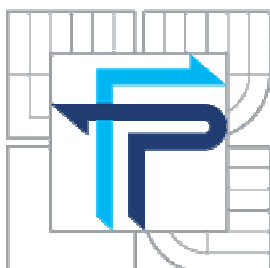




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY (PIVOVAR ČERNÁ HORA A.S.)

INCREASING THE COMPANY COMPETITIVENESS (BREWERY ČERNÁ HORA A.S.)

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARTINA MIRVALDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mirvaldová Martina, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Posilování konkurenceschopnosti firmy (Pivovar Černá Hora a.s.)

v anglickém jazyce:

Increasing the Company Competitiveness (Brewery Černá Hora a.s.)

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Brno: Akademie Sting, 2007. 88 s. ISBN 978-80-8634-270-2.

KONEČNÝ, M. Finanční analýza. (2. dopl.vyd.). Brno: Nakladatelství Sting, 2008. 77 s. ISBN: 978-80-86342-76- 4.

KOTLER, P. Moderní marketing. Grada, 2007. 1041 s. ISBN: 80-247-1545-7.

LHOTSKÝ, J., Strategický management. 2010. 144s. ISBN: 978-80-251-3295-1.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H.Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2012

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu k posílení konkurenceschopnosti podniku na základě analýz vlivů mikroekonomických a makroekonomických faktorů. Dále se tato práce zabývá zhodnocením současné situace výrobní firmy Pivovar Černá Hora a.s. v prostředí malých a středních pivovarů. V teoretické části jsou popsány poznatky z odborné literatury týkající se konkurenceschopnosti a jejího posilování. V praktické části jsou tyto poznatky převedeny do praxe. Konkurenceschopnost firmy je zkoumána na základě analýz vlivů makroekonomických a mikroekonomických faktorů. Výstupy těchto analýz jsou použity k vytvoření návrhu, který by měl přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Abstract

The aim of this work is to create a concept that should strengthen competitiveness of the company based on analyses of microeconomic and macroeconomic elements. This work further deals with evaluation of the current situation of company Brewery Černá Hora a.s. in the world of small and average breweries. Theoretical part describes knowledge about competitiveness and its strengthening. In practical part are these knowledge put in use. This work examines competitiveness of the company based on analysis of microeconomic and macroeconomic elements. Outputs from these analyses are used to create a concept, that should help the company increase the competitiveness.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, strategie, makroekonomická analýza, mikroekonomická analýza

Key words

Competition, competitiveness, strategy, macroeconomic analysis, microeconomic analysis

Bibliografická citace práce:

MIRVALDOVÁ, M. *Posilování konkurenceschopnosti firmy (Pivovar Černá Hora a.s.)*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 120 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 19. května 2012

.....

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za ochotu, rady a připomínky, díky kterým jsem mohla tuto práci zpracovat. Zároveň děkuji panu Bc. Petru Kopřivovi, který mi poskytl potřebné informace o Pivovaru Černá Hora a.s.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1.1 Vymezení problému a cíle práce.....	12
1.2 Metody.....	13
1.3 Harmonogram práce.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Marketing.....	14
2.2 Konkurence a konkurenční strategie	14
2.2.1 Konkurence.....	14
2.2.2 Konkurenceschopnost.....	16
2.2.3 Strategické řízení	16
2.2.4 Konkurenční strategie	17
2.2.5 Volba konkurenční strategie.....	18
2.3 Marketingové prostředí firmy	21
2.3.1 Makroekonomické prostředí firmy.....	22
2.3.2 Mikroekonomické prostředí firmy.....	24
2.4 Porterův model konkurenčního prostředí	25
2.5 Marketingový mix	27
2.5.1 Produkt.....	28
2.5.2 Cena (Price)	28
2.5.3 Distribuce (Placement)	29
2.5.4 Marketingová komunikace (Promotion).....	29
2.6 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“	30
2.7 Finanční analýza.....	31
2.7.1 Majetková struktura podniku	31
2.7.2 Finanční struktura podniku	31
2.7.3 Výkaz zisku a ztrát.....	32
2.7.4 Základní metody finanční analýzy.....	32
2.8 Hodnota pro zákazníka.....	34

2.8.1	Holistický přístup.....	34
2.8.2	Hodnotový přístup	35
2.9	SWOT analýza.....	37
2.10	Výstupy strategické analýzy.....	38
2.10.1	Výběr strategie.....	39
2.10.2	Implementace strategie	40
2.10.3	Hodnocení strategie	41
3	ANALÝZA PROBLÉMU.....	42
3.1	Základní informace o podniku.....	42
3.1.1	Historie podniku	42
3.1.2	Hlavní trhy a zákazníci podniku	44
3.2	Makroekonomické prostředí firmy	44
3.2.1	Ekonomické prostředí	44
3.2.2	Sociální faktory.....	46
3.2.3	Technické a technologické prostředí	47
3.2.4	Politické a právní prostředí	48
3.2.5	Ekologické prostředí	49
3.3	Analýza oborového prostředí - Porterův model konkurenčního prostředí	50
3.3.1	Analýza stávajících konkurentů.....	50
3.3.2	Ohrožení ze strany nových konkurentů	53
3.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů	53
3.3.4	Vyjednávací síla odběratelů.....	54
3.3.5	Ohrožení ze strany substitutů.....	55
3.4	Analýza marketingového mixu	56
3.4.1	Produkt.....	56
3.4.2	Cena	60
3.4.3	Distribuce.....	63
3.4.4	Propagace.....	64
3.5	Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“	66
3.5.1	Strategie firmy	66
3.5.2	Organizační struktura.....	66
3.5.3	Systemy.....	67

3.5.4	Styl řízení	68
3.5.5	Spolupracovníci	68
3.5.6	Sdílené hodnoty	68
3.5.7	Schopnosti.....	68
3.6	Finanční přehled.....	69
3.6.1	Rozvaha	69
3.6.2	Výkaz zisku a ztrát.....	70
3.6.3	Ukazatele zadluženosti	71
3.7	Hodnotový řetězec	72
3.7.1	Výroba a provoz.....	72
3.7.2	Řízení výstupních operací.....	72
3.7.3	Marketingu a odbyt.....	73
3.7.4	Infrastruktura podniku	73
3.7.5	Řízení lidských zdrojů	73
3.7.6	Technologie	73
3.7.7	Nákupní činnost	74
3.8	SWOT analýza.....	74
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	78
4.1	Cíle společnosti	78
4.2	Řešení odpovídající hodnotovému řetězci.....	79
4.3	Rozšíření odpovídající faktorům SWOT matice.....	79
4.4	Základní konkurenční vymezení	80
4.5	Jednotlivá řešení.....	82
4.5.1	Cool Keg	82
4.5.2	Pivní automat	83
4.5.3	Plastové obaly	84
4.5.4	Výstupní operace	85
4.5.5	Marketing.....	85
4.5.6	Servisní služby.....	86
4.5.7	Personalistika	86
4.5.8	Stavební úpravy	86
4.5.9	Reorganizace dopravy.....	87

4.6 Realizace návrhů	88
4.6.1 Pivní automat	88
4.6.2 Cool Keg	90
4.6.3 Plastové obaly	90
4.6.4 Stavební úpravy	92
4.6.5 Reorganizace dopravy.....	93
4.6.6 Navýšení počtu zaměstnanců.....	93
4.6.7 Doškolení zaměstnanců	94
4.6.8 Reklama	95
4.7 Časový harmonogram celé realizace návrhů	97
4.8 Celkové náklady na realizaci	98
4.9 Zhodnocení rizik spojených s realizací	99
4.10 Přínosy	100
ZÁVĚR	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	107
SEZNAM PŘÍLOH	109
PŘÍLOHY	110

ÚVOD

V současné době se podnikání dá přirovnat k tzv. přírodnímu výběru, kdy neúspěšní jedinci jsou de facto odstraňováni. Proto v tvrdém konkurenčním boji mohou přežít jen ty podnikatelské subjekty, které zákazníkům nabídnou něco nového či inovativního. Zkrátka něco, co je odlišné od konkurence a díky čemu dojde k uspokojení potřeb zákazníků a díky tomu i k dosažení zisku firmy.

Mnoho podnikatelských subjektů vidí jedinou výhodu a to v podobě nižší ceny. Ale ubírat se jen cestou nejnižší ceny není správná myšlenka. A to z toho důvodu, že co nejnižší ceny mohou ovlivnit kvalitu výrobků či služeb a tím i míru uspokojení potřeb zákazníků. Existují různé nástroje konkurenčního boje a jejich vhodné kombinace napomáhají podnikům zvolit takové konkurenční vymezení, které povede ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku či přímo k eliminaci neúspěšné konkurence.

Ideálními kroky pro posílení konkurenceschopnosti firmy jsou tedy kvalitní produkty a služby, schopní zaměstnanci a vedení podniku, dostatečné finanční hospodaření podniku a v neposlední řadě je to právě nabídka něčeho specifického, co nás od konkurence odlišuje a čím si nás zákazník zapamatuje. Na takové konkurenční výhodě pak můžeme stavět svou image a budovat povědomí o podniku díky spokojeným zákazníkům.

Pro vypracování této diplomové práce jsem si zvolila Pivovar Černá Hora a.s., který je výrobcem tradičně vařeného piva. I když tento pivovar má několikasetletou tradici a povědomí o něm je vysoké, musí přesto čelit obrovské konkurenci v podobě nadnárodních skupin pivovarů. Z tohoto důvodu je čím dál těžší se přizpůsobovat novým trendům na trhu a tím si udržet zákazníky a posilovat s nimi dobré vztahy, aby dlouhodobě těžil z jejich přízně a dosahoval kýženého zisku. Toho všeho může podnik dosáhnout správnou volbou rozvoje obchodních aktivit, které jsou součástí této práce.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Tato kapitola se zabývá cíly diplomové práce a postupy zpracování, které povedou k dosažení stanovených cílů.

1.1 Vymezení problému a cíle práce

Pivovar Černá Hora a.s. je podnik s několikasetletou tradicí. Za dobu své existence si vybudoval dobré jméno a obliba jeho výrobků stále roste a to nejen v České Republice, ale i v zahraničí.

V lednu 2010 došlo k prodeji pivovaru novému majiteli společnosti Pivovary Lobkowicz, a.s. Tato společnost vlastní již 7 malých pivovarů, z nichž Pivovar Černá Hora je největší a nejvyspělejší.

V současné době však začínají noví majitelé upřednostňovat pivovar Vysoký Chlumeč, kde se vaří pivo Lobkowicz a tím klesá povědomí o Pivovaru Černá Hora u konzumentů. Z tohoto důvodu je ohroženo dobré jméno pivovaru, kterým se mohl po desetiletí chlubit.

Cílem této práce je vytvoření návrhu k posílení konkurenceschopnosti podniku na základě analýz vlivů mikroekonomických a makroekonomických faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost. Dílčí cíle, kterých chci v této práci dosáhnout: zpracování strategické analýzy, která obsahuje tyto analýzy:

- Analýza obecného prostředí (PESTE analýza),
- Analýza podle Porterova modelu pěti sil
- Analýza marketingového mixu,
- Analýza vnitřních faktorů (7S),
- Finanční přehled,
- Hodnotový řetězec,
- SWOT analýza.

Výsledkem této práce bude navržení takových řešení, které povedou k posílení konkurenceschopnosti firmy a zatraktivnění Pivovaru Černá Hora a.s. pro majitele a konzumenty.

1.2 Metody

K vytvoření návrhu na zlepšení konkurenceschopnosti podniku je důležité provést analýzu, na jejímž začátku je nutné představit firmu, její historii, činnost a organizační strukturu. Poté následuje samotná analýza, která obsahuje:

- analýzu obecného prostředí, tedy analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy, které ovlivňují činnost podniku;
- analýzu podle Porterova modelu pěti sil, potřebnou ke zjištění informací o firemních zákaznících, konkurentech a dodavatelích;
- analýzu marketingového mixu, který představuje spojení 4 základních marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých cílů;
- model „7s“, jako analýzu vnitřních procesů ve firmě;
- finanční analýzu, představující finanční přehled o finančních tocích v podniku;
- analýzu hodnotového řetězce, který definuje hodnotu pro zákazníka;
- SWOT analýzu, shrnující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti vyplývající z vypracované analýzy.

Na základě těchto analýz pak bude navrhována vhodná marketingová strategie vedoucí ke splnění cílů této diplomové práce.

1.3 Harmonogram práce

Cíle	Termíny
Formální podklady	30.9.2011
Cíle a metody zpracování	30.11.2011
Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy	28.2.2012
Analytická část	31.3.2012
Návrhová část, úvod a závěr	30.4.2012
Odevzdání konečné verze práce	25.5.2012

Tabulka 1 Harmonogram diplomové práce, Zdroj: vlastní zpracování

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsou představeny nejdůležitější pojmy týkající se konkurence, konkurenčních strategií a metod, důležitých, k dosažení cílů diplomové práce.

2.1 Marketing

Všude kolem nás můžeme pozorovat projevy marketingu, ať už v obchodech s různým zbožím, na internetu nebo v reklamách, v televizi či v rádiu. Tím roste jeho konečný vliv na spotřebitele a je čím dál víc spojován s podnikatelským úspěchem.

Marketing můžeme definovat dle různých definic, například KOTLER definuje marketing tak, že ho můžeme chápat jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka. Jedna z nejstručnějších definic marketing zní: „*Naplňovat potřeby se ziskem.*“ [4]

Marketing je založen na vztazích se zákazníky. Představuje uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy je zákazník do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu. [1]

2.2 Konkurence a konkurenční strategie

2.2.1 Konkurence

Konkurenci dle akademického slovníku cizích slov můžeme chápat jako soutěžení, soupeření či rivalitu. Z ekonomického hlediska se jedná o boj mezi výrobcí či poskytovateli služeb za nejvýhodnější podmínky výroby, prodeje zboží a poskytování služeb za účelem dosažení nejvyšších zisků. [8]

Všechny firmy na trhu musí počítat s konkurencí, podnikání je totiž trvalá soutěž mezi daným podnikem a podobnými podniky, kteří se ucházejí o stejného cílového zákazníka. Na trhu dané firmy mohou v zásadě nastat 2 situace:

- Stávající konkurence

Stávající konkurenci představují podniky, které dodávají na trh zboží nebo služby stejného druhu, jako daná firma. Podnik by se měl snažit odlišit od stávající konkurence a tím si vytvořit konkurenční výhodu, kterou zákazníci u ostatních konkurentů

postrádají. Tímto krokem může dojít ke snížení konkurenčního tlaku, ovšem nemusí to být pravidlem.

- Konkurence neexistuje

V tomto případě sice v současné době konkurence daného podniku neexistuje, ale dá se předpokládat, že do budoucna se začne objevovat (nová konkurence, konkurence ze strany odběratele a dodavatele a konkurence substitutů).[14]

- **Nová konkurence** - jedná se o podniky, u kterých je předpoklad vstupu na trh v oblasti, kde podniká daná firma. Zpravidla se jedná pouze o odhady celkového vývoje daného trhu. Vychází se z úvah o atraktivnosti trhu, dosahovaném zisku konkurence, zpracovaných prognóz vývoje trhu a předpokládaného chování spotřebitelů, rovněž pak případných bariér na trhu, různých legislativních překážek atd. Na základě těchto informací můžeme odhadovat objem prodeje a prodejních cen a prognózovat tak úspěšnost působení dané firmy na trhu i nebezpečí vstupu dalších podnikatelů.
- **Konkurence odběratele** - v této situaci hrozí potenciální riziko, že odběratel výrobků nebo služeb danou firmu jako dodavatele vypustí a začne si vstupy do výroby zajišťovat vlastními silami. V podobných případech přichází firma nejen o konkrétní zakázku, ale i o potenciální zákazníky. Je proto velice nutné tento vývoj průběžně sledovat a včas na vzniklé situace reagovat, nenechat se zaskočit a neustále hledat nové zákazníky, zkvalitňovat nabídku, rozšiřovat sortiment a nabízené služby.
- **Konkurence dodavatele** - k této situaci dochází zpravidla v důsledku úspěšného rozvoje dodavatelských firem. Jedná se o případy, kdy dodavatel dospěje do stavu, kdy může rozvojem svých činností nahradit původního odběratele. Opět je potřeba s podobnou situací s předstihem počítat, sledovat všechny příznaky takového vývoje a snažit se najít vhodné řešení, kterým může být hledání jiných dodavatelů nebo nových zákazníků apod.

- **Konkurence substitutů** - tato konkurence vychází z existence podobných nebo příbuzných výrobků a služeb na trhu. Velmi často nejsou na první pohled tyto náhrady ani zřetelné. Je potřeba velmi pečlivě sledovat nové trendy v oboru, vývoj výrobků, používaných materiálů, konstrukčního řešení, tak aby bylo možno včas hrozby konkurenčních náhrad identifikovat a adekvátně na ně reagovat. [14]

Na cestě za vítězstvím v konkurenčním zápasu o zákazníka je nezbytně nutné se velmi dobře s existující konkurencí seznámit. Je doporučováno provést analýzu konkurence, kterou se budu zabývat v dalších kapitolách této práce, a lépe se tak zorientovat na trhu. Podnik bude také lépe schopen identifikovat příležitosti nebo hrozby, které **konkurence** pro daný podnik znamená.

2.2.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je základní vlastností každého podniku, který chce dlouhodobě ve svém oboru vynikat. Té lze docílit prostřednictvím hledání a nacházení konkurenčních výhod dané organizace. Aby mohl podnik dlouhodobě uspět, musí nalézt něco, co ostatní podniky převýší a co ocení zákazník. Jedná se o hledání zvýšené hodnoty pro zákazníka.

Management podniku by se měl snažit vytvářet konkurenční výhody, které zvyšují konkurenceschopnost jejich výrobků a i samotného podniku na daném trhu. Významným zdrojem informací pro vytváření konkurenčních výhod je kvalitně provedená strategická analýza podniku. [5]

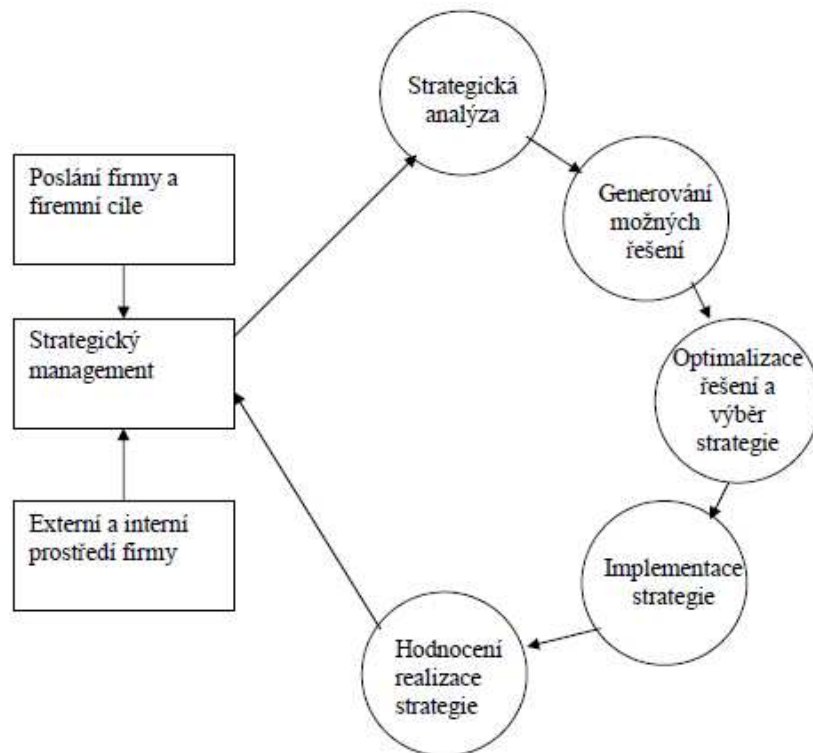
2.2.3 Strategické řízení

Odborná literatura definuje strategické řízení jako „proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“ Hlavními pojmy strategického řízení jsou cíle, které lze chápat jako žádoucí budoucí stavy a strategie, což jsou představy o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy. Strategické řízení představuje hlavní základnu řízení celé organizace a je prvkem, který sjednocuje činnosti všech zaměstnanců dané organizace. [5]

Ideální model strategického řízení neexistuje, protože pokud by tomu tak bylo,

všechny firmy by se tohoto ideálního modelu držely, což by znamenalo konec tržní ekonomiky, jelikož ta potřebuje jak vítězů, tak poražených, což by se při převzetí ideálního modelu nestalo, všichni by na tom byli stejně.

Přestože ideální model neexistuje, jsou stanoveny určité kroky, tak aby bylo dosaženo cíle, což znázorňuje obrázek číslo 1, kde je zobrazeno schéma strategického řízení jako nepřetržitého procesu. [2]



Obrázek 1 Schéma strategického řízení [2]

2.2.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie firmy nastiňuje možnosti, které společnosti napomáhají efektivněji konkurovat, a tím upevnit svoje postavení na trhu. Dokonale zpracovaná strategie podniku umožňuje rychle reagovat na nové situace a využívat jich. Vrcholové vedení by proto mělo věnovat soustavnou pozornost realizaci strategie a ověřování platnosti hypotéz, na nichž byla založena. Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu pro danou společnost. Konkurenční výhoda je základním předpokladem zvýšení výkonnosti podniku na příslušných trzích.

Při volbě konkurenční strategie je nezbytné se zaměřit na dva důležité faktory.

Prvním z nich je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti, druhým jsou faktory, které ji ovlivňují. Dále je nutné zmapovat rozhodující činitele, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Avšak ani jedna z těchto otázek nestačí sama o sobě k tomu, aby usměrnila volbu konkurenční strategie. Je třeba brát v úvahu dynamický charakter těchto otázek. Odvětví se v průběhu času stávají více či méně přitažlivými a konkurenční postavení odráží nikdy nekončící konkurenční boj. [7]

2.2.5 Volba konkurenční strategie

Velmi často můžeme v odborné literatuře nalézt různá členění konkurenčních strategií, pro svou práci jsem zvolila dělení dle pana Portera, který definoval tři potenciálně úspěšné obecné strategické postupy k předstížení jiných firem v odvětví:

- 1) vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- 2) diferenciaci,
- 3) soustředění pozornosti.

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Tabulka 2 Dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda [11]

Aby bylo dosaženo úspěšného zavedení kterékoli z těchto obecných strategií, je nutné vyžadovat plné nasazení a podpurná organizační opatření. Obecné strategie jsou přístupy používané k předstížení konkurentů v odvětví. [11]

1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech

V této strategii si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Tento podnik má široký rozsah činnosti a působí v mnoha segmentech, může dokonce působit v příbuzných odvětvích. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozličné a závisejí na struktuře daného odvětví. Mohou být mezi nimi snaha o úspory velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a jiné faktory. Jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude dosahovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrem nebo blízko průměru. Při stejných cenách nebo při nižších cenách než mají konkurenti, se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků. Podnik s nejnižšími náklady však nemůže ignorovat základy diferenciaci. Jestliže kupující nebudou považovat jeho výrobek jako srovnatelný nebo přijatelný, bude podnik s nejnižšími náklady nucen snížit ceny hodně pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbytu. Toto může úplně vymazat výhody plynoucí z jeho příznivého postavení v nákladech.

Má-li podnik s nejnižšími náklady dosahovat nadprůměrného výkonu, musí ve vztahu k svým konkurentům dosáhnout *parity* nebo *proximity* v základech diferenciaci, i když se, pokud jde o konkurenční výhodu, opírá o své vůdčí postavení v nízkých nákladech. Parita v základech diferenciaci dovoluje podniku s nejnižšími náklady přeměnit svou výhodu nízkých nákladů přímo do zisků vyšších, než mají konkurenti. Proximita v diferenciaci znamená, že snížení ceny nutné k získání přijatelného podílu na trhu neznehodnocuje nákladovou výhodu podniku s nejnižšími náklady. Tato firma pak dosahuje nadprůměrných zisků.

Logika strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech obvykle vyžaduje, aby daná firma byla *skutečně* firmou s nejnižšími náklady, nikoli jen jednou z několika firem, které o toto postavení soupeří. [11]

2. Diferenciace

Druhou generickou strategií je diferenciaci. Při strategii diferenciaci usiluje podnik, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), které

mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.

Prostředky k dosažení diferenciaci jsou každému odvětví vlastní. Diferenciaci se může zakládat na samotném výrobku, na distribučním systému, jímž se prodává na marketingovém přístupu a na široké škále dalších faktorů.

Podnik, který dokáže diferenciaci dosáhnout a trvale si ji udržet, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky, jestliže částka, o kterou je jeho cena vyšší (price premium), převyšuje mimořádné výlohy vynaložené na to, aby byl jedinečným. Proto podnik usilující o diferenciaci musí vždy hledat takové způsoby diferenciaci, které vedou k cenové prémii vyšší, než jsou náklady na diferenciaci

Logika diferenciaci strategie vyžaduje, aby si podnik vybral pro svou diferenciaci vlastnosti výrobků nebo služeb (atributy), které jsou *odlišné* od atributů jeho soupeřů. Podnik musí být skutečně v něčem jedinečný nebo musí být vnímán jako jedinečný, má-li docílit vyšší ceny. Avšak na rozdíl od vůdčího postavení v nízkých nákladech může existovat v daném odvětví více než jedna úspěšná diferenciaci strategie, jestliže zde existuje řada atributů, které kupující v široké míře oceňují. [11]

3. Fokus (soustředění pozornosti)

Tato třetí strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. Tím, že podnik co nejvíce rozvíjí svou strategii z hlediska cílových segmentů, snaží se získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech, i když nebude mít konkurenční výhodu celkovou.

Fokální strategie má dvě varianty. Při *nákladové fokální strategii* (cost focus) usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při *diferenciaci fokální strategii* o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na něž podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Nákladová fokální strategie využívá rozdílů v chování nákladů v některých segmentech, kdežto diferenciaci fokální strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech. Takovéto rozdíly znamenají, že tyto segmenty jsou nevalně obsluhovány široce zaměřenými konkurenty, které jim

poskytují své služby v téže době, kdy je poskytují jiným. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmito segmentům věnovat plně a výhradně. [11]

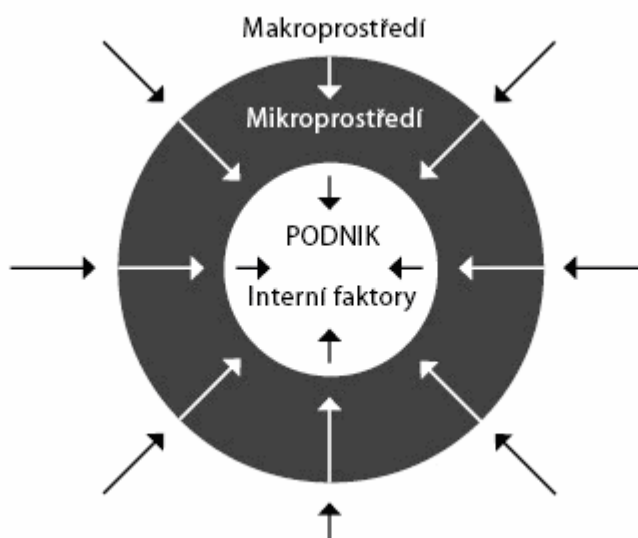
Každý podnik by měl uplatňovat jednu z výše uvedených variant generických strategií. Nemá-li žádnou zvolenou, či neprojektuje-li žádnou z nich, znamená to, že se nachází ve velmi špatné strategické pozici na trhu. Takový podnik nemá žádný podíl na trhu, kapitálové investice, nevyužívá nízké náklady ani nemá žádnou diferenciaci. Chce-li poskytnout (nebo, je-li odběrateli nucena poskytnout) nízké ceny, pak to je na úkor svého zisku. A jak Porter uvádí, taková firma má pravděpodobně nevhodné organizační uspořádání a motivační systém. To vše pak vede k nízké ziskovosti. [7]

2.3 Marketingové prostředí firmy

Každá organizace je obklopena prostředím, které ji jistým způsobem ovlivňuje. Chce-li být podnik úspěšný, pak musí tyto vlivy analyzovat, poznat směr jejich působení, využívat jich a tedy přizpůsobit své chování jak prostředí, v němž existuje. Marketingové prostředí firmy tvoří mnoho faktorů, které jsou často vzájemně závislé a prolínají se.

Marketingové prostředí zahrnuje jak faktory, které firma do jisté míry ovlivnit může, tak faktory na které nemá téměř žádný vliv a jež legálními formami ovlivnit nelze. Podle kritéria - ovlivnitelný nebo neovlivnitelný faktor – rozeznáváme mikroprostředí a makroprostředí. [5]

Na následujícím obrázku můžeme vidět působení jednotlivých faktorů na podnik.



Obrázek 2 Vlivy působící na podnik [15]

2.3.1 Makroekonomické prostředí firmy

Jako makroprostředí označujeme vnější podmínky, které nemůže firma svou činností bezprostředně ovlivnit, a které spoluvytváří rámec, ve kterém působí. Často se můžeme setkat s tzv. PEST analýzou což představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí se zahrnují i demografické a kulturní prostředí. Někdy se také mluví o modelu SLEPT (social = sociální, legal = právní, economic = ekonomické, political = politické a technological = technologické prostředí). Patří mezi ně zejména následující trendy a faktory: ekonomické vlivy, demografické vlivy, technologické vlivy, přírodní vlivy, politické vlivy. [15]

● Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou takové, které klíčovým způsobem ovlivňují situaci podniku, například se jedná o: vnější rovnováhu, nezaměstnanost, úroková míra, směnný kurz, míra inflace, atd. Podnikový manažeři musí určit, které faktory jsou pro daný podnik klíčové a zároveň se musí zaměřit na předpověď změn jejich působení v budoucnosti. [5]

- Demografické faktory

Změny společenského chování mají výrazný vliv na strukturu ekonomiky obecně, tedy i na jednotlivé podniky. Jako příklad lze uvést životní úroveň, životní styl, struktura a zdravotní stav obyvatelstva, atd. V současné době se stává velkým trendem i tzv. zdravý životní styl, který má velký vliv na poptávku zákazníků po produktech podniků odpovídajících tomuto trendu. [5]

- Technologické vlivy

V mnoha případech ovlivňují úspěšnost podniku faktory technického pokroku, jedná se o nové vynálezy nebo o zásadní inovace v daném odvětví. Investování do technologického pokroku se stává na jedné straně nezbytností a na straně druhé zahrnuje mnoho rizik. Předem není nikdy jisté, zda výstupy výzkumu přinesou tíženou návratnost vynaložených prostředků.

- Přírodní vlivy

Dalšími faktory, kterými se musí firemní manažeři zabývat, jsou ekologické a klimatické vlivy, jež mohou významným způsobem ovlivňovat úspěšnost daného podniku a představovat pro něj rizika nebo naopak příležitosti. Jedná se například o: vliv mírných zim na odvětví zimních sportů nebo vznik nových podnikatelských příležitostí na základě respektování ekologických aspektů. [5]

- Politické vlivy

Jednotlivé podniky a tím i celou ekonomiku významným způsobem ovlivňuje celková politická stabilita dané země. Ta je jeden z podstatných vlivů, který ovlivňuje důvěru investorů, možnosti ekonomického rozvoje a tím i konkurenceschopnost. Fungování ekonomiky především ovlivňuje legislativa státu, který definuje a realizuje hospodářskou politiku. [5]

Následující tabulka ukazuje příklady faktorů, které se sledují v rámci PEST analýzy a mohou mít vliv na podnikání.

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů		Regionální rozdíly	

Tabulka 3 Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy [15]

2.3.2 Mikroekonomické prostředí firmy

Analýzu mikroekonomického prostředí podniku můžeme také označovat jako analýzu oborového odvětví, ve kterém daný podnik působí nebo Porterův model

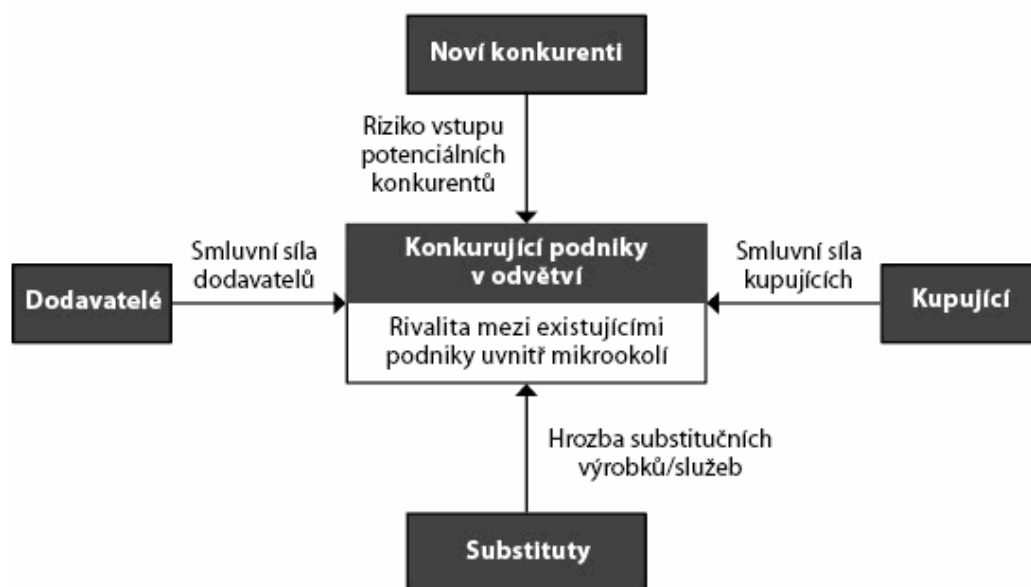
konkurenčního prostředí. Firma je v rámci daného odvětví ovlivňována především svými konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle firmy, jsou tedy silně ovlivňovány atraktivitou oboru, v němž působí. [5]

2.4 Porterův model konkurenčního prostředí

Často užívaným nástrojem analýzy oborového prostředí podniku je Porterův model pěti konkurenčních sil. Teto model, vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy, působícím na určitém trhu, je především ovlivňována působením následujících pěti základních faktorů: vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou podniku v rámci odvětví. [5]

V mnoha případech se můžeme setkat s označením analýza odvětví, kdy odvětví je definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh. Při definování trhu musí firma zvážit také hranice odvětví. Hranice odvětví jsou dány na straně poptávky možnostmi substituce výrobků i služeb za jiné a na straně nabídky jednoduchostí, s níž může firma přemístit výrobky a služby na nové tržní segmenty. [15]

Tento model konkurenčního prostředí je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 3 Porterův model konkurenčního prostředí[15]

●Vyjednávací síla zákazníků

Všechny nabízené produkty firmy vznikají z určitých zdrojů, je tedy nutné analyzovat vstupy potřebné k výrobě či prodeji daných výrobků, jedná se především o jejich dostupnost, náklady a stabilitu dodávek. Dalším významným faktorem ovlivňujícím podnik je intenzita konkurence dodavatelů a z nich vycházející vyjednávací síla. V případě velké vyjednávací síly dodavatele má daná firma malý prostor pro vyjednávání o ceně. [5]

Zákazníci mají vůči svému dodavateli silnou pozici především v následujících případech:

- zákazník je velkým nebo významným,
- může snadno přejít ke konkurenci z důvodu standardizace produktu,
- má k dispozici tržní informace,
- je citlivý na změnu ceny,
- na trhu je velký počet alternativních nabízejících. [5]

●Vyjednávací síla dodavatelů

Všechny nabízené produkty firmy vznikají z určitých zdrojů, je tedy nutné analyzovat vstupy potřebné k výrobě či prodeji daných výrobků, jedná se především o jejich dostupnost, náklady a stabilitu dodávek. Dalším významným faktorem ovlivňujícím podnik je intenzita konkurence dodavatelů a z nich vycházející vyjednávací síla. V případě velké vyjednávací síly dodavatele má daná firma malý prostor pro vyjednávání o ceně. [5]

Dodavatelé mají vůči svému odběrateli silnou pozici především v následujících případech:

- nejde jednoduše přejít ke konkurenci,
- zákazník nedisponuje tržními informacemi,
- zboží má nízkou elasticitu poptávky,
- na trhu je nízký počet alternativních dodavatelů. [5]

●Hrozba vstupu nových konkurentů

Při vytváření obchodní strategie je nejvýznamnější důsledná analýza existující konkurence. Podnikový management by si měl uvědomovat, jaké jsou klíčové faktory

úspěchu jednotlivých konkurentů a vlastního podniku. Na základě takové analýzy by měl provést takové opatření, které bude zdrojem vyšší hodnoty pro zákazníka. [5]

Možnost vstupu nových konkurentů na daný trh je snižována prostřednictvím existujících překážek vstupu do odvětví:

- velká potřeba kapitálu ke vstupu do odvětví,
- existující podnik má významné nákladové výhody,
- je obtížné se napojit na existující distribuční kanály. [5]

●Hrozba substitutů

Substituty daného výrobku představují pro firmu hrozbu pokud:

- podniky nabízející substituty vyrábějí s nižšími náklady nebo zvyšují nabídku,
- pokud jsou náklady na spotřebu substitutu nízké a jeho cena pro zákazníka lákavá. [5]

●Rivalita mezi existujícími konkurenty

Intenzita rivality firem existujících na stejném trhu je veliká pokud:

- jedná se o málo rostoucí nebo stagnující odvětví,
- v odvětví působí velký počet konkurentů,
- bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké,
- v rámci odvětví existuje nadbytek výrobních kapacit. [5]

2.5 Marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn nástrojů, jejichž prostřednictvím se snaží firma dosáhnout vytyčených cílů na trhu. Pro marketingový mix se často používá zkratka 4 P – podle prvních písmen anglických názvů jednotlivých marketingových nástrojů, které marketingový mix obsahuje. Těmito nástroji jsou:

Product

Price

Place

Promotion.

V současné době se můžeme setkat s tím, že výše uvedený model 4 P je nahrazován modelem 4 C (např. Kotler). Tento model nahrazuje marketingové nástroje takto:

Produkt	Customer value	Hodnota pro zákazníka
Price	Customer costs	Náklady
Place	Convenience	Pohodlí
Promotion	Communication	Komunikace

Při bližším pohledu na novou, alternativní podobou marketingového mixu je zřejmé, že se v podstatě jedná a o stejné marketingové nástroje, ale tentokrát nikoli z pohledu firmy, ale z pohledu zákazníka. Pro svou práci budu dále vycházet z klasické podoby marketingového mixu, tedy budu používat model 4 P. [3]

2.5.1 Produkt

Produkt je možno nejobecněji vymezit jako nabídku firmy na trhu. Může to být výrobek, ale i služba či jiný nemateriální produkt – myšlenka, kulturní či umělecká hodnota, průmyslový patent, či počítačový software.

Produkt je materiální či nemateriální statek, který má schopnost uspokojovat potřeby a který je nabízen na trhu. [3]

2.5.2 Cena (Price)

Stanovení ceny (price) by mělo být jednoznačně záležitostí marketingového útvaru. Při stanovení ceny by měl marketingový útvar vycházet z:

- celkové pozice firmy na trhu,
- cen konkurence,
- cílů a podmínek firmy,
- kvality výrobku a způsobu jeho vnímání zákazníky
- fáze životního cyklu, ve kterých se výrobek nachází.

Obecná teorie ekonomie vidí výši ceny jako střet nabídky a poptávky. Vysoká cena snižuje poptávku, zvyšuje nabídku a naopak. V okamžiku rovnováhy, tedy v bodě, kdy kupující, jsou ochotni za danou cenu nakoupit určité množství zboží, vzniká rovnovážná cena. V tomto bodě dochází k optimální alokaci zdrojů tam, kde vzniká jejich potřeba. [3]

2.5.3 Distribuce (Placement)

Tato složka marketingového mixu, která doslova znamená místo, umístění čili cestu, jak se zákazník dostane ke zboží, navazuje na logistiku prodeje, částečně i na logistiku výroby, neboť ideálem by byl přímý odběr bez skladovacích míst a co nejrychlejší přesun zboží směrem k zákazníkovi (viz metoda JIT – just in time). Současně distribuce souvisí i s cenami, neboť odbytové cesty vytvářejí svou strukturou adekvátní typy cen. Rozeznáváme tedy:

- přímý prodej,
- velkoobchod,
- maloobchod (přes velkoobchod nebo přímo od výrobce).

Těmto distribučním cestám odpovídají ceny, které respektují náklady a zisk každého distribučního článku. [3]

2.5.4 Marketingová komunikace (Promotion)

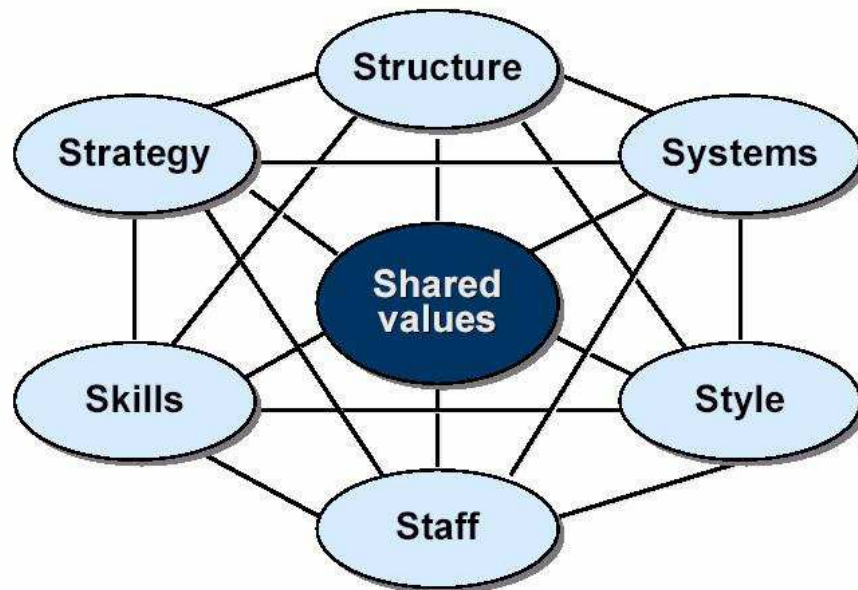
Poslední skupinu marketingových nástrojů tvoří marketingová komunikace (propagace). Marketingová komunikace je pojmem komplexním, který v sobě zahrnuje řadu dílčích nástrojů. Podobně jako u marketingového mixu i tyto komunikační nástroje mají u různých produktů rozdílný význam a rovněž i tyto nástroje marketingové komunikace lze libovolně kombinovat, a proto je nazýváme komunikačním mixem.

Komunikační mix zahrnuje všechny komunikační prostředky, které slouží k informování o firmě a její nabídce. Nejčastěji se používá komunikační mix v následující podobě (např. Kotler).

Reklama	(Advertising)
Podpora prodeje	(Sales promotion)
Public relations	(Public relations)
Přímý marketing	(Direkt marketing)
Osobní prodej	(Personal selling) [3]

2.6 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, které jsou základem úspěchu. Při jejich odhalení je vhodné použít „model 7S“, kdy jsou všechny faktory posuzovány ve vzájemné souvislosti s ostatními faktory. Tento model je nazýván podle 7 anglických názvů klíčových faktorů a je znázorněn na následujícím obrázku. [2]



Obrázek 4 Model "7S" [13]

Klíčovými faktory této analýzy tedy jsou:

1. strategie – posuzuje prostředí, ve kterém firma působí, jak je strategie definována, jak se implementuje, jakých výsledků firma při použití strategie dosahuje nebo jak daleko do budoucnosti se strategie zaměřuje.

2. struktura – zvažuje se organizační forma, kterou si firma zvolila k soustředění lidí a prostředků na různé činnosti, posuzuje se nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy a sdílení informací. Zvažuje se například hloubka a šířka organizační struktury firmy, zda jsou jasně stanoveny kompetence a odpovědnost nebo jak daná organizační struktura vyhovuje strategii firmy apod.

3. systémy řízení – jsou to prostředky, metody či systémy, které slouží k řízení podniku – tedy k funkcím jako je komunikace, plánování a rozpočtování, doprava, kontrola.

Jedná se o propojení systému, sběr informací, reakce firmy a schopnost řešit vzniklé

problémy.

4. styl – vyjadřuje, jakým způsobem management firmy přistupuje k problémům a jejich řešení. Ve velké většině firem existuje rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení (tím, co stanovují předpisy a tím, co se skutečně dělá).

5. spolupracovníci – rozumí se jimi lidé, ať už vedoucí pracovníci či ostatní podřízení a vztahy mezi nimi, motivace k práci, pracovní morálka, chování a loajalita vůči firmě. Jedná se o celkovou personální politiku firmy.

6. schopnosti – rozumí se tím profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy v celkovém vyjádření – charakteristické znalosti a dovednosti firmy, v čem jsou její přednosti a jak dokáže splnit cíle své zvolené strategie.

7. sdílené hodnoty – jedná se o hodnoty, které zaměstnanci sdílí a firma je formuluje ve svém poslání a především, zda jsou firemní strategické cíle v souladu s firemním posláním. [2]

2.7 Finanční analýza

Základním výstupem analýzy finančních faktorů je zhodnocení současného stavu podniku z finančního hlediska. V literatuře zabývající se ekonomikou, můžeme nalézt mnohé metody pro hodnocení finančních faktorů a finančního zdraví podniku. Pro účely této diplomové práce postačí metody pro hodnocení základních finančních výkazů. Mezi základní finanční výkazy patří: rozvaha a výkaz zisku a ztrát. [5]

2.7.1 Majetková struktura podniku

Majetkovou strukturu podniku znázorňují aktiva v rozvaze, která jsou rozčleněna dle své likvidity na: stálá aktiva, oběžná aktiva a ostatní aktiva. [5]

2.7.2 Finanční struktura podniku

Finanční strukturu podniku, představuje struktura podnikového kapitálu, který slouží jako zdroj financování majetku (aktiv). Finanční struktura podniku je zachycena v pasivech v rozvaze a je členěna na: vlastní kapitál, cizí zdroje a ostatní pasiva.

Výsledná suma aktiv a pasiv musí být shodná. [5]

2.7.3 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát poskytuje přehled o procesu tvorby hospodářského výsledku a jeho konečné výši. Doplňuje tak informace plynoucí z rozvahy a způsob vytvoření hospodářského výsledku, jehož průběh můžeme sledovat na následujícím obrázku. [5]

+ tržby z prodeje zboží
- náklady za prodané zboží
= obchodní marže
+ výroba
- výrobní spotřeba
= přidaná hodnota
+ jiné provozní výnosy
- jiné provozní náklady
= PROVOZNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK
+ finanční výnosy
- finanční náklady
= HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK Z FINANČNÍCH OPERACÍ
+ provozní hospodářský výsledek
+ HV z finančních operací
- daň z příjmů za běžnou činnost
= HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ZA BĚŽNOU ČINNOST
+ mimořádné výnosy
- mimořádné náklady
- daň z příjmů za mimořádnou činnost
= MIMOŘÁDNÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK
+ HV za běžnou činnost
+ mimořádný HV
+ převod podílu na HV
= HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ZA BĚŽNÉ ÚČETNÍ OBDOBÍ

Obrázek 5 Průběh tvorby hospodářského výsledku [5]

2.7.4 Základní metody finanční analýzy

V této kapitole budou popsány základní metody finanční analýzy, které budou použity v dalších částech práce.

- Analýza stavových ukazatelů

Základním východiskem pro finanční analýzu je horizontální a vertikální analýza účetních výkazů. Tyto analýzy umožňují porovnávat absolutní údaje z účetních výkazů v různých souvislostech. Při horizontální analýze sledujeme vývoj dané veličiny v čase

a naproti tomu vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou ke konkrétní veličině. [6]

● Analýza poměrových ukazatelů

Výsledky analýz poměrových ukazatelů jsou poměry mezi jednotlivými položkami účetních výkazů, mezi nimiž, dle obsahu existují souvislosti. Poměrová analýza, na rozdíl od stavových ukazatelů, nesleduje jen jednu veličinu, ale dává do poměru položky mezi sebou.

Poměrové ukazatele můžeme rozdělit do několika skupin na:

- ukazatele rentability
- ukazatele aktivity
- ukazatele likvidity [6]

● Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně společnost využívá svá aktiva. Podnik by měl disponovat takovým objemem aktiv, aby nevznikaly zbytečné náklady. Pokud by disponoval menším objemem aktiv, společnost by přicházela zbytečně o část zisku.

Pro jednotlivé skupiny aktiv počítáme následující ukazatele:

- počet obrátek celkových aktiv za rok
- počet obrátek zásob
- počet obrátek krátkodobých pohledávek
- počet obrátek krátkodobých závazků [6]

● Ukazatele likvidity

Analýza likvidity podniku se zaměřuje na schopnost podniku platit svoje závazky, protože snížení schopnosti podniku platit svoje závazky může dovézt firmu až k bankrotu.

Funkcí těchto ukazatelů je určit, jak moc majetek kryje krátkodobé dluhy. To je velmi důležité, protože v případě nedostatku oběžného majetku na pokrytí krátkodobých dluhů se může podnik dostat do existenčních problémů. V opačném případě, kdy je mnoho oběžného majetku, se také podnik nedostává do optimální situace, protože v tomto případě by s těmito prostředky mohlo být nakládáno lépe. Mezi hlavní ukazatele likvidity patří:

- běžná likvidita
- pohotová likvidita
- peněžní likvidita [6]

● Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatelé se též nazývají ukazatelé věřitelského rizika a mají velký význam pro dlouhodobé věřitele a investory. Výsledky těchto ukazatelů nám hlavně ukazují v jaké míře je podnik zadlužen, zda má na úhradu nákladů, které jsou se zadlužením spojeny a zda je zadlužení pro podnik přínosné. Mezi nejdůležitější ukazatele patří:

- celková zadluženost
- koeficient samofinancování
- úrokové krytí [6]

2.8 Hodnota pro zákazníka

V odborné literatuře managementu a marketingu můžeme nalézt způsoby, jak je možné podpořit proces rozvoje hodnoty pro zákazníka. V této práci se zaměřím na dva nejběžnější přístupy a to holistický a hodnotový přístup, který je základním nástrojem pro analýzu zdroje konkurenční výhody dle Portera.

2.8.1 Holistický přístup

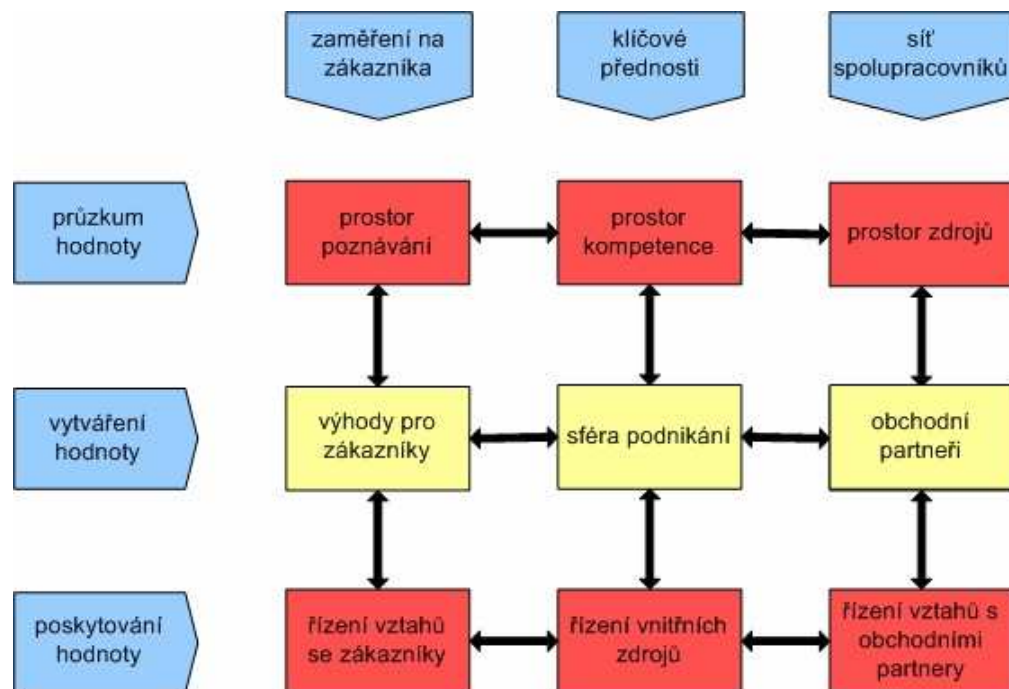
Tento přístup můžeme definovat jako integrované zkoumání hodnoty, vytváření hodnoty a poskytování (sdělování) hodnoty za účelem vybudování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů a společně sdílené prosperity klíčových zúčastněných osob. Vytváření, udržování a obnovování hodnoty pro zákazníka pomáhá vytvářet vzájemná součinnost účastníků holistického přístupu, tedy zákazníka, společnosti a spolupracovníků s činnostmi založenými na hodnotě - kam řadíme průzkum, tvorbu a poskytování hodnoty.

Průzkum hodnoty - tento úkol je velmi složitý a vyžaduje dobře definovanou strategii, jelikož zmiňovaná hodnota proudí uvnitř a mezi dynamickými, konkurenčními trhy. Pro sestavení takové strategie je nutno prozkoumat následující tři oblasti a vztahy mezi nimi - prostor pro poznávání zákazníků (existující a latentní potřeby), prostor pro kompetence společnosti (rozsah a schopnosti) a konečně prostor pro zdroje partnerů

(horizontální vztahy - využívání souvisejících tržních příležitostí, vertikální vztahy – schopnost partnerů pomáhat společnosti s vytvářením hodnoty).

Vytváření hodnoty- aby společnost mohla vytvářet hodnotu, musí identifikovat nové výhody pro zákazníky, využívat klíčových předností svého odvětví a vybírat a řídit obchodní partnery ze své sítě spolupracovníků. Subjekt musí poznat zákazníka, jeho přání, mysl, obdiv, trápení atd. V rámci maximalizace klíčových předností, může dojít i ke změně podnikatelské koncepce, změně sféry podnikání a vymezení identity značky společnosti.

Poskytování hodnoty- společnost se musí stát schopnou v řízení vztahů se zákazníky, řízení vnitřních zdrojů a řízení obchodních partnerů. Společnost se musí naučit řídit vnitřní zdroje k integraci důležitých obchodních procesů v jednom softwarovém celku. Konečným pilířem je ovládnutí řízení obchodních vztahů, což společnosti zajistí zvládnutí složitých obchodních případů. [16]



Obrázek 6 Komplexní struktura holistického přístupu [16]

2.8.2 Hodnotový přístup

Této analytické metody je vhodné použít k analýze situace vedoucí k dosažení konkurenční výhody. Konkurenční výhoda firmy je dána takovým podnikovým výkonem, který dosahuje vyšší hodnoty než výkon konkurence. Hodnota je dána cenou, kterou je zákazník za výkon ochoten zaplatit. Každý podnik může mít jiný hodnotový

řetězec, v závislosti na odvětví, ve kterém se nachází ale také jeho historickému zázemí, vývoji, uplatňované strategii. Tyto rozdíly v hodnotových řetězcích jednotlivých podniků určují konkurenční výhodu. Hodnota reprezentuje částku, kterou je kupující ochoten zaplatit za podnikem nabízený produkt. Měříme ji celkovým příjmem podniku a ten je dán cenou produktu a objemem prodaných produktů. Pokud hodnota převyšuje náklady podniku na realizaci daného produktu, je podnik ziskový. Dosažení zisku je přitom cílem podniku.

Podle Portera se na výkonu podniku podílí řada podnikových funkcí. Proto je možné chápat analýzu podnikového řetězce jako analýzu všech aktivit podniku. Hodnotový řetězec podle Portera ve svém znázornění na obrázku 7 rozlišuje podnikové funkce na primární a podpůrné. [10]



Obrázek 7 Hodnotový řetězec [16]

Primárními aktivitami jsou ty činnosti, které mají přímý podíl na zhotovení výkonu. Je to tedy základní řada operativního řízení výroby, tj. vstupní logistika, výroba, výstupní logistika a prodej včetně prodejních služeb zákazníkovi. Za podpůrné aktivity se považují funkce směřující k zajištění výrobních činitelů, výzkum a vývoj a činnosti podnikové infrastruktury. [10]

V každé hodnototvorné činnosti by měla firma prošetřit své náklady a výkon a následně hledat způsoby, jak snížit náklady, či zlepšit výkony. Firma by při vyhodnocování svých nákladů a výkonů měla také sledovat svoji konkurenci a

poměřovat se s ní, eventuálně se poměřovat s nejlepšími společnostmi v daném oboru.
[16]

U každé primární i podpůrné funkce Porter rozlišuje tři typy činností mající rozdílný vliv na konkurenční výhodu:

- přímé činnosti (přímo zapojené do tvorby hodnoty pro kupujícího jako např. činnosti pracovníků odbytu, propagace),
- nepřímé činnosti (umožňují realizaci přímých činností: administrativní řízení pracovníků odbytu apod.),
- zabezpečování kvality (zajišťují kvalitu ostatních činností: kontrola, monitoring, revize atd.). [7]

Mezi jednotlivými činnostmi uvnitř hodnototvorného řetězce existují vzájemné vazby. I z těchto vazeb může plynout konkurenční výhoda. Tyto vzájemné vazby vznikají z několika příčin:

- stejná funkce se dá provádět různým způsobem,
- náklady v přímé činnosti se sníží větším úsilím v nepřímé činnosti,
- díky dokonalé kontrole není třeba výrobek předvádět nebo poskytovat jeho servis,
- zabezpečování kontroly na vstupu snižuje nutnost kontroly hotových produktů.
[7]

2.9 SWOT analýza

Završením strategické analýzy podniku je stanovení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb na trhu. Silné stránky podniku mají velmi podstatné postavení, jelikož pro potřeby stanovení strategie podniku do budoucna musí být jasně definovány konkurenční výhody podniku. SWOT analýza se tedy stává základem, na kterém by měla být vystavena strategie daného podniku. Rozdělení jednotlivých částí analýzy je znázorněné na následujícím obrázku.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 8 Znárodnění SWOT analýzy [12]

Dle odborné literatury jsou typickými faktory ovlivňujícími příležitosti a hrozby míra diferenciacie v odvětví, míra státní regulace, počet a velikost konkurentů, tempo růstu daného odvětví a vstup nových konkurentů na trh. Silné a slabé stránky pak bývají hledány především v oblastech finanční síly podniku, výzkumu a vývoje, image podniku nebo infrastruktury.

Je tedy nutné identifikovat pro každou ze 4 částí SWOT analýzy relevantní faktory a jelikož nejsou všechny tyto faktory pro tvorbu strategie stejně důležité, je vhodné dané faktory seřadit hierarchicky. [5]

Ze SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu, a to je eliminace identifikovaných slabin a hrozeb využitím vnitřních silných stránek podniku a příležitostí okolí.

2.10 Výstupy strategické analýzy

Nejdůležitějším výstupem strategické analýzy by mělo být určení specifických předností podniku, těžko dosažitelných a napodobitelných konkurenty, odlišujících ho v hodnotě vnímané zákazníkem a zajišťující tak jeho strategickou způsobilost jako zdroj konkurenční výhody. To je odlišuje od základních (prahových) zdrojů a schopností, které jsou nezbytné pro každého konkurenta, který chce na trhu přežít.

Identifikovaný potenciál specifických předností jako zdroje konkurenční výhody je pak nutno ještě ověřit z hlediska těchto schopností:

- vybudovat konkurenční výhodu (ověření vzácnosti a významnosti zdrojů),
- udržet konkurenční výhodu (životnosti, napodobitelnosti a mobility (přenositelnosti mezi podniky) zdrojů,
- získávat efekty z její existence (míra ovládnutí těchto unikátních zdrojů). [2]

Strategická analýza by nám měla poskytnout dostatek výstupů na to, abychom mohli přistoupit k formulaci strategie, dospět k rozhodnutí jaký produkt na jakých trzích budeme nabízet a jakého způsobu konkurenčního boje k tomu budeme využívat. M. Porter tuto problematiku definoval jako vymezení konkurenčního rozsahu a konkurenční podstaty.[7]

Konkurenční rozsah může ovlivňovat konkurenční výhodu vymezením následujících čtyř dimenzí:

- **segmentový rozsah** – různé typy výrobků, které podnik vyrábí, a zákazníků, kterým prodává,
- **vertikální rozsah** - míra které koná podnik určité činnosti sám – tedy míra integrace,
- **geografický rozsah** – vymezení oblastí, zemí, nebo skupin zemí, v nichž podnik hodlá realizovat svoje produkty,
- **odvětvový rozsah** – okruh odvětví, v nichž podnik hodlá konkurovat na základě koordinované strategie. [7]

2.10.1 Výběr strategie

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. [2]

K posouzení, která ze strategií se jeví jako nejvhodnější k výběru, či realizaci, slouží nejčastěji tyto tři kritéria:

- vhodnost – soulad s výsledky strategické analýzy (tedy identifikovanými specifickými přednostmi a také prognózami trendů vývoje),
- přijatelnost - míra, se kterou strategie naplňuje očekávání rozhodujících

- stakeholders (rozhodne nejen o přijetí, ale i o míře jejího praktického naplnování), nezbytné je také posouzení finančního rizika a návratnosti,
- realizovatelnost – hodnocení reálné proveditelnosti, dostupnosti zdrojů a schopností, posouzení změn nutných v organizační struktuře a prvcích firemní kultury. [2]

Výběr je ovlivněn také postojem managementu k riziku i mírou vlivu jednotlivých klíčových stakeholders podniku (nutno nepodceňovat i vliv neformálních skupin). Přesto rozhodnutí o volbě konkrétní strategické varianty a její realizace zůstává výsostnou odpovědností právě vrcholového managementu firmy, na rozdíl od zpracování analýz, formulací návrhů a zajištění expertíz, na kterých se mohou podílet i nižší stupně řídicích pracovníků.

2.10.2 Implementace strategie

Rozhodujícím úkolem úspěšné implementace strategie je převedení strategických záměrů a cílů do úkolů kritických pro jejich dosažení. Tedy do úkolů, při kterých dochází k maximálnímu využití identifikované konkurenční výhody společnosti. Proto by se při samotné realizaci zvolené strategie mělo vedení řídit následujícími kroky:

- přerozdělení potřebných zdrojů (dle míry centrálního řízení a předpokládaného stupně změny prostřednictvím finančních plánů a rozpočtů),
- identifikace klíčových úkolů a naplánování strategických aktivit (stanovení priorit),
- úprava organizační struktury (vymezení kompetencí, odpovědností, nových pracovních standardů),
- implementace prvků firemní kultury, které podporují strategii (vyjádření zásad a hodnot uplatňovaných při dosahování cílů jako požadovaných norem chování),
- vytvoření systému motivace, hodnocení a kontroly vytvoření informačního systému (neustálá dostupnost adekvátního množství dat potřebných k implementaci strategie),
- benchmarking (porovnávání se s nejlepšími konkurenty v odvětví by mělo vést ke kontinuálnímu zlepšování procesů),

- převedení strategie do operativních cílů.[9]

2.10.3 Hodnocení strategie

Hodnocení strategie uzavírá schéma strategického řízení, znázorněného v úvodu práce na obrázku č. 1 v kapitole 2.2.3. Strategické řízení. Jak si můžeme všimnout na tomto obrázku, nejde v žádném případě o fázi, která je ukončením tohoto procesu. Naopak vzhledem k dynamice vývoje dnešního podnikatelského prostředí je nutno jej chápat jako nekončící, stále se opakující proces pro ověřování, zda zvolená a realizovaná strategie stále odpovídá neustále se měnícím podmínkám. K tomuto průběžnému hodnocení nestačí jen pozorování běžných výročních zpráv podniku, ale i opakované podrobování uplatňované strategie analýzám vývoje okolního prostředí a silných a slabých stránek podniku, a v případě potřeby její přezkoumání a upřesnění, které se promítnou do navazujících strategických činností. Zde se tedy kruh modelu strategického řízení uzavírá, ale nekončí.

3 ANALÝZA PROBLÉMU

3.1 Základní informace o podniku

V této kapitole představím analyzovanou společnost, její historii, hlavní trhy a zákazníky.

Obchodní firma:	Pivovar Černá Hora, a.s.
Sídlo:	Černá Hora 3/5, PSČ 679 21
IČ:	28282876
Právní forma:	akciová společnost
Den zápisu (vzniku):	1.ledna 2010
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">• pivovarnictví a sladovnictví• hostinská činnost• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelským pálením)
Akcie:	16 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 14 500 000,- Kč. Zapsáno: 1.ledna 2010
Základní kapitál:	234 000 000,- Kč Splaceno: 100 %. Zapsáno: 1.ledna 2010

Tabulka 4 Základní informace [17]

3.1.1 Historie podniku

První písemná zmínka o pivovaru Černá Hora pochází z roku 1530, kdy panství Černou Horu vlastnili bratři, Tas a Jaroslav Černoorský z Boskovic. Dále vlastnilo pivovar a přilehlé pozemky na 2 desítky vlastníků a jeho název byl nejdříve změněn. Za léta své existence prošel areál několika přestavbami a dokonce dvakrát kompletně vyhořel.

V letech 1871 - 1873 byl hrabětem Augustem Friesem postaven nový pivovar na místě vedle starého pivovaru a hospody. Díky této výstavbě dostal areál přibližnou podobu, jakou známe dnes.

Po celou dobu své existence byl pivovar samostatným subjektem a nepodléhal žádným drastickým změnám. To se bohužel změnilo v druhé polovině 20. století, kdy byl pivovar vyhláškou ministryně výživy ze dne 3. 7. 1949 znárodněn a vyhláškou stejného úřadu ze dne 20. července 1949 byl pivovar začleněn do Středomoravských pivovarů n. p. v Brně a ztratil tak svou právní samostatnost.

Tento stav však netrval příliš dlouho. Výměrem ministerstva potravinářského průmyslu ze dne 8. 12. 1952 byl s účinností od 1. 1. 1953 zřízen národní podnik Moravské pivovary se sídlem v Černé Hoře a s provozovnami v Černé Hoře, Jevíčku, Rájci nad Svitavou, Svitavách a Boskovicích. Černá Hora se tak stala sídlem poměrně velkého podniku se značnou regionální působností.

Toto organizační řešení, ale dlouho nevydrželo. Svým výměrem ze dne 31. 3. 1954 ministerstvo své dřívější rozhodnutí přehodnotilo a s účinností od 1. 4. 1954 patřil černohorský pivovar opět do Středomoravských pivovarů n. p. se sídlem v Brně. Od 1. července 1960 byly v důsledku správní reorganizace (vytvoření Jihomoravského kraje) zřízeny Jihomoravské pivovary n. p. Brno, které od 1. ledna 1961 převzaly do správy i sodovkárny. V rámci tohoto podniku byl černohorský pivovar závodem a měl ještě dalších pět provozů - pivovar Rájec, sladovnu Boskovice a sodovkárny v Tišnově, Olešnici a Jedovnicích. Od září roku 1996 se stal pivovar akciovou společností a doposud nese název **PIVOVAR ČERNÁ HORA a.s.** [6]

V dubnu 2010 došlo k prodeji pivovaru novému majiteli společnosti Pivovary Lobkowicz, a.s., tato společnost již vlastní 7 malých pivovarů po celé České Republice, z nichž Pivovar Černá Hora je největší a nejvyspělejší.



Obrázek 9 Logo společnosti

3.1.2 Hlavní trhy a zákazníci podniku

Černoohorský pivovar patří k takzvaným malým pivovarům, i když s jednoprocenním podílem na českém trhu patří k největším v zemi. Ročně vyrobí přes 167 tisíc hektolitrů piva a přes 52 tisíc hektolitrů limonád.

Nejvíce se soustředí na regionální trh jižní a severní Moravy. Tradičně nejvíce vyváží pivo na Slovensko, kde ročně skončí přes 18 tisíc hektolitrů piva a vývoz se pořád navyšuje. Pivo z Černé Hory znají také v Gruzii, Itálii, Černé Hoře, Lotyšsku, Rusku, Německu, Rakousku, Chorvatsku, Řecku, Polsku, Maďarsku. Výrobky z chmele se z Blanenska vozí i do Finska, Španělska a Irska. Nově vyváží pivo do Číny, kde k pivu přibudou i černoohorské pivnice. [6]

3.2 Makroekonomické prostředí firmy

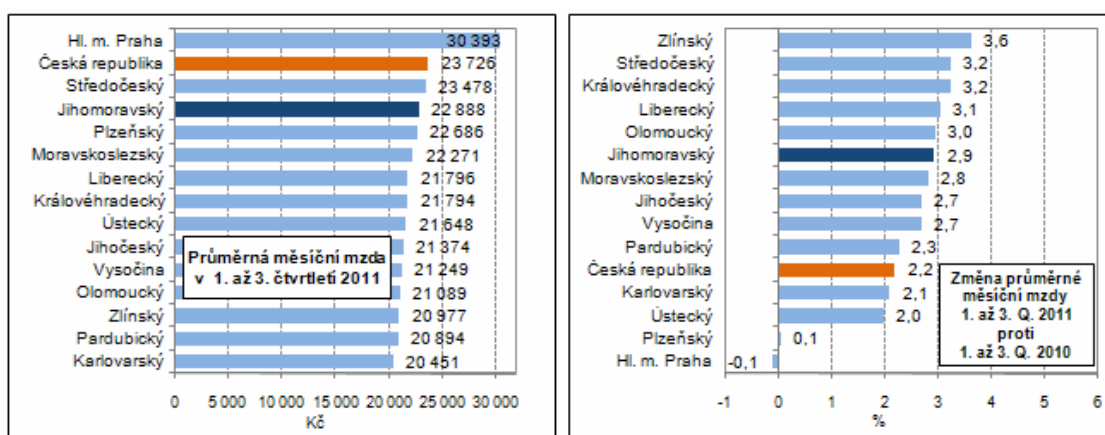
3.2.1 Ekonomické prostředí

Důležitým faktorem je bezesporu průměrná mzda, která vypovídá o stavu ekonomického prostředí. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda vzrostla v Jihomoravském kraji ve 3. čtvrtletí 2011 proti stejnému období roku 2010 o 2,9 % na 22 888 Kč. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji byla ve srovnání s průměrem republiky nižší o 838 Kč. Vývoj reálné mzdy byl vedle růstu nominálních mezd ovlivněn nízkým růstem inflace, která v 3. čtvrtletí vzrostla o 1,8%. Celková reálná mzda pak v Jihomoravském kraji vlivem inflace vzrostla o 1,1 %. [19]

Průměrná roční míra inflace dosáhla ve 3. čtvrtletí roku 2011 hodnoty 1,9 %. Tím je vliv inflace téměř nepodstatný. [25] V následujících tabulkách uvádím přehled míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v České Republice od roku 2005 a přehled průměrné měsíční mzdy za první 3 čtvrtletí roku 2011.

Rok	Míra inflace
2005	1,9
2006	2,5
2007	2,8
2008	6,3
2009	1
2010	1,5
2011	1,9

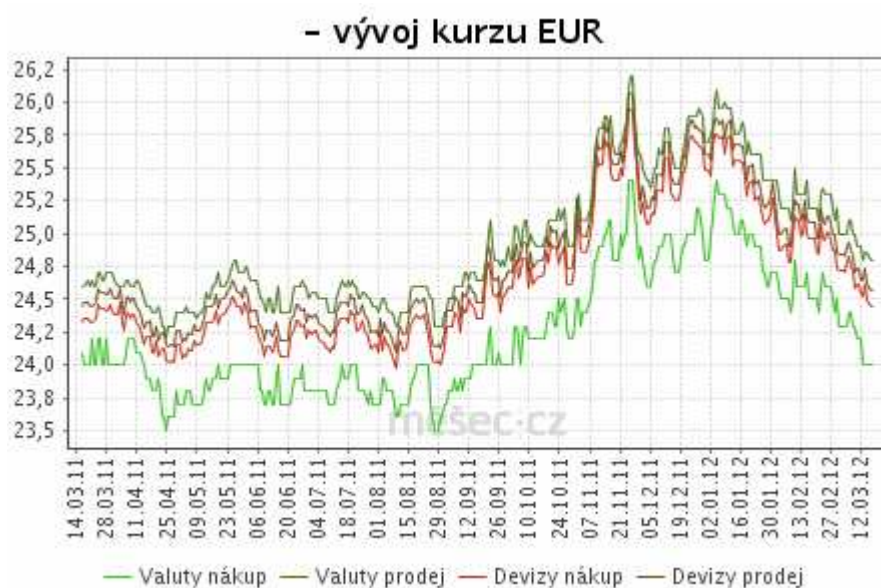
Tabulka 5 Míra inflace, Zdroj: vlastní zpracování z [25]



Obrázek 10 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců [19]

Dalším ekonomickým faktorem ovlivňujícím podnik je směnný kurz. Jeho největším zahraničním odběratelem je Slovenská Republika proto se zaměřuji na kurz české koruny vůči Euru. V posledním čtvrtletí roku 2011 koruna vůči euru oslabila o 7%, jako původce tohoto stavu se dá označit očekávání hospodářské recese v Evropě, která se výrazným způsobem promítne i do české ekonomiky. [20]

Vývoj kurzu EUR/CZK za rok 2011 znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 11 Vývoj kurzu EUR/CZK v roce 2011 [20]

V současné době velmi diskutovaná finanční krize se na tržbách pivovaru nijak neodrazila, snad jen můžeme pozorovat pokles prodeje sudového piva a naopak nárůst prodeje lahvového piva.

3.2.2 Sociální faktory

V roce 2010 nedošlo vzhledem k vývoji populace k příliš rapidním změnám. Demografická situace v ČR, která má od roku 1999 rostoucí úroveň plodnosti, zaznamenala v roce 2008 stagnaci a od roku 2009 byl zaznamenán pokles porodnosti. Z dlouhodobého hlediska tento propad dorovnává rostoucí migrace a klesající potratovost. Celkový počet obyvatelstva v České republice, dle posledního sčítání provedeného na jaře 2011, je 10 562 214 obyvatel, to je o 332 154 lidí více, než před deseti lety. [21]

Preference spotřebitelů, stejně jako jejich názory se neustále mění a proto je důležité tyto skutečnosti sledovat. V současnosti zahrnuje do svých preferencí mnoho spotřebitelů i zdravý životní styl, do nějž alkoholické nápoje, které jsou hlavním produktem firmy, příliš nezapadají. Je proto nutné, aby firma preference spotřebitelů sledovala a byla schopná rychle reagovat na změnu poptávky.

Potraviny	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Limonády (litry)	104	107	108	109	109	1010
Lihoviny 40% (litry)	7,8	8	8,2	8,1	8,2	7
Pivo (litry)	163,5	159,1	159,1	156,6	150,7	144,4

Tabulka 6 Spotřeba potravin na 1 obyvatele [22]

Z předchozí tabulky je patrný pokles spotřeby piva, ale důvodem nutně nemusí být rostoucí cena tohoto produktu. Podle průzkumu z roku 2009, společnosti Brewers of Europe, profesní organizace hájící zájmy pivovarníků, pro 94 % Evropanů není cena klíčovým kritériem při rozhodování o nákupu alkoholu. [26] Tato informace může představovat pro firmu výhodu, na jejímž základě se může rozhodovat o další strategii prodeje výrobků.

Alkoholismus

S rostoucím zájmem spotřebitelů o zdravý životní styl se čím dál více také vyzdvihuje problém alkoholismu ve společnosti. V současné době je v ČR zhruba 700 tisíc lidí na alkoholu přímo závislých, přičemž mužů je dvakrát víc než žen. Každoročně se ze závislosti na alkoholu ústavně léčí asi 30 000 lidí, z nichž 11 000 je hospitalizováno. V roce 2010 každý občan, včetně nemluvňat, vypil 144,4 l piva, k tomu 18,5 l vína a ještě 7 litru 40% lihoviny. [27]

Z výše uvedené tabulky je patrný mírný pokles spotřeby piva a alkoholických nápojů v České Republice a důvodem může být právě zvýšený zájem o zdravý životní styl spotřebitelů.

3.2.3 Technické a technologické prostředí

Nové technologie jsou obzvláště pro průmysl velmi důležité. Mohou firmám pomoci zvyšovat produktivitu práce, kvalitu produkce či naopak přispět k snižování nákladů a při správném využití se mohou i na několik let dopředu stát velmi silnou konkurenční výhodou. Hlavní konkurenční výhodou Pivovaru Černá Hora a.s. je unikátní patentovaná technologie na výrobu nealkoholického piva, které obsahuje 0,00% alkoholu. Ze zbývajících alkoholu se vyrábí alkoholické nápoje a to světově unikátní technologií vakuové destilace kvalitního černo-horského klasicky vařeného piva. U nealkoholických nápojů vlastní světový patent na výrobu limonád s chmelem.

Od roku 1989 prošly modernizací prakticky všechny tuzemské pivovary a většina z těch, které ji nebyly schopny uskutečnit, zanikla. Znalci tvrdí, že nové technologie mají své ohromné plusy – především ekonomické a kvalitativní. Přinášejí však také jedno riziko – vytrácejí se pivní různorodosti a mnohá piva se začínají vzájemně podobat. K výrazným výhodám nových technologií patří to, že tradiční a silné značky mohou vyrábět své produkty v absolutně stejné kvalitě v cizích pivovarech.

3.2.4 Politické a právní prostředí

V narůstající konkurenci je důležité pro úspěšné vedení firmy sledovat kromě konkurence i změny v oblasti zákona a to především občanském a obchodním zákoníku, zákoníku práce a rovněž také zákony o daních (DPH, daň z příjmu PO,...).

Období	Základní sazba	Snížená sazba
1.1.1993 – 31.12.1994	23%	5%
1.1.1995 – 30.4.2004	22%	5%
1.5.2004 – 31.12.2007	19%	5%
1.1.2008 – 31.12.2009	19%	9%
1.1.2010- 31.12.2011	20%	10%
od 1.1.2012	20%	14%

Tabulka 7 Historický vývoj DPH [23]

Na potravinářský průmysl v posledních letech významně zapůsobilo zvýšení snížené sazby DPH, které negativně ovlivnilo konečnou cenu výrobků a donutilo firmy ke zdražování svých výrobků pro konečné konzumenty. V roce 2012 došlo k navýšení snížené sazby DPH a to na 14%.

Pivovar jako výrobce alkoholických nápojů je dále ovlivňován výší spotřební daně a to nejen u piva, ale i u lihovinových nápojů. Jako příklad uvádím vývoj spotřebních daní u piva pro malé nezávislé pivovary. Výše daně u piva konkrétní koncentrace se vypočítá jako součin množství tohoto piva v hektolitrech, příslušné výše procenta koncentrace piva a základní nebo snížené sazby. Koncentrace piva se vyjadřuje v hmotnostních procentech jako procentní obsah extraktu původní mladiny. [24]

Rok	Základní sazba	10.000>	10.000 - 50.000 včetně>	50.000 - 100.000 včetně>	100.000 - 150.000 včetně>	150.000 - 200.000 včetně>
2009	24,00	12	14,40	16,80	19,20	21,60
2010	32,00	16	19,20	22,40	25,60	28,80
2011	32,00	16	19,20	22,40	25,60	28,80
2012	32,00	16	19,20	22,40	25,60	28,80

Tabulka 8 Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny [24]

Mezi nejdůležitější nařízení, která mohou výrazně ovlivnit potravinářský průmysl, řadíme zákon č 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. Tento zákon obsahuje řadu paragrafů, z nichž nejvýznamnějším je §3 povinnosti výrobců potravin, který stanovuje všechny základní požadavky na zdravotní nezávadnost, jakost, přepravu, skladování a technologické požadavky, které je výrobce povinen dodržovat.

Další formou prostředků mohou být pro firmy dotace, ať již získané z Evropské unie či dalších fondů. Příkladem může být Operační program Podnikání a inovace pro období let 2007 – 2013, který je zaměřený na podporu rozvoje podnikatelského prostředí a podporu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe. Tento program zastřešuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj.

3.2.5 Ekologické prostředí

Aktuálně se na ekologické otázky klade veliký důraz, který se přímo či nepřímo odráží v konečné spotřebě. Stát stanovuje určitá legislativní opatření, která mají zmírňovat negativní ekologické dopady. Příkladem může být zákon č. 58/1998 o poplatcích za vypouštění odpadních vod do vod povrchových. Jako výrobce alkoholických a nealkoholických nápojů má pivovar hlavně spotřebu na vodě (technologický postup výroby vyžaduje nutně proplachování a čištění), kterou samozřejmě nemůže vypouštět bez jejího očištění. Z toho důvodu v roce 2007 došlo k rekonstrukci čistírny odpadních vod v hodnotě 28,5 mil. Kč. Dále podnik používá na své výrobky vratné obaly v podobě skleněných lahví a KEG sudů. Po návratu jsou tyto obaly očištěny pomocí čistících technologií a připraveny k opětovnému užívání.

Kromě samotných technologií, řeší pivovary také energeticko – ekologickou stránku procesu výroby piva. Pivovary při své výrobě produkují velké množství

organického odpadu a odpadní vody. Těto skutečnosti využil Pivovar Černá Hora a.s. v podobě vybudování vlastní bioplynové stanice. Tím se vyřešil neustálý růst nákladů na provoz a nákup surovin výrobou vlastní energie. Odpad z čističky odpadních vod se nechá zkvasit a získaným bioplynem pivovar v zimě topí. Přes plynovou turbínu se navíc pomocí bioplynu vyrábí elektrická energie. Tímto počinem se stal pivovar ze 40% energeticky soběstačný a každoročně ušetří kolem 2,5 milionu korun.

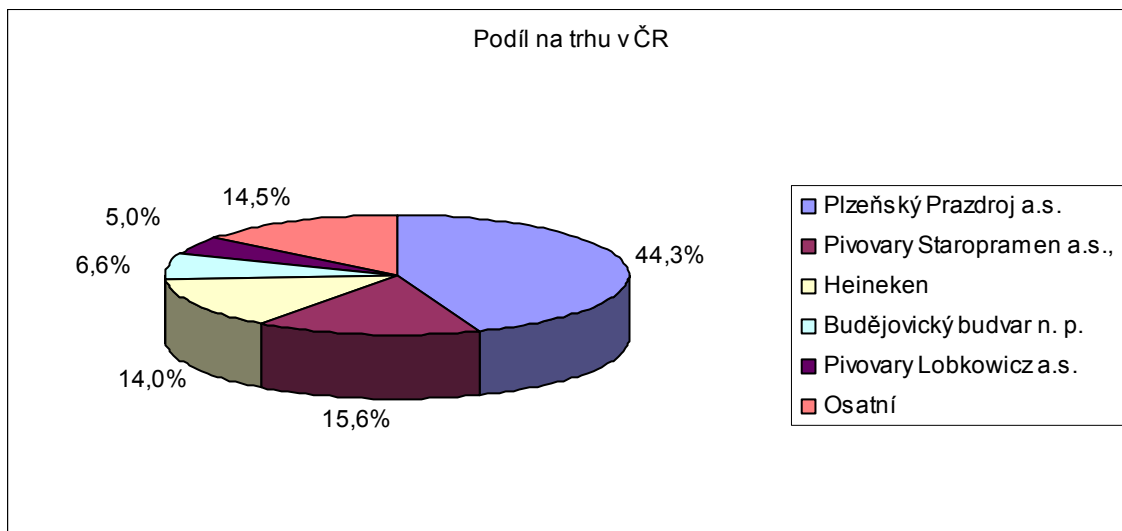
3.3 Analýza oborového prostředí - Porterův model konkurenčního prostředí

3.3.1 Analýza stávajících konkurentů

Proto, aby firma byla úspěšná, musí kromě chování zákazníků sledovat i chování svých konkurentů. Firma má poměrně velké výrobní portfolio a kromě pivních produktů nabízí také limonády, pálenky a likéry. Pivovar Černá hora a.s. se v ČR soustředí především na regionální trh jižní a severní Moravy. V oblasti výroby limonád s obsahem chmele nemá Pivovar Černá Hora a.s. konkurenci z důvodu toho, že vlastní světový patent na výrobu limonád s chmelem, z toho důvodu od ostatních pivovarů v tomto případě velká konkurence nehrozí.

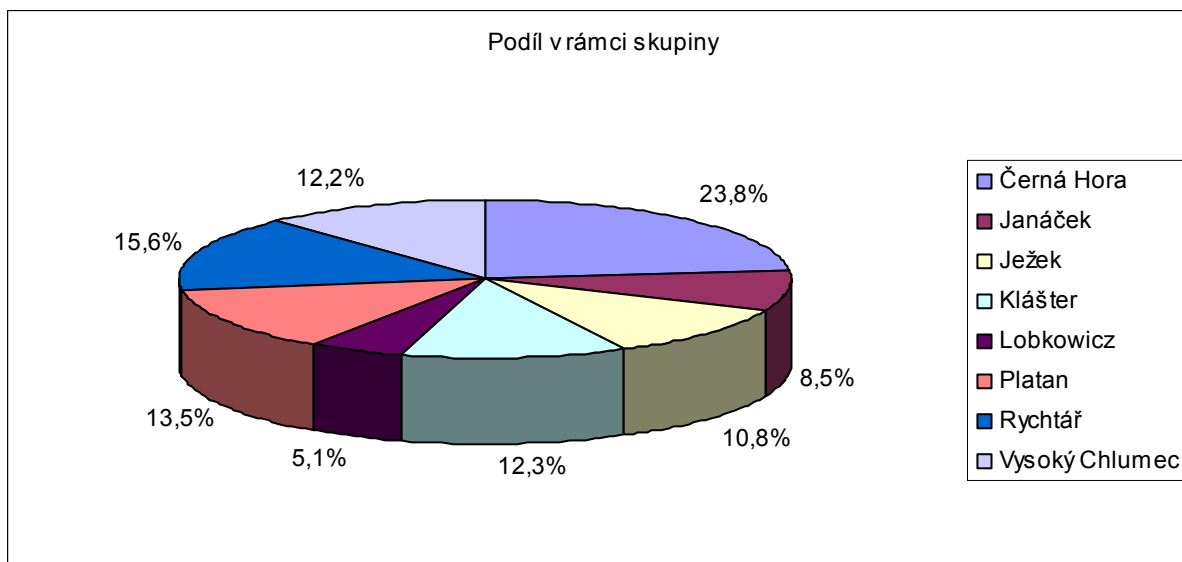
V oblasti výroby piva je konkurence v České Republice velmi vysoká. V rámci České Republiky je největším konkurentem společnost Plzeňský Prazdroj a.s. (člen mezinárodní skupiny SABMiller plc), pivovary Staropramen a.s., skupina Heineken (Královský pivovar Krušovice a.s., STAROBRNO, a.s.), Budějovický budvar n. p. a pivovary ze skupiny Pivovary Lobkowicz a.s.

Následující graf ukazuje jednotlivé podíly jmenovaných pivovarů na českém trhu:



Graf 1 Podíl na trhu největších skupin pivovarů v ČR, Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů

Pivovar Černá Hora a.s. patří do skupiny Pivovary Lobkowicz a.s., kde se svým 1% podílem na českém trhu patří mezi největší pivovary z této skupiny. Zastoupení černohorského pivovaru v rámci skupiny Pivovary Lobkowicz a.s. uvádím v následujícím grafu:



Graf 2 Podíly v rámci skupiny Pivovary Lokowicz a.s., Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů

V Jihomoravském kraji je největším konkurentem především pivovar Starobrno a.s.. Tento pivovar má stejně jako Pivovar Černá Hora a.s. dlouholetou tradici a od roku 2003 je součástí skupiny Heineken Česká republika. Pivovar Starobrno a.s. představuje konkurenta především v oblasti výroby pivních produktů, přičemž aktuálně vyrábí 6 druhů pív, z nich jedno nealkoholické.

Klasicky vařené pivo vs. europiva

Pivovar Starobrno a.s. oproti Pivovaru Černá Hora vyrábí tzv. europiva. Hlavním rozdílem oproti tradiční výrobě je nepoužívání spilky, nýbrž CK (cylindro-kónických) tanků – pivo nekvasí v otevřené nádobě, ale v uzavřeném tanku a navíc pod tlakem. Deká se nesbírá, ale po ukončení kvašení se propadne do piva a je spodem odčerpána spolu s kvasnicemi = do piva se dostanou látky, které jsou spolu s dekou při tradiční technologii odstraňovány. Dalším rozdílem je, že při kvašení jsou používány jiné kvasinky. Pokud má takový CK tank výšku přes 20 metrů, pak u jeho dna je obrovský hydrostatický tlak, který tradiční kvasinky zničí. Proto se používají tzv. „hlubinné“ kvasinky. Dále takto vyrobené pivo jde do HGB (High Gravity Brewing). Zde se do piva přidá odplynovaná voda a CO₂ a z piva o stupňovitosti 15° – 17° a se pomocí HGB vyrobí stupňovitost 10°. Tento způsob výroby je rychlejší a levnější a pivovar tak vyrobí daleko více piva při stejném objemu varny. Jedním ze znaků je uplívající hořkost a CO₂ přirozeně nenavázaný v pivě. Tímto způsobem se stírají rozdíly mezi várkami pív a nedochází k tolik ceněné různorodosti pív.

Nové konkurenční výhody se snaží pivovar dosáhnout pomocí zvýšení kapacit výroby, a to prostřednictvím rozsáhlých investic do rozšíření ležáckého sklepa a do instalace 16 nových ležáckých tanků. Do provozu pivovar také zapojil dva nové roboty, které nahradily těžkou manuální práci na paletizaci a depaletizaci sudů a přepravek. Tím dojde k urychlení práce a v letních měsících k lepší koordinaci v zásobování.

V následující tabulce můžeme vidět, že obliba černohorského piva stále roste a tento trend bude snad i nadále pokračovat.

Rok	Hektolitry
2006	157 877
2007	163 320
2008	162 037
2009	165 018
2010	167 642
2011	199 764

Tabulka 9 Výstav piva v jednotlivých letech, Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů

3.3.2 Ohrožení ze strany nových konkurentů

V oblasti pivovarnictví a sladovnictví podniká po České republice velká řada pivovarů s dlouholetou tradicí. Z tohoto pohledu jsou bariéry vstupu do odvětví značně vysoké a noví konkurenti by se kromě dlouholetých značek museli rovněž potýkat s poměrně vysokými počátečními náklady na technologie. Viditelnou hrozbou tedy zůstává možný dovoz piva ze zahraničí neboli vstup nového zahraničního podniku na český trh.

3.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Pivovar Černá hora a.s. má celou řadu důležitých dodavatelů. Mezi nejdůležitější dodavatele patří: Linde (CO), Chemlogisitik (základní chemie), Air Product (dusík), Petko-Trnava (preformy na výrobu PETlahví), Rauh (korunky na pивní lahve), Aluprint (hliníkové folie-šátečky na lahve), Schaffer-Ledeč nad Sázavou (výroba KEGsudů), Antigerm (specializovaná chemie na mytí KEGsudů), Perfect plus (specializovaná chemi-lahvárna), COLmmex (lepidla etiket). V neposlední řadě je pivovar přímo závislý na dodávkách sladu od firmy Raven Trading,s.r.o. a Moravamalt s.r.o., sirupu na výrobu limonád, který dodává firma Andree&Andree spol. s. r. o. a v neposlední řadě dodávky energie od firmy United energy trading, EON.

Výhodu u dodavatelů mají převážně velké společnosti, které mají dostatečné vyjednávací schopnosti pro získání výhodnějších cen surovin, a tím si zajistí konkurenční výhodu. Proto mohou dodavatelé výrazně ovlivnit konečnou cenu výrobku.

Největší vyjednávací sílu si drží VODÁRENSKÁ akciová společnost, a.s. Obec Černá Hora je členem svazu obcí odebírající vodu od této společnosti a přechod k jinému dodavateli je v pravomoci obce. V roce 2010, žádal pivovar obec o vystoupení z toho svazku a přechod k jinému dodavateli vody z důvodu vysoké ceny vodného a stočného, bohužel však neúspěšně. Pro srovnání v roce 2011 byla cena vodného a stočného v Černé Hoře na úrovni 73,43 Kč/m³ a ve městě Brně byla cena vodného a stočného na úrovni 60,17 Kč/m³.

Výrobci sladu v ČR je více než 10 podniků a pivovar spolupracuje s dvěma, což je pětina z možných českých dodavatelů. Přechod ke konkurenci by byl tedy možný a vyjednávací sílu těchto dodavatelů lze hodnotit jako středně velkou. U dalších důležitých faktorů již není vyjednávací síla tak velká. Např. dodavatele energie mění pivovar každý rok.

3.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Pivovar zprostředkovává prodej svých produktů jednak prostřednictvím obchodních zástupců, ale také prostřednictvím značkových prodejen. Aktuálně pracuje pro pivovar 9 obchodních zástupců, přičemž každý z nich má na starost 3 až 4 regiony (Boskovice, Lomnice, Letovice, Blansko, Jedovnice, Adamov, Brno, Vyškov, Slavkov, Mikulov, Rajhrad, Rosice,...). Pivovar má dále k dispozici 22 značkových prodejen, které nabízejí kompletní sortimenty jeho výrobků. Tyto prodejny se nacházejí především v okolí Brna a dalších větších městech (Hodonín, Olomouc, Blansko, Opava, Prostějov,...). Produkty Pivovaru Černá Hora a.s. jsou také k sehnání v Čechách a to konkrétně v Praze, kde se nachází přibližně 24 odběrných míst.

Mezi největší odběratele v podobě velkoobchodních prodejen patří:

Odběratelé (velkoobchody)	Odběr
ČH, s.r.o. (Obchodní zástupce pro Slovenskou Republiku)	13,2%
Baráček Eduard-obchod s nápoji	8,2%
JASO-Distributor,s.r.o.	5,3%
MANEO, s.r.o.	3,5%
REMA MARKET	2,8%

Tabulka 10 Odběratelé černoohorského piva, Zdroj: vlastní zpracování z interních dokumentů

Další skupinou odběratelů černoohorských produktů, jsou restaurační zařízení, mezi největší z nich patří:

Odběratelé (restaurace)	hl
ČERNOHORSKÝ SKLEP, Brno, Nám. Svobody 103/5	806,3
THE PUB, BRNO, Běhounská 109/9	717,2
REST.CENTRUM SLADOVNA, Černá Hora, Nám. U Pivovaru	695,3
U PROKOPŮ, Brno, Kotlářská 30	638,2
REST.PUNKVA, Blansko, Rožmitálova 40	571,4

Tabulka 11 Restaurace odebírající černoohorské pivo, Zdroj: vlastní zpracování z interních dokumentů

Všichni tito odběratelé mají vysoký podíl na odbytu pivovaru a jejich ztráta by byla hrozbou pro firmu. Z tohoto faktu vyplývá vysoká vyjednávací síla a tito odběratelé by mohli požadovat snížení ceny.

3.3.5 Ohrožení ze strany substitutů

V případě piva hrají důležitou roli substitutů odlišné značky piv, kterých je na českém trhu obrovské množství. V tomto případě mluvíme o tzv. dokonalých substitutech, kdy pro neznalce piva dvě podobné značky, mezi nimiž on není schopen rozeznat rozdíl, přinášejí stejný užitek a proto pokud se bude rozhodovat pro koupi, může si jako jeden z důvodů vybrat cenu produktu místo jeho kvality či chuti.

Jak můžeme vidět v kapitole 3.2.2 v tabulce: Spotřeba potravin na 1 obyvatele, obliba a spotřeba nealkoholických limonád v ČR roste, proto se v tomto odvětví nachází velký potenciál. Ze strany substitutů, které vyrábí podniky specializující se pouze na výrobu nealkoholických nápojů je konkurence silná. Nejen od podniků z České republiky, ale i ze zahraničí. Mezi největší konkurenci s nealkoholickými nápoji řadíme firmy: Kofola a.s. a Coca-Cola Česká Republika, s.r.o.

Hrozba substitutů je tedy pro produkty Pivovaru Černá Hora a.s. velmi významná.

3.4 Analýza marketingového mixu

3.4.1 Produkt

Pivní produkty

Pivovar Černá Hora dodává na trh 10 druhů piv - 3 výčepní, 3 ležáky, 3 speciály a 1 nealkoholické. [18]

VÝČEPNÍ PIVA:

- Tas - 10% výčepní pivo
- Moravské Sklepní - 10% nefiltrované pivo
- Kern - 10% polotmavé výčepní pivo

LEŽÁKY:

- Páter - 11% světlý ležák
- Modrá luna - 11% borůvkový ležák
- Ležák - 12% světlé pivo
- Granát - 12% tmavé pivo
- Velen - 12% pšeničné nefiltrované pivo

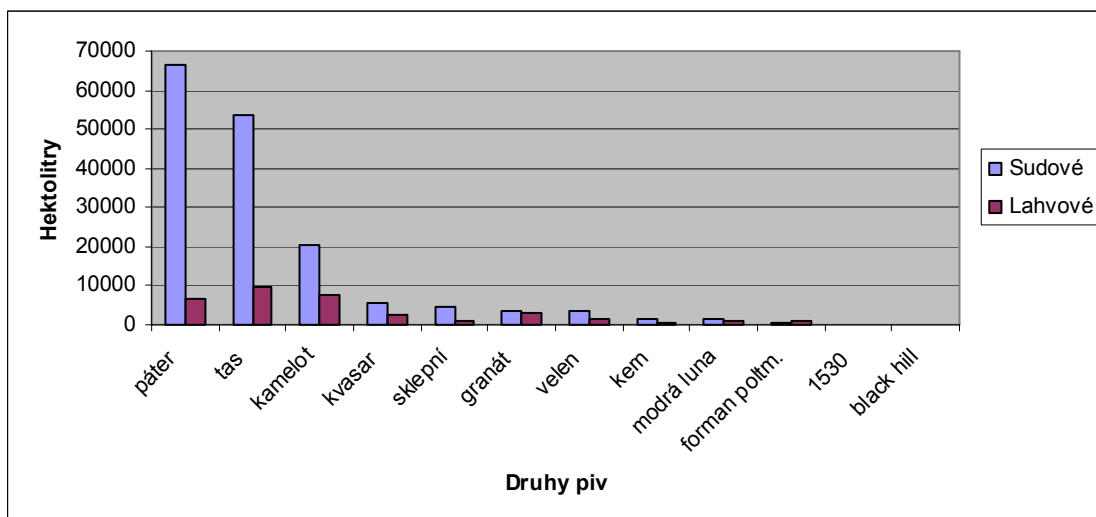
SPECIÁLY:

- Black Hill - 13% speciální řezané pivo
- Kvasar - 14% speciální světlé pivo
- 1530 - 15,3% speciální světlé pivo

NEALKOHOLICKÉ:

- Forman - 0% pivo bez alkoholu

V následujícím grafu můžeme vidět výstav jednotlivých druhů piv za rok 2011, kdy na špici, jak v sudovém pivu tak v lahvovém se drží Páter 11% a Tas 10%.



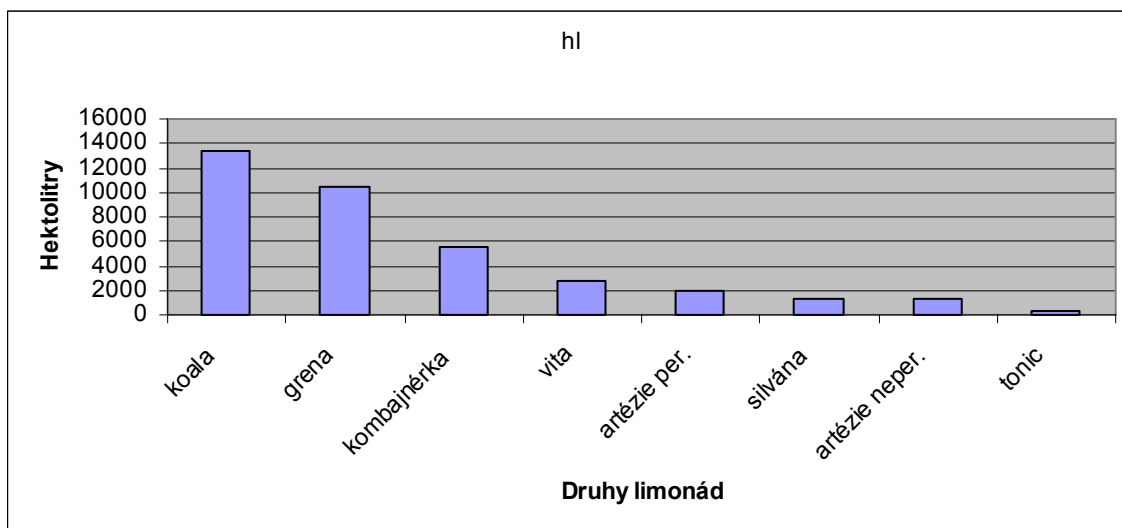
Graf 3 Výstav jednotlivých druhů pív, Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Limonády - stolní vody

Pivovar Černá Hora a.s. je i výrobcem 6ti druhů limonád a 2 stolních vod. Černohorské limonády vynikají svými parametry z důvodu využití kvalitní artézské vody, která vyvěrá z třetihorní tzv. Brněnské vyvěřeliny. Kromě ochucených limonád pivovar stáčí stolní vodu z černohorského pramene Zelený kříž. Tato voda dosahuje parametry vody kojenecké. [18]

- Koala – kolový nápoj sladkokyselé chuti, dochucena chmelem
- Grena – příchut' v kombinaci grapefruitu a citrónu, dochucena chmelem
- Vita – nesyčená limonáda s vůní broskve a pomeranče, obsahuje vitamíny A, C, E, dochucena chmelem
- Sylvána – limonáda na bázi bílých hroznů
- Tonik – s příchutí a vůní citrusů, dochucen chmelem
- Kombajnerka – citronová limonáda s přídavkem chmele
- Artézia jemně perlivá – sycená stolní voda
- Artézia neperlivá – nesyčená stolní voda

V následujícím grafu můžeme vidět výstav jednotlivých druhů limonád za rok 2011, kdy nejúspěšnější limonádou byla Grena a za ní Koala.



Graf 4 Výstav limonád, Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů

Pálenky a likéry

Pivovar Černá Hora a.s. také vyrábí alkoholické nápoje na bázi piva. V současnosti je v nabídce 6 alkoholických nápojů, z toho 5 je vyráběno světově unikátní technologií vakuové destilace kvalitního černohorského klasicky vařeného piva. [18]

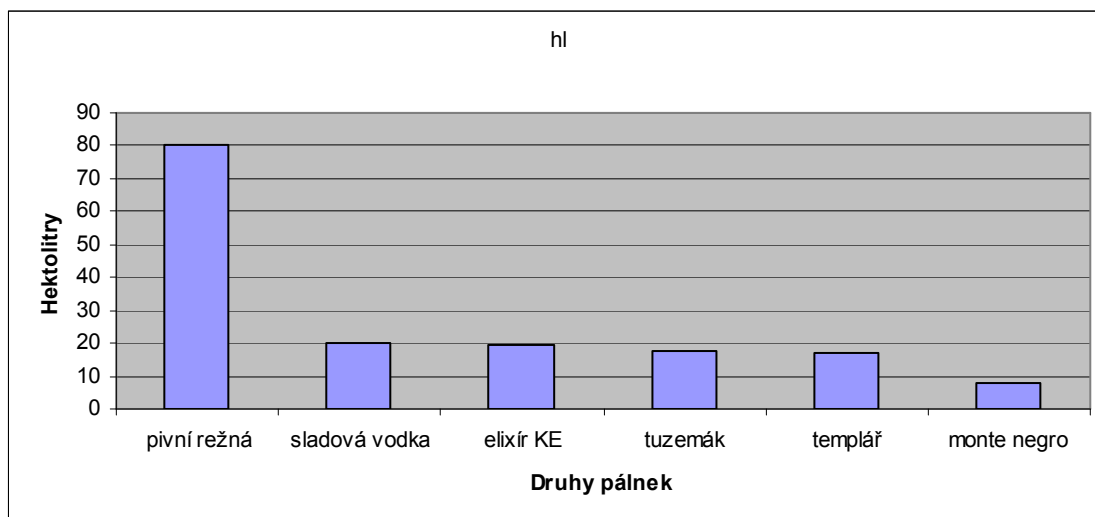
Pálenky

- Monte Negro – 50% pivní pálenka, tzv. „černohorská whiskey“
- Pivní režná – 40% destilát z piva

Likéry

- Tempářský elixír – 28% tmavý bylinný likér
- Elixír Karla Eusebia – 28% jemný bylinný likér
- Černohorský Pivní Tuzemák – 40% rum
- Sladová Vodka – 40% vodka

V dalším grafu vidíme výstav jednotlivých druhů pálenek a likérů za rok 2011, kdy prodej vede Pivní režná.



Graf 5 Výstav pálenek a likérů, Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů

Zvláštní piva

V posledních letech se velmi rozmáhá výroba piva k různým významným příležitostem. V roce 2010 přišel pivovar na velikonoční trh s novinkou v podobě dvoubarevného piva Krasličák, jedná se o dvoubarevné červeno-zelené pivo (zelené pivo je Šenkovní 10 a červené pivo je Ležák 16), kdy dvoubarevného efektu je dosaženo pomocí přírodních výtažků. Tato limitovaná edice byla velmi úspěšná, a proto bude v dalších letech pokračovat. V roce 2011 v tomto trendu pivovar pokračoval a vytvořil Pivo svatého Patrika, Pivo svatého Václava a k příležitosti Mikuláše pivovar vytvořil speciální Čertovské pivo (červené pivo stupňovitosti 16).

Balení produktů

Pivovar Černá Hora a.s. má velkou škálu výrobků, kterou distribuuje ve skle, PET láhvích a KEG sudech. Limonády lze zakoupit ve skleněných lahvích o objemu 0,33l, PET lahvích 0,5l a 1,5l i KEG sudech. Pivní produkty, které tvoří největší objem prodeje, jsou stáčené do lahví 0,5 l, do lahví 0,3 l, do KEG sudů o objemu 10, 20, 30 a 50 litrů i do plechovek. Pálenky a likéry jsou distribuovány ve skleněných láhvích o objemech 0,35l, 0,5l, 0,75l a 1l.

Pivovar se snaží vycházet svým zákazníkům vstříc a nabízí své výrobky i v různých, nápaditých dárkových balení. Pro Vánoce 2011 si připravil novinku v podobě Pivního kalendáře, jedná se o speciální balení dvaceti různých piv z regionálních pivovarů Černá Hora, Jihlava, Klášter, Rychtář, Protivín, Uherský Brod a Vysoký Chlumeč. Jeho princip je obdobný jako u čokoládových adventních kalendářů – na každý den od 5. do 24. prosince je pro jeho majitele připravena jedna láhev zlatavého moku.

Kvalita a vlastnosti produktů

Pivovar Černá Hora a.s. vaří své pivo jen pomocí tradičních postupů. Urychlovací zařízení (cylindrokonický kvasný tank), které používají tzv. "velké pivovary" pivovar Černá Hora a.s. nepoužívá a pyšní se tak svou klasickou technologií výroby pravého českého piva. Pivovar má ve svém areálu nezbytnou laboratoř, kde dochází k měření hodnot standardů jeho výrobků. V každé várce dochází ke kontrole obsahu cukru, alkoholu, příměsí aj. Tím se zabezpečuje kvalitní proces výroby a zároveň téměř nulové reklamace

3.4.2 Cena

Cena je základem obchodování každého zboží a její stanovení musí vycházet z pečlivých analýz cen surovin, cen konkurenčních výrobků, materiálových nákladů, dopravních nákladů a dalších položek. Podnik by měl zvolit správnou cenovou strategii, aby co nejlépe uspokojil potřeby zákazníků. Cena by se měla pohybovat v rozpětí mezi nejdražšími a nejlevnějšími produkty na trhu a pivovar musí přitom průběžně sledovat v krátkých obdobích dopady na tržby ve vybraných supermarketech a nejvýznamnějších restauračních zařízeních. Kolísání odbytu v závislosti na ceně jednotlivých druhů produktů je nutno sledovat několikrát do měsíce. K tvorbě ceny Pivovar Černá Hora, a. s., používá kalkulační vzorec s těmito položkami:

Cena = přímé náklady + nepřímé náklady + dopravné + marže + DPH + spotřební daň

Slevy

Slevy pivovar nabízí v několika variantách. Pro vybrané zákazníky, jako jsou značkové prodejny pivovaru, mají stálou slevu 4%. Pro restaurační zařízení nabízí pivovar program tzv. odpitného, kdy se podnik upíše k odběru určitého množství výrobků a za to dostane jednorázový bonus, pokud tuto smlouvu o odběru zboží podnik nedodrží, musí vrátet poměrnou část z bonusu. Dále pivovar nabízí akce typu 4+1, 10+1 nebo 15+1 dle typu odběratele. V supermarketech se zákazníci mohou setkat se slevami u multipacku, kdy je nabízeno 10+1 lahvového piva. Tímto způsobem se snaží pivovar motivovat zájem i maloobchodního zákazníka.

Dodací a platební podmínky

Ve většině případů je objednávka zboží vyřízena do 24 hodin. Při exportech do zahraničí se doba expedice prodlužuje o administrativní záležitosti a například v případě exportu do Číny může trvat až 3 týdny. V případě dobrých vztahů s obchodními partnery se dá vyřídit i v daný den, když je to reálné.

Většina obchodních řetězců, které odebírají lahvové pivo, mají dobu splatnosti určenou na 30 dní. Je pochopitelné, že u různých odběratelů bývá tento cenový nástroj uplatňován v různém rozsahu. Při off trade obchodování je platba realizovaná na základě faktury, naopak při on trade systému 90 % zákazníků platí hotově. Při neplacení dlužné částky je odběrateli nabídnut splátkový kalendář. Při dalším neplacení je případ odevzdán na právní oddělení.

Srovnání ceny

Pro srovnání ceny používám piva stejné stupňovitosti 11, která patří mezi nejprodávanější v České Republice. K porovnání jsem použila pouze lahvová piva od 5 výrobců s dobrou reputací.

Výrobek	Pivovar	Průměrná velkoobchodní cena bez DPH
Medium 11	Starobrno a.s. (Heineken)	9,09
Kryštof 11	Pivovar Nová Paka a.s.	9,78
Páter 11	Černá Hora a.s.	10,82
Světlý ležák 11	Pivovar Protivín a.s.	11,24
Ježek 11	Pivovar Ježek a.s.	11,45

Tabulka 12 Přehled velkoobchodních cen, Zdroj: vlastní zpracování

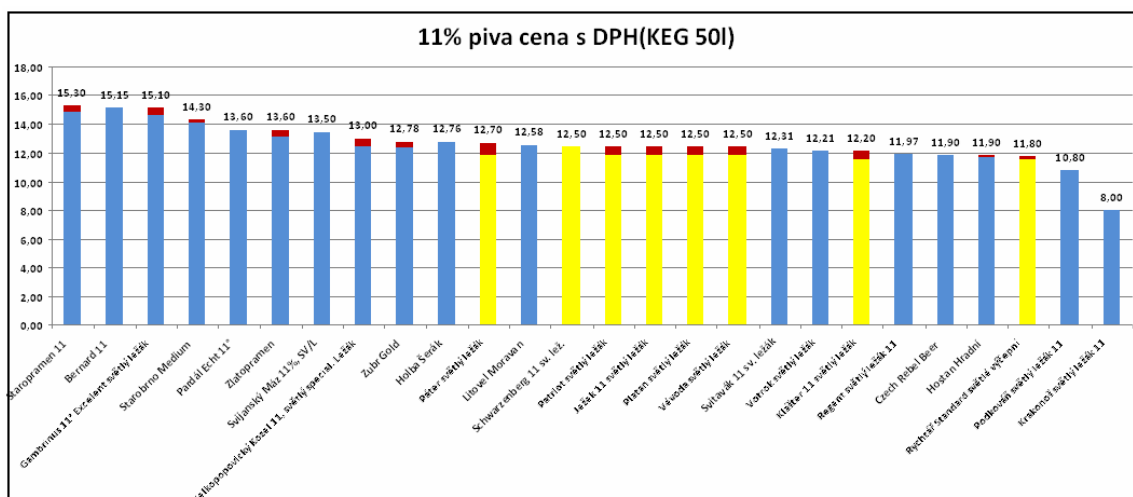
Z tabulky vyplývá, že ceny pivovaru jsou konkurenceschopné. Tyto ceny řadí pivovar do střední cenové kategorie.

V další tabulce uvádím přehled cen za 0,5 litru sudového piva prodávaného od pivovarů. Pro srovnání jsem vybrala opět nejprodávanější pivo stupňovitosti 11. Žlutě zvýrazněná piva představují pivovary, které vlastní společnost Pivovary Lobkowicz, a.s.

Výrobek	Pivovar	cena s DPH
Staropramen 11	Pivovary Staropramen a.s.	15,30
Bernard 11	Rodinný pivovar BERNARD a.s.	15,15
Gambrinus 11° Excelent světlý ležák	Plzeňský Prazdroj a.s.	15,10
Starobrno Medium	Starobrno a.s. (Heineken)	14,30
Pardál Echt 11°	Budějovický Budvar, národní podnik	13,60
Zlatopramen	Heineken Česká republika	13,60
Svijanský Máz 11%, SV/L	Pivovar Svijany a.s.	13,50
Velkopopovický Kozel 11	Plzeňský Prazdroj a.s.	13,00
Zubr Gold	Pivovar ZUBR a.s.	12,78
Holba Šerák	Pivovar HOLBA	12,76
Páter světlý ležák	Černá Hora a.s.	12,70
Litovel Moravan	Pivovar Litovel a.s.	12,58
Schwarzenberg 11 sv. lež.	Pivovar Protivín a.s.	12,50
Patriot světlý ležák	Pivovar Janáček a.s.	12,50
Ježek 11 světlý ležák	Pivovar Jihlava a.s.	12,50
Platan světlý ležák	Pivovar Protivín a.s.	12,50
Vévoda světlý ležák	Pivovar Vysoký Chlumeč a.s.	12,50
Svitavák 11 sv. ležák	Pivovar Svitavy	12,31
Votrok světlý ležák	Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a. s.	12,21
Klášteř 11 světlý ležák	Pivovar Klášteř	12,20
Regent světlý ležák 11	Bohemia Regent a.s.	11,97
Czech Rebel Beer	Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a. s.	11,90
Hostan Hradní	Heineken Česká republika	11,90
Rychtář Standard světlé výčepní	Pivovar Rychtář s.r.o.	11,80
Podkovář světlý ležák 11	Pivovar Podkovář	10,80
Krakonoš světlý ležák 11	Pivovar Krakonoš s.r.o.	8,00

Tabulka 13 Přehled cen sudového piva, Zdroj: interní dokumenty

V následujícím grafu můžeme opět vidět, že výrobky pivovaru Černá Hora se opět drží ve střední cenové kategorii a v rozsáhlé konkurenci obstávají. Červené části sloupcového grafu představují zdražení cen k 16.1.2012.



Graf 6 Srovnání cen za 1 liter sudového piva, Zdroj: interní dokumenty

3.4.3 Distribuce

Distribuce je jednou z nejobtížnějších částí podnikání v pivovaru a výrazně ovlivňuje cenu výrobku.

Distribuce je zprostředkována přímou a nepřímou cestou. Přímou cestou se pivo prodává v prodejně v areálu pivovaru, kde se nabízí všechny druhy balení za velkoobchodní ceny. Pivovarská prodejna také zajišťuje zákazníkovi naplnění piva do vlastních sudů. Významnější podíl prodeje piva z pivovaru je zprostředkován pomocí nepřímé cesty. To znamená, že využívá sítě svých prostředníků a zprostředkovatelů. Prostředníky při pivovaru Černá Hora a.s. jsou supermarkety a hypermarkety Tesco, Kaufland, Billa, Globus a další. Další distribuční nástroj dopravy piva, který pivovar využívá, je externí firma Bodos a.s, která přijímá přímo zpracované objednávky z pivovaru a dle rozpisu rozváží pivovarské produkty.

Kamionovou dopravu mezi distribučními centry Pivovary Lobkowicz a.s. a pivovarem Černá Hora a.s. zajišťuje společnost Autoškola Pernica s.r.o. Distribuční centra, přes která probíhá distribuce výrobků, najdeme v Praze, Jihlavě, Protivíně, Vysokém Chlumci, Hradišti nad Jizerou, Hlinsku v Čechách, Uherském Brodě, Černé Hoře a v Olomouci. V současné době se cena za kamionovou dopravu skládá z ceny zahrnující sazbu za ujeté km (22 Kč/km), sazbu za hektolitr piva (27 Kč/hl) a cenu za skládku (45 Kč/hod).

3.4.4 Propagace

Propagace je dle mého názoru nejdůležitějším bodem marketingového mixu. Protože jen díky propagaci se potenciální zákazníci o výrobcích pivovaru dozví a budou je kupovat. Bohužel v současné době společnost Pivovary Lobkowicz, a.s. upřednostňuje pivo Lobkowicz a propagace Pivovaru Černá Hora a.s. stagnuje. Proto vidím v tomto bodu příležitost k inovacím, vedoucím ke zlepšení povědomí a zvýšení konkurenceschopnosti výrobků pivovaru.

V nynější podobě probíhá propagace hlavně v restauračních zařízeních, kde pivovar již dodává své výrobky, v podobě slunečníků, podtácků, sklenic a ubrusů. Další možností propagace jsou kulturní akce probíhající několikrát do roka v areálu pivovaru. Největší z těchto akcí je Pivní pouť, kterou navštíví každoročně téměř 15 tisíc návštěvníků.

Reklama

Reklama v masmédiích je nejdůležitějším nástrojem propagace. Reklama na výrobky pivovaru v rádiích nebo denním tisku je téměř nulová. Dalším nástrojem reklamy jsou billboardy, které pivovar využívá, ale pouze v malém množství po městě Brně.

Významným krokem k posílení povědomí o pivovaru je vybudování pivních lázní v blízkosti areálu pivovaru a rekonstrukce restaurace Sladovna také v blízkosti pivovaru.

Internet

Pivovar Černá Hora a.s. využívá možností internetu v podobě webových stránek, které jsou dostupné na adrese: <http://www.pivovarcernahora.cz/>. Na těchto stránkách pivovar prezentuje veškeré informace o firmě, svých výrobcích, novinkách a chystaných kulturních akcích. Tyto stránky nabízí i virtuální prohlídku pivovaru a možnost online nákupu pivovarských výrobků.

Obchodní zástupci

Obchodní zástupci pivovaru zajišťují důležitou část prodeje piva. Černoohorský pivovar má 9 osobních prodejců, kteří mají významný podíl na odbytu. Obchodní

zástupci fungují na principu on-trade a off trade systému. Každý zástupce má k dispozici osobní automobil a má za povinnost nejméně 1-2 x týdně objíždět příslušné obchody nebo restaurace, v jeho lokalitě. Každý z obchodních zástupců má na starost 3 až 4 regiony (Boskovice, Lomnice, Letovice, Blansko, Jedovnice, Adamov, Brno, Vyškov, Slavkov, Mikulov, Rajhrad, Rosice,...).

Off-trade je smlouva mezi výrobcem nebo obchodním zástupcem pivovaru a obchodem pro nadnárodní řetězce a nezávislý trh na odběr piva v balení mimo restaurace, kavárny, hotely a ostatní obchodní síť. Obchodní zástupci tohoto prodeje se starají především o objednávky lahvového piva a o případné reklamace, které se ale prakticky nevyskytují. Vyřízení objednávky spočívá v jejím předání skladníkovi k dalšímu vyřízení. Dodací lhůta je 24 hodin. V některých případech může být dodávka piva vyřízena i v kratším termínu (v závislosti na významu obchodního partnera a velikosti objednávky s ohledem na vzdálenost zákazníka od skladu pivovaru). Smlouva se zpravidla uzavírá na dobu 1 roku. Podmínky smlouvy se podle potřeby mohou měnit. Smlouvy s nadnárodními řetězci jsou uzavírány s obchodním útvarem v Brně, kde sídlí společnost Pivovary Lobkowicz, a.s. Norma plnění prodeje piva je stanovena na 800 hl za měsíc.

On-trade obchodování realizují osobní zástupci na základě rámcové kupní smlouvy s jednotlivými restauracemi, hotely a kavárnami. Tyto rámcové kupní smlouvy jsou předtištěny pro každého prodejce. Další smlouvy, které se uzavírají, jsou v kompetenci vedení pivovaru, jako např. Smlouva o reklamě a výtoči a Smlouva o reklamě. Placení probíhá buď na základě faktury, nebo hotově. Mimořádné události se mohou v případě nutnosti řešit splátkovým kalendářem, ve kterém se zákazníkovi umožňuje rozložit platbu do několika termínů podle výše dlužné částky. Hotově platí 90 % zákazníků. V případě, že se vyskytne při tomto obchodu reklamace, obvykle jednou za 2–3 měsíce, spor se řeší výměnou vadného výrobku. Každému zástupci je pivovarem přidělena částka až 45 000 Kč na propagační předměty za měsíc. Tyto předměty přiděluje zástupce vybraným prodejcům podle potřeby. Norma plnění prodeje piva je stanovena mimo sezónu na 500 hl a v sezóně na 700 hl za měsíc.

3.5 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

3.5.1 Strategie firmy

Současná strategie firmy je zaměřena především na ekonomickou stabilitu a spokojenost zákazníků, které se snaží dosáhnout udržením kvality dodávaných produktů.

Firma se snaží dosáhnout konkurenční výhody cestou vycházející z odlišnosti výrobků firmy. Firma vlastní světový patent na výrobu limonád s chmelem a černohorské limonády vynikají svými parametry hlavně z důvodu využití velice kvalitní artézske vody, vyvěrající z třetihorní tzv. Brněnské vyvěřeliny. Kromě ochucených limonád pivovar stáčí také stolní vodu z černohorského pramene Zelený kříž. Tato voda dosahuje parametry vody kojenecké.

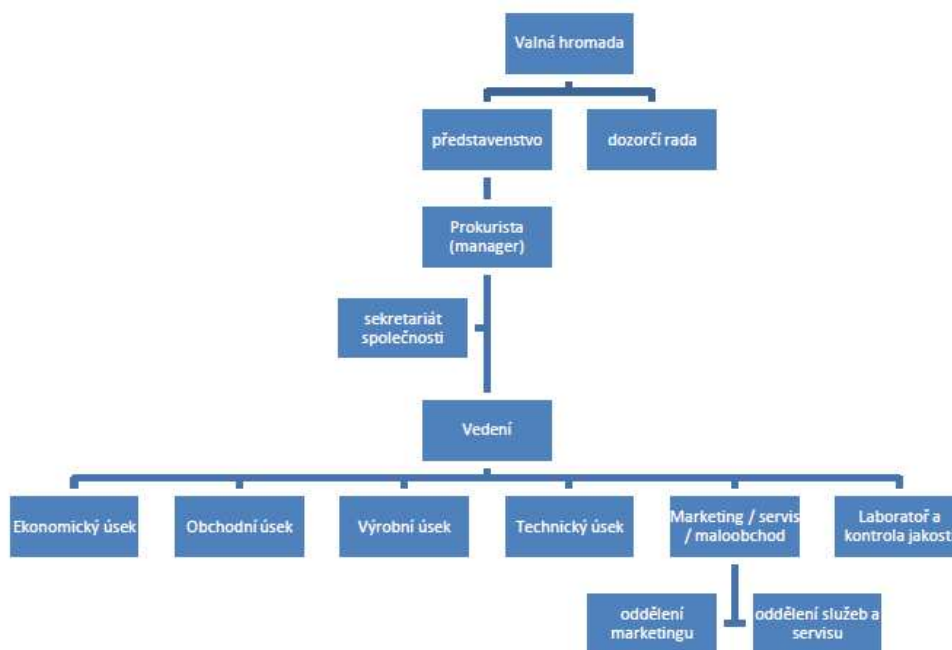
Dále zde probíhá snaha o dosažení konkurenční výhody využitím dobré ceny, která se dle tabulek v kapitole 3.4.2. Cena, pohybuje na střední úrovni a je konkurenceschopná.

V současné době probíhají v pivovaru první degustace nového piva RADLER. Jedná se o nově uvařené osvěžující pivo, které bude obsahovat i jednu z černohorských limonád. Tato novinka se má dostat do prodeje v létě 2012.

3.5.2 Organizační struktura

Vzhledem k velikosti organizace, která je charakterizována počtem zaměstnanců (méně než 250) řadíme firmu mezi střední podniky. Firma aktuálně využívá liniově štábní organizační strukturu, která jí umožňuje jednotné vedení a zároveň zachovává potřebu specializace a odbornosti, které jsou v tomto odvětví velmi důležité.

Schéma organizační struktury podniku je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 12 Organizační struktura podniku, Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomický úsek je rozdělen na podnikovou mzdovou účtárnu, účtárnu a finanční oddělení.

Obchodní úsek se dělí na obchodní oddělení, expedici a dopravu.

Marketing / servis / maloobchod jak již napovídá název, tento úsek se skládá ze servisu, marketingového střediska a podnikové prodejny. Tento komplex má na starosti marketingový ředitel, jenž je dalším členem vedení.

Výrobní úsek má na starosti sládek a jeho úsek je největší ve společnosti. Jako výrobní podnik má nejvíce zaměstnanců.

3.5.3 Systémy

Základním systémem společnosti je kontrolní systém. Na činnost valné hromady dohlíží dozorčí rada, která je kontrolním orgánem společnosti. Vedení společnosti vydává směrnice, které obsahují pracovní standardy a plány práce, jež je třeba dodržovat. Následně pak kontroluje a hodnotí odchylky od těchto standardů a plánů.

Na kontrolní systém poté navazuje systém řízení kvality, jež je velmi důležitý, poněvadž kvalita výrobků je, jak již bylo zmíněno, jednou z největších konkurenčních výhod firmy a základním kamenem firemní strategie.

3.5.4 Styl řízení

Společnost využívá autoritativní styl řízení, který vylučuje participaci ostatních pracovníků na řízení organizace. Jelikož se jedná o akciovou společnost, je jejím statutárním a výkonným orgánem představenstvo, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Valná hromada vydává příkazy, které musí splnit ředitel, jemuž jsou pak podřízeni vedoucí jednotlivých úseků. Vedoucí pak rozhoduje, jak plnit zadané úkoly a dosáhnout určených výsledků a jejich podřízení nemají možnost ovlivnit rozhodování jiným způsobem než dodáním potřebných podnětů a informací. Každý zaměstnanec má dle svých schopností a znalostí ve firmě své místo, které zahrnuje různá práva a povinnosti.

3.5.5 Spolupracovníci

V současné době pivovar zaměstnává 150 osob. Je možné je dle důležitosti a odpovědnosti zařadit do různých pracovních profesí (např: generální ředitel, ředitelé úseků, asistentka ředitele, vedoucí dopravy, expedice, účtárny a osobního oddělení, obchodních referentů, pracovníci bezpečnosti, laboratoře, údržby, varny, stáčírny lahví a sudů, servisu výčepů, promotéři, atd.). Aktuálně se pivovar potýká s problémem časté fluktuace zaměstnanců a nedostatečným motivačním programem pro své zaměstnance (13. plat, penzijní připojištění a stravenky).

3.5.6 Sdílené hodnoty

Spolupracovníci a sdílené hodnoty (kultura společnosti) spolu velmi úzce souvisí. Hlavní cíle firmy Pivovar Černá Hora jsou zaměřeny na spokojenost zákazníků a to především udržením kvality dodávaného sortimentu. Kvalita produktů se tedy řadí mezi nejdůležitější sdílené hodnoty, jelikož má velký vliv na konkurenceschopnost společnosti. Právě proto společnost usiluje o to, aby tato hodnota byla sdílena všemi zaměstnanci.

3.5.7 Schopnosti

Společnost si v minulosti vybuodovala určitou prestiž, díky čemuž má nyní přibližně 1% podíl na českém pivním trhu a patří k největším z malých pivovarů v ČR. Pivovar deklaruje, že se chce prosadit především produkcí kvalitního sortimentu. Jedním z testů kvality je i častá účast v domácích i mezinárodních soutěžích, ve kterých

pivovar získal řadu ocenění. Pivovar Černá Hora a.s. je od roku 2007 držitelem certifikátu garantující regionální původ pro své výrobky a na svých etiketách uvádí označení "Moravský kras - regionální produkt".

3.6 Finanční přehled

Finanční přehled Pivovaru Černá Hora a.s. se týká jen části roku 2010 a to přesně od dubna 2010 po konec roku 2010. A to z důvodu toho, že v dubnu 2010 byl pivovar prodán společnosti Pivovary Lobkowicz a.s. K vytvoření mé práce mi byla poskytnuta účetní závěrka z období 1.1. 2009 – 31.12. 2010. Ovšem při prodeji pivovaru společnosti Pivovary Lobkowicz a.s. došlo k odkoupení pouze samotného pivovaru (před prodejem náležela k pivovaru restaurace Sladovna, která sídlí v bezprostřední blízkosti areálu pivovaru a pivovarský hotel, které si předchozí majitel ponechal, dále byla součástí pivovaru i doprava, kterou nyní provádí externí dopravci), z tohoto důvodu dochází ke zkreslení údajů účetní závěrky a jedná se jen o orientační údaje.

Všechny číselné údaje v účetní závěrce jsou v celých tisících v Kč.

3.6.1 Rozvaha

Celková aktiva za toto období činí 548 298. Většinu z celkových aktiv tvoří dlouhodobý majetek o objemu 60,8%. Vlastní kapitál činí 153 076. Pohledávky jsou převážně tvořeny dlouhodobými pohledávkami a to z 53%, krátkodobé pohledávky jsou převážně tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů, které jsou zapříčiněny platební neschopností zákazníků. Závazky z toho období jsou tvořeny dlouhodobými závazky 27 488 a krátkodobými závazky 244 572. Závazky hned po základním kapitálu (234 000) tvoří největší část pasiv a to téměř 50%. Další velkou položku pasiv tvoří bankovní úvěry a výpomoci a to téměř z 20%. Tyto úvěry byly poskytnuty pivovaru na plánované rekonstrukce a rozšíření areálu, na které pivovar získal i značné dotace z evropských fondů a to ve výši 35 452.

3.6.2 Výkaz zisku a ztrát

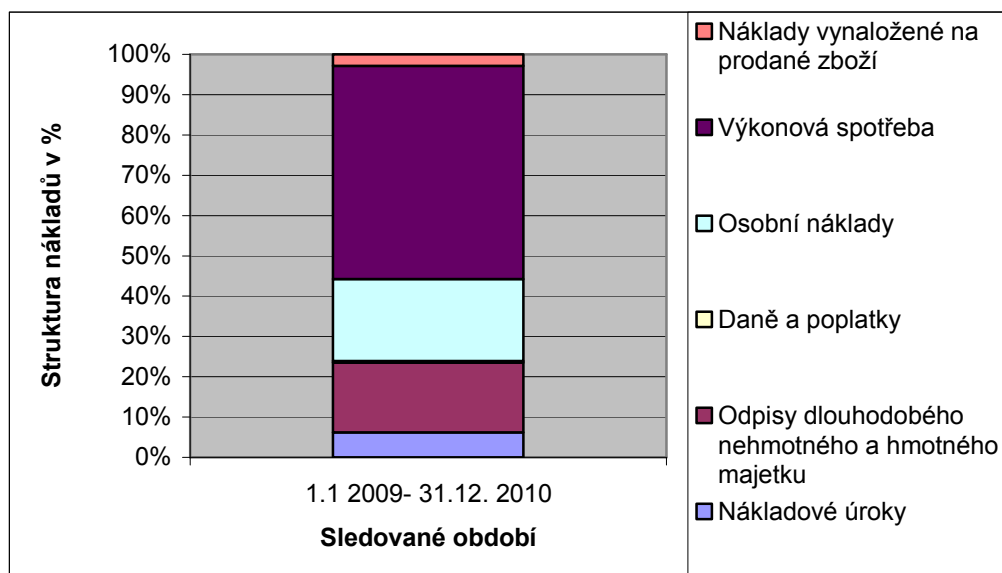
V následující tabulce vidíme podíl jednotlivých tržeb na celkových tržbách v celých tisících v Kč:

	1.1 2009- 31.12. 2010
Tržby za prodej zboží	15 123
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	455 295
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	64 076
Celkové tržby	534 494

Tabulka 14 Analýza tržeb, Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl na celkových tržbách mají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, tento podíl tvoří 85% a je zapříčiněn nárůstem prodeje lahvového piva v tuzemsku a nárůstem vyváženého piva do zahraničí, zejména Číny. Zde je velká poptávka po speciálních pivech a lidé jsou ochotni za tato piva zaplatit i mnohem větší částky, než v České republice nebo na Slovensku.

Další sledovanou položkou ve výkazu zisku a ztrát je struktura nákladů, která je zobrazena na následujícím grafu.



Graf 7 Struktura nákladů, Zdroj: vlastní zpracování

Největší část nákladů zaujímá téměř z 50% výkonová spotřeba. Tyto náklady jsou představovány hlavně náklady na energii a materiál. Jak tržby, tak i náklady na

materiál souvisejí s objemem produkce. Čím více piva se vyrobí, tím více je potřeba sudů a lahví. Dalšími velkými položkami jsou odpisy a osobní náklady, které jsou převážně tvořeny mzdovými náklady. Výše obou položek se pohybuje kolem 20%. Výše odpisů je dána výší odpisovaného majetku, který tvoří převážnou část celého majetku podniku. Výše osobních nákladů je dána počtem pracovníků a výší jejich mzdy. Počet pracovníků se lehce zvyšuje a roste i jejich průměrná mzda, která je ovlivněna i sezónou (v letním období se pracuje na 2 směny, v zimním na 1 směnu). Dále mají na výši osobních nákladů i vliv zákony, které striktně určují výši povinně odváděných příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, které zaměstnavatel platí za své zaměstnance.

Vývoj nákladů zobrazuje největší změny ohledně daní, poplatků a nákladových úroků. Nákladové úroky jsou svázány se zadlužováním podniku. Daně a poplatky jsou dány objemem produkce (čím více piva se vyrobí, tím se víc odvede na spotřební dani) a také již zmiňovanými zákony, které určují sazby těchto daní.

3.6.3 Ukazatele zadluženosti

Při analýze zadluženosti jsem využila ukazatelů celkové zadluženosti, podílu vlastních zdrojů na celkových aktivech (tzv. koeficient samofinancování) a úrokového krytí.

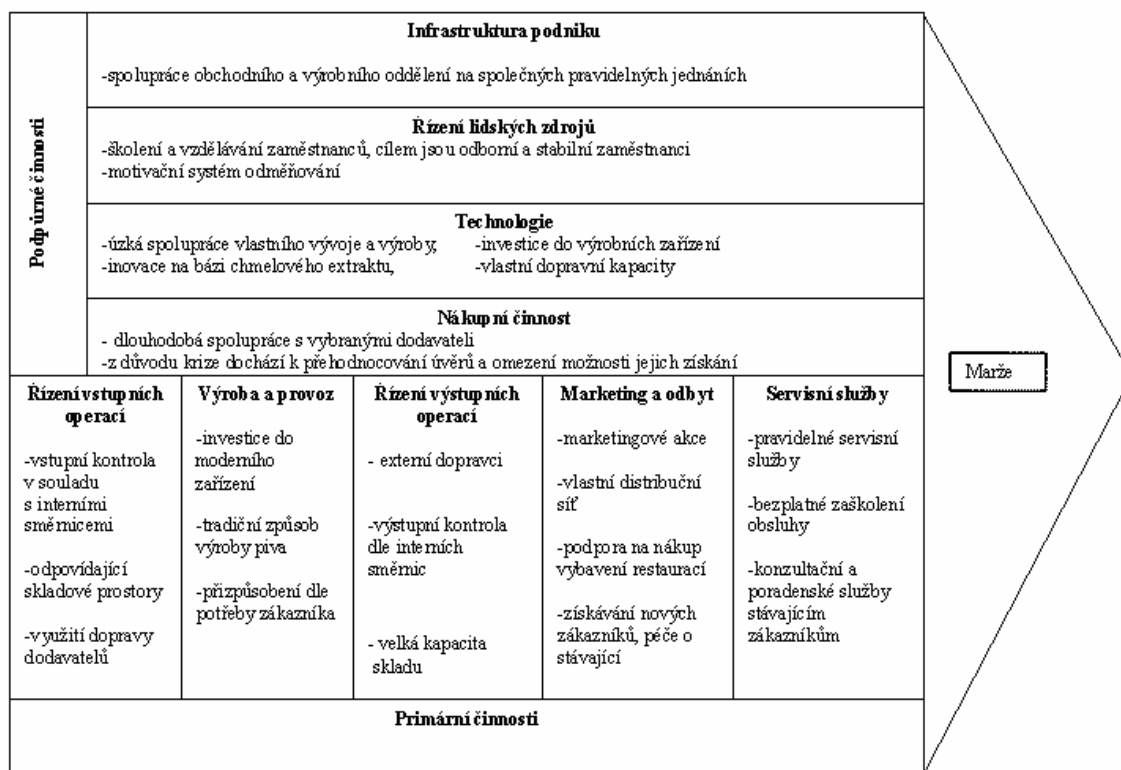
	1.1 2009- 31.12. 2010
Celková zadluženost (cizí zdroje / A) v %	67,8
Podíl vlastních zdrojů na celkových aktivech v %	27,9
Provozní VH / nákladové úroky	2,9

Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti, Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost podniku je značně vysoká, tím klesá hospodářská a finanční stabilita podniku. Podíl vlastních zdrojů na celkových aktivech je velmi nízký, to znamená, že aktiva podniku byla čím dál míň financována vlastním kapitálem. Avšak úrokové krytí ukazuje, že zisk před úroky a zdaněním je zatím tak velký, aby pokryl úroky z cizího kapitálu. Nicméně nedosáhl hodnoty 8, podle které se považuje podnik za bezproblémový.

3.7 Hodnotový řetězec

Na základě analýz v předchozích kapitolách a s vlastním uvážením jsem do následujícího hodnotového řetězce zahrnula následující aktivity.



Obrázek 13 Hodnotový řetězec Pivovaru Černá Hora a.s., Zdroj: vlastní zpracování

3.7.1 Výroba a provoz

Podnik si zakládá na tradiční výrobě piva, a proto investuje nemalé finanční prostředky do technologických zařízení, které umožňují zvýšení výrobních kapacit a produktivity práce a také zabezpečují zvýšenou kvalitu produkce. Výhodou tohoto pivovaru je schopnost flexibilně reagovat na potřeby zákazníka. Řízení vstupních operací se nachází na standardní úrovni. Nakupované suroviny prochází vstupní kontrolou v souladu s interními směrnici a pro přepravu využívá dopravy svých dodavatelů. Podnik disponuje odpovídajícími skladovými prostory.

3.7.2 Řízení výstupních operací

K primární distribuci, která se zabývá přesuny výrobků v rámci distribučních center a dále přímým závozem do smluvních obchodů, pivovar využívá kamiony od firmy Autoškola Pernica. K sekundární distribuci, která se zabývá dopravou výrobků

z pivovaru přímo k zákazníkovi (např. hospody a pivnice), pivovar najímá nákladní automobily firmy Bodos, a.s. V rámci rozšiřování areálu firma plánuje rozšíření expedičních prostor o sklad určený pro speciální piva, a to za účelem rychlejšího termínu dodání svým zákazníkům.

3.7.3 *Marketingu a odbyt*

Výhodou v této oblasti je vytvořená distribuční síť se značkovými prodejny. Pivovar realizuje také marketingové akce směřující k propagaci konzumace pivních produktů. Snaží se o získávání nových zákazníků, a to jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. V rámci konkurenčního boje je poskytována z finančních prostředků pivovaru podpora na nákup vybavení restauračních zařízení.

3.7.4 *Infrastruktura podniku*

Tato část podpůrných činností je na standardní úrovni. Pivovar klade především důraz na inovaci výrobního portfolia a snaží se o spolupráci oddělení výroby a prodeje díky provázanému systému pravidelných setkání a jednání.

3.7.5 *Řízení lidských zdrojů*

Řízení lidských zdrojů se nachází na střední úrovni, společnost realizuje školení a vzdělávání svých zaměstnanců, neboť jejím cílem je disponovat odborným a stabilním kolektivem zaměstnanců. Jejich činnost se snaží podporovat také prostřednictvím motivačního systému odměňování, který v současné době nepovažují za dostačující. Aktuálně jsou zaměstnanci motivováni penzijním připojištěním (3 % z hrubé mzdy) a 13. platem.

3.7.6 *Technologie*

Firma se chce odlišovat od konkurenčních společností díky zachování tradičního způsobu výroby piva. Neustále se snaží investovat do technologií a snižovat tak nákladovost výroby. Dále v rámci inovace došlo k rozšíření o nové, zcela unikátní technologie, které produkují alkoholické i nealkoholické nápoje na bázi chmelového extraktu. Konkurenční výhodou je bezesporu také úzká spolupráce vlastního vývoje a výroby. Společnost již v této oblasti realizovala mnoho úspěšných řešení a také

v budoucnu předpokládá uvedení nových výrobků na trh, což přispívá k rozšiřování vlastního know-how.

3.7.7 Nákupní činnost

Nejslabší stránkou tohoto hodnotového řetězce je nákupní činnost. V současné době, díky mnohokrát skloňované krizi, došlo k přehodnocení některých úvěrů a došlo tak k omezování jejich poskytování, čímž byl zhoršen přístup k finančním zdrojům. Jako další nevýhodu jsem identifikovala slabší vyjednávací sílu při vyjednávání množstevních a časově rozložených dodávek surovin (například dodávky vody). Na druhou stranu se vedení snaží o realizaci investičních záměrů, které mají za cíl dosažení částečné nezávislosti na stávajících dodavatelích. Kupříkladu došlo k postavení vlastní bioplynové stanice, čímž se stal pivovar ze 40% energeticky soběstačný a každoročně ušetří kolem 2,5 milionu korun.

Z hodnotového řetězce vyplynulo, že mezi hlavní aktivity, které představují největší hodnotu, patří Výroba a provoz, Marketing a odbyt a Technologie. Na tyto činnosti by se měl podnik zaměřovat i nadále. Největší hodnotu pro zákazníka pak tvoří v případě prodejen a restauračních zařízení: konzultační a poradenské služby, podpora na nákup vybavení restaurací a výroba zboží (které není běžně skladem) dle potřeby zákazníka. V případě konečného spotřebitele se pak jedná zejména o tradiční způsob výroby piva.

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza vymezuje faktory vnitřního a vnějšího okolí podniku, které byly sestaveny na základě informací zjištěných v předchozích kapitolách.

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> • kvalitní produkty, • dlouholetá tradice, • vlastní Knot-How, • stálá modernizace výrobních technologií, • dobré jméno firmy, • široký sortiment výrobků, • ocenění z mnohých výstav a soutěží, • držení odborných certifikátů, • produkce speciálních piv a neustálé hledání nových výrobků, • zkušený a stálý kolektiv, • bezproblémová komunikace. 	<ul style="list-style-type: none"> • omezené finanční zdroje, • vyšší náklady tradiční výroby jak u výroby pomocí cylindrokonických kvasný tanků • nedostatečný motivační program pro zaměstnance, • fluktuace zaměstnanců, • nedostatečné využívání prostředků z EU a dalších fondů, • nedostačující výrobní kapacity • převážně regionální působnost.
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> • rostoucí spotřeba nealkoholického piva, • využití distribuční sítě Pivovary Lobkowicz, a.s.) • daňové zvýhodnění (do ročního výstavu 200 tis. hl), • export do zahraničí, • rostoucí počet obyvatel a tedy potencionálních zákazníků, • rozvoj pivní turistiky (pivní lázně v blízkosti pivovaru) • možnost získání dotací, • stálá poptávka po výrobcích, • malá pravděpodobnost nové konkurence v rámci ČR. 	<ul style="list-style-type: none"> • globální ekonomická krize, • snižující se kupní síla obyvatel, • nestabilita kurzu Kč/EUR, • konkurence velkých pivovarů (pod záštitou nadnárodních společností), • konkurence malých českých pivovarů, • zdravý životní styl, • legislativa (zvyšování DPH), • špatná platební morálka zákazníků.

Tabulka 16 SWOT analýza pivovaru Černá Hora a.s., Zdroj: vlastní zpracování

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby se v mnoha případech navzájem ovlivňují, následující SWOT matice ukazuje jejich vzájemné působení. Při porovnávání váhy jednotlivých bodů jsem zvolila následující hodnocení:

- 1- velký vliv
- 0- malý vliv
- X- neovlivňuje se

		Příležitosti										Hrozby									
		roste spotřeba nealko piva	využití distribuční sítě K. Brewery	daňové zvýhodnění	export do zahraničí	rostoucí počet obyvatel	rozvoj pivní turistky	možnost získání dotací	stálá poptávka po výrobcích	malá pravděpodobnost nové konkurence v rámci ČR	globální ekonomická krize	snížující se kupní síla obyvatel	nestabilita kurzu Kč/EUR	konkurence velkých pivovarů	konkurence malých českých pivovarů	edraný životní styl	legislativa	špatná platební morálka zákazníků	Σ 1	Σ 0	
Silné stránky	kvalitní produkty	1	1	X	1	1	1	X	1	0	0	1	X	1	1	0	X	X	9	5	
	dlouholetá tradice	0	1	X	1	1	1	X	1	1	0	1	X	1	1	0	X	X	9	4	
	vlastní Know-How	0	1	X	1	0	0	X	0	0	X	0	X	1	1	X	X	X	4	6	
	stálá modernizace	1	1	X	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	X	1	13	2	
	nové výrobky	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	13	4	
	dobré jméno firmy	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	0	0	X	1	1	0	X	1	11	4
	široký sortiment	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	14	3
	ocenění	0	0	X	1	0	1	1	1	1	1	X	0	X	1	1	X	X	7	5	
	odborné certifikáty	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	X	X	X	1	1	0	1	X	11	1
	zkušený kolektiv	X	1	X	1	0	0	X	X	0	0	0	X	X	0	0	X	1	X	3	
bezproblémová komunikace	0	1	X	1	X	0	0	0	X	X	0	X	0	0	0	X	X	0	2	7	
Slabé stránky	omezené finanční zdroje	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	12	6
	náklady tradiční výroby	1	1	1	0	0	0	0	0	X	X	X	X	1	0	0	1	X	5	7	
	nedostatečný motivační program zaměstnanců	X	0	X	X	X	X	0	X	X	1	0	X	0	0	X	1	X	2	6	
	fluktuační zaměstnanců	X	0	0	X	X	X	0	X	X	1	0	X	0	0	X	1	X	2	7	
	nedostatečné využívání prostředků z EU	X	1	1	1	X	X	1	0	X	0	0	X	X	X	X	1	X	5	3	
	nedostačující výrobní kapacity	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	X	1	0	11	5	
Σ 1	9	13	6	14	8	10	8	10	6	7	7	0	10	9	2	9	4				
Σ 0	4	4	1	1	5	4	5	4	6	5	7	5	6	7	7	1	3				

Tabulka 17 SWOT matice, Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejsilnější stránka Pivovaru Černá Hora a.s. se ukázal široký sortiment výrobků, který obsahuje, jak pivní produkty a pálenky a tak i nealkoholické nápoje. Dále pak následují snahy o rozšiřování tohoto sortimentu novými výrobky a stálá modernizace technologií výroby a areálu pivovaru. Ve slabých stránkách se ukázal, jako velmi výrazný bod, nedostačující kapacita výroby, kterou se pivovar stále snaží s malými úspěchy řešit. Dále následují nedostatečné finanční zdroje a to hlavně díky současné finanční krizi, kdy došlo k přehodnocení některých úvěrů a došlo tak k omezování jejich poskytování, čímž byl zhoršen přístup k finančním zdrojům. Jako

hlavní příležitost pivovaru vidím v další expanzi černohorských výrobků do zahraničí a využití nedávného připojení pivovaru k síti pivovarů Pivovary Lobkowicz, a.s. Za největší hrozbu považuji konkurenci velkých pivovarů a to díky jejich masové výrobě v cylindrokonických kvasných tancích. Díky této technologii se velkým pivovarům snižují provozní náklady, ale stírá se rozdíl mezi jednotlivými druhy pивních produktů.

Výsledky vyplývající z uvedené SWOT analýzy budu brát v úvahu při stanovení návrhu pro posílení konkurenceschopnosti Pivovaru Černá Hora a.s.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce se budu zabývat návrhy kroků, které by měly pomoci posílit konkurenceschopnosti firmy Pivovar Černá Hora a.s. Všechny návrhy vychází z výsledků analytické části práce a z cílů definovaných samotným pivovarem. Všechny definované cíle se pohybují ve střednědobém horizontu do konce roku 2013. Základem návrhu bude eliminace slabých stránek podniku a využití příležitostí plynoucích ze SWOT analýzy. Pokud by firma dále pokračovala ve své činnosti jako dosud a nepřikročila k realizaci žádných změn, nevznikl by prostor pro využití těchto příležitostí, kterých by mohla využít konkurence. V případě, že pivovar provede změny, které budou součástí mého návrhu, mělo by dojít k posílení stávající pozice firmy na trhu a tím budou položeny základy pro další rozvoj podniku. Firma může stavět hlavně na dlouholeté tradici a kvalitních produktech a tato silná stránka by měla k získání převahy nad konkurencí zřetelně pomoci.

4.1 Cíle společnosti

Všechny cíle pro posílení konkurenceschopnosti musí splňovat pravidla SMART, tedy musí být: specifické (musí být přesně popsány), měřitelné (umožňuje sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění), akceptovatelné (pro všechny, kterých se týkají), reálné (z hlediska všech potřebných zdrojů), termínované (stanovení požadovaného termínu plnění).

Cíle společnosti

● Hlavní cíl:

- navýšení výstavu piva za rok 2013 na 250 tisíc hektolitrů.

● Dílčí cíle:

- snížení nákladovosti za rok 2012 a 2013 o 5%,
- propagace konzumace pivních produktů (investice do reklamy) do 30.9.2012,
- rozvoj tuzemského prodeje prostřednictvím distribuční sítě Pivovary Lobkowicz a.s.
za rok 2013,
- vyřešení vnitropodnikových problému s dlouhou čekací dobou nakládky výrobků ze skladu, a tím i zpomalenou dodávkou výrobků k zákazníkovi do 31.8. 2012,

- zachování výroby piva klasickým způsobem (tzn. zachování sensorického charakteru

jakosti piva), což představuje konkurenční výhodu oproti tzv. velkým pivovarům,

- rozšíření služeb spojených s produkcí pivních produktů do 31.8. 2012. Tento cíl bude

obsahovat: - rozšíření nabídky služeb, které poskytuje konkurence,
- posilování vztahů se zákazníky.

Splnění dílčích cílů bude nástrojem pro dosažení cíle hlavního. Bez splnění dílčích cílů nebude možné dosáhnout hlavního cíle.

4.2 Řešení odpovídající hodnotovému řetězci

Jak vyplývá z hodnotového řetězce, který je uveden v kapitole 3.7 analytické části, jsou největší hodnotou pro zákazníka: konzultační a poradenské služby a podpora na nákup vybavení. V případě konečného spotřebitele je to pak tradiční způsob výroby piva. Pro návrh tedy bude klíčové představit takové služby, které doposud firma oproti konkurenci nenabízela. Návrh by měl zvýšit hodnotu pro zákazníka a tím posílit konkurenceschopnost Pivovaru Černá Hora a.s. a tedy být přínosem pro obě strany. V následujících kapitolách ukážu, jak by měl hodnotový řetězec vypadat po realizaci všech změn. Původní hodnotový řetězec jsem rozebrala v kapitole 3.7, kde jsem definovala kritická místa a klíčové činnosti.

Jádrem pak bude získání převahy nad konkurencí v podobě vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka a to pomocí rozšíření a zkvalitnění nabízených služeb a kratší dodací lhůty od objednání.

Všechny změny hodnotového řetězce se týkají částí: řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby a řízení lidských zdrojů, ostatní části zůstávají beze změny, jak jsou uvedeny v kapitole 3.7.

4.3 Rozšíření odpovídající faktorům SWOT matice

Ze SWOT matice znárodněné v kapitole 3.8 vyplývá jako nejslabší stránka pivovaru Černá Hora a.s. nedostačující výrobní kapacity pivovaru. Z toho důvodu

navrhují navýšení této kapacity až o 100 tisíc hektolitrů oproti současné kapacitě 200 tisíc hektolitrů, tím bude umožněno splnění hlavního cíle společnosti a to navýšení výstavu na 250 tisíc hektolitrů za rok 2013. V rámci rozšiřování sortimentu pивních produktů a příležitosti vyplývající ze SWOT matice navrhují zavedení nového obalu na pивní produkty CoolKeg. Pro Pivovar Černá Hora a.s. představuje tato technologie příležitost, jak nabídnout své pивní produkty, v novém „obalu“, který mohou její zákazníci využít při rozličných oslavách a dalších příležitostech. Dalším typem obalu, který pivovar pro pивní produkty nevyužívá je obal PET lahve. Díky tomu, že již Pivovar Černá Hora a.s. vlastní stáček linku na PET lahve, by tento počín nebyl finančně náročný a dal by se uskutečnit v horizontu jednoho měsíce.

Pokud jde o příležitosti pivovaru, pak by měl jistě využít stálé poptávky po svých výrobcích a to například nabídnutím nového způsobu prodeje piva. Vedle tradičního prodeje v restauracích, hospodách a obchodech v roce 2007 přišel Plzeňský Prazdroj s nápadem pивních automatů. Tímto způsobem prodeje se stanou černoohorské výrobky dostupné takřka non-stop. V současné době končí společnost Plzeňský Prazdroj pětiletá exkluzivita na využívání automatu ověřujícího věk a tím se otevírá možnost Pivovaru Černá Hora a.s. začít tímto zajímavým způsobem své výrobky distribuovat.

4.4 Základní konkurenční vymezení

Pro stanovení konkurenční strategie pivovaru budu vycházet z provedené analýzy. Jak vyplývá z kapitoly 3.4.2, kde je znázorněna tabulka srovnání cen jednotlivých pivovarů, kde ceny jednotlivých pivovarů se mírně liší, ale převážně se pohybují na stejné úrovni. A jak již bylo řečeno výroba piva tradiční metodou je z pohledu nákladů náročnější než výroba tzv. europiva, kterou prosazují velké koncerny jako třeba Heineken. Z tohoto důvodu není možné zvolit pro firmu cestu strategie prvenství v nákladech. Zdrojem pro vytvoření konkurenční výhody bude vytvoření kvalitních doprovodných služeb pro odběratele v podobě restaurací, pivnic a dalších podobných zařízení. Dále se nabízí prostor, kde by se dalo ušetřit na nákladech a to hlavně v oblasti dopravy, kterou provádí pro pivovar 2 externí firmy.

Pro svůj návrh tedy zvolím chování podniku, které ze strategického hlediska odpovídá diferenciaci pro široký trh. V tomto případě je trh primárně vymezen restauračními zařízeními, velkoobchody, maloobchody a konečnými konzumenty a tento trh spadá do oblasti celé Moravy.

Firmě navrhuji, aby se zaměřila na rozšíření poskytovaných doprovodných služeb, které ji odliší od konkurence. Hlavní inspirací by mělo být, že jen výrobce rozumí svým produktům. Tedy by se mělo jednat nejen o například vaření piva na zakázku jako třeba v případě piva „Krasličák“, ale i třeba o pozdější servis výčepního zařízení, který daná restaurace nebo pivnice získává za určitých podmínek od pivovaru. Klientovi, tak bude ušetřen čas a vše bude zajištěno ze strany kvalifikovaných pracovníků firmy Pivovar Černá Hora a.s.

V první řadě by měla firma pro posílení své konkurenceschopnosti vyřešit své vnitropodnikové problémy s dlouhou čekací dobou nakládky výrobků ze skladu a tím i zpomalenou dodávkou výrobků k zákazníkovi. Kamiony a nákladní automobily dlouho čekají na nakládku palet se sudy a přepravek s lahvemi. Tím způsobují zahlcení areálu nákladní dopravou. Řešením by mělo být navýšení směnnosti, které ovšem představuje i nutnost najmutí nejméně jednoho nového pracovníka, který bude obstarávat pouze činnost spojenou s expedicí. Hlavním bodem pak bude posílení služeb a doplnění služeb za pomoci vlastních pracovníků firmy. Po vyřešení těchto problémů bude firma schopna konkurovat svým již kvalitním servisem, který bude komplexnější a tím se i posílí dobré vztahy se zákazníky. Vzhledem k tomu, že povědomí o firmě je již v současné době poměrně vysoké, tak kroky, které vyplývají z tohoto návrhu, by měly vést k dalšímu zvyšování tohoto povědomí. Povědomí o firmě se nejlépe šíří díky doporučení zákazníků a s touto velmi účinnou a prakticky nejlevnější formou reklamy budu ve svém návrhu dále počítat. Pakliže se firmě podaří všechny problémy překonat a realizovat navržené změny, dosáhne větší spokojenosti zákazníků a můžu přepokládat posílení této formy reklamy.

4.5 Jednotlivá řešení

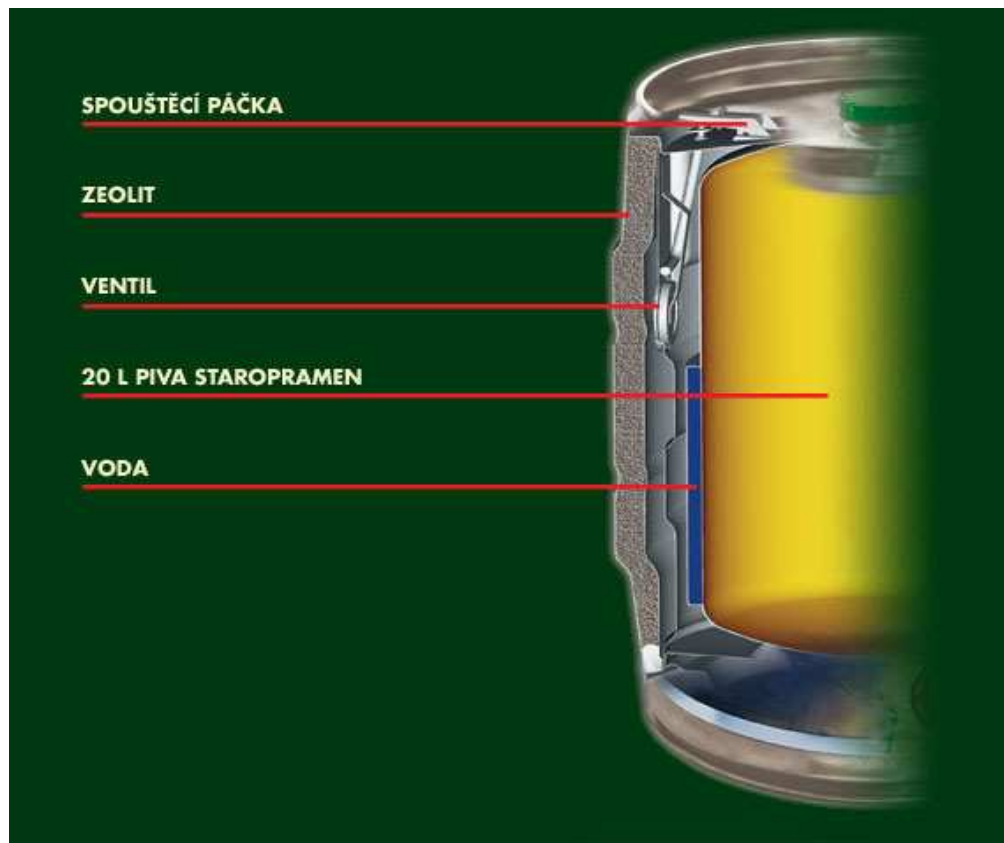
4.5.1 Cool Keg

CoolKeg je samochladicí sud. Tento unikátní sud vychladí dvacet litrů piva na optimální teplotu 5°C během pouhých 60 minut, teplotu navíc udrží celých dvanáct hodin. Představuje tak unikátní patentovanou technologii samochlazení, kterou vyvinula německá společnost Cool-System. Tajemství technologie samochlazení sudu CoolKeg vychází z fyzikálních zákonů. Při chlazení sudu jsou využívány schopnosti přírodního kamene zeolit, který absorbuje vodu. Proces samochlazení je zahájen jednoduchým odblokováním páčky na víku sudu, který propojí komory s vodou a drceným zeolitem. Ten začne absorbovat vodní páru a vzniklé teplo odvádí ven. Výsledkem je, že voda uvnitř stěn sudu zmrzne.

Obsluha CoolKegu je velmi snadná. Sud nevyžaduje žádná přídatná zařízení, příslušenství tvoří pouze výčepní sada, která je opakovaně použitelná. Díky jednoduchosti a nenáročnosti celého procesu lze CoolKeg použít kdekoliv a kdykoliv. Ideální je pro zahradní party, víkendové akce s přáteli či narozeninové oslavy. [28]



Obrázek 14 Sud CoolKeg, Zdroj [28]



Obrázek 15 Řez sudem CoolKeg, Zdroj [28]

V současné době tento typ sudu v České Republice nabízí pouze Pivovary Staropramen, naplněného pouze jedním druhem piva a to Staropramen světlý.

4.5.2 Pivní automat

V tomto způsobu distribuce se jedná o prodej plechovek piva z automatu tzv. pivomatu. Tyto pivomaty jsou unikátní díky ochraně mladistvých pomocí speciálního čtecího zařízení. Kdo bude chtít v pivomatu nakupovat bude si muset připravit občanský průkaz nebo pas. Tento průkaz vloží do čtecího zařízení, které rozpozná věk kupujícího, pokud je věk nedostačující pivomat zboží nevydá a vložené peníze vrátí. Tento systém kontroly vyvinula česká firma a používá ho i například česká policie pro identifikaci osob. S tímto nápadem přišla v roce 2007 společnost Plzeňský Prazdroj a během prvního půl roku se prodalo v prvních zkušebních automatech v Praze a v jejím blízkém okolí téměř 150 hektolitrů piva. [30]



Obrázek 16 Pivní automat, Zdroj [31]



Obrázek 17 Čtečí zařízení, Zdroj [32]

Zavedením tohoto nového způsobu distribuce zaručí pivovaru konkurenční výhodu. Protože v současné době se pivomatem pyšní jen jeden pivovar, který má pivo, jak můžeme vidět v kapitole 3.4.1., na jiné cenové hladině.

4.5.3 *Plastové obaly*

V posledních letech exponenciálně roste a spotřeba piva v PET láhvích. Výhodou tohoto typu obalu je, že je lehký a prakticky nerozbitný. Z tohoto důvodu se stává u spotřebitelů čím dál oblíbenějším a konkurenční pivovary ho hojně využívají. V České Republice se masivně piva v PET láhvích začala objevovat v létě roku 2009. Jako první s tímto typem obalu přišla společnost Heineken a za první rok, od uvedení na českém trhu, se podařilo prodat 323 000 hektolitřů piv značek Zlatopramen, Starobrno a Březňák v plastových obalech.

Plastové láhve na pivo se od běžných PET lahví liší - podle Heinekenu mají desetinásobně vyšší ochranu proti průniku kyslíku a dvakrát vyšší trvanlivost obsahu.

Jsou také odolnější vůči protržení a udržují lépe teplotu. Přestože velká část tuzemských pivařů zůstává k pivu balenému v umělohmotných láhvích skeptická, rostou prodeje piva v PET obalech obrovským tempem. Podle údajů Českého svazu pivovarů a sladoven koupili zákazníci v roce 2010 45 krát více piva v PET láhvích než předloni, podíl v umělé hmotě baleného nápoje tak na domácím trhu dosáhl 1,2 procenta, zatímco předloni byl prakticky nulový. [29]

Díky tomu, jak již bylo zmíněno, že pivovar vlastní stáčecí linku na PET láhve, by tento počín nebyl finančně náročný a napomohl by zvýšení konkurenceschopnosti pivovaru.

4.5.4 Výstupní operace

V této části je potřeba dosáhnout změny u nakládky produktů, kde dochází k dlouhým čekacím dobám a hromadění nákladních automobilů v areálu. Pro úspěšnou reorganizaci je dále nutné vyrovnat objemy distribuce v průběhu týdne. V pivovaru je problémem právě vyrovnanost objemů. V pondělí je vždy nedostatek práce, zaměstnanci nejsou plně využiti. Průběhem týdne objem distribuce narůstá a vrcholí v pátek, kdy je v pivovaru práce nadbytek. Rozvozové směry je proto nutné efektivně plánovat tak, aby se objem distribuce v průběhu týdne vyrovnal.

Projekt by měl být realizován v co nejkratším časovém intervalu, aby se zabránilo ztrátám a to jednak z finanční stránky, ale také ze strany zákazníků.

4.5.5 Marketing

V této části se zaměřím na nové služby, které by podnik měl začít nabízet, kromě již nabízené podpory v podobě poskytování finančních prostředků na nákup vybavení restauračních zařízení. Tyto služby budou firmu odlišovat od konkurence a měli by být nabídnuty klientovi hned při prvním setkání před podpisem smlouvy a dodávce černohorských produktů. Jak již bylo řečeno, kromě využití rozšiřování povědomí o firmě prostřednictvím zákazníků, firma uvede svou reklamu v regionálních rádiích. Dále využije své pozice na trase Brno-Svitavy, která představuje jednu z hlavních silničních tepen, pro vylepení billboardů a to hlavně s reklamou na nová navrhovaná balení produktů a pivomaty .

4.5.6 Servisní služby

V této části hodnotového řetězce je tvořena největší hodnota pro zákazníka. Pivovar Černá Hora a.s. se snaží poskytovat svým zákazníkům kompletní služby a to nejen při samotné výrobě pivních produktů, ale i při odběru výčepních zařízení zákazníkem. Proto firma bude nově zařizovat servis a čištění této techniky. Zde je potřeba, aby firma, co nejvíce zkrátila čas, za který dojde k vyřízení a zajištění těchto služeb a tím došlo k úspoře času zákazníkovi. Tímto způsobem bude vytvořena nová hodnota pro zákazníka, která se stane výhodou oproti konkurenci.

Nově tedy firma nabídne servis a čištění výčepní techniky. V současné době pivovar nabízí servis pouze některých druhů výčepní techniky. Oproti konkurenci by měla rozšířit nabídku i o sanitace výčepního zařízení a parní čištění chladících zařízení. To by znamenalo pouze doškolení cílových zaměstnanců a seznámení s novinkami ve výčepní technologii. Každý technik pak bude držitelem autorizace k provádění sanitace a desinfekce výčepního zařízení a k čištění výparníku chladícího zařízení.

Základem pro získání konkurenční výhody pak bude nabídnutí komplexních služeb zákazníkovi oproti konkurenci.

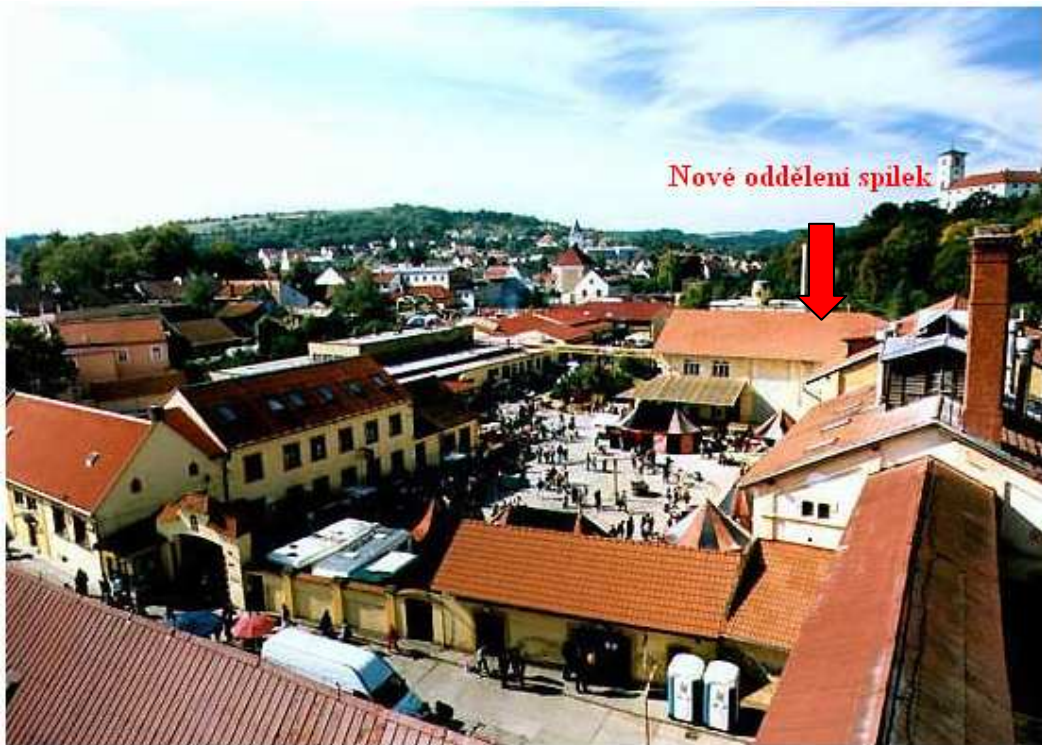
4.5.7 Personalistika

V této oblasti by mělo dojít ke změnám a to v podobě dořešení organizačních problémů. Proto, jak jsem již navrhla, by mělo dojít k doškolení cílových zaměstnanců na sanitaci výčepních zařízení a najmutí nejméně jednoho pracovníka pro skladovací prostory. Jeho hlavní náplní bude nakládka nákladních aut, které momentálně zdržují od práce pracovníky zajišťující pohyb zboží po skladovacích prostorech a zboží se hromadí na lahvárně. Touto změnou dojde k vytvoření nové hodnoty pro zákazníka, kterou bude úspora v jeho čase v podobě rychlejšího vyřízení zakázky.

4.5.8 Stavební úpravy

Aby mohlo být dosaženo hlavního cíle firmy, tedy navýšení výstavu piva na 250 tisíc hl, musí být provedeny v areálu stavební úpravy. V současné době varna pivovaru odpovídá požadované kapacitě a ležácké sklepy procházejí rekonstrukcí, kdy se jejich kapacita navýší o 30 tisíc hl. Jediným slabým článkem, pak zůstává oddělení spilek, kde i po rekonstrukci v roce 2007 nedošlo k tak velkému rozšíření, které by odpovídalo nynějším nárokům. Proto dalším návrhem k navýšení kapacity je výstavba nového

oddělení spilek, kde bude umístěno 8 spilkových kádí po 220 hl. Tuto realizaci kapacita areálu a rozmístění budov dovoluje. Následující obrázek ukazuje rozložení areálu pivovaru a červená šipka znázorňuje budoucí umístění nového oddělení spilek.



Obrázek 18 Areál Pivovaru Černá Hora a.s., Zdroj: interní materiály

4.5.9 Reorganizace dopravy

Reorganizací dopravy v areálu pivovary by došlo k vyřešení vnitropodnikových problémů s dlouhou čekací dobou nakládky výrobků ze skladu a tím i zpomalenou dodávkou výrobků k zákazníkovi

Omezením celé reorganizace je přesné naplánování nakládky nákladních aut, každá chyba bude stát časovou prodlevu dopravce, kterou může dopravce pivovaru naučtovat a dojde k neplánovanému navýšení nákladů za dopravu a zboží nebude k zákazníkům dopraveno v čas. Čas je důležitý hlavně v letních (sezónních) měsících, kdy převážně zboží nasudované nebo nalahvované přes noc, musí neprodleně ráno putovat k zákazníkovi, aby byla uspokojena poptávka po černoohorských produktech.

Přednakládání a vychystávání je velice důležité, neboť zajišťuje hladký průběh nakládky a optimální rozložení práce skladníků do celé pracovní doby. Přednakládka je tedy také obsahem optimalizace rozvožových tras. V zimě může přednakládání ovlivnit

mráz. Ideálně je u přednkládání přítomen řidič, jehož úkolem je přistavovat auta, a který za nakládku ručí ze strany dopravce. Vychystávat je třeba, protože ucelených palet na nakládku není mnoho. Pokud je nakládku vychystaná, zkrátí to dobu nakládání z hodiny na patnáct minut, což je efektivní úspora času. Na palety je nutné vychystat potřebné množství výrobků a připravit je na určené místo.

Dalším návrhem pro zefektivnění nákladkové činnosti by bylo vymezení vychystávací zóny. Nyní totiž skladník při kompletaci objednávky jezdí s manipulační technikou po celém skladu a průběžně kompletuje objednaný sortiment. Je to nákladné z hlediska času i provozu manipulační techniky. Pokud by zde byla vychystávací zóna, kde by byly k dispozici zbytkové palety, skladník by měl sortiment na jednom místě a kompletace objednávek by byla rychlejší a méně nákladná. Vychystávací zóna je prostorově náročná, ale v černohorském skladu by to nebyl problém. Sklad je dostatečně velký a tento návrh je určitě reálný.

Hlavním výsledkem ze zavedení mnou navrhovaných změn bude nová hodnota pro zákazníka a to v podobě úspory času a kvalitní a rychlé práci provedené specializovanými pracovníky Pivovaru Černá Hora a.s.

4.6 Realizace návrhů

4.6.1 Pivní automat

V první fázi navrhuji pivovaru rozmístění 5 pivomatů v nákupních centrech Olympia, NC Královo Pole, NC Vaňkovka, NC Campus Square a dále ve VUT kolejích Pod Palackého vrchem. Nabídka se bude týkat piva Páter 11 Campus Square, Velen 12, pivního speciálu Kvasar a nealkoholického piva Forman a jednu limonádu Grenu. Cena těchto produktů by měla být stanovena na takové úrovni, aby byla nižší než na benzinových stanicích, ale zároveň tak, aby byla zajištěna návratnost investice. V rámci této kalkulace použiji jak orientaci na náklady tak přizpůsobení cenám konkurence. Pivo stáčené do plechu je samo o sobě nákladné a k těmto nákladům je třeba ještě připočíst cenu dopravy, náklady související s nákupem pivomatu a náklady spojené s jejich provozem (údržba, pronájem místa).

Cena jednotlivých piv v pivomatu

Pivo	Plech 0,5l (v Kč)
Páter 11	20,-
Velen 12	25,-
Kvasar	30,-
Forman	20,-
Grena	20,-

Tabulka 18 Cena jednotlivých druhů piv v pivomatu, Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na pivomaty

Pro kalkulaci nákladů jsem použila časový horizont 1 rok.

Jednotlivé náklady	Počet	Kč	Celkem
Pivomat	5	137 000	685 000
Náklady pronájmu místa na VUT kolejích	12	1 000	12 000
Náklady pronájmu místa v NC Olympie	12	2 000	24 000
Náklady pronájmu místa v NC Královo Pole	12	1 800	21 600
Náklady pronájmu místa v NC Vaňkovka	12	1 900	22 800
Náklady pronájmu místa v NC Campus Square	12	1 700	20 400
Náklady na servis za rok			25 000
Náklady celkem			810 800

Tabulka 19 Náklady na pivomaty, Zdroj vlastní zpracování z poskytnutých údajů

Výnosy z pivomatů

Pro stanovení výnosů jsem opět použila časový horizont 1 rok a vycházím z [30]. Dle tohoto zdroje se během prvního půl roku prodalo v prvních zkušebních automatech v Praze a v jejím blízkém okolí téměř 150 hektolitřů piva. Cenu jsem stanovila průměrem z uvedených cen jednotlivých druhů výrobků prodávaných v pivomatu.

Produkt	Cena (Kč)	Prodané množství (litry)	Výnos (Kč)
XXX	25	30 000	750 000,-

Tabulka 20 Výnosy z pivomatu, Zdroj: vlastní zpracování

V dalších letech pak odpadnou náklady na pořízení a zůstanou pak už jen náklady pronájmu v jednotlivých NC a servis pivomatů. A pokud bychom přepočítaly konstantnost výnosů pak dle následující tabulky můžeme říct, že návratnost vynaložených investic se dá předpokládat do 1 roku a 1 měsíce.

	Kč
Náklady celkem	810 800,-
Výnosy celkem	750 000,-

Tabulka 21 Náklady/ výnosy celkem z pivomatů, Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Cool Keg

V první fázi doporučuji nakoupení 200 těchto samochladících sudů, které budou plněny nejprodávanějším černo-horským pivem, jak je uvedeno v kapitole 3.4, páter 11%. Na základě toho, že se jedná o vratný obal, bude tento unikátní sud zálohován částkou 1500,-, tato záloha bude po vrácení CollKegu navracena. Vrátit tyto sudy bude možné ve všech prodejnách, kde byly zakoupeny.

Náklady pořízení

Počet CoolKegů	Požizovací cena za kus	Požizovací cena celkem
200	4 680,-	936 000,-

Tabulka 22 Náklady CoolKegu, Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku firmy Cool-System

Výnosy CoolKegu

V případě CoolKegů, jako takového, se o výnos nejedená z důvodu toho, že se jedná o vratný obal, přínosem tedy bude nová služba pro zákazníka a zvýšení hodnoty pro něj.

4.6.3 Plastové obaly

Požadavky pivovaru

- Tmavé zabarvení stěny lahve pro delší trvanlivost piva,
- PET lahve musí být vyrobeny z recyklovatelného plastu,
- PET lahve na pivo s prolisovaným dnem pro větší stabilitu,

- objem PET lahve 1,5 litrů,
- PET lahve musí být z vícevrstvého materiálu, aby obalem nepronikal kyslík zvenku a z piva neunikal kysličník uhličitý.

Těmto požadavkům vyhovuje firma OBAL CENTRUM s.r.o. a firma Petko-Trnava, od které již pivovar nakupuje preformy pro výrobu PET lahví na černoohorské limonády. Etikety již pro pivovar vyrábí firma FP Print s.r.o. a bude se jednat o další zakázku na etikety pro PET lahve. Následující tabulka ukazuje ceník obou firem, ceny jsou uvedené s DPH.

	Název firmy		
	OBAL CENTRUM s.r.o.	Petko-Trnava	F.P. Print s.r.o.
1,5 l lahev	4,68	4,9	
uzávěr 3g	0,5	0,45	
etikety			0,19

Tabulka 23 Ceník 1,5l lahví a uzávěrů, Zdroj: vlastní zpracování z kompletního ceníku firem

V rámci plnění dílčího cíle, který se týká snižování nákladů, pro nákup lahví volím firmu OBAL CENTRUM s.r.o. a nákup uzávěrů se navýší u firmy Petko-Trnava.

Pokud vycházím z toho, že společnosti Heineken se za první rok podařilo prodat 323 000 hektolitrů piv značek Zlatopramen, Starobrno a Březňák v plastových obalech [29], a pokud vezmu v úvahu postavení na trhu pivovaru Černá Hora a.s., které je uvedeno v kapitole 3.3, mohu očekávat prodej za první rok kolem 20 tisíc hl piva, z toho důvodu bude potřeba 1 334 000 kusů PET láhví. V první fázi bude stáčeno do PET lahve pivo Páter 11% z důvodu největší prodejnosti.

Náklady na PET lahve

	Náklady na 1 PET	Potřebný počet kusů	Náklady celkem
1,5 l lahev	4,68		
uzávěr 3g	0,45		
etiketa	0,19		
náklady na 1 PET celkem	5,32	1334000	7 096 880,-

Tabulka 24 Náklady na PET lahve, Zdroj: vlastní zpracování

Výnosy z prodeje PET lahví

Prodej kusů	Cena Páter 11% (Kč)	Výnosy celkem
1334000	12,7	16 941 800,-

Tabulka 25 Výnosy z prodeje PET lahví, Zdroj: vlastní zpracování

4.6.4 Stavební úpravy

K navýšení kapacity dojde stavebními úpravami a to výstavbou nového oddělení spilek, kde bude umístěno 8 spilkových kádí po 220hl. Výrobní technologie budou dodány firmou GEA Farm Technologies CZ, s r. o. a stavební práce bude provádět firma STAVOS, s r.o. Obě tyto firmy jsem vybrala z důvodu již dřívější spolupráce s pivovarem. Ceny realizací vychází z rekonstrukce spilkového oddělení v roce 2007 navýšené o 20% (navýšení DPH, růst cen)

Náklady na realizaci

Typ nákladů	Cena v Kč
Stavební práce	6 500 000,-
Výrobní technologie	12 300 000,-
	Celkem: 18 800 000,-

Tabulka 26 Náklady na realizaci stavebních úprav, Zdroj: vlastní zpracování z interních dokumentů

Harmonogram realizace

Leden 2013- zahájení stavebních prací

Březen 2013- zahájení instalace výrobních technologií

Duben 2013- dokončení stavebních prací

Červen 2013- zahájení provozu nového oddělení spilek

Výnosy realizace

Pokud by se podařilo realizovat dostavbu včas a došlo k navýšení výstavu piva o 50tisíc hl, pak výnosy z toho plynoucí ukazuje následující tabulka.

	Průměrná cena v Kč/ litr	Počet	Celkem v Kč
Zvýšení výstavu piva	12,7	5 000 000 (litrů)	63 500 000

Tabulka 27 Výnosy z dostavby areálu, Zdroj: vlastní zpracování

4.6.5 Reorganizace dopravy

Struktura úkolů a činnosti řešení:

- Reorganizovat expedici,
- navýšit nakládky,
- přichystání sortimentu na palety,
- reorganizace přichystaného zboží na nákladních rampách,
- efektivní využití skladovacích prostor a skladovací techniky.

Na základě těchto úkolů navrhuji přeorganizaci dopravy uvnitř areálu takto:

5:00 – 9:00	nakládka nákladních aut na sekundární dopravu (pivovar → zákazník)
9:00 – 13:00	přichystávání sortimentu na palety na jednotlivá nákladní auta (přednakládka)
13:00 – 16:00	nakládka nákladních aut na sekundární dopravu
16:00 – 5:00	nakládka kamionů na primární dopravu (pro ostatní distribuční centra)

4.6.6 Navýšení počtu zaměstnanců

Hlavním cílem firmy, jak již bylo řečeno, je navýšení výstavu piva na 250 tis hektolitrů za rok 2013. Což je asi o 25% oproti roku 2011. S tím jsou spojené jak výše navrhované stavební úpravy areálu, tak nábor nových pracovníků, aby mohlo být docíleno hlavního, tak i dílčích cílů firmy. Navýšení pracovníků by se mělo týkat hlavně

oblasti skladu, jak již bylo řečeno v minulé kapitole a to nejméně o 1 pracovníka. Tento pracovník bude přijat od 1.1. 2013.

Požadavky na nového pracovníka skladovacích prostor:

- řidičské oprávnění na vysokozdvizný vozík,
- řidičské oprávnění skupiny B,
- dobré organizační schopnosti,
- ochota pracovat i v nočních směnách.

Inzerát na tohoto pracovníka bude vystaven na stránkách pivovaru a v regionálním tisku po dobu jednoho měsíce.

Náklady na nového pracovníka

V těch nákladech je zařazena hrubá mzda pracovníka za jeden měsíc.

Hrubá mzda	ZP zaměstnavatel (9%)	SP zaměstnavatel (25%)	Superhrubá mzda
15 000,-	1 350,-	3 750,-	20 100,-

Tabulka 28 Superhrubá mzda, Zdroj: vlastní zpracování

4.6.7 Doškolení zaměstnanců

Aby firma mohla nabídnout novou službu, musí stávající pracovníci provádějící servis výčepní techniky projít doškolením. Každý technik pak bude držitelem autorizace k provádění sanitace a desinfekce výčepního zařízení a k čištění výparníku chladícího zařízení. Tuto službu bude pivovar provádět za jednorázovou platbu (350,- Kč za dvě vedení, každé další dvě vedení 250,- Kč.). V případě Pivovaru černá Hora a.s. se jedná o 2 servisní pracovníky.

Náklady na doškolení

Školení za 1 zaměstnance= 3 900,-

Celkové náklady za 2 zaměstnance= 7 800,-

Výnosy ze sanitace

Při průměrné ceně 300 Kč za sanitaci vedení a průměrnému počtu 3 vedení v restauracích a pivnicích. Můžeme snadno kalkulovat předběžné výnosy. Pivovar Černá Hora a.s. obsluhuje cca 950 pivnic a restauračních zařízení po celé Moravě.

	Průměrná cena v Kč	Počet vedení	Celkem v Kč
Sanitace	300	2850	855000

Tabulka 29 Výnosy ze sanitace vedení, Zdroj: vlastní zpracování

4.6.8 Reklama

Jak vyplynulo z marketingového mixu společnosti, reklama a propagace pivovaru má velké mezery.

Díky zvýšení hodnoty pro zákazníka z navrhovaných opatření může pivovaru hodně pomoci tzv. reklama na doporučení, která je finančně nenáročná a poměrně dobře se šíří.

Z Dalšíh návrhů vyplývá umístění billboardů na trase Brno-Svitavy, kde doporučuji hlavně reklamy na nové navrhované obaly v podobě CoolKegu a PET lahví. Dalšími místy by měli být hlavní silniční tahy po městě Brně a jeho okolí, kde se objeví i reklama na pivomaty zavedené v obchodních centrech. Pro tuto formu propagace, jsem zvolila firmu euroAWK s. r. o., která má již několikaletou tradici a zkušenosti s velkoformátovým tiskem a je cenově nejvýhodnější oproti jiným firmám. Cena za 1 poutač za 1.- 28. den v měsíci ve formát 5,1 x 2,4 m:

Umístění	Cena
Brno, Ostrava – neosvětlené	9 700 Kč
krajská města – neosvětlené	9 200 Kč
ostatní města – neosvětlené	8 700 Kč

Tabulka 30 Průměrné ceny billboardů, Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku firmy euroAWK s. r. o

Dále větší propagace a to pivovarských akcí, zvláště pak Pivní poutě, navrhuji hlavně v lokálních rádiích. Reklamu v rádiích volím z důvodu nižší nákladovosti oproti televiznímu spotu.

Následující kalkulace představuje náklady na reklamu na 1 měsíc v rádiích a na billboardech.

Typ reklamy	Četnost	Cena	Celkem
Brno, Ostrava – neosvětlené	6	9 700,-	58 200,-
krajská města – neosvětlené	4	9 200,-	36 800,-
Kiss Hády	6x 28 dní	1 070,-	179 760,-
Radio Hey Brno	10x 28 dní	420,-	117 600,-
Cena celkem			392 360,-

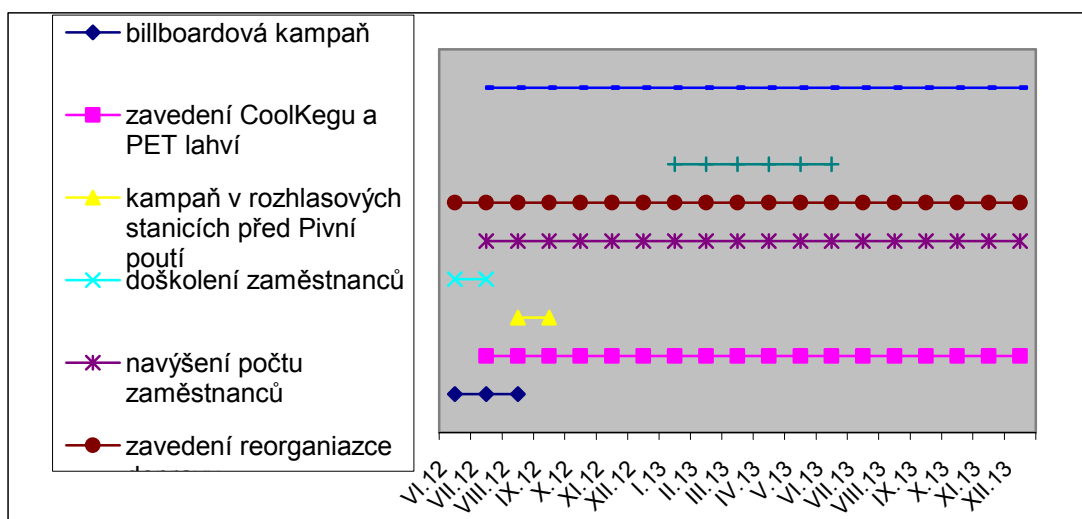
Tabulka 32 Kalkulace reklamních nákladů, zdroj: vlastní zpracování

Největší náklad této reklamní kampaně představuje reklama v rádiích, která osloví velkou škálu potencionálních zákazníků nebo návštěvníků pivovarských akcí.

Reklamní poutače se začnou objevovat měsíc před zavedením nových obalů a pivomatů, kampaň v rozhlasových stanicích pak proběhne měsíc před Pivní poutí.

4.7 Časový harmonogram celé realizace návrhů

Dle jednotlivých návrhů na následujícím grafu zobrazují časový harmonogram jednotlivých řešení.



raf 8 Časový harmonogram realizace návrhů, Zdroj: vlastní zpracování

Pivní automaty budou v jednotlivých obchodních centrech zaváděny od července 2012, zavedení všech 5 pivomatů by mělo trvat 1 týden. Dále od července 2012 dojde k zavedení nových obalů na pivo a to v podobě CoolKegu a PET lahve. Tého inovaci bude od června 2012 předcházet billboardová kampaň trvající do konce srpna 2012. V srpnu 2012 začne rozhlasová kampaň na nadcházející Pivní pouť konající se na konci září 2012. Tato rozhlasová kampaň bude trvat 2 měsíce. Po dobu června a července 2012 bude probíhat doškolení 2 zaměstnanců na sanitaci a desinfekci výčepního zařízení a k čištění výparníku chladícího zařízení. Dále od června 2012 dojde k reorganizaci dopravy uvnitř areálu pivovaru a navýšení stavu zaměstnanců o 1 pracovníka skladu. V lednu 2013 pak začnou stavební úpravy vedoucí k navýšení kapacit spilek. Tyto stavební úpravy budou trvat do června 2013, aby mohlo být docíleno stanoveného cíle pivovaru a mohlo dojít k navýšení výstavu piva na 250 tisíc hl za rok 2013.

4.8 Celkové náklady na realizaci

Typ nákladů	Počet měsíců	Celkem v Kč
Pivomaty	18	1 216 200
Náklady nového oddělení		18 800 000
PET lahve		7 096 880
Pořízení CoolKeg		936 000
Rozhlasová reklama	2	594 720
Billboardová kampaň	3	285 000
Nový pracovník	18	361 800
Doškolení pracovníků		7 800
Celkem		29 298 400

Tabulka 33 Celkové náklady, Zdroj: vlastní zpracování

Největší část nákladů tvoří náklady na výstavbu nového oddělení spilek. Další výraznou položkou jsou náklady na reklamu, kterou by bylo vhodné ponechat v éteru aspoň 2 měsíce před připravovanou pivovarskou akcí. Náklady na nového pracovníka jsou uvedené za období od 1.7. 2012- 31.12. 2013 a to od jeho přijetí po konec horizontu navrhovaných změn. Pivovar Černá Hora a.s. uzavírá pracovní smlouvu se

svými zaměstnanci na dobu neurčitou, z toho důvodu se mohou tyto náklady mnohonásobně zvýšit. Náklady na doškolení dvou stávajících pracovníků, nákup CoolKegů a PET lahví a náklady nového oddělení spilek představují jednorázový výdaj.

4.9 Zhodnocení rizik spojených s realizací

S každou realizací nového projektu jsou spojena rizika, s kterými musí podnik počítat. Pro podnik to znamená, že vedení musí současně s projektem vypracovat i plán rizik projektu. Během realizace projektu může totiž dojít k nepředvídatelným změnám, jak přímo v podniku, tak i v jeho okolí. Proto plán rizik projektu napomáhá podniku se na tyto změny připravit a v případě jejich výskytu je snížit či úplně eliminovat. Realizaci mnou navržených návrhů na zvýšení konkurenceschopnosti pivovaru Černá Hora a.s. by mohla ohrozit tato rizika:

- neplánované navýšení nákladů na realizaci projektu- v průběhu realizace projektu může dojít ke stavu, kdy se náklady na výstavbu nového oddělení spilek zvýší. Takový stav může mít špatný vliv na celý projekt. V takovém případě by musel podnik buď snížit své nároky a zrušit některou část připravovaného projektu, anebo by musel uvolnit další finanční prostředky z tržeb.

- špatně využitá reklama- při využití návrhu na reklamu pomocí různých médií, může nastat problém. A to takový, že například reklama v rádiových stanicích bude využita u nesprávného pořadu nebo v nesprávnou denní dobu. Proto by podnik měl spolupracovat s profesionální poradenskou firmou, zabývající se marketingem a reklamou.

- změna podmínek výrobce PET lahví a CoolKegů- těmto problémům lze předejít pomocí předem uzavřené smlouvy, která bude obsahovat různé dodatky, které budou ručit za to, že se tyto problémy nevyskytnou.

- neochota zaměstnanců přijmout změny- všeobecně veškeré změny v podniku vyvolávají nepochopení a nevoli zaměstnanců a to hlavně z důvodu špatné informovanosti. Základem úspěchu bude kompletní seznámení zaměstnanců o nadcházejících změnách a zejména se to bude týkat těch zaměstnanců, kteří se na těchto změnách budou bezprostředně podílet.

●nečekané výdaje- každý podnik musí vždy počítat s tím, že může nastat situace, kdy dojde k nepředvídatelným výdajům a to například na opravu či nákup strojů, automobilů, odstranění různých druhů škod nebo následků chyby lidského faktoru. Pro tyto nečekané události musí mít podnik rezervní fond, který se tvoří z čistého zisku firmy, a to minimálně do výše 10% základního kapitálu.

4.10 Přínosy

Navrhované změny představují pro firmu náklady a to především na výstavbu nového oddělení a propagaci sama sebe. Na druhou stranu jsou předpokladem i přínosy plynoucí z těchto kroků, a které zvýší konkurenceschopnost firmy takovým způsobem, že dojde kromě níže uvedených přínosů především ke zvýšení zisku firmy díky tržbám z prodeje vlastních výrobků a služeb.

	Počet	Tržby v Kč
Pivomaty	18 (měsíců)	1 125 000
PET lahve		16 941 800
Navýšení výstavu		63 500 000
Výnosy ze sanitace		855 000
	Celkem	82 421 800

Tabulka 34 Předpokládané navýšení tržeb po realizaci návrhů, Zdroj: vlastní zpracování

Pokud vezmeme v úvahu údaje z finančního přehledu v kapitole 3.6.2, můžeme porovnat navýšení celkových tržeb. Za období 1.1. 2009-31.12. 2010 dosáhly celkové tržby úrovně 534 494 000,-. Pokud bychom vzali tržby za jeden rok, dostaneme prostým vydělením 267 247 000,-. Z toho výsledku plyne, že realizací návrhů by se zvýšili tržby pivovaru o téměř 30%.

Při splnění a realizaci plánovaných návrhů získá firma nejen finanční přínos, ale zvýší se i její konkurenceschopnost odlišením od konkurence, jelikož dojde:

- k navýšení počtu zákazníků,
- ke zlepšení nabídky služeb v souvislosti s komplexním servisem techniky,
- k rozšíření oblasti poskytování služeb v rámci Moravy,
- ke zvýšení spokojenosti zákazníků díky novým službám,
- k celkovému rozšíření o povědomí a dobrého jména pivovaru Černá Hora a.s.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit projekt na posílení konkurenceschopnosti Pivovaru Černá Hora a.s. a to na základě vlivu makroekonomických a mikroekonomických faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost.

Na začátku této práce byly shrnuty teoretické poznatky z odborné literatury týkající se této problematiky.

V analytické části jsem zmapovala konkurenční prostředí podniku a to díky aplikaci poznatků z teoretické části. Provedla jsem obecnou analýzu, analýzu oborového prostředí dle Portera a analýzu marketingového mixu. Pomocí analýzy vnitřního prostředí firmy metodou 7 „S“ jsem nastínila vnitřní prostředí podniku. Pro zobrazení finančního přehledu jsem použila rozvahu a výkaz zisku a ztrát podniku. Dále jsem provedla analýzu hodnotového řetězce, kde jsme zkoumala hodnotu firmy pro zákazníka a v neposlední řadě jsem provedla SWOT analýzu, která se stala výstupem celé analytické části.

V poslední části této diplomové práce jsem na základě provedených analýz vypracovala projekt na posílení konkurenceschopnosti Pivovaru Černá Hora a.s. Na základě závěrů z hodnotového řetězce, SWOT analýzy a cílů definovaných samotným pivovarem jsem stanovila cíle, které mají být naplněny, aby došlo k posílení konkurenceschopnosti. Tyto cíle předpokládají realizaci změn, které jsem uvedla v této části diplomové práce. Největší podíl na posílení konkurenceschopnosti pivovaru pak budou mít změny v poskytovaných službách, které již poskytuje konkurence. A to v podobě zavedení pivomatů, nabízení piva v PET lahvích a CoolKegech a o rozšíření servisních služeb (sanitace výčepního zařízení a parní čištění chladících zařízení). Nejslabší stránkou vyplývající ze SWOT analýzy se ukázala nedostatečná výrobní kapacita pivovaru. Proto stavební úpravy pivovaru a vytvoření nových výrobních kapacit povede k posílení konkurenceschopnosti a to v podobě možnosti rozšířit portfolio výrobků a k vyrovnanému poskytování pivovarských výrobků. V závěru této části jsem pak uvedla rizika projektu, které mohou podnik potkat a také přínosy celého projektu. Hlavním přínosem pak bude navýšení počtu zákazníků a tedy i tržeb z nich plynoucích. Dalšími přínosy jsou pak zvýšení image podniku a celkové rozšíření o povědomí a dobrého jména Pivovaru Černá Hora a.s.

Na závěr je důležité říci, že proto aby si podnik dobyté pozice na trhu udržel, musí neustále mapovat své konkurenční prostředí, zjišťovat informace o změnách v konkurenci a potřebách svých zákazníků a na tyto změny a potřeby neustále reagovat.

Jsem přesvědčena o tom, že cílů mé diplomové práce bylo dosaženo, a že navržené změny jsou reálné a mohou Pivovaru Černá Hora a.s. pomoci k posílení konkurenceschopnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

- [1] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [2] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPEL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [3] KOTLÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1489-9.
- [4] KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1359-4.
- [5] LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [6] MIRVALDOVÁ, Martina. *Využití finanční analýzy v podniku*. Brno, 2010. Bakalářská práce. AKADEMIE STING, o.p.s. Vedoucí práce prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.
- [7] PORTER, M. E., *Konkurenční výhoda*. 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [8] PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0607-9.
- [9] ŠULAR, Oldřich. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [10] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Internetové zdroje

[11] *Evropský polytechnický institut, s.r.o.* [online]. C2009 [cit. 2011-02-25]. Michael Porter, Nový pohled na konkurenční strategii. Dostupné z: is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc.

[12] *Podnikatel* [online]. 26. 2. 2009 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>.

[13] 7S model. *Floor* [online]. © 1994-2010 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://www.floor.nl/management/7s-model.html>.

[14] Konkurence. *Ipodnikatel* [online]. 26.5.2011 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-ktterou-je-nutne-pocitat.html>.

[15] Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení. *Businessinfo* [online]. 30.7.2007 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>

[16] Rozvoj hodnoty pro zákazníka. *CRM portál* [online]. 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/rozvoj-hodnoty-pro-zakaznika>.

[17] *Justice* [online]. 2005-2011, 2.12.2011 [cit. 2011-12-03]. Výpis z obchodního rejstříku. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=700026762&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=ec1bab10c20d910d74b0781f5059bb16&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=5599&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=02.12.2011>.

[18] *Pivovar Černá Hora* [online]. c2008 [cit. 2011-12-03]. Naše produkty. Dostupné z: <http://www.pivovarcernahora.cz/Article.asp?nDepartmentID=15&nArticleID=17&nLanguageID=1>.

[19] *Český statistický úřad JM kraj* [online]. Brno : 8.12. 2011 [cit. 2011-12-10]. Průměrná mzda. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_jihomoravskem_kraji_v_1_az_3_ctvrtleti_2011.

[20] Euro. *Měsíc* [online]. 17.03.2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/kurzy/mena/EUR/>.

[21] Předběžné výsledky Sčítání lidu, domů a bytů 2011. *Sčítání lidu, domů a bytů 2011* [online]. © 2009-2012 [cit. 2012-01-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/predbezne_vysledky_scitani_lidu_domu_a_bytu_2011.

[22] Spotřeba potravin. *Český statistický úřad* [online]. 30.11. 2011 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3004-11>.

[23] Vývoj sazeb DPH. *Berne* [online]. 2010-2011 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.berne.cz/danova-teorie/vyvoj-sazeb-dph-v-cr/>.

[24] Spotřební daň. *Finance* [online]. 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>.

[25] Míra inflace. *Česká statistický úřad* [online]. 2012, 10.4.2012 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.

[26] Brew. *Beer* [online]. 2010 [cit. 2011-12-04]. Dostupné z: <http://www.brew.com/beer>.

[27] Alkoholik.cz. *Statistiky* [online]. 2012 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: http://www.alkoholik.cz/zavislost/clanky_a_statistiky/alkoholismus_v_cr_statistiky_2010.html.

[28] Tiskové centrum: Samochladicí sud poprvé na českém trhu. [online]. 2007 [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://www.pivovary-staropramen.cz/web/tisk_centrum/zpravy?id=294.

[29] Nahradí PET lahve na pivo skleněné obaly?. *Ekolist* [online]. 2010 [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/nahradi-pet-lahve-na-pivo-sklenene-obaly>.

[30] Do Česka přijdou pivní automaty. *Lidovky.cz* [online]. 2007 [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/do-ceska-prijdou-pivni-automaty-dn5-/ln_domov.asp?c=A070315_145054_ln_domov_man.

[31] Nový prodejní kanál pro zboží s regulovaným prodejem. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2007 [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/cz/pro-media/aktualne/279>.

[32] Pivní automat. *Idnes* [online]. 2007 [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/foto.aspx?c=A070315_122337_ekonomika_str&strana=&foto1=STR19b366_PivoAut_2m.jpg&inframe=1.

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Tabulky

Tabulka 1 Harmonogram diplomové práce	13
Tabulka 2 Dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda.....	18
Tabulka 3 Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy	24
Tabulka 4 Základní informace	42
Tabulka 5 Míra inflace.....	45
Tabulka 6 Spotřeba potravin na 1 obyvatele	47
Tabulka 7 Historický vývoj DPH	48
Tabulka 8 Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny	49
Tabulka 9 Výstav piva v jednotlivých letech.....	53
Tabulka 10 Odběratelé černohorského piva	54
Tabulka 11 Restaurace odebírající černohorské pivo	55
Tabulka 12 Přehled velkoobchodních cen	61
Tabulka 13 Přehled cen za sudového piva.....	62
Tabulka 14 Analýza tržeb	70
Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti	71
Tabulka 16 SWOT analýza pivovaru Černá Hora a.s.....	75
Tabulka 17 SWOT matice	76
Tabulka 18 Cena jednotlivých druhů piv v pivomatu.....	89
Tabulka 19 Náklady na pivomaty.....	89
Tabulka 20 Výnosy z pivomatu	90
Tabulka 21 Náklady/ výnosy celkem z pivomatů.....	90
Tabulka 22 Náklady CoolKegu	90
Tabulka 23 Ceník 1,5l lahví a uzávěrů	91
Tabulka 24 Náklady na PET lahve	91
Tabulka 25 Výnosy z prodeje PET lahví	92
Tabulka 26 Náklady na realizaci stavebních úprav	92
Tabulka 27 Výnosy z dostavby areálu	93
Tabulka 28 Superhrubá mzda	94
Tabulka 29 Výnosy ze sanitace vedení.....	95

Tabulka 30 Průměrné ceny billboardů.....	95
Tabulka 31 Cena 1 reklamního spotu	96
Tabulka 32 Kalkulace reklamních nákladů	97
Tabulka 33 Celkové náklady	98
Tabulka 34 Předpokládané navýšení tržeb po realizaci návrhů.....	100

Grafy

Graf 1 Podíl na trhu největších skupin pivovarů v ČR.....	51
Graf 2 Podíly v rámci skupiny Pivovary Lokowicz a.s.	51
Graf 3 Výstav jednotlivých druhů pív	57
Graf 4 Výstav limonád.....	58
Graf 5 Výstav pálenek a likérů	59
Graf 6 Srovnání cen za 1 litr sudového piva.....	63
Graf 7 Struktura nákladů.....	70
Graf 8 Časový harmonogram realizace návrhů	97

Obrázky

Obrázek 1 Schéma strategického řízení.....	17
Obrázek 2 Vlivy působící na podnik	22
Obrázek 3 Porterův model konkurenčního prostředí.....	25
Obrázek 4 Model "7S"	30
Obrázek 5 Průběh tvorby hospodářského výsledku.....	32
Obrázek 6 Komplexní struktura holistického přístupu.....	35
Obrázek 7 Hodnotový řetězec.....	36
Obrázek 8 Znárodnění SWOT analýzy.....	38
Obrázek 9 Logo společnosti	43
Obrázek 10 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců	45
Obrázek 11 Vývoj kurzu EUR/CZK v roce 2011	46
Obrázek 12 Organizační struktura podniku	67
Obrázek 13 Hodnotový řetězec Pivovaru Černá Hora a.s.	72
Obrázek 14 Sud CoolKeg	82
Obrázek 15 Řez sudem CoolKeg.....	83

Obrázek 16 Pivní automat.....	84
Obrázek 17 Čtecí zařízení.....	84
Obrázek 18 Areál Pivovaru Černá Hora a.s.....	87
Obrázek 19 Mapa rozmístění billboardů v Brně.....	96

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1** Technologie a výroba piva
- Příloha č. 2** Fotogalerie technologií
- Příloha č. 3** Rozvaha 1.1. 2009- 31.12 2010
- Příloha č. 4** Výkaz zisku a ztrát 1.1. 2009- 31.12 2010

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Technologie a výroba piva

Varna v pivovaru Černá Hora a.s. je klasická čtyřnádobová s pátou nádobou pro sběr výstřelků. Sestavu varných nádob tvoří: *vystírací* a *scezovací kádě* a *rmutovací* a *mladinkové kotle* a *pánve*. Jedna várka mladiny o 200 hl stráví ve varně 4 hodiny.

Výroba mladiny sestává z následujících technologických úseků:

- 1) šrotování sladu,
- 2) vystírání sladového šrotu do vody,
- 3) rmutování,
- 4) scezování sladinu a vyslazování sladového mláta,
- 5) chmelovar (přidává se chmelový extrakt a chmelové granule),
- 6) odpočinek, odkalení a chlazení mladiny (na 9°C).

► Hlavní kvašení, dokvašování a zrání piva

Proces hlavního kvašení = do zchlazené mladiny se přidají pivovarské kvasnice, kvasinky z cukru vytváří alkohol a CO₂. Hlavní kvašení trvá 5a ž 7 dní, mladina se zchlazuje z 9°C na 5 až 6°C. Ke kvašení dochází ve spílacích kádích. V pivovaru Černá Hora a.s. je 17 spílacích kádí po 220 hl, 11 kádí po 170 hl. v kádích se vyrábí různé druhy piva.

Dokvašování a zrání mladého piva při teplotě 2°C. Mladé pivo pozvolna dokvašuje a zraje v ležáckých tancích. Doba ležení trvá cca 1 měsíc, liší se podle stupňovitosti.

► Filtrování

Během filtrování se odstraňují z piva zbývající kvasinky a další látky, které by mohly ve stočeném pivu snižovat jeho čírost a trvanlivost. V pivovaru je instalován svíčkový filtr pro křemelinovou filtraci. Ve filtru je možné přefiltrovat 140 hl/hod. Odtud pivo putuje do stáčírny.

► Stáčírna

Stáčení piva do přetlačných tanků je konečnou fází výroby, odtud je pivo plněno do sudů nebo do lahví. Pivo v sudech nebo v lahvích se uloží do kladu, pak je vyskladněno a připraveno k nakládce

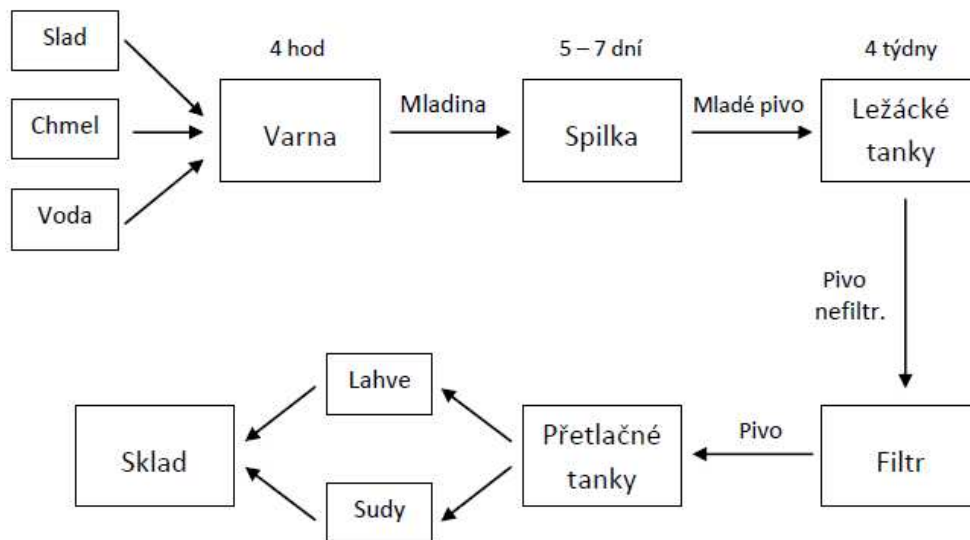


Schéma výroby piva

Příloha č. 2: Fotogalerie technologií



Varna pivovaru Černá Hora a.s.



Kvasné kádě (spilky) pivovaru po rekonstrukci



Paletizace a depaletizace pomocí robotů

Klasifikace	AKTIVA	Náč. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 46 + 66)	031	232 408	-18 411	213 998	84 079
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	17 412		17 412	17 982
C. I. 1	1 Materiál	033	13 248		13 248	13 817
C. I. 2	2 Nedokončená výroba a polotovary	034	4 081		4 081	2 351
C. I. 3	3 Výrobky	035				
C. I. 4	4 Mladé a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
C. I. 5	5 Zboží	037	83		83	1 814
C. I. 6	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	II. Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	101 106		101 106	
C. II. 1	1 Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2	2 Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041				
C. II. 3	3 Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účetníky sdružení	043				
C. II. 5	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6	6 Zahradné účty akcioví	045				
C. II. 7	7 Jiné pohledávky	046	101 106		101 106	
C. II. 8	8 Běžné daňové pohledávky	047				
C. III.	III. Dlouhodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	108 264	-18 411	89 853	47 813
C. III. 1	1 Pohledávky z obchodních vztahů	049	101 718	-15 774	85 944	44 543
C. III. 2	2 Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050				
C. III. 3	3 Pohledávky - podstatný vliv	051				
C. III. 4	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účetníky sdružení	052				
C. III. 5	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6	6 Účty - daňové pohledávky	054	3 036		3 036	
C. III. 7	7 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	055	523		523	1 451
C. III. 8	8 Zahradné účty akcioví	056				
C. III. 9	9 Jiné pohledávky	057	2 987	-2 637	350	1 819
C. IV.	IV. Dlouhodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	5 627		5 627	18 284
C. IV. 1	1 Účty	059	2 089		2 089	2 818
C. IV. 2	2 Účty v bankách	060	3 538		3 538	15 466
C. IV. 3	3 Dlouhodobý cenný papír a podíl	061				
C. IV. 4	4 Přizpůsobený krátkodobý finanční majetek	062				
C. V.	V. Úpravné rozlišení (ř. 64 až 66)	063	929		929	3 255
C. V. 1	1 Náklady příštích období	064	929		929	3 255
C. V. 2	2 Komplexní náklady příštích období	065				
C. V. 3	3 Příjmy přetech období	066				

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztrát 1.1. 2009 – 31.12. 2010

		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31.12.2010 (období 1.1.2009-31.12.2010)		Pivovar Černá Hora, a.s.	
		(v celých tisících Kč)		679 21 Černá Hora 3/5	
		IČ			
		26282876			
řádkové číslo	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
			běžném	minulém	
a	b	c	1	2	
1	Třebaž ze prodeje zboží	01	15 123		
2	úplňky vypočtené na prodané zboží	02	13 124		
3	obchodní marže (ř. 01-02)	03	1 899		
4	výnosy (ř. 04+06+07)	04	457 331		
5	Třebaž na prodej vlastních výrobků a služeb	05	455 295		
6	útržba slevu zásob vlastní činností	06	1 731		
7	útržba	07	305		
8	výnosová spotřeba (ř. 09+10)	08	243 204		
9	spotřeba materiálů a energie	09	172 958		
10	služby	10	70 246		
11	náklad hodnota (ř. 03+04-08)	11	216 126		
12	účetní náklady	12	83 708		
13	účetní náklady	13	83 754		
14	účetní členům orgánů společnosti a družstva	14	7 688		
15	účetní na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	21 517		
16	účetní náklady	16	758		
17	účetní a poplatky	17	1 592		
18	účetní dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	79 620		
19	Třebaž z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	84 078		
20	Třebaž z prodeje dlouhodobého majetku	20	5 192		
21	Třebaž z prodeje materiálu	21	58 884		
22	účetní účtová cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	81 444		
23	účetní účtová cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 442		
24	účetní účtová cena prodaného materiálu	24	80 003		
25	útržba slevu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	12 496		
26	útržba provozní výnosy	26	4 133		
27	účetní provozní náklady	27	17 121		
28	útržba provozních výnosů	28			
29	útržba provozních nákladů	29			
30	provozní výsledek hospodaření	30	18 352		
			(ř. 11-12-17-18+19-22-26+28-27+(-26)-(-29))		

Číslo řádku	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			1	2
	b	c		
31	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	31		
32	Průměrná dividendy papírů a podílů	32		
33	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33		
34	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod kontrolním vlivem	34		
35	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
36	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
37	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
38	Výnosy z finančního majetku	38		
39	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
40	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
41	Průběžná zůstatky rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
42	Výnosové úroky	42	332	
43	Bankovní úroky	43	28 502	
44	ostatní finanční výnosy	44	152	
45	ostatní finanční náklady	45	18 338	
46	Výnosy z finančních nástrojů	46		
47	Výnosy z finančních nástrojů	47		
48	Průměrný výsledek hospodaření	48		
	<i>(ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45 (-46)+(-47))</i>		-48 445	
49	Šlech z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	-3 083	
50	- celková	50	5 291	
51	- odeděná	51	-9 274	
52	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-24 110	
53	Nemofidelní výnosy	53	118 669	
54	Nemofidelní náklady	54	122 147	
55	Šlech z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	18 313	
56	- celková	56	19 940	
57	- odeděná	57	-1 627	
58	Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti (ř. 53 - 54 - 55)	58	-23 780	
59	Výsledek podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
60	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-47 901	
61	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-33 570	

Seznamová čísla: 28 (č. 201)
 Právní forma: účetní jednotky
 Právní postavení: účetní jednotky
 Právní ústav: účetní jednotky

Handwritten signature

Aktivní společnost
 Převzetí a sledování, výroba a úprava kvasného žit

2

