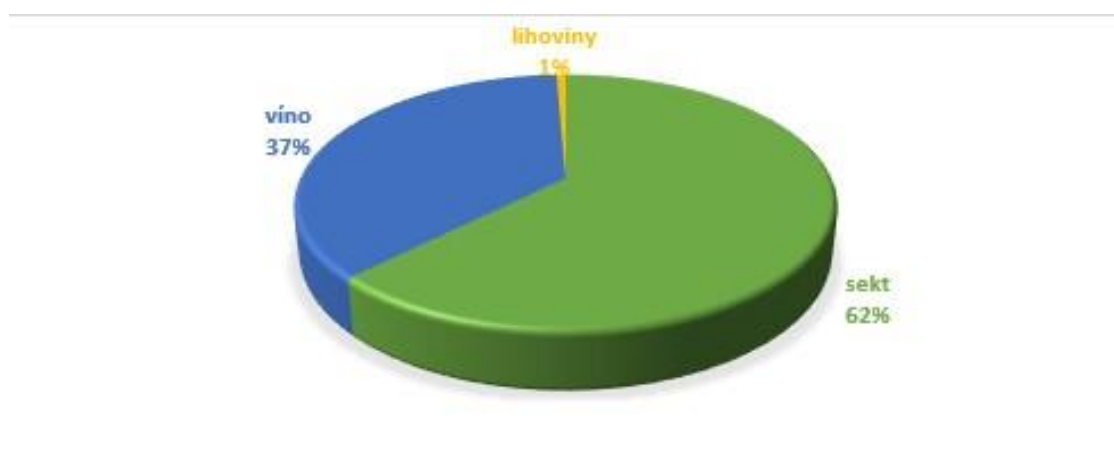
Společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. má momentálně ve své nabídce v katalogu kolem 150 produktů. Produkty můžeme rozdělit do kategorií tichá vína, šumivá vína, šumivé nápoje a perlivá vína a lihoviny.

Mezi nejznámější produkty jak u nás tak ve světě patří především šumivá vína značky Bohemia Sekt. Nejprodávanějším sektem z této řady je Bohemia Sekt demi sec. Za jeho vznikem stojí originální receptura z kvalitních základních bílých vín. Vyznačuje se polosladkou svěží chutí s dlouhotrvajícím perlením. Jako další sekty v této řadě, vyráběné metodou „charmat“, druhotným kvašením v tancích, jsou například Bohemia Sekt brut, Bohemia Sekt rosé, Bohemia Sekt Chardonnay brut, a také např. nealkoholický Bohemia Sekt, který se vyrábí tzv. odalkoholizováním vybraných vín. Nejvíce ocenění získaných na tuzemských i světových soutěžích zaznamenávají originální sekty vyráběné tradiční metodou druhotného kvašení v láhvi - Bohemia Sekt Prestige brut, demi sec, rosé brut a Chardonnay. Tuto řadu uzavírají luxusní sekty Chateau Radyně, Chateau Bzenec, či Louis Girardot.

Tichá vína jsou další výrobovou skupinou. Skupina vlastní značky: Víno Mikulov, Habánské sklepy, Chateau Bzenec, Vinařství Pavlov. Prodej vína pod značkou Habánské sklepy se za uplynulých pět let navýšil až pětinasobně. Poptávka po moravských odrůdových vínech dlouhodobě roste.

Graf znázorňuje poměr celkových množstevních prodejů sektů, vína a lihovin v roce 2019.

**Schéma 14 - Poměr objemu prodejů jednotlivých kategorií v ČR v roce 2019**



Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o.

### **4.3 BOHEMIA SEKT, s.r.o – životní cyklus**

Podíváme-li se na firmu z pohledu životního cyklu, tak podle zjištěné historie můžeme určit, kde se firma momentálně nachází. Bohemia Sekt má na trhu velmi pevnou pozici, patří mezi leadry v tomto odvětví a má kontrolu nad svými finančními toky. Za řízení firmy zde odpovídají vrcholoví manažeři, podrobnosti o nich se dozvíme v další kapitole této diplomové práce. Z těchto skutečností vyplývá, že je společnosti ve stádiu dospělosti.

### **4.4 BOHEMIA SEKT, s.r.o – řídicí struktura**

Hlavní vize společnosti :

„Být respektovaným výrobcem a dodavatelem kvalitních sektů a vín

- s dynamickým růstem,
- s vlastní produkcí hroznů,
- s moderní výrobní technologií,
- s efektivní distribucí,
- se silnými, jasně vyprofilovanými a oblíbenými značkami,
- s prvotřídním týmem odborníků ve vinařství,
- garantující nejvyšší kvalitu,
- inovativně tvořící styly,
- subjektem sebevědomým, vyznávajícím fair play,
- s respektem ke konkurenci, zákazníkům i spotřebitelům,
- generujícím hodnoty vlastníkům, zaměstnancům a celé společnosti.“

Jak je již zmíněno v teoretické části diplomové práce, základním prvkem pro řídicí strukturu je osoba nebo osoby, a to i se svými znalostmi a vědomosti, které jsou ovlivňovacím faktorem v řídicí struktuře a tím řídí proces.

Společnost řídí tři jednatele s rozdělenou funkční pravomocí.

## **Ondřej Beránek - jednatel a ředitel společnosti**

**Obrázek 2 - fotografie Ondřej Beránek**



Zdroj : BOHEMIA SEKT, s.r.o.

Ondřej Beránek je jednatelem a ředitelem společnosti od roku 2012. Je zodpovědný za naplnění strategie celé skupiny BOHEMIA SEKT. Současně je prezidentem Vinařské unie ČR, která sdružuje nejvýznamnější firmy v oboru a členem představenstva Potravinářské komory ČR.

## **Petr Černý - ředitel obchodu a marketingu, jednatel společnosti**

**Obrázek 3 - fotografie Petr Černý**



Zdroj : BOHEMIA SEKT, s.r.o.

Petr Černý se stal členem společnosti BOHEMIA SEKT v roce 2006 a to na pozici obchodního ředitele. Od roku 2012 pracuje jako jeden ze tří jednatelů společnosti a současně zastupuje i pozici ředitele obchodu a marketingu. Součástí jeho kompetence je především strategické řízení portfolia výrobků společnosti a řízení vztahů se zákazníky.



## Slavomír Hermann – výrobní ředitel, jednatel společnosti

Obrázek 4 - fotografie Slavomír Hermann

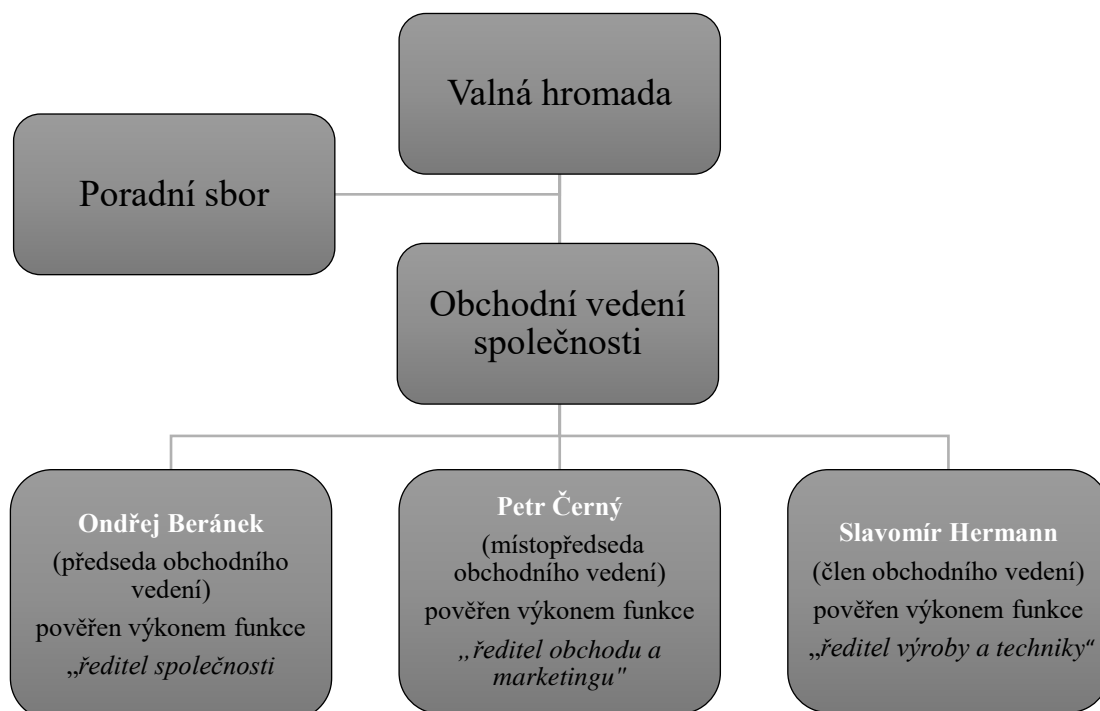


Zdroj : BOHEMIA SEKT, s.r.o

Slavomír Hermann je součástí společnosti BOHEMIA SEKT již od roku 1989 a brzy převzal pozici výrobního ředitele. Jeho hlavním pracovním posláním je zodpovědnost za výrobu a techniku a od roku 2012 je společně s Ondřejem Beránkem a Petrem Černým jednatelem společnosti.

Řídící schéma společnosti, můžeme názorně ukázat na následujícím grafu.

Schéma 15 - Řídící schéma společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.



Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o. – vlastní úprava

## 4.5 BOHEMIA SEKT, s.r.o – organizační struktura

Organizační struktura společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. může být označena jako široká s liniově organizační strukturou. V následujícím grafu je patrné základní vertikální rozčlenění firmy v jejímž vedení se nachází již dříve 3 zmínění jednatele.

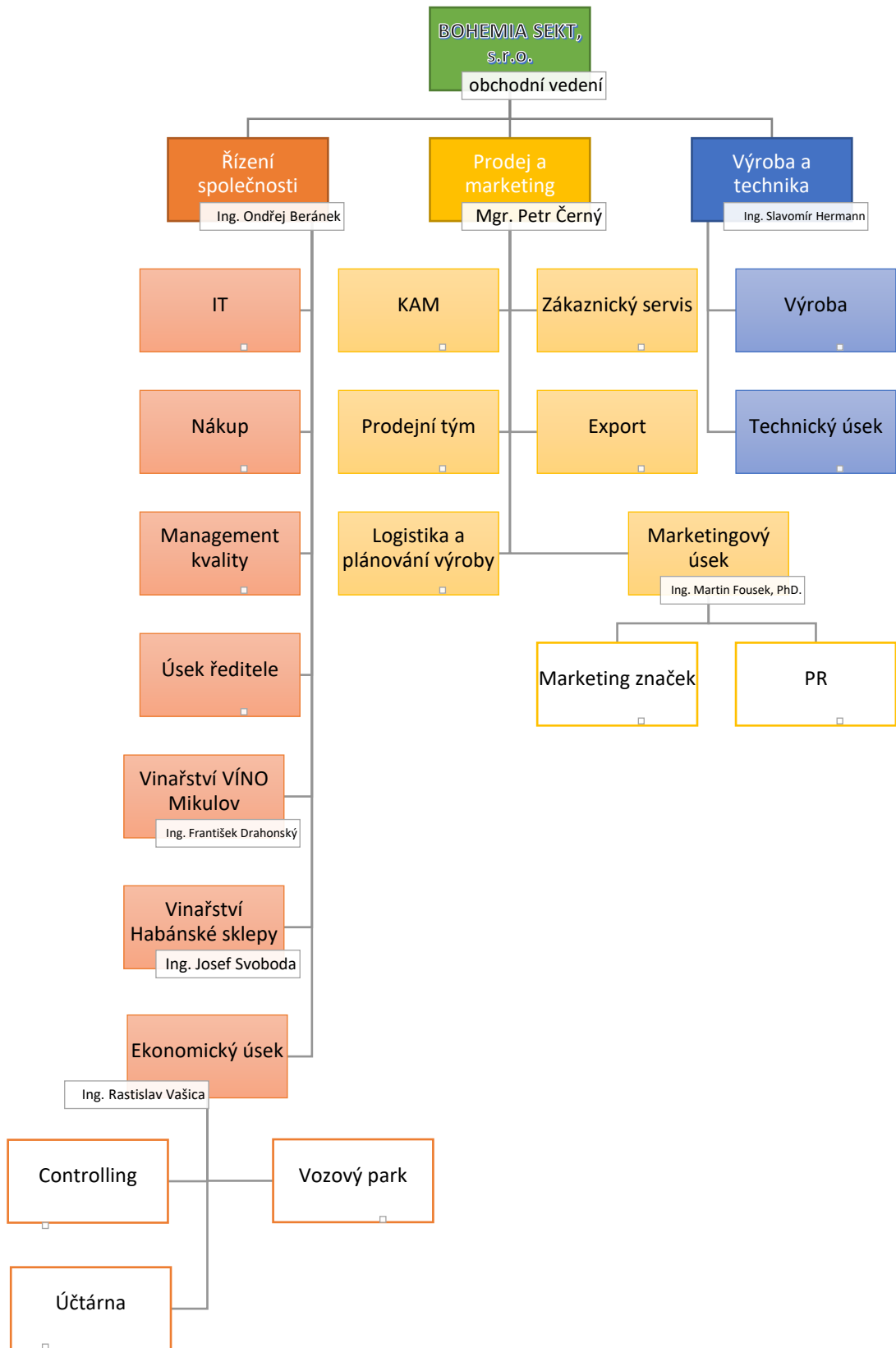
V rámci široké organizační struktury si můžete všimnout, že každý z jednatelů má velké rozpětí svého působení. Odpovídá konkrétně za svoji oblast, sám si může vybrat podřízené v jednotlivých odvětvích, které má pod svým vedením. Každý z nich má pod sebou velkou odpovědnost a proto může být tato pracovní pozice z hlediska organizace náplně práce velmi náročná.

Liniově organizační strukturu na následujícím grafu barevně znázorňuje tyto firemní oblasti:

- řízení společnosti,
- prodej a marketing,
- výroba a technika.

Každý z jednatelů je řídicím pracovníkem pro své pracovní odvětví. Jedná se zde především o vertikální vztahy mezi nadřízeným a podřízenými.

Schéma 16 - Organizační struktura společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.



Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o – vlastní úprava

## **4.6 BOHEMIA SEKT, s.r.o – analýzy**

V této oblasti diplomové práce si názorně ukážeme aplikaci teoretických znalostí z oblasti prostudovaných analýz na vybraném podnikatelském subjektu.

### **4.6.1 Analýzy vnějšího prostředí**

#### **4.6.1.1 STEP**

##### **Sociální faktory**

Společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. má velmi promyšlený systém v rámci HR oddělení. Jsou zde přesně nastavená pravidla v rámci nábory nových zaměstnanců, jako příklad můžeme uvést vícekolový systém při pohovoru - Assessment centre na vybrané pozice. Déle podporuje svoje zaměstnance v seberozvoji a umožňuje jim přístup do vzdělávacích systémů, které má k dispozici.

Jeden z velkých problémů současnosti, je pro firmu nedostatek pracovních sil v rámci zemědělství. Chybí dostatečné množství pracovníků ve výrobě a na vinicích. Tato situace se v rámci celého roku 2020 velmi zhoršila z důvodu epidemie Covid – 19. Firma přišla o mnoho zahraničních zaměstnanců a to buď celkovou situací v rámci epidemie nebo uzavřením hranic a nařízením vlády.

##### **Dílčí závěr :**

Co nejefektivněji vyřešit nedostatek pracovníků ve výrobě a na vinicích. Navázat obchodní vztah s personální agenturou a případně nabídnout vyšší příjem za odvedenou práci, aby pozice byla atraktivní i pro pracovníky z České republiky a nebyla taková závislost na zahraničních zaměstnancích.

##### **Technologické faktory**

Technologické změny a vývoj by měl probíhat v každé firmě, která chce být úspěšná a „jít s dobou“. V našem zkoumaném subjektu se uskutečňuje pravidelně inovace mechanizace v oblasti vinohradnictví. Vyměňují se nové výkonější stroje za staré a přichází se s novými technikami pro výrobu. Jako příklad můžeme uvést aktuální významnou finanční investici do nové zpracovny hroznů v Mikulově ve výši více než 200 milionů korun, která umožní zpracování 8 milionů kilogramů hroznů v jednom místě s následnou okamžitou výrobou vína.

Jako další technologický faktor můžeme zahrnout i nové typy obalů nápojů. Ty se časem musí obnovit, aby byly pro koncového zákazníka opět atraktivní.

Ovšem jeden z velmi důležitých technologických faktorů pro zkoumanou společnost je momentálně celkově E-commerce a v něm konkrétně DtC systém. E-commerce (někdy také e-komerce, eCommerce) je souhrnné označení pro obchodní činnosti prováděné na internetu a pomocí dalších elektronických prostředků. Zahrnuje nejen obchod a prodej, ale i e-business jako takový. DtC – „direct to consumer” je styl komunikace a prodeje zboží napřímo koncovým spotřebitelům bez obchodního prostředníka (velkoobchodník či maloobchodník).<sup>39</sup> Jedná se o vlastní obchodní kanály jako jsou vlastní prodejny ve Starém Plzenci, Mikulově, Pavlově a Velkých Bílovicích, ale zejména intenzivně rostoucí vlastní e-shop “osobnivinoteka.cz”.

Tržby internetových a zásilkových obchodů rostou od roku 2000 a neovlivnila je ani hospodářská krize. Tempo růstu internetového prodeje v posledních letech navíc zrychluje. Vyplývá to z výsledků šetření Českého statistického úřadu. V roce 2018 mělo v České republice 81 % domácností přístup k internetu, což je o 14 procentních bodů více než v roce 2013. Především s rozšířením chytrých telefonů se stalo internetové připojení v mobilní síti jednou ze základních služeb mobilních operátorů. To se projevilo také ve větší oblíbenosti nákupů prostřednictvím internetu.<sup>40</sup>

Dále se v roce 2020 v rámci epidemie COVID – 19 internetový prodej rapidně zvýšil. Informace dostupné z české e-commerce k datu 5.11.2020 ukazují:

#### Schéma 17 - Velikost e-commerce trhu 2020

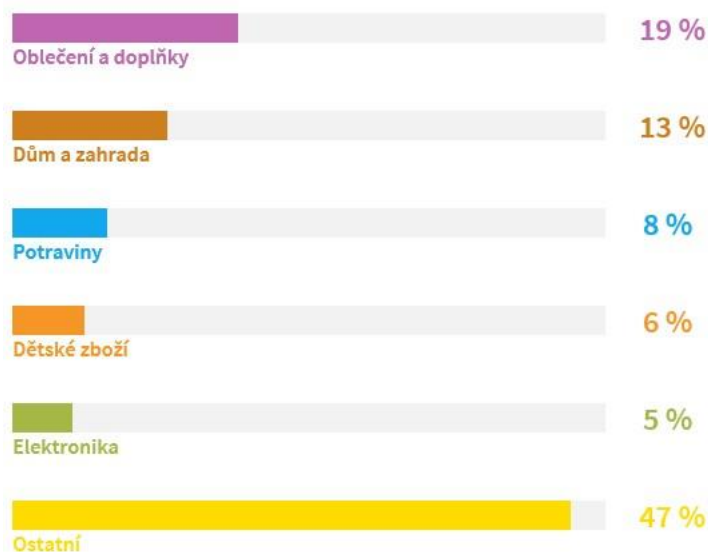
Obrat české e-commerce	Počet e-shopů	Podíl e-commerce na celkovém maloobchodním obratu
<b>167 945 680 439</b>	<b>42 362</b>	<b>13,5 %</b>
Do konce roku: 198 426 000 000	Do konce roku: 45 961	
Meziroční změna: <b>+18 %</b>	Meziroční změna: <b>+8 %</b>	Meziroční změna: <b>+2,3 %</b>

Zdroj : <https://www.ceska-ecommerce.cz/>

<sup>39</sup> Česká ecommerce, 2020, online

<sup>40</sup> Český statistický úřad, 2020, online

### Schéma 18 - Nejčastější sortiment e-shopů 2020



Zdroj : <https://www.ceska-ecommerce.cz/>

### Schéma 19 - Preference druhu dopravy 2020



Zdroj : <https://www.ceska-ecommerce.cz/>

#### Dílčí závěr :

Zaměření firmy na E-commerce a v něm konkrétně DtC systém. Navržení úpravy organizační struktury firmy, aby se na tuto problematiku našlo speciální oddělení s vlastními zaměstnanci, kteří tomu budou věnovat svůj veškerý pracovní čas.

V rámci E-commerce projednat možnosti spolupráce s dalšími druhy dopravy z e-shopu podle oblíbenosti zákazníků a spotřebitelů.

## **Ekonomické faktory**

### **Průměrné měsíční hrubé mzdy**

Průměrná mzda (34 271 Kč) vzrostla nominálně ke stejnému období roku 2019 o 160 Kč, tedy relativně o 0,5 %. Z hlediska tohoto ukazatele tedy sledujeme jakési zastavení růstu, avšak jde o zprůměrování velmi různorodého vývoje na úrovni jednotlivých oborů, podniků či organizací. Údaje za 2. čtvrtletí 2020 již navazovaly i na ekonomický vývoj předchozích let, kdy růst postupně uvadal.

V reálném vyjádření byl navíc mzdový růst propadem – reálné mzdy poklesly o 2,5 %, což je v novodobé historii bezprecedentní s výjimkou 4. čtvrtletí 2013, kdy však byl meziroční index zkreslen tehdejší daňovou úpravou, která vedla ke spekulativnímu přelití části mzdových prostředků do roku 2014. Tato situace přichází po delším období slušného zvyšování mezd: v předchozím roce 2019 byl reálný růst 3,5 % a v roce 2018 dokonce 5,9 %. Vliv má kromě nominálního zpomalení také více jak tříprocentní (3,1 %) inflace (index spotřebitelských cen; v grafu jako prostor mezi oběma křivkami).

Mzdový vývoj byl vysoce diferencovaný, stejně jako vývoj počtu zaměstnanců, a závisel především na síle, s jakou dopadla na jednotlivá odvětví protiinfekční opatření.

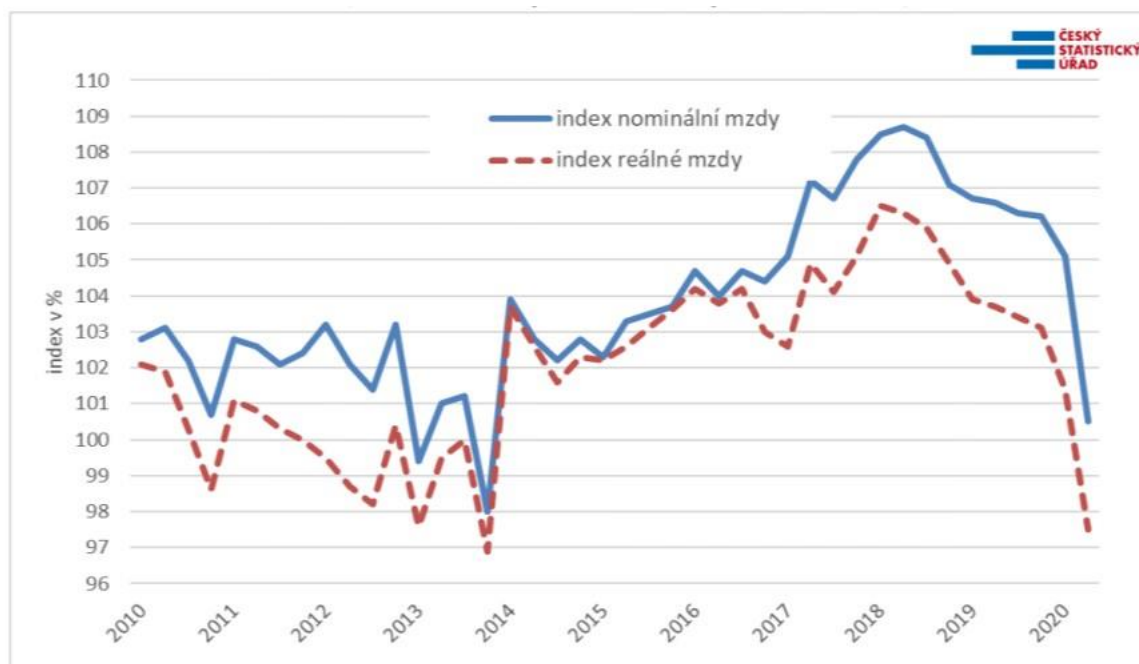
V devíti odvětvových sekcích z devatenácti nalezneme nominální propad mzdové úrovně. Nejvýraznější je v ubytování, stravování a pohostinství (11,8 %), které má zároveň setrvale nejnižší mzdovou úroveň (aktuálně 17 928 Kč). Druhý nejhorší pokles mezd byl v činnostech v oblasti nemovitostí (5,7 %), a pak již ve zpracovatelském průmyslu (4,9 %), kde pracuje necelých 1,1 miliónu zaměstnanců, průměrná mzda se tam dostala na 32 707 Kč.

Průměrná mzda se mírněji nominálně snížila též v kulturních, zábavních a rekreačních činnostech (1,3 %), v ostatních činnostech (2,9 %) a v těžbě a dobývání (2,5 %). V co do početní velikosti druhém obchodě (velkoobchodě a maloobchodě; opravách a údržbě motorových vozidel) se mzdy snížily o 0,7 % na 31 068 Kč.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Český statistický úřad, 2020, online

**Schéma 20 - Nominální a reálné průměrné mzdy, index ke stejnému čtvrtletí předchozího roku**



Zdroj : Český statistický úřad, 2020, online

### **Internetový prodej v maloobchodě**

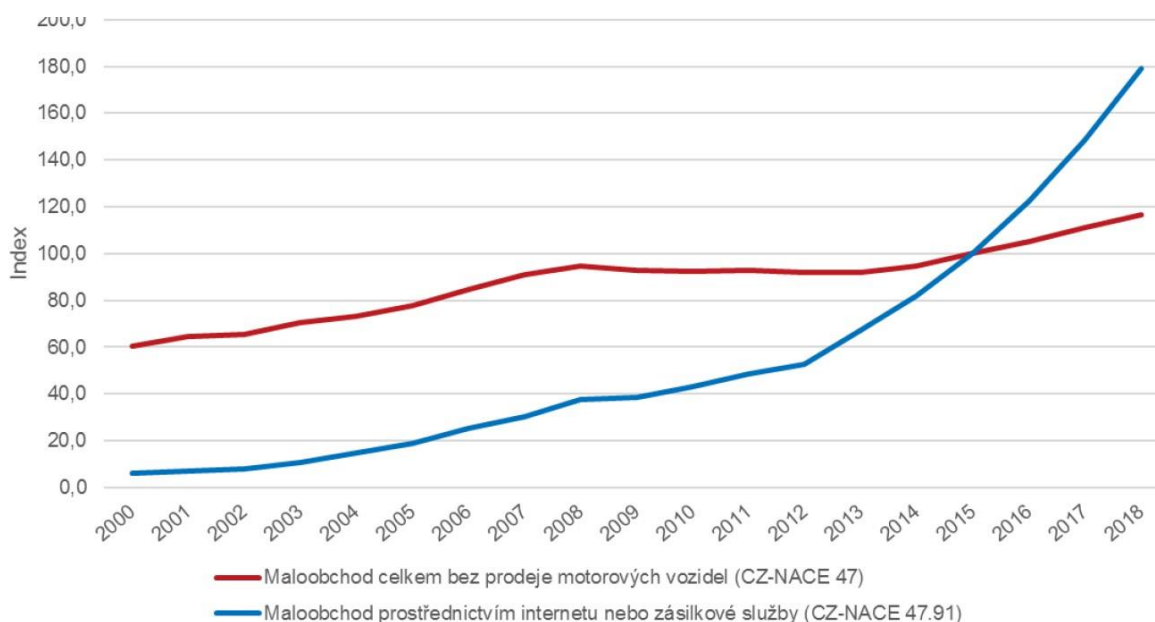
V roce 2018 mělo v České republice 81 % domácností přístup k internetu. Přístup k internetu není však záležitostí pouze počítačů, ale běžné je jeho využívání také v tabletech či mobilních telefonech, které kromě vyhledávání informací, posílání emailů či užívání sociálních sítí, slouží rovněž k nakupování.

Rostoucí obliba nakupování prostřednictvím internetu má vliv také na celou oblast maloobchodu. Zvyšující se zájem o elektronické nakupování dokazuje i porovnání vývoje maloobchodních tržeb podniků, které prodávají zboží převážně prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby s vývojem celého odvětví maloobchodu – viz graf:<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Český statistický úřad, 2020, online



**Schéma 21 - Vývoj tržeb ve stálých cenách (průměr roku 2015 = 100)**



Zdroj : Český statistický úřad, 2020, online

#### Dílčí závěr:

V rámci skutečností pandemie Covid - 19 v roce 2020, zvážit možnou úpravu cen produktů z pohledu celkového snížení průměrné hrubé mzdy o 2,5 % a zaměření na internetový prodej v maloobchodě, který má stále rostoucí tendenci.

#### Politické faktory

##### Hrozba budoucího zavedení spotřební daně na tichá vína

V červenci roku 2019 poslanci schválili zvýšení spotřebních daní z lihu, cigaret a tabákových výrobků. U tichého (ne šumivého) vína je sazba spotřební daně nulová. Institut pro společnost a politiku proto upozornil ve své studii zaměřené na zdanění spotřeby v ČR na nesystémovost tohoto opatření, které jde proti boji se závislostí na alkoholu a logice spotřebního zdanění. Ministerstva zemědělství a financí se v rámci této problematiky shodují s argumentem nutnosti podpořit domácí pěstitele a výrobce a udržet jejich konkurenceschopnost se zahraničím. Odůvodněné nulové spotřební zdanění vína, zůstává však sporné a může se v rámci let a potřeby potenciálního příjmu do státní kasy změnit.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Ekonomický deník, 2020, online

## Diskutovaný zákaz reklamy na alkoholické nápoje

Ministerstvo zdravotnictví by rádo omezilo reklamy na alkohol. Tento návrh se teprve projednává s ostatními ministerstvy, odborem protidrogové politiky, Úřadu vlády a odborníky v této oblasti. Hlavním důvodem je snížení spotřeby alkoholu v Česku, jelikož se Česká republika pravidelně řadí na špici států s nejvyšší spotřebou alkoholu. Jedna z navrhovaných možností je, že by se reklamy na alkohol mohly vysílat pouze od 22. hodiny večerní do 6. hodiny ranní a povinností by u nich bylo zdravotní varování. Omezení reklamy se kromě výrobců nelíbí třeba ani organizátorům letních festivalů a dalších společenských akcí. Nejde totiž jen o plakáty a reklamu sponzora na akci, ale i pojmenovaná pódia, veškerý dostupný sortiment partnera, který si ho sám i promuje během akce.<sup>44</sup>

### Dílčí závěr:

Aktivně sledovat a zapojovat se do politického řešení záležitostí týkajících se spotřeby alkoholických nápojů.

#### **4.6.1.2 Porterův model 5ti sil**

##### **Nový konkurenti**

V rámci nových konkurentů vůči naší zkoumané společnosti můžeme určit všechny výrobce, kteří se zaměřují v současné době na velmi rostoucí kategorii – „prosecco“. Tento produkt se stal velmi populární i k neformálním příležitostem a ke kombinaci na výrobu dalších míchaných nápojů.

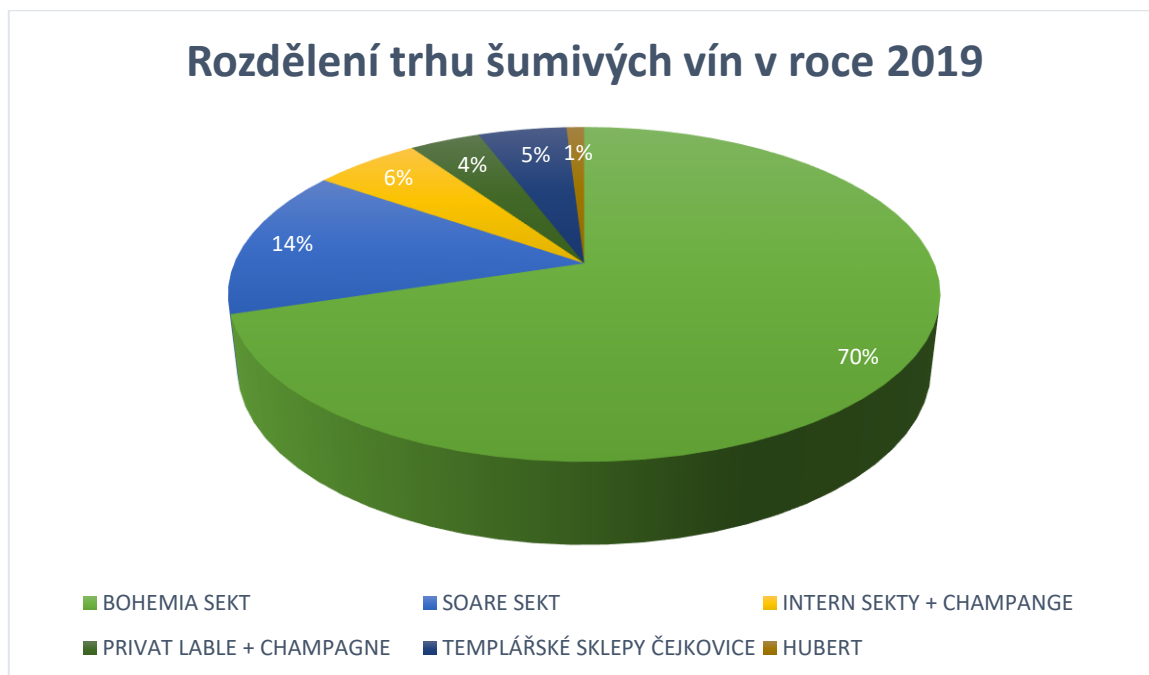
##### **Stávající konkurenti**

Společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. má momentálně ve svém držení cca 70% trhu šumivých vín. Přesto musí stále dávat pozor na své konkurenty, kteří se snaží na trhu více prosadit. Největším konkurentem na tuzemském trhu je společnost Soare sekt, a. s. Ta je druhým největším distributorem šumivých vín v ČR a celkovým objemem produkce patří do první pětky největších tuzemských vinařských producentů. Při zmiňování konkurence nesmíme zapomenout i na jakostní šumivá vína ze společnosti Templářské sklepy Čejkovice, Hubert J. E. Sereď a maloobchodní značky obchodních řetězců.

---

<sup>44</sup> iRozhlas, 2020, online

Schéma 22 - Rozdělení maloobchodního trhu šumivých vín v roce 2019 (objem)



Zdroj : BOHEMIA SEKT, s.r.o. - vlastní zpracování

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh – dílčí závěr:

- Na trh vstupuje mnoho nových produktů například pod maloobchodní značkou, která bývá z pravidla levnější než produkty zkoumaného podniku. Doporučení je spíše sledovat trh a konkurenční ceny, ale nenechat se zcela dlouhodobě ovlivnit levnějšími produkty. Jako konkurenceschopný tah je možnost domluvit časově omezenou zvýhodněnou nabídku na vybrané produkty s konkrétním velkoobchodem/maloobchodem.
- Udržení pozice leadra v odvětví se svou tradicí, kvalitou produktu a dlouhodobou konzistentní spotřebitelskou komunikací posilující sílu značky Bohemia Sekt.

**Substituty**

Mezi substituty můžeme zařadit vlastně jakýkoliv jiný alkoholický ale i nealkoholický nápoj. Jelikož se společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. zabývá výrobou alkoholických i nealkoholických produktů. Z tohoto pohledu se tedy jedná o veškeré produkty schopné uspokojit poptávku spotřebitele po alkoholickém i nealkoholickém nápoji a příležitosti ke spotřebě (osvěžení, přípitek, oslava, zábava, chuť, romantické okamžiky, apod.).

### Hrozba vzniku substitutu – dílčí závěr:

- Substitutů v potravinářském průmyslu je mnoho. Doporučení pro společnost BOHEMIA SEKT s.r.o. je promyslet v rámci budoucnosti výrobu dalšího nealkoholického produktu a to přesněji v zastoupení skupiny tichých vín, aby koncový zákazník měl další možnost jak uspokojit svoji potřebu i bez možnosti alkoholu.

### **Odběratelé (zákazníci)**

Zákazníci jsou jedni z nejdůležitějších faktorů. Jsou to právě oni, na koho se společnost obrací se svým produktem.

Společnost BOHEMIA SEKT, a. s. má své zákazníky nejen v České republice, ale také v zahraničí a to konkrétně v 17ti zemích. Patří sem nejen tradiční exportní trh Slovensko, země EU - Belgie, Itálie či Německo, ale i Austrálie a země asijského kontinentu, jakými je např. Japonsko, Vietnam, Hongkong. Víze společnosti je začít působit i „za velkou louží“, kde k dnešnímu dni zatím její výrobky nejsou k dostání.

Odběratele si zkoumaná společnost interně dělí na dvě základní složky podle místa konečné spotřeby produktů a to tzv. Off Trade a On Trade.

Off Trade – 60% objemu - mezinárodní řetězce, nezávislý maloobchod, e-shopy (především se jedná o retailové řetězce, nejvýznamnějšími představiteli jsou Kaufland, Ahold, Tesco, Lidl, Penny Market, Billa, Globus)

On Trade - 40% objemu - velkoobchody, Makro, gastronomie, hotely, catering

Klíčovou skupinou zákazníků jsou především velkoobchody. Mezi top odběratele jednoznačně patří velkoobchod Makro a Elko. Výhradně pro gastronomii je určena např. značka Vinařství Pavlov.<sup>45</sup>

### Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů) – dílčí závěr:

- Vyjednávací síla zákazníků je v odvětví poměrně vysoká. Přesto chce-li zákazník značku s dobrou kvalitou, historií a jménem musí tedy přijmout i vyšší cenu oproti konkurenci. Z těchto důvodů je potřeba vynakládat velké úsilí na udržení stávajících zákazníků, jít cestou kompromisů a dobrých obchodních i prodejních znalostí.

---

<sup>45</sup> PRŮŠA, Přemysl. Chování spotřebitele a trendy na trhu vín v České republice a ve světě., 2019, s 42

## **Dodavatelé**

Nejdůležitější surovinou společnosti pro výrobu produktu jsou jednotlivé odrůdy tichých vín. Ty se používají pro sestavení tzv. cuvéé (základ každého sektu). Společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. má své vlastní vinice, na kterých se nachází ca 1 milion keřů vinné révy. Dále jí ve výrobě pomáhají pevné a dlouholeté vztahy s producenty hroznů především na jižní Moravě. S těmito partnery společnost začala vytvářet optimální platební podmínky pro nákup jejich hroznů a zároveň jim umožňuje čerpat zálohy na budoucí dodávky hroznů z jimi zakládaných nových vinic. Od několika producentů společnost odkupuje polotovary ve smyslu již vylisovaného vína. Mezi TOP dodavatele hroznů patří např. společnost ZEMOS, nebo vlastní společnost Chateau Bzenec.

U výrobních materiálů jako jsou lahve, korkové uzávěry, kartony apod. spolupracuje společnost výhradně přímo s výrobcí, kteří jsou již předem většinou známí a musí splňovat požadavky společnosti. V rámci ekologie společnost pracovala i s myšlenkou vratných lahví. Na produkty šumivých vín, nejde aplikovat, protože láhev pracuje pod tlakem. U tichých vín se dříve hojně prodávané vratné litrové láhve přestaly zcela prodávat. Ze strany zákazníků, zejména gastronomických, bohužel o možnost vrácení lahví nebyl zájem a byly nahrazeny např. modernějším a praktičtějším obalem BiB (Bag in Box) o velikosti 3, nebo 5 litrů.

U ostatních materiálů společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. rozhoduje na základě samotných nabídek dodavatelů nebo si potencionální dodavatele vyhledává sama. Spolupracuje velmi úzce s centrálním nákupem mateřské společnosti Henkell & Freixenet., resp. s koncernem Dr. Oetkera, do kterého také patří.

U investic stavebního charakteru nebo strojního vybavení, probíhá vždy výběrové řízení na jehož základě se rozhodne o konkrétním dodavateli. Vždy musí být v soutěži minimálně 3 firmy.

### Vyjednávací síla dodavatelů – dílčí závěr:

Vyjednávací síla dodavatelů je v odvětví celkem přijatelná, jelikož je firma v rámci hlavních surovin pro výrobu zabezpečena i z vlastních zdrojů. Proto není zcela závislá na dodavatelské činnosti. V rámci obchodních činností jí pomáhají dobré vztahy, historie firmy a mateřská společnost. Jako leadr trhu si může dovolit v rámci komunikace se svými dodavateli vybírat to nejlepší co trh nabízí a za přijatelné ceny.

### **Shrnutí výsledků z analýzy Porteova modelu:**

Z hlediska konkurentů je potřeba pouze sledovat trh a případně mírně reagovat na cenu. Jelikož je společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. leadrem v odvětví a ovládá 70% trhu, nemusí se zcela bát nových, malých konkurentů. Je ale potřeba trh sledovat a místo na trhu si udržet. Hrozbou můžou být všechny substituty a s tím i případná změna nákupního chování u koncových zákazníků. Přejít populace ke „zdravějšímu“ zdravotnímu stylu bez alkoholu by mohl velmi ovlivnit trh. Budoucí zaměření na tiché víno bez alkoholu by rozhodně bylo v tomto případě přínosem. Tím se dostáváme k nejdůležitějšímu zaměření a to je zákazník. Studium a analýzou nákupního chování koncových zákazníků, může firma rychleji reagovat na jejich potřeby a tím si svoji pozici na trhu udržet i bez výrazného snížení ceny. Kde je poprávka musí existovat i nabídka. Z pohledu dodavatelů by firma měla udržet již vybudované vztahy a využít všech doposud používaných prostředků.

## **4.6.2 Analýzy vnitřního prostředí**

### **4.6.2.1 SWOT**

Na základě zpracovaných dat a povědomí o společnosti, které byly získány v průběhu zpracování diplomové práce, byla vyhotovena analýza SWOT. Na bázi informací o vnitřním prostředí společnosti budou v následující části práce identifikovány její silné a slabé stránky a z údajů o vnějším prostředí vyplynou příležitosti a hrozby. Tato analýza popisuje hodnocení jak vnitřních, tak vnějších faktorů, které působí na organizaci.

**Silné stránky** - jsou pozitivní a může je společnost ovlivnit

- marketingově silná značka Bohemia Sekt na českém trhu, leader trhu šumivých vín
- výrobní kompetence pro klasicky kvašené sekty (schopnost vyrobit špičkový a zároveň autentický produkt)
- výrobní kompetence pro šumivá vína a šumivé nápoje
- silné výrobní zázemí / kompetence pro výrobu kvalitních tuzemských tichých vín ve velkých objemech
- vedoucí postavení na maloobchodním relevantním trhu (jedná se o maloobchodní trh tichých vín v balení 0,75 l láhev) tichých vín, silné a vyprofilované značky
- ekonomická stabilita, finančně silná společnost
- součást silné mezinárodní skupiny výrobců sektů a tichých vín

**Slabé stránky** - jsou negativní a může je společnost ovlivnit

- nízká diverzifikace prodejních kanálů (vysoká závislost na jediném produktu / značce a mezinárodních řetězcích)
- nízká produkční efektivita moravského vinohradnictví pro sektovou surovinu z evropského pohledu – cenová nekonkurenceschopnost
- omezený exportní potenciál - nízké povědomí o vínech a sektech z ČR
- nedostatek kvalitativně nejvyšších tichých vín
- nedostatečná surovinová soběstačnost u tuzemských hroznů
- nedostatečná IT podpora

**Příležitosti** - jsou pozitivní a nezávisí na společnosti

- růst trhu sektů
- rozložení rizik posilováním dalších značek a ostatních distribučních kanálů (export, horeca, e-commerce, vlastní prodejny)
- růst prodeje klasicky kvašených sektů (penetrace i frekvence)
- změna spotřebitelského chování, využití technologického vývoje a technických možností přímé komunikace se spotřebitelem (sociální sítě, e-commerce, umělá inteligence)
- získání respektu (image) jako výrobce tuzemských vín nejvyšší kvality

**Hrozby** - jsou negativní a nezávisí na společnosti

- tlak na cenu, ztráta profitability Bohemia Sektu (vysoká cena v evropském srovnání), neakceptace ceny mezinárodními řetězci
- kanibalizace spotřeby Bohemia Sektu proseccem
- výpadek tuzemské suroviny (neúroda)
- vnímání společnosti / značek jako průmyslového výrobce retailových vín, odmítání retailových značek gastronomií
- legislativní opatření (spotřební daň, omezení reklamy, zpřísnění podmínek prodeje)
- zhoršení ekonomické situace ČR, snížení spotřeby
- společná zemědělská politika EU a zastavení dotací pro velké firmy

Tabulka 1 - Matice IFE

<b>Strenghts - silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Leadr trhu	0,15	4	0,6
Profitabilita	0,10	4	0,4
Výrobní kompetence	0,05	3	0,15
Silné výrobní zázemí	0,05	3	0,15
Ekonomická stabilita	0,10	4	0,04
Součást silné mezinárodní skupiny	0,05	3	0,15
<b>Weaknesses – slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Nízká diverzifikace prodejních kanálů	0,15	1	0,15
Omezený exportní potenciál	0,15	2	0,3
Nedostatek kvalitativně nejvyšších tichých vín	0,05	2	0,1
Nedostatečná surovinová soběstačnost na tuzemsku	0,05	1	0,05
Nedostatečná IT podpora	0,10	1	0,10
<b>SUMA</b>	<b>1</b>		<b>2,19</b>

Zdroj : vlastní zpracování

Matice IFE byla sestavena na základě poznatků z literatury a podkladů získaných z analýzy interního prostředí. Všechny faktory pak byly ohodnoceny váhami a stupněm vlivu na základě konzultace ve společnosti.



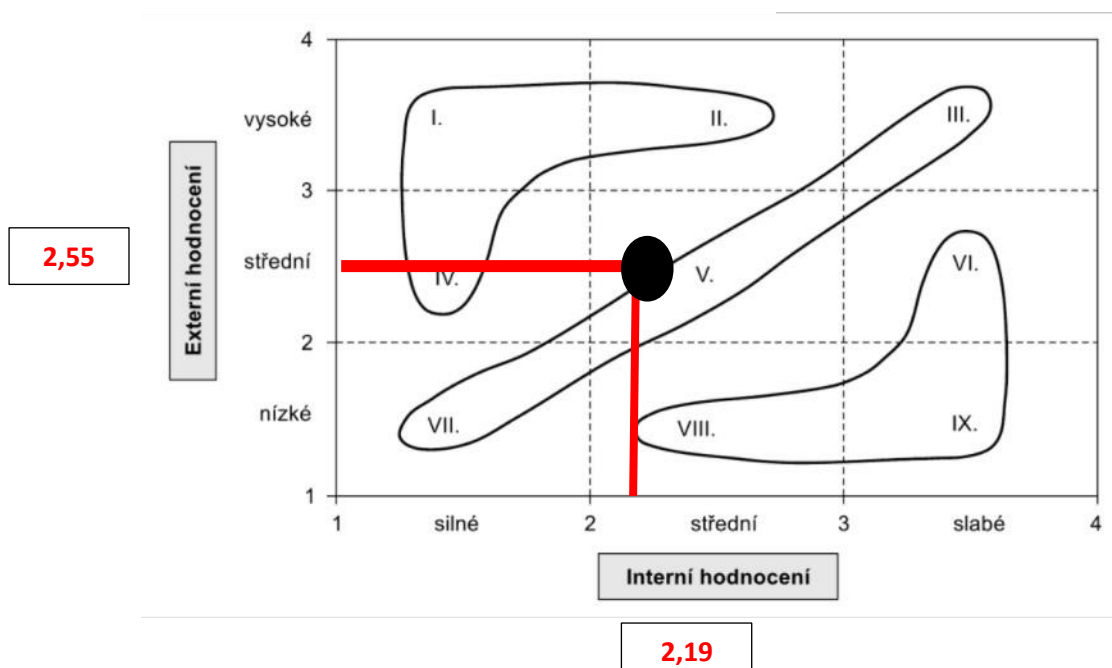
Tabulka 2 - Matice EFE

<b>Opportunities - příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Růst trhu sektů	0,15	2	0,3
Rozložení rizik posilováním distribučních kanálů	0,05	3	0,15
Změna spotřebitelského chování	0,05	2	0,1
Získání respektu – nejvyšší kvalita	0,1	2	0,2
Nalezení diferenciacního prvku	0,1	2	0,2
Růst prodeje	0,15	2	0,3
<b>Threats – hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Tlak na cenu, ztráta profitability	0,1	3	0,3
Kanibalizace proseccem	0,1	3	0,3
Výpadek tuzemské suroviny	0,05	2	0,1
Legislativní opatření	0,15	4	0,6
<b>SUMA</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Matice EFE byla sestavena na základě poznatků z literatury a podkladů získaných z analýzy interního prostředí. Všechny faktory pak byly ohodnoceny váhami a stupněm vlivu na základě konzultace ve společnosti.

Tabulka 3 - Matice IE



Zdroj : vlastní úprava 2020 dle FOTR, Jiří et al., 2012, s 53

Dílčí závěr:

Z analýzy prostředí strategického podnikatelského záměru jsme získali výsledky matic EFE a IFE. Hodnota matice EFE byla 2,55, hodnota matice IFE pak 2,19. Tyto výsledky jsme zakreslili do matice hodnocení interních a externích faktorů. Tím zjistíme, že se strategie společnosti BOHEMIA SEKT, a.s. nachází v pátém kvadrantu a odpovídá zde strategie „Udržuj a potvrzuj.“ Daná strategie se orientuje převážně na podnik a vývoj nových produktů/služeb a využijí již dříve dosažených strategických cílů.

Tabulka 4 - Matice SWOT

	Strengths - silné stránky	Weaknesses – slabé stránky
SWOT společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.	Leađr trhu	Nizká diverzifikace prodejních kanálů
	Profitabilita	Omezený exportní potenciál
	Výrobní kompetence	Nedostatek kvalitativně nejvyšších tichých vín
	Silné výrobní zázemí	Nedostatečná surovinová soběstačnost na tuzemsku
	Ekonomická stabilita	Nedostatečná IT podpora
	Součást silné mezinárodní skupiny	
	<b>Opportunities - příležitosti</b>	<b>STRATEGIE SO – MAXI-MAXI</b> Využití S na aplikovaných O. Ofenzivní přístup
Růst trhu sektů		
Rozložení rizik posilováním distribučních kanálů		
Změna spotřebitelského chování		
Získání respektu – nejvyšší kvalita		
Nalezení diferenačního prvku		
Růst prodejů		
<b>Threats – hrozby</b>	<b>STRATEGIE ST – MAXI-MINI</b> Využití S a vyhnout se T. Ukázat sílu a unikat nebezpečí.	<b>STRATEGIE WT – MINI-MINI</b> Minimalizovat W a vyhýbat se T. Ustupovat, kompromisy.
Tlak na cenu, ztráta profitability		
Kanibalizace proseccem		
Výpadek tuzemské suroviny		
Legislativní opatření		

Zdroj : vlastní zpracování

### Dílčí závěr SWOT:

Na základě matice SWOT bude pro společnost nejvýhodnější užití strategie SO, jedná se o ofenzivní přístup. Společnost by měla využít svých silných stránek při využívání příležitostí na trhu klidných a šumivých vín. S tím samozřejmě i pokusit se eliminovat hrozby a slabé stránky společnosti.

Společnost by si měla udržet svoji pozici leadra na trhu, mít silné prodeje a stejně tak vyrábět i kvalitní výrobky. Ty by měly být i nadále úspěšné jak na tuzemských i zahraničních trzích. Tím společnost i usnadní získávání více zákazníků od konkurence. Další zaměření společnosti by mělo vést k prohlubování vztahů s producenty hroznů a další rozšiřování pěstitelské základny. Co se týká eliminace slabých stránek a hrozeb, tak by si společnost měla zaměřit na e-commerce a případné legislativní opatření v rámci státu . Aby si společnost BOHEMIA SEKT udržela již zmíněnou pozici na trhu a kvalitní prodeje, měla by upravit organizační strukturu ve směru Direct to Consumer – přímé oslovení konečných spotřebitelů a zásadní změny a investice v oblasti vlastního e.shopu.

## **4.7 BOHEMIA SEKT, s.r.o – situace COVID – 19**

V praktické části diplomové práce jsme vycházeli ze situace kdy je epidemie Covid – 19 a jak tato celosvětová situace ovlivnila naši zkoumanou společnost. Jelikož se pandemie dotkla celosvětové ekonomiky, je pravděpodobné, že ovlivnila i naši firmu a ta musela změnit původní plány pro tento, ale třeba i pro budoucí rok. Odpovědi na otázky byly zpracovány ve spolupráci s PR oddělením společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o (září 2020).

### **1. Pro mnoho vinařů je pandemie COVID- 19 likvidační, jak se společnosti BOHEMIA SEKT daří?**

Letošní rok přinesl řadu nových situací, zejména uzavření gastronomie a omezení vinařské turistiky, se kterými se museli vyrovnávat všichni výrobci vína včetně nás. Z jarních měsíců byly příjmy v těchto oblastech nulové, a s ohledem na současná nařízení nepředpokládáme pozitivní vývoj ani pro závěr roku. V maloobchodu, kam část spotřebitelů zamířila místo uzavřených restaurací a vinoték, se prodeje naopak mírně zvýšily. Ani to ovšem plně nevykompenzovalo jarní ztráty. Pro naši společnost jsou vždy klíčové poslední měsíce roku, kdy spotřebitelé nakupují víno a sekty na vánoční svátky a oslavy konce roku.

### **2. Změnilo se nějakým způsobem nákupní chování zákazníků?**

Pokud bychom měli na dopadech pandemie hledat nějaké pozitivum, pak je to urychlení rozvoje e-commerce ve všech segmentech včetně alkoholických nápojů. Spotřebitelé si na tento kanál zvykli a využívají ho i po skončení výjimečného stavu.

### **3. Hodně posílily nejrůznější online obchody s potravinami. Můžete říct, jaký je podíl prodeje přes tento kanál a jestli se od koronakrize zvýšil? Případně o kolik?**

Pozitivní trend prodeje vína formou on-line se významně projevil i v našem e-shopu osobninvinoteka.cz, a to meziročními nárůsty až ve stovkách procent. Důležitá je i spolupráce s ostatními velkými hráči, jako je Rohlík.cz či Košík.cz. Hlavními kanály prodeje alkoholických nápojů ale jsou a budou kamenné prodejny a gastronomie.

**4. Jaké dopady z krize pro vás plynou? Zvažujete například prodej některého z vašich vinařství? Plánujete omezovat výrobu?**

Vzhledem k tomu, že jsme nezaznamenali významné propady v prodeji, vůbec neuvažujeme o omezování výroby či dokonce o prodeji některé z našich značek. Pokračujeme ve standardním režimu. Díky úspěchu naší letošní novinky *Bohemia Sekt Ice* jsme museli v létě dokonce přidat několik mimořádných směn, abychom zvládli uspokojit poptávku.

**5. Jaký očekáváte letošní rok z hlediska obratu? Jaké budou dopady koronaviru?**

Obraty, které jsme letos ztratily v gastronomii, se nám z větší části podařilo nahradit tržbami v maloobchodě a v e-commerce. Pro nás nejpodstatnější část roku je ale teprve před námi a situace se mění každým dnem. Došlo k uzavření gastronomie, zrušení venkovních i vnitřních akcí, vinařských slavností a vánočních večírků. To vše se do výsledků letošního roku promítne.

**6. Změnil koronavirus nákupní chování Čechů? Měli Češi náladu pít sekt? Jak sami říkáte, je právě sekt považován za barometr nálady...**

Nálada na pití sektu zde skutečně byla. Rostla hlavně „neformální“ spotřeba šumivých vín, kdy si spotřebitelé doprávali šumivá a perlivá vína jako letní osvěžující nápoj. Maloobchodní trh šumivých vín byl tak za prvních 9 měsíců roku 2020 překvapivě na vzestupu a podle posledních čísel vykazuje meziroční nárůst 12 procent.

**7. Uvedli jste během letoška na trh nějakou novinku? Jak na ni zákazníci reagovali?**

V dubnu jsme představili novinku *Bohemia Sekt Ice*, její prodeje už na konci léta dosáhly dvojnásobku toho, co jsme očekávali za celý letošní rok. Vidíme, že roste počet těch, kteří chtějí zkusit nové chutě a netradiční příležitosti.

**8. Jaká je cesta z krize ven? Měníte v návaznosti na novou situaci obchodní strategii pro příští rok?**

Naše základní obchodní strategie zůstává neměnná. Nadále budeme aktivní ve všech obchodních kanálech včetně gastronomie, která naopak bude potřebovat pomoci i od výrobců a distributorů. Pozornost ještě více zaměříme na posílení aktivit podporujících online prodej.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení pro BOHEMIA SEKT, s.r.o.- inovace

V této poslední kapitole diplomové práce si shrneme všechny získané informace, dílčí závěry a dle nich navrhneme inovaci pro společnost, podle které by se mohla řídit v následujícím období. Samozřejmě záleží pouze na firmě, jestli tato doporučení v budoucnosti použije.

Z analýz, které jsme provedli, je zcela patrné, že společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. má velký potenciál ve výrobě tichých a šumivých vín v České republice a je leadrem trhu.

Dle získaných informací by se společnost měla především zaměřit na:

- ⇒ dostatek pracovníků na vinicích a ve výrobě, posílení vlastních vinoték (Starý Plzenec, Mikulov, Pavlov, Velké Bílovice),
- ⇒ zaměření na E- commerce a v něm konkrétně DtC systém,
- ⇒ zvážit úpravu cen z pohledu snížení průměrné hrubé mzdy v rámci pandemie Covid-19,
- ⇒ aktivně sledovat politické záležitosti týkajících se trhu (spotřební daně, omezení reklamy na alkoholické nápoje, apod.) a být na ně dopředu připraveni,
- ⇒ hlavní zaměření na koncového spotřebitele a tím si udržet svoji pozici leadra na trhu,
- ⇒ využít strategii „Udržuj a potvrzuj“, ve které se doporučuje vývoj produktu a penetrace trhu, bylo by zde vhodné uskutečnit marketingový výzkum směrem ke spotřebitelům a zjistit jejich zpětnou vazbu na poptávku po novém produktu,
- ⇒ upravení rozložení obchodně - marketingového oddělení.

V rámci inovace je dobré přihlédnout na rozbor spotřeby a prodeje vína na českém trhu. Z hlediska tohoto rozboru je nezbytné brát v potaz chování spotřebitele a srovnat údaje o spotřebě vína v oblasti on-trade (zjednodušeně maloobchod) a off-trade (zjednodušeně gastronomie). Tyto údaje můžeme vidět v následující tabulce.

**Tabulka 5 - Vývoj prodejů v oblasti off-trade a on-trade v ČR**

Mil. litrů	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Bazický index (2011)	Průměrný řetězový index	Podíly kategorií v % 2016
Off- Trade	133,6	134,2	139,7	144	149,4	156,3	1,17	1,03	74,43
On - Trade	55,7	54,7	54,2	53,7	53,5	53,8	0,97	0,99	25,62
Celkem	189,3	188,9	193,9	197,8	202,8	210	1,11	1,02	100,00

Mil. Kč	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Bazický index (2011)	Průměrný řetězový index	Podíly kategorií v % 2016
Off- Trade	10 777	11 017	11 729	13 098	13 966	14 841	1,38	1,07	56,27
On - Trade	11 338	11 240	11 238	11 351	11 381	11 532	1,02	1,00	43,73
Celkem	22 115	22 256	22 966	24 499	25 347	26 373	1,19	1,04	100,00

Zdroj : vlastní úprava 2020 dle PRŮŠA, Přemysl, 2019, s 59

Z uvedené tabulky je patrné několik podstatných skutečností. Prodej v oblasti off-trade zřetelně převyšuje prodej v oblasti on-trade (74% vs. 26%), stejně tak dynamika prodejů off-trade je vyšší a v on-trade spíše stagnuje. Oblast off-trade roste průměrným meziročním tempem 3%. Pohled na strukturu prodejů je taktéž zajímavý. V roce 2011 v rámci hodnot dominovala oblast on-trade, nicméně v roce 2016 již off-trade a to v 56%. Z výše uvedených údajů je zřejmé, že oblast off-trade vykazuje zřetelně dynamičtější trend oproti on-trade.

Z dalších dat v tabulce lze odvodit průměrnou cenu za jeden litr vína v obou prodejních oblastech. Logicky lze předpokládat, že průměrná cena bude v oblasti on-trade vyšší. Jedná se o fakt, že restaurace a hotely vykazují vyšší marži na prodeji vína. Výše uvedená data tuto skutečnost potvrzují. V oblasti off-trade průměrná cena vína v roce 2016 za jeden litr vína je 95 Kč vs. v oblasti on-trade 214 Kč. Jedná se prakticky o více než dvojnásobek ceny.<sup>46</sup>

Z výše uvedených dat a současné situaci na trhu v rámci Covid – 19, je zřejmé, že rozdělení firemní struktury na off-trade a on- trade je naprosto nezbytné. Jelikož se každý z trhů chová úplně jinak a tento rok 2020 byl trh v oblasti on-trade dosti omezen. Proto v dalším období bude každý z uvedených trhů potřebovat naprosto rozdílnou péči a pozornost.

<sup>46</sup> PRŮŠA, Přemysl. *Chování spotřebitele a trendy na trhu vín v České republice a ve světě*, 2019, s 59



Společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. je poměrně velká, přesto má organizační strukturu, která je spíše jednoduše liniově založená. V rámci získaných vědomostí by bylo vhodné strukturu společnosti mírně upravit. Inovace by zde měla vzniknout z důvodu zaměření na důležité oblasti prodeje ve firmě a to konkrétně e-commerce, off trade a on trade. Bylo by vhodné, aby pod jednotlivá oddělení byli přiřazeni speciální zaměstnanci, kteří se budou věnovat pouze svojí problematice a tím se zaměří na zlepšení firemního postavení v konkrétních oblastech.

V následujícím navrženém schématu můžeme vidět navrhované změny v organizační struktuře podniku pro společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o.. Zmíněné změny jsou barevně zvýrazněny, jelikož se týkají pouze oddělení prodeje a marketingu. Ostatní oddělení, což jsou řízení společnosti a výroba a technika by v rámci vyplývajících analýz, mohla zůstat beze změny, proto nemají ve schématu barevné označení, ani nejsou podrobněji rozděleny.

V zaměření na podrobnější dělení v oddělení prodeje a marketingu si můžeme povšimnout návrhu o rozdělení dřívějšího oddělení KAM a prodejního týmu na složky - Off Trade, On Trade a Direct to Consumer. Tímto rozložením by společnost dosáhla lepšího zaměření na jednotlivá oddělení, kterým by každý ze zaměstnanců mohl věnovat více úsilí pro jeho funkčnost a růst.

### **Off Trade**

Zaměření pouze na Key account management (KAM). Zodpovědnost za komunikaci a celkovou obchodní politiku s klíčovými zákazníky. Povinností je udržovat a rozvíjet dlouhodobé vztahy s klíčovými zákazníky v maloobchodě. Plány a vyjednávání obchodních podmínek pro spolupráci.

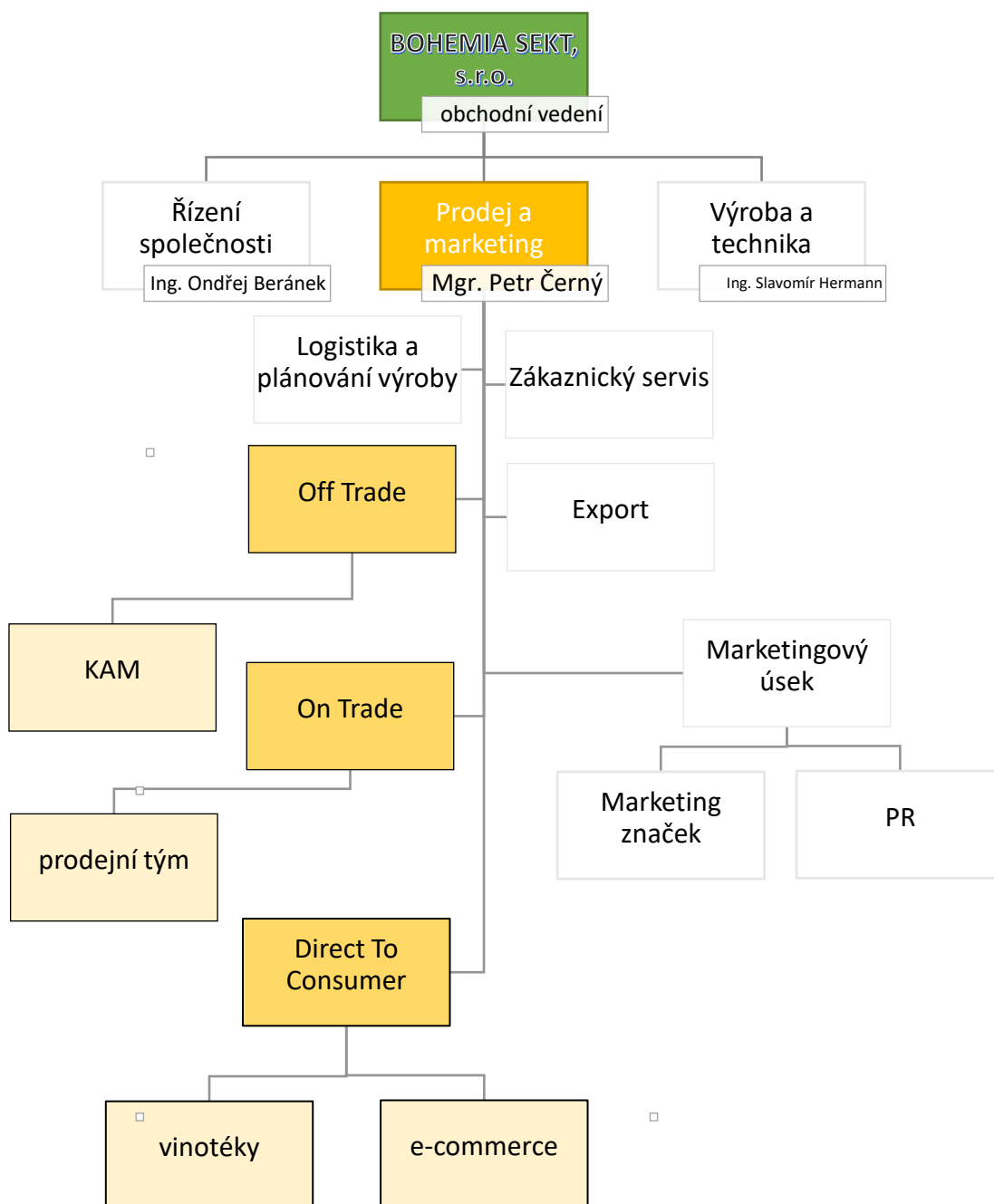
### **On Trade**

Zaměření pouze na velkoobchody, Makro, gastronomii, hotely, catering. Zodpovědnost za komunikaci a celkovou obchodní politiku s vybranými zákazníky a aktivní získávání nových spoluprací.

### **Direct To Consumer**

Zaměření pouze na vlastní vinotéky a e-commerce. Tento rok byl z hlediska ekonomiky a pandemie Covid – 19 zcela odlišný než jakákoliv společnost mohla čekat. Proto zaměření na oblast e-commerce je zcela nezbytné pro budoucnost každého podniku, který chce v následujícím období „přežít“ a dále růst. Je proto vhodné této oblasti udělit maximální péči a pozornost.

Schéma 23 - INOVACE - Organizační struktura společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.



Zdroj : vlastní zpracování

## 6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzovat a inovovat organizační a řídicí strukturu podnikatelského subjektu, v našem případě společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. a to na základě získaných teoretických poznatků z odborné literatury a formou řízeného rozhovoru s vybranými manažery společnosti.

V teoretické části jsou shrnuty poznatky z odborné literatury, která se zabývá potřebným tématem. Jsou zde charakterizované jednotlivé pojmy potřebné k pochopení dané problematiky. Pozornost je věnována především strategickým analýzám vnitřního a vnějšího prostředí, jejíž výstupy jsou základním stavebním kamenem pro návrh inovace organizační a řídicí struktury daného podniku.

Základ práce spočívá tedy ve vytyčení jednotlivých dílčích cílů z vybraných analýz a jejich následná komplementace. Syntézou těchto poznatků dosáhneme k určení návrhu pro změnu v organizační struktuře podniku, která by mohla společnosti pomoci v budoucím období. Jsou to ale pouze doporučení, která byla posouzena a navržena v rámci vhodnosti, proveditelnosti, přijatelnosti a současné situaci na trhu. Vhodné doporučení se týká především změny v organizační struktuře, aby se našel čas a prostor pro zákazníky a jejich potřeby, přesně tak, jak v tomhle období potřebují. Aktivity sledovaného podniku tak budou soustředěny přesně tam, kde zákazník momentálně potřebuje.

V diplomové práci byly vybrány pouze jedny z mnoha postupů, které mohou být aplikované ve zkoumaném podnikatelském subjektu, který byl zvolen.

Autorka práce považuje cíl předkládané diplomové práce za splněný. Věří, že tato diplomová práce pomůže společnosti, nezůstane pouze u teoretických rozborů a návrhů, ale nalezne své uplatnění i v praxi.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje:

- BÁRTA, Luboš. *Public relations & marketingová komunikace v obchodu s vínem*. Praha: Radix ve spolupráci s Business Institut, 2013.s 464. ISBN 9788087573075
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULERĚ, Oldřich. 2001. *Management*. 3.vydání. Praha : Computer Press, 2001. s. 643. ISBN 802510396X
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada).s 190. ISBN 978-80-247-3275-6
- BLAŽEK, Ladislav. *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 1999.s 136. ISBN 8021020857
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3., přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 125 s. Učebnice. ISBN 978-80-244-2352-
- DĚDINA, J., a ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*, 2007. s 324. ISBN 978-80-247-2149-1
- DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3
- FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4
- HRON, J., *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. 2002. *Strategie řízení: teorie pro praxi*. 1.vydání. Praha : C. H. Beck, 2002. s. 172. ISBN 80-7179-578-X
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s 1048. ISBN 978-80-247-1545-2
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. s. 252. ISBN 978-80-247-1911-
- PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1993. s. 626. ISBN 80-85605-12-0
- PRŮŠA, Přemysl. *Chování spotřebitele a trendy na trhu vín v České republice a ve světě*. Praha: Press21, 2019. s218, ISBN 978-80-907529-0-0.

- ŘÍMOVSKÁ, Pavla. 2005. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů*, 2005. s. 251. ISBN 978-80-213-1828-1
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. s. 121. ISBN 80-7179-367-1
- SYNEK Miloslav, KISLINGEROVÁ Eva a kol. 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H.Beck, 2015. s. 526. ISBN 978-80-7400-274-8
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana. *Organizace a řízení výroby: učební text*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012. s 223. ISBN 9788024827759
- ŠVEJDA, Pavel. *Inovační podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007.s 345. ISBN 978-80-903153-6-5
- TICHÁ, I. HRON, J. 2003. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, s.240. ISBN 80-213-0922-9
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-807261-200-0
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 70–71

#### **Internetové zdroje:**

- CSZO, Český statistický úřad, Využití internetového prodeje v maloobchodě [online].(PDF). [cit. 2020-11-08]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/126043381/120020-19.pdf/eda5df5d-b0ec-4853-a4a7-d711801c3532?version=1.0>
- CSZO, Český statistický úřad, Vývoj českého trhu práce – 2. čtvrtletí 2020 [online].(PDF). [cit. 2020-11-06]. Dostupné z WWW: [https://www.czso.cz/documents/10180/122733954/cpmz090320\\_analyza.pdf/1a06eb02-6f5a-4d00-85d8-72175a0a760a?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/122733954/cpmz090320_analyza.pdf/1a06eb02-6f5a-4d00-85d8-72175a0a760a?version=1.1)
- Česká e-commerce [online]. [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/>

- Ekonomický deník [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z : <https://ekonomickydenik.cz/nulove-zdaneni-vina-podpora-domacich-vinaru-zatim-vitezi-nad-zdanenim-spotreby-bojem-zavislosti/>
- iRozhlas [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z : [https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/reklama-alkohol-regulace-omezeni-ministerstvo-zdravotnictvi\\_2002131058\\_tef](https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/reklama-alkohol-regulace-omezeni-ministerstvo-zdravotnictvi_2002131058_tef)
- KONCZYNA, Daniel. Prostředí marketingu. In: SlidePlayer [online]. [cit. 2020-08-25]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/1930915/>
- Management Mania [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, [2010] [cit. 2020-08-14]. ISBN 9788024815206. Dostupné z [http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady\\_managementu.pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf)
- Výpis z obchodního rejstříku [online]. [cit. 2020-11-25]. Dostupné z : <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=604042&typ=PLATNY>

### **Ostatní zdroje**

- <https://www.bohemiasekt.cz/cs/>
- Hušková, Kamila. Analýza a inovace organizační struktury podnikatelského subjektu. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2016. 43 s. Vedoucí bakalářské práce Prof. Ing. Jan Hron, DrS
- Interní materiály společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. Starý Plzenec
- Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.