

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ
KOMUNIKACE**

Katedra marketingových komunikací

**BAKALÁŘSKÁ
PRÁCE**

**Tvorba strategického
plánu pro vybraný
podnik**

2022

Lukáš Culek



**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ
KOMUNIKACE**

**Katedra marketingových komunikací
Kreativní marketing a komunikace**

Tvorba strategického plánu pro vybraný podnik

Autor: Lukáš Culek

Vedoucí práce: Ing. Lukáš Krabec, Ph.D.
2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu své bakalářské práce Ing. Lukáši Krabcovi, Ph.D. a Martinu Kulíkovi a za cenné rady a pomoc, kdykoliv jsem potřeboval.

Abstrakt

Hlavním cílem této bakalářské práce je strategické plánování ve společnosti. Vybral jsem si pivovar s názvem Spojovna, který má vlastní piva a výrobky z piva. Pivovar Spojovna má svůj specifický způsob výroby piva, díky kterému je velmi originální. V rámci strategického plánování v teoretické části využiji metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které později budou aplikovány na tento konkrétní podnik. V práci byla použita PEST analýza, Porterova analýza konkurenčních sil, McKinseyho analýza 7S. Výsledky analýzy byly použity pro zpracování SWOT analýzy. Ze SWOT analýzy budou následně stanoveny jednotlivé strategie. V praktické části vytvořím strategický plán pro pivovar, který bude obsahovat všechny faktory, které je třeba splnit pro vytvoření efektivní franšizy pro firmu. To by také mohlo pomoci celé společnosti Spojovna při rozšiřování podnikání a lepšímu pochopení strategického plánování.

Klíčová slova: strategické plánování, strategie, strategické řízení, SWOT analýza, Porterův model

Abstract

The main aim of this Bachelor is the strategic planning in the company. I chose brewery called, Spojovna, which has its own beers and products from beer. Brewery Spojovna has its own specific way to make their beers, which makes them very original. In the context of strategic planning in the theoretical part of the methods of analysis of the external and internal environment, later it will be applied to this specific company. The work was used PEST analysis, Porter analysis of competitive forces, McKinsey model of 7s. The results of analysis were used for the preparation of SWOT analysis. From the SWOT analysis will be subsequently established strategies. In practical part I will create the strategic plan for the brewery, which will contain all of the factors you have to accomplish for creating efficient franchising for your company. This could also help the whole company Spojovna in expanding the business and having a better understanding of strategic planning.

Keywords: strategic planning, strategy, strategic management, SWOT analysis, Porter's model

ÚVOD.....	6
1 Teoretická část.....	7
1.1 Strategické plánování	7
1.2 Typologie strategického plánování.....	8
1.1.1 Operativní/Krátkodobé plánování	8
1.1.2 Dlouhodobé plánování.....	8
1.3 Tabulka č.1: Plánování z hlediska času	9
2 Fáze strategického managementu	10
2.1 Formulace strategického záměru	10
2.2 Tvorba strategického plánu	11
3 Analýza prostředí firmy.....	12
4 Strategie	14
4.1 Strategická analýza	14
5 Cíle společnosti	15
5.1 Realizace.....	16
5.2 Kontrola	16
6 Vize.....	17
6.1 Mise/Poslání	17
7 SWOT analýza.....	19
8 PEST analýza.....	20
9 Porterův model 5 sil.....	21
10 McKinseyho model 7S	22
11 Trhy a konkurenční prostory	24
12 Vyhodnocování strategií.....	24
13 Praktická část.....	25
13.1 Základní informace.....	25
13.2 Pivovar Spojovna.....	25
13.3 Produkt	26
13.4 Idea	26
13.5 Vývoj podniku	26
14 Určení vize a mise, cílů	27
14.1 Vize.....	27
14.2 Mise	27
14.3 Strategické cíle	27
15 Strategické analýzy.....	28
15.1 Mckinseyho model 7S	28
15.1.1 Struktura podniku	28

15.1.2 Strategie	28
15.1.3 Systémy	29
15.1.4 Sdílené hodnoty	29
15.1.5 Schopnosti	29
15.1.6 Styl vedení	29
15.1.7 Spolupracovníci a tým	30
15.1.8 Shrnutí McKinseyho modelu 7S	30
16 Analýza vnějšího prostředí	32
16.1 Porterův model 5 sil.....	32
16.1.1 Konkurence.....	32
16.1.2 Dodavatelé	33
16.1.3 Substituty	33
16.1.4 Odběratelé.....	34
17 PEST analýza.....	34
17.1 Ekonomické faktory/ Politicko- legislativní vlivy.....	34
17.2 Technologické vlivy	34
17.3 Sociální faktory	34
18 SWOT analýza.....	35
18.1 Silné stránky	35
18.2 Slabé stránky	35
18.3 Příležitosti.....	36
18.4 Hrozby	36
18.5 Tabulka č. 2, SWOT analýza.....	37
19 Jednotlivé strategie	37
19.1 Strategie č.1	37
19.2 Strategie č.2	38
19.3 Strategie č. 3	39
19.4 Výběr strategií	40
19.5 Revize Strategie č. 1	40
19.6 Náklady.....	41
19.7 Návrh rozvážkového systému.....	42
20 Závěr.....	43
21 Zdroje	44

ÚVOD

V dnešní době s tak vysokou konkurencí, musí podnik umět vhodně naplánovat svou činnost, aby dokázal uspět na trhu. Podnik nejen, že musí svou činnost dobře naplánovat, ale musí si své cíle stanovit tak, aby pokryl nejen své výdaje, ale zajistil výnosnost celého podnikání. Podnik by se také měl přizpůsobit novým trendům, firma by se tak neměla soustředit jen na uspokojení potřeb zákazníka, ale hledat stále nové a nové důvody, jak si svého zákazníka najít a udržet. Firma by se měla neustále snažit rozvíjet, a vymýšlet způsoby, jak se dostat k co nejvíce zákazníkům.

Moje práce se bude dělit na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budu vycházet z odborné literatury a ze svých znalostí z hodin Mgr. Pařízkové a Ing. Štěpána, budu se zabývat nejen strategickými nástroji ale také i marketingovými nástroji. Definuji co je to strategie a strategické řízení podniku a představím marketingové nástroje jako je PEST analýza ve které budou identifikovány faktory, které mají nebo mohou mít pozitivní či negativní vliv na chod podniku. Výsledky jednotlivých analýz budou shrnuty ve SWOT analýze. Navážu na analýzu makrookolí analýzou mikrookolí. Na konkurenci se podívám skrz Porterův model pěti sil, pomocí kterého se pokusím odvodit sílu konkurence v tomto odvětví. Dále zde využiji McKinseyho model 7S. Rád bych vypsals také marketingové strategie, kterými se podnik snaží udržet stávající zákazníky a nové zákazníky získat.

Cílem této práce je na základě teoretických poznatků vytvořit reálný strategický plán pro reálný podnik. Tímto podnikem je pivovar Spojovna. Běžné pivovary mají za své cíle vařit dobrá piva, která budou chutnat lidem. Pivovar Spojovna však staví svou existenci na jednom hlavním pilíři, a to je spojovat všechny lidi z okolí u piv, které jim chutnají, a vaří se nejen v pivovaru Spojovna, ale i v jejich spřátelených pivovarech. Strategický plán by se týkal expanze podniku v podobě franšizingu. Jednalo by se o vytvoření přesných kroků, jak by pivovar postupoval, kdyby se rozhodl expandovat a vytvořit kopii své hospody na jiném místě v Praze. Hlavním důvodem tohoto kroku je fakt, že se pivovar nachází na okraji Prahy, přesněji v Šeberově atak blíže k centru by mohl mít potencionálně nejen více zákazníků, ale také nové nabídky spřátelených pivovarů. Navíc by se postavil v místě, kde se setkává více částí města, čímž by dodržel i svou misi, která je spojovat lidi z různých koutů. Vznikl by tak nový samostatný pivovar s novou místní klientelou, která by se potencionálně mohla stát stálými zákazníky.

1 Teoretická část

1.1 Strategické plánování

Helena Sedláčková a Karel Buchta publikují ve své knize *Strategická analýza* tuto definici: „Strategické řízení je 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. Je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.“¹

Všechny typy plánování se zaměřují především na budoucnost, určují co má být dosaženo, jakým způsobem a kdy. Nabádá všechny podnikatele, majitele a manažery firem věnovat úsilí nejen zkoumáním vnějšího podnikatelského prostředí, ale i konkurenci, stávající i potencionální zákazníci a silné a slabé stránky podniku. Celý tento proces plánování začíná stanovením hlavních cílů, které by měli být splněny v daném čase a posláním firmy, které chce firma plnit.²

„Cíle podniku by se měli stanovit při nejmenším v těchto oblastech:

- Postavení na trhu, inovace, produktivita
- Materiálové a finanční zdroje, rentabilita
- manažerská výkonnost a zodpovědnost
- výkonnost pracovníků a jejich postoje
- sociální“³

Strategické plánování používá firma na středně dosažitelné cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Většinou se jedná o měsíce. Řešení u strategického řízení jsou založena především na intuici manažerů, kteří tato řízení vedou nebo zavádí.

„Jsou často uskutečňována mimo prostředí firmy. Při stavení rozhodování v rámci strategického řízení by měla být nastolena maximální důvěra mezi účastníky řízení. Ve většině případů manažeři poskytují své know-how.“⁴

¹ Sedláčková 2006, s. 1.

² Jakubíková 2013, s. 40.

³ Jakubíková 2013, s. 40.

⁴ Altaxo . [online]. Altaxo. [cit. 4-1-2021]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/řízení-podniku/zakladni-rozdily-mezí-taktickým-operativním-a-strategickým-řízením>

1.2 Typologie strategického plánování

Každá firma by měla ve své každodenní fungování plánovat. Je jedno jestli zrovna jde dlouhodobé, strategické nebo krátkodobé. Strategické plánování je pro většinu lidí šablona, podle které fungují každý den a poskytuje jim určitou formu jistoty.⁵

Jak už jsem již v úvodu této kapitoly napsal. Plánování rozdělujeme z pohledu délky jeho trvání na krátkodobé, dlouhodobé a strategické. Nemůžeme říci, že pro úspěšnou společnost má toto dělení tohoto strategického dělení z pohledu času nemá vliv na konečný výsledek v oblasti, kde se společnost nachází. Pokud chce být podnik úspěšný musí si svoje kroky dobře a precizně předem naplánovat.

1.1.1 Operativní/Krátkodobé plánování

Operativní nebo i krátkodobé plány jsou rozčleněny do kratších časových období. Hlavním cílem je zdokonalení a maximalizace objemu výroby a zdrojů. Jedná se tedy o plánování především v oblasti zásobování, distribuce a výroby. Tento druh plánování záleží většinou na managementu nižší úrovni. Většinou jsou to rozhodnutí, která jsou dělaná automaticky. Můžeme tedy říci, že to jsou rozhodnutí, se kterými se potýkáme každý den.⁶

1.1.2 Dlouhodobé plánování

O dlouhodobém plánování je většina manažerů v rozporu, protože v momentální situaci je velice těžké a snad trochu i nemožné plánovat osud společnosti na dalších pět nebo šest let. Dlouhodobé plánování obsahuje ty cíle, jejichž dosažení trvá delší dobu a vyžaduje více kroků; což může obvykle trvat rok a více let. Hlavním cílem dlouhodobého plánování je permanentně vyřešit všechny překážky a dosáhnout a udržet úspěch po větší časový úsek, někdy i pro několik desítek let.⁷

⁵ Kašík, Havlíček, 2009, s. 116.

⁶ Jovanovic, Dunja. „The differences between long-term and short-term planning“ *clockify.me* [online]. [cit. 11-1-2022]. Dostupné z: <https://clockify.me/blog/managing-tasks/short-term-planning-and-long-term-planning>

⁷ Jovanovic, Dunja. „The differences between long-term and short-term planning“ *clockify.me* [online]. [cit. 11-1-2022]. Dostupné z: <https://clockify.me/blog/managing-tasks/short-term-planning-and-long-term-planning>

Dlouhodobé	<ul style="list-style-type: none"> • 5-6 let trvání • jedná se o oblasti dlouhodobých plánů • většinou úzce souvisí s vizí našeho podniku
Krátkodobé	<ul style="list-style-type: none"> • Jedná se o dny • Automatické rozhodování, které může ale i nemusí být konzultováno s ostatními
Strategické	<ul style="list-style-type: none"> • V tomto případě je to otázka měsíců • Toto rozhodování má na starost střední management • U strategického rozhodování je zapotřebí více názorů a informací

1.3 Tabulka č.1: Plánování z hlediska času

Proces tvorby v sobě většinou zahrnuje tyto stádia:

- strategickou analýzu
- formulaci strategie
- implementaci strategie
- strategickou kontrolu ⁸

⁸ Jakubíková 2013, s. 30.

2 Fáze strategického managementu

Spousta různých autorů vymezují tři základní fáze strategického marketingu : formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení strategie. Údaje z nedávných vývoju ekonomiky a globalizace spolu s vývojem ekonomického cyklu přináší podněty jak zajistit mnohem větší flexibilitu strategického řízení. Jde v první řadě o změnu od vymezení dlouhodobých cílů a priorit k jejich naplnění krátkodobými aktivitami v střetnutí s dopadem faktorů podnikatelského prostředí, což firma nemá jak předvídat ani na to nemá žádný vliv. Nejlepším řešením by bylo rozšířit současný model o další, novou fázi, která věnuje více pozornosti vytvoření možných scénářů pro hledání cest k ovládnutí potencionálních rizik, k tvorbě různých strategií, které by se nejvíce hodily pro jednotlivé scénáře, jejich následného posouzení a nakonec výběrem toho scénáře, který je tím pravým pro tvorbu strategického plánu, jenž se začne využívat.⁹

2.1 Formulace strategického záměru

Formulace strategického záměru by měla obsahovat zpracování východisek, kde je nastaven budoucí cílový stav podniku na konci plánovacího horizontu a předpokládané postupy, které míří k jeho cílenému nabytí. Počáteční diskuze se orientuje na prověření poslání firmy, od tohoto bodu se pak rozvíjí přesné vymezení vize, na jejímž podstatě jsou odvozeny strategické cíle, které se shodují s časovou působností vize a návrhy možných cest k jejich nabytí. Další kroky směřují k tvorbě možných scénářů reflektujících vývoj prostředí. Velmi důležitým nástrojem, který určuje faktory ovlivňující strategický záměr je analýza prostředí. S pomocí této analýzy jde velmi jednoduše určit externí příležitosti i hrozby a stanovit interní silné a slabé stránky. Odhad možného vývoje strategického záměru se specifikuje tvorbou variant strategie, jejichž zhodnocením a eliminováním těch variant, které nejsou pro tvorbu strategického plánu relevantní, dosáhneme výběru vhodného podkladu pro strategický plán. Výstupem z této fáze se stává strategický záměr, který má podobu nesporně formulované vize, precizně stanovených dlouhodobých cílů a vymezení prioritního směřování podniku v určeném období. Může sem patřit například snížení nákladů, vytvoření a uvedení nového produktu na trh.¹⁰

⁹Fotr, a spol. 2017, s. 22.

¹⁰Fotr, a spol. 2017, s. 22.

2.2 Tvorba strategického plánu

Úsek při kterém se tvoří strategický plán by měl obsahovat etapové kroky, které vedou k formulaci strategického plánu do kterého patří i postupná tvorba strategické mapy, investiční studie, korigované vstupní analýzy a vymezení účelových strategií, vedoucích ke zpracování posledních podob strategického plánu. Je nutné vymežit si dlouhodobé a krátkodobé cíle a přidělit jim funkční strategie . Pokud se vše podaří sestaví se strategický plán, který je připraven pro využití. Také se při tomto kroku definují indikátory, které jsou důležité pro controlling strategického plánu.¹¹

¹¹Fotr, a spol. 2017, s. 23.

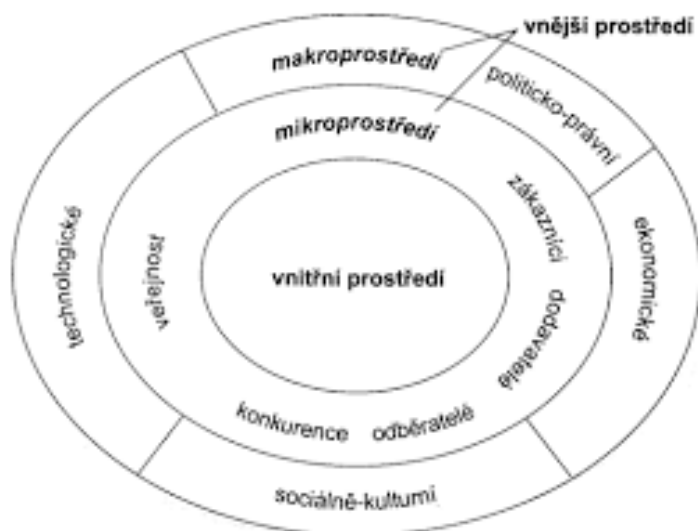
3 Analýza prostředí firmy

Je zvykem u marketingové situační analýzy začít analýzou prostředí firmy, kdy prostředí firmy je definováno jako „soubor okolností, ve kterém někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňuje. Tím někým může být člověk, rodina, podnik, nebo místo, souhrnně řečeno, je to určitý subjekt.,¹² Marketingové prostředí je značně flexibilní a zastupuje nekončící řetězec možností ale i hrozeb. Posláním pracovníků marketingu je analyzovat faktory tohoto prostředí, následně určit jejich vliv a doporučit možné postupy chování podniku ve vztahu jednak k aktuálnímu tak i k očekávanému vývoji prostředí. Je nutné aby firmy reagovali včas na obměňující se podmínky prostředí nejen kvůli tomu aby se udrželi, ale naopak i vydělávali. Firemní prostředí lze analyzovat různými metodami.¹³

Kotler s Kellerem (2013) člení prostředí na:

- „Činné prostředí, v němž zahrnují všechny aktéry zapojené do výroby, distribuce a propagace nabídky.
- Širší prostředí, které je tvořeno demografickými, ekonomickými, společensko kulturními, přírodními, technologickými a politicko-právními faktory.“¹⁴

Obr. Vnější a vnitřní prostředí firmy¹⁵



¹² Jakubíková, 2013, s. 97.

¹³ Jakubíková 2013, s. 97.

¹⁴ Jakubíková 2013, s. 98.

¹⁵ Jakubíková 2013, s. 98.

„Kotler a Keller (2013) také upozorňují, že je nutné, aby firma při analýze prostředí dokázala rozeznat rozdíly mezi modními výkyvy od trendů a megatrendů :

- **modní výkyvy/výstřelky** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí.
- **Trendy** se vyznačují dlouhodobou tendencí a dají se dobře předvídat jejich extrapolací do budoucna
- **Megatrendy** se vyznačují velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti.“¹⁶

¹⁶Jakubíková 2013, s. 98.

4 Strategie

Strategii můžeme chápat hned několika způsoby. Každý si pojem strategie vysvětluje po svém. Jedná taková definice se nachází na internetovém portálu a zní.

„Firemní strategie je cestou k naplnění dlouhodobé vize vlastníků firmy. Firma by měla mít jasno v tom, co a proč dělá (mise firmy) a zároveň by měla mít ambiciózní a atraktivní dlouhodobou vizi, čeho chce dosáhnout ve vzdálenější budoucnosti firmy. „¹⁷.

4.1 Strategická analýza

Zanalyzovat si svoje prostředí je důležitým bodem pro správnou funkci firmy. „Nejnáročnější při vytváření strategie je rozhodování o tom, jak konkrétně bude strategie vypadat. Nutné je snažit se rozpoznat existující příležitosti nebo vytvářet nové, na kterých bude strategie stavět, a následně je rozpracovat tak, aby byla strategie, která na nich staví, v podmínkách firmy realizovatelná a konkurenceschopná.“¹⁸

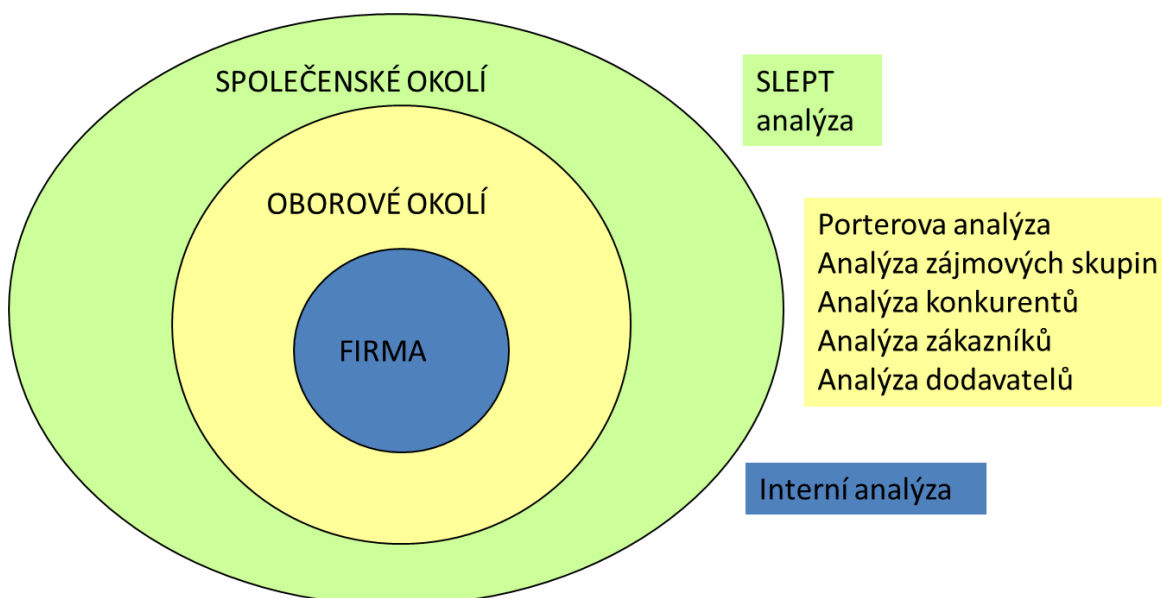
V tomto procesu analyzujeme jak vnitřní zdroje i vnější zdroje. V tomto stádiu používáme ty nejznámější marketingové nástroje mezi které například patří SWOT analýza, Porterův model 7s a jiné. Některé z těchto metod si probereme v následujících kapitolách mé bakalářské práce. V analýza se zároveň dozvíme cenné informace jak u našich konkurentů, tak vlastně i o nás samotných.

„Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahu mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potencionálem podniku. Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem.“¹⁹

¹⁷ Dobrá strategie. [online]. Dobrá strategie. [cit. 3-1-2021]. Dostupně z : <https://dobra-strategie.webnode.cz/co-je-strategie/>

¹⁸ Strategi4. [online]. Strategy4. [cit. 3-1-2021]. Dostupně z :<https://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-1>

¹⁹ Sedláčková 2006, s. 8.



Obrázek č.1: Strategická analýza²⁰

Strategie4

5 Cíle společnosti

Cíle společnosti je hlavní a nejdůležitější částí strategie. Kdybychom neměli předem stanovený cíl, tak je to stejné jako kdybychom chtěli prodávat svoje zboží a neměli bychom stanovený 4P. A přitom stanovení firemního cíle je tak jednoduché a zábavné. Základní pomůcka, která nám v tomto úkolu pomůže je SMART analýza, která patří mezi základní marketingové nástroje. SMART je zkratka, která slouží jako pomůcka pro zapamatování, jak mají cíle podniku vypadat. SMART metoda pro stanovení cílů říká, že cíle mají být:

- Specific (specifické) – naše cíle musí být specifické a zaměřovat se na to, na co chceme
- Measurable (měřitelné) – cíl by se taky měl dát změřit, náš cíl měříme z pozice, ve které se momentálně nachází
- Accepted (akceptované) – zde je důležité si položit otázku, zda náš cíl schvalují i naši zaměstnanci a spoluzakladatelé (tímto se zároveň vyhneme narušení atmosféry ve firmě)
- Realistic (realistické) – vymezení našich možností k dosažení cíle je v tomto případě velice důležité
- Time-framed (časově ohraničené) – cíl by měl být dosažen v určitém časovém horizontu

Strategický plán hodnotíme z několika zásadních hledisek

²⁰ Strategi4. [online]. Strategy4. [cit. 3-1-2021]. Dostupně z :<https://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-1>

- Realizace
- Kontrola
- Vize
- Poslání

5.1 Realizace

Při realizování námi zvolené strategie vycházíme ze získaných poznatků, které jsme nabyli v procesu přípravy. V realizaci sledujeme hlavně faktory, které naplňují naše požadavky. Zároveň je velice důležité, aby se postupný kroky naplňovala hlavní cíle firmy. „Postupy hodnocení realizace strategie jsou zaměřeny na dva základní směry, a to na:

- Korekci probíhajících procesů pomocí předstižných ukazatelů.
- Vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů jako celku po ukončení realizace procesů pomocí zpožděných ukazatelů“²¹

5.2 Kontrola

Kontrolování je jeden ze hlavních úkolů vrcholového managementu. Správnost vedení je primární úkol. Sledovat správné kroky, které jsme si nadefinovali je alfou a omegou. Zásadní je sledování všech aspektů, aby se nevychýlili z kurzu. Strategii můžeme vyhodnocovat hned z několika hledisek.

- Času
- Investic (kolik peněz nás stálo tuto strategii vytvořit a zda jsme udělali správně)
- Naplnění našeho cíle

„Strategie se opět hodnotí z hlediska naplnění předpokladů z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek a přizpůsobují se vnějšímu vývoji. Firma může strategii, která již neodpovídá skutečnému vývoji, změnit či přejít na jinou variantu. V extrémním případě je nutné zpracovat novou strategii. “²²Pokud se však při kontrole nalezne některý z faktorů, který nenaplnuje, tak je podnik nucen přejít na některý jiný strategický plán, který by měl mít přichystaný.

²¹ Fotr 2017, s. 24.

²² Strateg. [online]. [cit. 3-1-2021]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Realizace_strategie.html

6 Vize

Vize podniku je pro některé firmy jako představa budoucnosti. Vize podniku má za cíle vymezit základní principy, které firma může bez ohledu na okolí a jeho podmínky uskutečnit. Společnost si ale musí definovat, jaké zásady a strategie bude přizpůsobovat k měnícímu světu.

Vize musí obsahovat tyto faktory:

- Vyjasnit obecné směry (kam firma směřuje)
- Musí mít přesvědčovací a motivační přesvědčení
- Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.²³

„Vize a mise se v odborné literatuře nazývají premis, neboť stojí na samotném počátku strategického řídicího procesu, což je zřejmě i z hierarchického tradičního pojetí strategie.“²⁴ Pro velkou část firem vize je ideálním stavem, do kterého se chce svými činy dostat. Není zde však dané, že se do tohoto stavu dostane. Některé firmy si dokonce dávají až nedosažitelnou vizi, aby zvýšili motivaci jak u svých zaměstnanců, tak i sami u sebe.

Můžeme si to uvést na několika příkladech, jenž by měla taková vize společnosti obsahovat.

- „Vyjasnit obecný směr
- Motivovat lidi k vykročení správným směrem
- Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.“²⁵

²³ Jakubíková 2013. s. 19.

²⁴ Jakubíková 2013. s.18.

²⁵ Jakubíková 2013. s.18.

6.1 Mise/Poslání

„Mise je způsob, jakým lze dosáhnout tzv. zhmotnělé vize. Vize jsou také někdy nazývány etickými hodnotami podniku, podle kterých společnost usmíruje své obchodní aktivity.“²⁶

„Poslání firmy (mission) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, proto hlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“²⁷

Poslání společně s misí prezentuje tyto faktory:

- Smysl existence firmy
- Vztah k ostatním subjektům trhu
- Normy chování celé organizace
- Dlouhodobě firmou uznávané hodnoty“²⁸

„Nejprve je potřeba se sjednotit v tom, že označení „mise“ a „poslání“ jsou synonyma. Poslání neboli mise vyjadřuje, proč firma na trhu existuje. Je to způsob, jakým lze dosáhnout tzv. zhmotnělé vize. Mise by měla objasnit, jaká je role firmy na trhu. Odpovídá na to, jaký smysl má dané podnikání, čím bude/je firma jedinečná, pro koho budou/její produkty určeny.“²⁹

Aby mohl podnik vůbec začít prodávat to, co nabízí, tak je třeba aby si řekl z jakého důvodu se trhu vůbec nachází. Poslání je prakticky konkretizovaná vize v psané podobě. Z výše zmíněných výroků nám vychází, že vize a poslání by mělo být jasně sděleno každému, kdo se aktivně na prodeji a prosperitě firmy podílí.

²⁶ Mallya 2007. s. 30.

²⁷ Jakubíková 2013, s.20.

²⁸ Jakubíková, 2013. s.20.

²⁹ Efektivně řízená firma . [online]. Efektivně řízená firma . [cit. 3-1-2021]. Dostupně z : <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/efektivne-rizena-firma-vize-mise-strategie/>

7 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá vnitřní prostředí podniku, její název je odvozen od anglických písmen prvků analýzy, které se skládají z strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), threats (hrozby) a opportunities (příležitosti) ³⁰. Hlavním cílem této analýzy je tedy zjistit jak si podnik vede v plnění své strategie, kde se nachází silné a slabé stránky a jaké může mít strategie příležitosti a nebo naopak co jí může ohrozit.

SWOT analýza je nástroj strategického plánování, který slouží jako pomůcka pro hodnocení.

Označení hlavních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vede k analýze vybudované na faktech, a k novým pohledům a novým nápadům.

Analýza SWOT funguje nejlépe, když různé kolektivy nebo hlasy v podniku mohou volně poskytovat skutečné údaje, nikoli přeformulovaná sdělení.

³⁰ Rolínek 2003. s. 95.

8 PEST analýza

Pest analýza se zaměřuje na prozkoumání vnitřního ekosystému podniku tak, aby s následujícími lety podnik mohl bez problému prosperovat. Jelikož je podnikové prostředí vysoce dynamické, tak společnost je nucena se neustále zlepšovat.³¹

Pest analýza funguje za předpokladu, že jsou jasně určeny všechny faktory, které tato analýza obsahuje.

- Politické faktory;
- Ekonomické faktory;
- Sociální faktory;
- Technologické faktory.

Politické faktory – k těmto faktorům zařazujeme všechno, co je nějak spojeno s politikou (volby, války, změna režimu atd.)³²

Ekonomické faktory – ekonomika je jedna z nejvíce se měnících věcí na světě a v tomto modelu to není výjimkou. Ekonomické faktory často souvisí s již zmíněnými politickými faktory. Jedná se primárně o vývoj cen, koupěschopnost, vztah nabídky a poptávky.

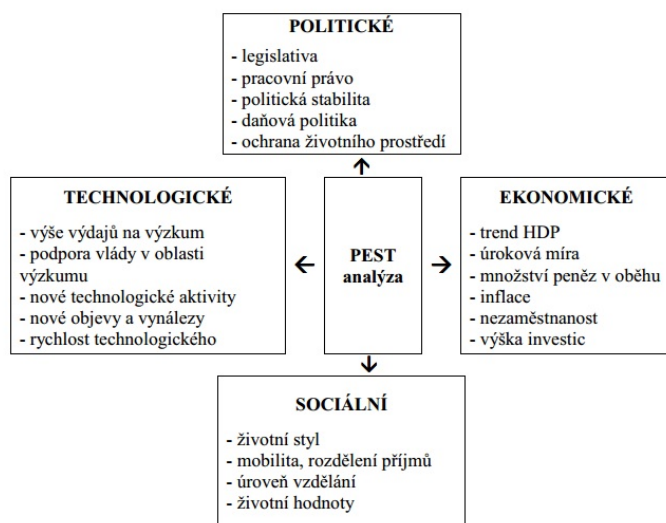
Sociální faktory – k této části analýza přezářujeme chování lidí, kulturu, jazyk, vyznání. Zkrátka všechno, co může být s člověkem spojené. (systém hodnot v dané zemi, množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní či náboženská struktura, soustava vzdělávání, způsoby rozdělování příjmů ve společnosti).³³

Technické faktory – technika jde v moderní době velice rychle dopředu a pro podnik je důležité, aby s dobou držel krok. Proto tu je technický faktor. Některé z technologií přímo podmiňují konkurenční schopnost podniku.

³¹Hanzelková 2013, s. 159.

³²Srpová 2010, s. 427.

³³Dvoráček 2012, s.173.



Obrázek: PEST analýza vlivu prostředí

Zdroj: Šuleř, Košťan, Bělohlávek, str. 724.

9 Porterův model 5 sil

„Porterův model pěti sil umožňuje pochopit síly, které v daném odvětví působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik největší význam, a které mohou být ovlivňované strategickým řízením podniku. Význam se posuzuje do budoucnosti.“³⁴

„Obecné okolí je společné pro všechny společnosti a proto je třeba hledat klíčové faktory v prostředí oborovém, které se bezprostředně dotýká daného subjektu. Tyto faktory jsou výsledkem určitých procesů v ekonomice a historického vývoje, nelze je vnímat jako shodu okolností, či náhodu. Jejich společné působení je poté možné chápat jako potenciál daného odvětví, ve smyslu dosažitelné rentability.“³⁵

Sám potom Porter hovoří o svém díle jako o analýze mikrookolí podniku, která má za cíl odhalit pozici daného podniku na trhu a připravit ho na možné scénáře, které by měly být připraveny pro případ použití. Porter je toho názoru, že vhodná strategie a pravidelné zkoumání dění na trhu je pro podnik naprosto klíčové. Právě proto Porterův model jasně definuje pět sil, které do značné míry ovlivňují biologii podniku.³⁶ „Všech pět sil na sebe vzájemně působí a změní-li se jedna síla, může vyvolat menší či větší změnu síly jiné.“³⁷

³⁴Srpová 2010, s.427.

³⁵Porter 1998, s. 3.

³⁶Porter 1994, s. 3.

³⁷Kozel 2006, s. 30.

Porterův model obsahuje:

- Dodavatelé
- Nové subjekty na trhu
- Odběratelé
- Hrozba substitutů



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: PORTER, M., E., On competition, 1998, s. 22

10 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S je analytická technika, která se používá pro posuzování kritických faktorů ve společnosti. Tato technika se využívá především ve firmách. Tento model vytvořili Američtí konzultanti Anthony Athos, Richard Pascale a Tom Peters. Tito skvělí poradci z firmy McKinsey&Company tuto techniku zprojektovali koncem 70. let.³⁸McKinseyho model se skládá ze sedmi prvků, které rozkládají organizace na tyto komponenty:

- Strategie
- Struktura
- Systémy
- Styl vedení
- Spolupracovníci
- Schopnosti
- Sdílené hodnoty³⁹

³⁸Managementmania 2021 . [online]. Managementmania [cit. 11-1-2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

³⁹Profi-management 2021 . [online]. profi-management. [cit. 13-1-2022]. Dostupné z: <https://cs.profi-management.net/12112793-align-your-business-with-mckinsey39s-7s-framework>

Rozeberme si tedy jednotlivé prvky:

Strategie – je to plán vašeho podniku pro vytvoření a zachování konkurenční výhody ve srovnání s vaší konkurencí.

Struktura - jedná se o bod, ve kterém jsou informace o vašem podniku a jeho struktuře. Jak je firma organizována a jaké oddělení se v ní nachází, kdo je na jaké pozici a komu je podřízen.

Systémy – všední aktivity a procesy, jenž vaši pracovníci užívají k provedení v jejich náplni práce.

Styl vedení – jedná se o styl jaký je zaveden ve vaší organizaci. Tento styl vybírá většinou nejvyšší nadřízený/majitel podniku. Patří sem například demokratický, nebo liberální styl.

Spolupracovníci – všichni vaši zaměstnanci a jejich všeobecné dovednosti a charakteristiky.

Schopnosti – jsou to vaše dovednosti držené jak jednotlivci tak i celým kolektivem

Sdílené hodnoty – v tomto prvku se rozebírají jednotlivé primární hodnoty společnosti, které reflektují její univerzální pracovní etiku. Patří sem také poslání a vize.⁴⁰

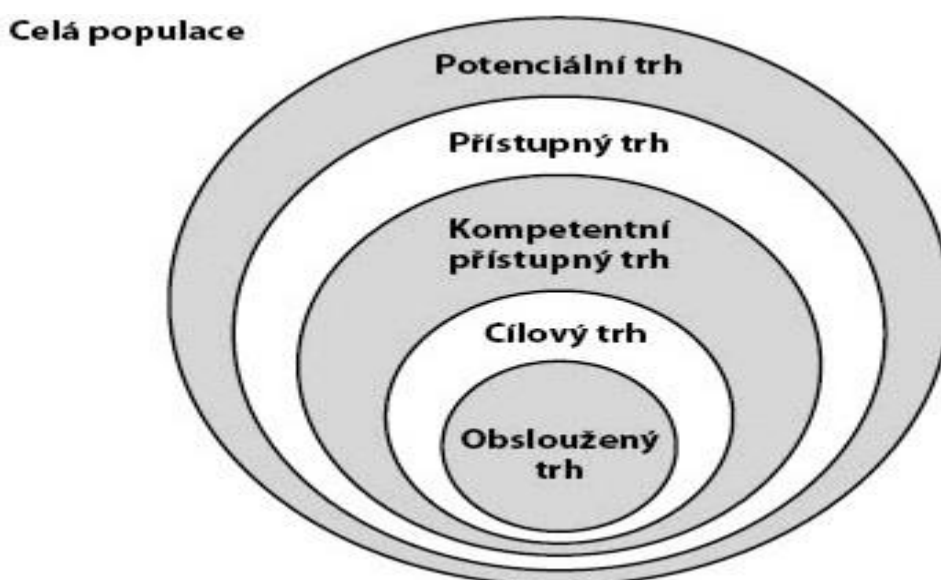
⁴⁰Mindtools 2021 . [online]. Mindtools [cit. 13-1-2022]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

11 Trhy a konkurenční prostory

„Slovo trh má různé významy. Na jedné straně jde o místo směny, němž firmy uzavírají se spotřebiteli obchody a za své zboží a služby od nich přijímají peníze. Na druhé straně může být vnímán jako seskupení spotřebitelů.“⁴¹

Podle některých je konkurence také „Konkurence je: Hospodářská soutěž mezi výrobcí zboží (konkurence nabídky) nebo spotřebiteli (konkurence poptávky). Konkurence může existovat a volně působit pouze v tržním hospodářství, urychluje technický pokrok a vývoj v sociální sféře.“⁴²

Trhy lze také definovat z mnoha částí úhlů. Jedním ze základních je ale trh v marketingovém pojetí představuje soubor všech stávajících a potenciálních kupujících, kteří v určitých situacích koupí výrobku nebo služby uspokojí jednu nebo několik potřeb.“⁴³



Obrázek č. 2: Definice trhu⁴⁴

⁴¹ Kotler 2006, s.30.

⁴²Co je konkurence. [online]. Co je konkurence [cit. 3-1-2021]. Dostupně z : <https://www.penize.cz/slovník/konkurence>

⁴³ Jakubíková 2013, s. 59.

⁴⁴ Jakubíková 2013, s. 62.

12 Vyhodnocování strategií

Vyhodnocování strategií

Strategie se posuzují podle dvou hlavních charakteristik:

- Efektivnost – to znamená, zda li je strategie způsobilá dosáhnout určeného cílenému
- Spolehlivost – to znamená, zda je strategie schopna dopracovat se k vytyčenému cíli i přes působení vlivů prostředí

Dále se u marketingových strategií oceňují jejich:

- Prospěšnost – jedná se o to zda doporučená strategie pomáhá k dosažení cíle, zda je riziko, které může přinést dostatečně malé a také pokud je tato strategie v harmonii se intencemi managementu.
- Proveditelnost – pokud se zde nachází nějaké problémy či překážky související s uskutečnění této strategie.
- Komerční životaschopnost – Když se strategie dostatečně podaří, je nutné vědět jak působí na cash-flow firmy. Nastává také otázka zda firma dosáhne požadovaného zisku.

Strategie se většinou posuzují před využitím, ale i po jejím uskutečnění. ⁴⁵

⁴⁵ Jakubíková, 2013, s. 187.

13 Praktická část

13.1 Základní informace

Autor:mar.s architects

Adresa:U Kunratického lesa 1801,Kunratice,Praha,Česká republika

Web:www.pivovarspojovna.cz

Investor:Pivovar Spojovna a.s.

Projekt:2014

Realizace:2018

Užitná plocha:775 m²

Zastavěná plocha:1100 m²

13.2 Pivovar Spojovna

Pivovar Spojovna se nachází na severovýchodním okraji Kunratic v blízkosti vysokoškolských kolejí. Tento pivovar se řadí do kategorie minipivovarů s restaurací a byl otevřen v roce 2018. Za tímto projektem stojí zakladatel a majitel developerské skupiny RODOP - Martin Kulík. Název Spojovna odráží snahu o spojovat obyvatele tří sousedících čtvrtí - Kunratic, Chodova a Šeberova. Architektonický návrh je dílem studia Mar.s architects. Ve Spojovně se vaří čtyři vlastní druhy piva: Kunratický Študák (11° pale ale), Kunratický Ležák (12° ležák), Chodovský Kravat'ák (12° pšeničné), Šeberovský Fešák (14° stout). Nabídka bývá doplněna sezónními speciály například opatovský letňák kunratický vlčák. Dále se zde čepují piva ze spřátelených pivovarů Hostivar a Trautenberk téže podnikatelské skupiny. I v těchto pivovarech se právě točí i piva z pivovaru Spojovna.⁴⁶

Pivovar Spojovna se nachází na pomezí tří pražských čtvrtí Chodova, Kunratic a Šeberova. Toto místo je také specifické svou skladbou obyvatel, střetávají se zde rozdílné světy jednak studentský v podobě vysokoškolských kolejí ale také byznys v nedalekém office parku a běžný život obyvatel sídliště. Tyto světy se protínají právě v novém slibném pivovaru.⁴⁷Na obědy jsem tedy chodí spíše lidé z kanceláří a k večeru se z pivovaru stává ráj studentů z okolí. A jelikož se tam tyto skupiny neustále střetávají, tak odtud pochází název pivovaru, který tyto lidi spojuje, tedy Spojovna. Součástí rozsáhlého areálu je budova s pivovarem, zázemím a restaurací, velká zahrada s venkovním výčepem a různými sportovními a kulturními aktivitami v blízkém okolí. Hlavním artiklem pivovaru jsou

⁴⁶ Archiweb 2021 . [online]. Archiweb [cit. 15-1-2022]. Dostupné z: <https://www.archiweb.cz/b/pivovar-spojovna>

⁴⁷Filipová, Hana.“ V pražských Kunraticích vyroste nový minipivovar,, *e15.cz* [online] [cit. 15-1-2022]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/v-prazskych-kunraticich-vyroste-novy-minipivovar-1331949>

svrchní kvašená piva, Spojovna tak doplňuje portfolio skupiny pivovarů Hostivar, Hostivar II a Trautenberkkterý se nachází v Krkonoších. Samotný objekt reaguje na specifika daného místa a také na první pivovar ze skupiny - Hostivar. Mezi oběma stavbami je vytvořena paralela založená především na použití podobných principů i materiálů ale v různém provedení. Dalším výrazným prvkem interiéru je betonový výčep s průhledem do kuchyně a shluky skleněných koulí, které vizuálně určují důležitá místa v restauraci, celkově tak nejen zevnějšek ale i interiér podniku působí velmi moderně. Grafický design, logo a slogany navrhlo grafické studio Dynamo Design.⁴⁸

13.3 Produkt

Podnik Spojovna není jen pivovarem, ale také restaurací, a tak zde netočí jen piva, ale mají i rozsáhlý sortiment jiných velmi zajímavých produktů, ať už možnost objednat si sud pro svou domácí party v boxu s různými možnými kombinacemi jídla, nebo nechat si od nich přivést jakékoliv jídlo z aktuálního menu přes aplikaci Wolt. Také je možné, jak již bylo řečeno na začátku, koupit piva různých jiných pivovarů, například Trautenberk (13°) a Hostivar (10°). Dle mého názoru je tato strategie velmi zajímavá. Spojovat pivovary a nabídnout tak lidem možnosti ochutnat piva z různých pivovarů na různých koncích země.

13.4 Idea

Podnik Spojovna byl založen za jediným účelem, a to spojovat různé typy lidí u kvalitního jídla a zajímavých piv. Sami mají na svých webových stránkách svůj účel vzniku napsaný, „Ať jste Pražáci nebo přespoláci, študáci, ajtáci nebo kravatáci, ať vám chutná pivo světlé, tmavé nebo řezané, ve Spojovně najdete společnou řeč.“⁴⁹ Přesně proto byl tedy založen pivovar Spojovna. „Pivaři všech čtvrtí spojte se!“ – velmi vtipně vytvořený reklamní slogan podniku najdeme v interiéru restaurace.

⁴⁸Krynek, Ondřej „Na okraji Prahy vyrostla restaurace s vlastním pivovarem Spojovna“ *designmag.cz* [online] [cit. 15-1-2022]. Dostupné z: <https://www.designmag.cz/interier/81876-na-okraji-prahy-vyrostla-restaurace-s-vlastnim-pivovarem-spojovna.html>

⁴⁹Pivovar Spojovna 2021 . [online]. Pivovar Spojovna [cit. 15-1-2022]. Dostupné z: <https://pivovarspojovna.cz/>

13.5 Vývoj podniku

Podnik byl sice otevřen v roce 2018, avšak myšlenka vytvořit Spojovnu vznikla už v roce 2014. Bylo vytvořeno 200 akcií, které si koupili především místní lidé, nebo kamarádi zakladatele Martina Kulíka.

14 Určení vize a mise, cílů

14.1 Vize

Vize podniku Spojovna byla odjakživa jasná, chtěli spojit jakkoliv různé typy lidí u kvalitních piv. Vize tohoto podniku se prolíná i do pivovarů Hostivar 1, Hostivar 2 a Trautenberk, jelikož je vlastní stejný majitel. Ukazuje to tak i způsob a možnost pro ostatní pivovary či budoucí nové malé pivovary jak vést svou strategii.

14.2 Mise

Mise podniku je poskytovat kvalitní domácí piva společně s dobrým jídlem a příjemným prostředím pro všechny různé lidi z okolí. Jejich misí je i zároveň tyto lidi spojovat, nejen u svých piv, ale také u piv ze spřátelených pivovarů.

14.3 Strategické cíle

Jak již bylo zmíněno v předchozí teoretické části, podnik by si měl vytvořit strategické cíle tak aby navazovali na stanovenou misi a vizi. Jelikož hlavním cílem podniku Spojovna má být spojovat lidi, měli by si proto definovat, jak nejrychleji a nejefektivněji tohoto cíle chtějí dosáhnout. Tento cíl budu i já zkoumat a vypracovávat v této práci. Pokusím se vytvořit strategii, která by byla co nejefektivnější v ohledu na získání co nejvíce nových zákazníků, ale také i spřátelených pivovarů. Společně s pivovarem Spojovna bych rád vytvořil strategický plán, který firma i využije a uskuteční ho.

15 Strategické analýzy

V následující kapitole této práce, která se nazývá strategické analýzy, využiji metody, které jsem již dříve zmínil v teoretické části. Abych podrobně analyzoval stav a vnitřní prostředí podniku Spojovna využiji metody jako například Mc Kinseyho model 7S. Budu zde využívat také situační analýzu do které patří hlavně Pest analýza nebo Porterův model pěti sil, nejhlavnější bude SWOT analýza, kterou využiji abych získal všechny klíčové poznatky o tomto podniku.

15.1 Mckinseyho model 7S

15.1.1 Struktura podniku

Podnik Spojovna je jeden z mnoha úspěšných projektů skupiny RODOP. Firma byla založena jako akciová společnost a bylo vystaveno dvě stě akcií, každá po 200 tisíc korun, přičemž jedna osoba mohla mít maximálně akcií. Celkem tak vlastní akcie Spojovny okolo 80 lidí. Majitel Martin Kulík má své cíle jasně stanovené a dělá vše pro to aby je plnil a ještě navyšoval. Stále totiž přichází s novými a novými nápady. Ačkoliv je Spojovna součástí větší skupiny spadající pod developerskou firmu RODOP, je to stále ještě velmi mladý a nadějný podnik. Spojovna stále nabírá nové kolegy do svého rodinného kolektivu. Když jsem poprvé přišel do této hospody, tak na mě okamžitě začala působit přátelská atmosféra. Všichni se k sobě chovali slušně a působili na své zákazníky velice ochotně. Po dialogu s různými zaměstnanci jsem se dozvěděl, že styl vedení je tu demokratický a někdy dokonce liberální. To mě poměrně zaskočilo, protože jsem se s tímto stylem ještě nikdy nesešel.

15.1.2 Strategie

Jejich strategie ještě není zcela jasná, jelikož Spojovna je na trhu teprve krátkou dobu a za dob korony fungovala opravdu jen v omezeném množství. Proto by tento dokument mohl pomoci v najítí té správné strategie pro tento pivovar. Jejich strategie by měla být spojena co nejvíce s jejich vizí, která je spojovat lidi z okolí. Proto si myslím, že by bylo vhodné začít vytvářet stále více nových spoluprací s jinými a novými pivovary. Z minulosti víme, že majitel rád vytváří nové projekty a nebojí se s nimi experimentovat. Expanze by tedy byla vhodná volba.

15.1.3 Systémy

Podnik Spojovna komunikuje se svými zákazníky především přes webové stránky, vše se ale ovšem prolíná i na jejich facebookových a instagramových stránkách kam pravidelně přidávají příspěvky s novými akcemi a různými novinkami. Na svých webových stránkách mají i e-shop, kde si můžete objednat například různé balíčky jídla se sudy. Firma využívá web i facebook jako nástroj pro nábor nových zaměstnanců, nebo také například jako zdroj informací o různých změnách ať už v otevírací době, či v změnách harmonogramů akcí pro stálé i nové zákazníky.

15.1.4 Sdílené hodnoty

Firma se v podstatě zakládá na sdílení hodnot, jejich vize spojuvat různé lidi právě v jejich podniku mluví za své. Spolu se svými spřátelenými pivovary tak sdílí nejen svou vizi a misi, ale stále se snaží pomoci novým pivovarům v růstu, tím, že je nejen podporují a točí u nich jejich piva, ale také je sponzorují a vytváří s nimi společné akce. Pivovar Spojovna je unikátní svou polohou a tak zároveň rozmanitostí lidí, kteří sem chodí. Většina lidí co jsem přijdou nejsou sice stálí zákazníci, ale mnoho z nich, jak jsem se dozvěděl, navštívilo i minimálně jeden jiný spřátelený pivovar.

15.1.5 Schopnosti

Od doby co byl založen pivovar Spojovna, se firma snaží zachovat si co nejlepší a nejkvalitnější přístup k zákazníkům. Podnik se snaží vyjít vstříc všem svým zákazníkům i když to z důvodu vysoké rozmanitosti není až tak jednoduché, každý si ve Spojovně přijde na své. Pivovar pořádá spoustu různých akcí, ať už to jsou zvěřinové hody či speciální velikonoční akce. Právě tyto akce působí na ostatní lidi, že Spojovna je místo, kde se všichni setkají u jednoho piva a budou sdílet své zážitky s ostatními.

15.1.6 Styl vedení

Pivovar Spojovna dbá nejen na své zákazníky ale také na své zaměstnance. Ať už jste číšník nebo vaříte pivo, vždy ke svým zaměstnancům přistupují velice přátelsky a celkově pivovar vystupuje spíše jako taková rodinná firma. Podnik je tedy veden především velmi empaticky a přátelsky, proto si myslím že se nejvíce k tomuto hodí demokratický styl vedení. Se všemi problémy, které mohou nastat si poradí vysoce vyškolený personál vedení pivovaru, který má za sebou bohaté zkušenosti ať už z jiných pivovarů nebo dokonce ze spřátelených pivovarů Hostivař. Navzájem si tak tyto pivovary pomáhají a to je za mě velice dobrá myšlenka.

15.1.7 Spolupracovníci a tým

Jak jsem již několikrát zmiňoval pivovar Spojovna je jeden z mnoha spřátelených pivovarů. Spřátelené pivovary si mezi sebou vyměňují svá piva, a tak můžete například ve Spojovně ochutnat pivo z Krkonošského pivovaru Trautenberk a naopak. Není to ale jen o tom točit piva jiných pivovarů, ale jedná se především o pomoc ať už s výrobou piva pro menší ne tak známé pivovary, nebo poskytování různých prostředků v době nouze. V pivovaru Trautenberk tak například asistovali na začátku při výrobě piv sládcí z pivovaru Hostivar, kteří drží ocenění za Minipivovar roku 2013. Pivovar se stále snaží vytvářet podmínky pro nové přírůstky do skupiny spřátelených pivovarů.

15.1.8 Shrnutí McKinseyho modelu 7S

Struktura podniku	<ul style="list-style-type: none">- Spřátelené pivovary- Řízení podniku závisí na akcionářích a majiteli- přátelské vedení a interní komunikace
Strategie	<ul style="list-style-type: none">- Není jasně definovaná- Musí se zrealizovat do pěti let
Systemy	<ul style="list-style-type: none">- Facebook, Instagram- Web- E-shop
Sdílené hodnoty	<ul style="list-style-type: none">- Napříč spřátelenými pivovary stejné hodnoty- Spojovat lidi z okolí
Schopnosti	<ul style="list-style-type: none">- Výroba kvalitních domácích piv- Sdílení piv mezi pivovary
Styl vedení	<ul style="list-style-type: none">- Demokratický (někdy až liberální)- Přátelské, až rodinné prostředí
Spolupracovníci a tým	<ul style="list-style-type: none">- Spřátelené pivovary po celé ČR- Rodinná atmosféra

Tabulka č. 1 Shrnutí McKinseyho modelu 7S

16 Analýza vnějšího prostředí

V následující kapitole provedu analýzu vnějšího prostředí firmy za pomocí nástrojů, které jsem zmínil ve své teoretické části. Jedná se o Porterův model 5 sil a PEST analýzu. V následujících kapitolách pak tyto metody zhodnotím ve SWOT analýze, která pak poslouží jako nezbytný základ pro tento podnik.

16.1 Porterův model 5 sil

16.1.1 Konkurence

Nepřímou konkurenci, kterou se zde hodlám popsat je pro strategický plán velice důležité určit. Díky analýze konkurence je totiž podnik uvědomělý nad svými nedostatky a jen s touto znalostí se může společnost dále vyvíjet. Představiteli naší nepřímé konkurence jsou tedy všechny hospody v Praze i v jejím okolí. Nejedná se však o hospody jako takové, ale spíše o podniky, ve kterých si může zákazník objednat čepované pivo. Hrozba, kterou tyto podniky představují je založena na faktu, že lidé, kteří do těchto lokálů chodí na čepované pivo utrací své peníze za podobný produkt, ale v jiném podniku než našem. Tímto způsobem přichází Spojovna o velké procento zákazníků. S tímto jevem se ale nedá nic dělat. Jinými slovy se zde totiž jedná o zdravou konkurenci, která je vytvořena velkou poptávkou po chmelových produktech. Když se ale bavíme o přímé konkurenci je to zcela něco jiného. S tímto problémem v podobě konkurence se bojovat dá. Spojovna si je toho vědoma, a proto se pokouší svou přímou konkurenci co nejvíce zredukovat. Přímá konkurence, o které se tu bavíme totiž představuje všechny pivovary, které jsou buďto malé, nově vzniklé nebo vytvářejí specifický druh piva. Hospody a podniky které tyto nově vzniklá piva distribuují tím pádem do přímé konkurence spadají také. Spojovna se proto s těmito pivovary sjednocuje a propaguje jejich výrobky přímo u sebe v podniku. Tímto způsobem se přímá konkurence zmenšuje a pivovar Spojovna tak nemusí mít strach z rostoucí konkurence. Jedinými vážnými konkurenty tedy zůstávají společnosti, které se odmítli přidat do kooperace se Spojovnou.

16.1.2 Dodavatelé

Pro Spojovnu jsou dodavatelé stejně důležité jako odběratelé. Většinou platí, jako v každém byznysu, že hlavním jsou odběratelé. V našem případě zákazníci, kteří do podniku chodí a utrací tu své peníze za gastronomické a pivní zážitky s přáteli.

Dodavatelé jsou právě stejně tak důležití jako zákazníci. Hlavně proto, že bez nich by Spojovna ztratila jak jasnou tvář, a to je spojování lidí z celé Prahy a okolí. I Když někteří z jejich dodavatelů piva nejsou z Prahy ani z okolí, tak i oni představují důležitý prvek v jejich podnikání.

Mezi další dodavatelé patří i jejich přátelé, kteří se namísto piva zaměřují na pochutiny, které k němu patří. Mezi jedním je i domácí paštika, kterou si můžete po telefonické dohodě s majitelem objednat.

16.1.3 Substituty

Spojovna, díky svému postavení, které si vydobyla myšlenkou, že namísto soupeření s ostatními vytvoří spojení s každým malým pivovarem, který chce jenom uznání za dobře provedenou práci, kterou do své práce investovali. U piva je velice těžké najít nějakou náhražku. V tomto segmentu je ten problém, že každý sládek si svoje pivo tvoří sám a chutě si upravuje podle své klientely.

Tím pádem z tohoto tvrzení vyvodit, že totožný substitut neexistuje a pokud si i nadále sládek zachová svoje tajemství, tak bude všechno v pořádku.

Konkurence, ať už přímá nebo nepřímá by mohla ale okopírovat jejich nápad na spojení malých pivovarů. Z mého pohledu je právě myšlenka sjednotit malé pivovary, kteří se snaží bojovat proti velkým a zaběhlým značkám je zcela unikátní, ale také i poměrně lehká na provedení. To je pro Spojovnu nebezpečné a proto by se měla co nejvíce snažit v oslovování dalších pivovarů a je úplně jedno odkud jsou. Zkrátka spojit jich co nejvíce, protože tahle myšlenka je aplikovatelná v jakékoliv části republiky.

16.1.4 Odběratelé

Zákazníci jsou stejně jako dodavatelé velice důležití pro Spojovnu. Jejich spokojenost je jako v každém odvětví velice důležitá a závisí na ní budoucnost Spojovny i ostatních spřátelených pivovarů. Z tohoto důvodu Spojovna pravidelně pořádá různé akce, na kterých se všichni z okolí podílí. V některých případech je i sami navrhuji a posílají svoje nápady na další akce vedení. Někteří *štamgasti* jsou se Spojovnou tak spojeni, že dokonce pomáhají v nacházení nových malých pivovarů, se kterými by Spojovna uzavřít partnerství. A to neplatí jenom s pivovary, ale i malými podnikateli, kteří jak jsem zmiňoval, mají unikátní produkt. Například již zmíněná domácí paštika.

17 PEST analýza

17.1 Ekonomické faktory/ Politicko- legislativní vlivy

Ekonomických faktorů, které mohou ovlivnit chod podniku je mnoho. Pandemie Covidu - 19 zasáhla jako každý podnik také Spojovnu, která nemohla mít přes celou dobu pandemie otevřeno. Podnik tak generoval zisk pouze z objednávek jídla a pív přes dodávkovou službu. Podnik se alespoň mohl soustředit na sebe a rozvíjet se v době kdy někteří nic nedělali. Nemaý podíl na těchto krocích měl právě majitel a zakladatel Spojovny Martin Kulík. Za dobu pandemie dokázal připojit do skupiny spřátelených pivovarů další ať už nově založené, nebo již fungující minipivovary.

17.2 Technologické vlivy

Pivovar Spojovna je plně vybavený pro soběstačnou výrobu piva. Necháávají si dovážet pouze ty nejlepší chmely ať už z Čech (Žatecký poloraný červeňák), nebo například z Velké Británie (Challenger). Vaření piva je velmi náročné, a o všechny přístroje musí být důkladně pečováno. O jejich tanky, kde vaří svá piva pečují ti největší odborníci a sládci. Piva ve Spojovně se vaří poctivě, bez pasterizace a filtrování, jen z vody, chmele a sládu. O výrobu piva se starají ti nejlepší sládci, pod vedením Františka Poláčka. Sládci si také často vypomáhají mezi spřátelenými pivovary, je tak možné že pivo Vám uvaří dnes jiný sládek než zítra.

17.3 Sociální faktory

Okolí pivovaru je velmi rozmanité, nachází se zde nespočetné množství sportovních a kulturních aktivit, kam se rádi uchylují lidi z okolního office parku ale také z nedalekých

vysokoškolských kolejí. Pivovar se tak nachází v samotném středu dění a lidé si sem chodí dopřát kvalitní pivo nejen po sportovní aktivitě, ale i po práci, či po škole.

Díky moderní době se Spojovně otevírá i mnoho možností. Dnes je už známým faktem, že mladí lidé už nevyhledávají klasické hospody, ve kterých čepují standardní piva. Právě naopak. Dnešní generace ráda objevuje nové věci. V tom vidí pro Spojovnu a jejich spřátelené pivovary velký potenciál.

18 SWOT analýza

18.1 Silné stránky

Silných stránek má Spojovna hned několik. Z mého pohledu je nejsilnější stránka právě jejich hlavní myšlenka a to spojovat lidi z Prahy a širokého okolí. To je hlavní zbraň, jak na trhu uspět. Spojovna kolem sebe tvoří velice příjemné prostředí, které zákazníci velice rádi navštěvují a tráví, zde mnoho času. Proto by bylo dobré těchto míst po Praze udělat více a možná i začít investovat do dalších takových míst, kde by se lidé scházeli a sblížovali se nad dobrým pivem. Mezi následující silné stránky, které tvoří identitu Spojovny je sdílení piv mezi malými pivovary. Mladí lidé rádi ochutnávají nové věci a je jedno, jestli se jedná o piva nebo o nové chutě. Opět se dostáváme k hlavnímu bodu mé bakalářské práce a to je vytvoření fungující strategie. Už teď vím, že jedním ze strategických návrhu bude vytvoření dalšího takového místa, kde by se lidé spojovali.

18.2 Slabé stránky

Když budeme hovořit o slabých stránkách tak musíme zmínit i tu nejsilnější, protože v tomto případě se jedná o jejich myšlenku spojování. Tato idea je lehce napodobitelná, a prakticky každý kdo by chtěl spojit zbývající pivovary má stále možnost tuto strategii realizovat, a je velice pravděpodobné, že některých částech republiky by se jim to možná i podařilo.

Jelikož je Spojovna ještě mladý podnik, tak nemají přesně definovanou strategii, což je pro každý podnik velice riskantní. Doufám, že po vypracování mé práce, aspoň částečně pomůžu Spojovně najít tu správnou cestu k dosažení cíle.

18.3 Příležitosti

Příležitosti, které pivovar Spojovna má, jsou velkou většinou nasměřovány k rozšiřování podniku. Nápad na spojení více pivovarů dohromady v jedné hospodě není vůbec špatný. Pokud by majitelé Spojovny tedy měli zájem o vybudování chmelového giganta, správným směrem kterým by se měli vydat jsou franšízy. Představa příležitosti, která se nám zde naskytla je více Spojoven rozmístěných po všech koutech Prahy. Nabídka speciálních piv by se každý měsíc měnila přesně podle toho, jaká piva by aktuálně nabízela první (centrální) Spojovna. Zákazníci co mají chuť na nestandardní ochutnávku piv budou tak mocí zajít do našeho podniku, který je k nim momentálně nejbližší a nemusejí jet do svého oblíbeného podniku přes půlku města.

Další příležitostí, které by Spojovna mohla využít je prodej vlastního piva v obchodních řetězcích. Nabídka piv, které podnik nabízí není malá a je škoda, že si příznivec těchto produktů nemůže koupit svoje oblíbené chlazené pivo i u něj doma v nejbližším obchodě. Podobně tak, jak to dělají velké pivovary jako například Plzeňský Prazdroj nebo Gambrinus, tak i Spojovna by mohla využít této šance a zvýšit si tak enormně zisky. Navíc se ani nemusíme bát, že by se hodnota tohoto kvalitního piva nějak poškodila. Stejně tak jako u předem zmíněných pivovarů, pivo v lahvi nebo v plechu je mezi lidmi bráno jako méně chutné než pivo čepované. Proto se očekávání kvalitní chuti u produktů ze supermarketů snižuje a konzumenti nejsou zklamaní z nižší kvality těchto produktů. A přitom cena za tyto výrobky zůstává podobná.

18.4 Hrozby

Na co se u malých pivovarů zapomíná je jejich životnost. Když jsem hovořil se zaměstnanci, jak takový pivovar vzniká, tak jsem se dozvěděl, že to není záležitost jednoho nebo dvou dnů, ale je to otázka měsíců. Pak jsem se následně dozvěděl, že spousty z nich do roka až dvou. Tato informace mě poněkud zaskočila, ale na druhou stranu, když podnikatel nemá žádnou strategii a jeho informace o trhu jsou děravé, tak se ve výsledku není čemu divit. Tato znalost ohledně malých pivovarů by mohla být pro Spojovnu zásadní. Jejich hlavními dodavateli jsou právě malé pivovary.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Jejich hlavní myšlenka ohledně spojování lidí a malých pivovarů • Stálá klientela 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemají ještě danou strategii • Mladý podnik • Velká nepřímá konkurence (všechny podniky, kde čepují pivo)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření více takových to míst • Výroba dalších piv se zajímavou chutí • Prodej piv v supermarketech 	<ul style="list-style-type: none"> • Krátká životnost u většiny malých pivovarů • Okopírování jejich myšlenky se spojováním lidí

18.5 Tabulka č. 2, SWOT analýza

19 Jednotlivé strategie

19.1 Strategie č.1

První strategii které se budeme věnovat je založení nového podniku Spojovny v jiné části Prahy nebo kdekoliv v republice, kde by bylo možné spojit více malých pivovarů a tím tak vytvořit podobné prostředí, které se nachází na okraji Chodova. Jednalo by se o koncept franšíz. Tento způsob rozšiřování je o propůjčování dobrého jména značky začínajícím podnikatelům. Ideální společník, kterého Spojovna potřebuje je člověk, který chce dokonale pečovat o vlastní restauraci. Společnost taková, jakou je Spojovna může těmto podnikatelům pomoci k uskutečnění jejich touhy. Za podmínky, že se nový majitel druhé Spojovny bude řídit všemi danými pravidly, mu náš pivovar pomůže vybudovat jeho vlastní podnik. Nejdůležitější na celém rozšiřování je, aby všechny produkty a zvyky, které se vyskytují v originálním podniku zůstali stejné i v přenesených restauracích. Kdyby se totiž změnil i menší návyk mohlo by to ohrozit nebo dokonce zničit celou duši Spojovny. Pro vyhnutí se těmto možným nepříjemnostem bude pro budoucí společníky vytvořeno školení na míru. Součástí tohoto školení bude dvouměsíční kurz spojený s péčí o restauraci se zaměřením na správném chování k hostům.

19.2 Strategie č.2

Jelikož Spojovna, jak už z názvu vyplývá, chce spojit co nejvíce lidí, jejich pivem nebo pivy jejich spojenců, tak z mého pohledu by bylo dobré tuto ideu více rozvést a začít oslovovat i různé supermarketů a hypermarketů. Tato strategie by byla vhodná, jelikož v České republice je hodně těchto obchodů, a dokonce naše republika si drží přední příčky v počtu supermarketů a hypermarketů na osobu.⁵⁰

Tato strategie je vhodná, jelikož je v jasně definovaná z pohledu vizí podniku. Dokonce už některé pivovaru tuto strategii zkouší, takže z hlediska proveditelnosti je tato strategie možná. Ovšem bylo vy zde zapotřebí vynaložit obrovské úsilí, aby se některé z těchto supermarketů rozhodli prodávat naše produkty. Dalším krokem, který by se v tomto případě hodil, by bylo zanalyzování této strategie u naší konkurence, která tuto strategii již zrealizovala. Hodil by se zde sekundární výzkum, který by tuto strategii zhodnotil. Toto by byl hlavní milník, jelikož zatím nevíme, kolik by jsi supermarketů brali provize z prodeje.

⁵⁰ČT24 .“Česko jako velmoc supermarketů. Konkurence likviduje menší původní obchody“ *ct24.ceskatelevize.cz* [online]. [cit. 20-01-2022]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3044795-cesko-jako-velmoc-supermarketu-konkurence-likviduje-mensi-puvodni-obchody>

19.3 Strategie č. 3

Tato strategie se bude zaměřovat na výrobu dalších piv a oslovování dalších malých pivovarů. Jde o tom, že Spojovna si ještě více upevní své místo na trhu díky svým spojenectvím s ostatními. Strategie č. 3 v sobě ukrývá také i jeden zásadní fakt, a to je odstranění přímé konkurence. Konkurence Spojovny je každý malý pivovar, který se snaží vytvořit něco speciálního, co tu ještě nebylo. Tímto krokem bychom se tak zbavili přímé konkurence a více se postavili nepřímé konkurenci.

Nepřímá konkurence takovéto možnosti nemá. Naše nepřímá konkurence se zaměřuje zejména na klasické zákazníky, kteří si chtějí koupit a vychutnat si ho v pohodlí domova, nebo oslovovat klasické hospody nebo restaurace, které točí ty samá piva pořád dokola a většina spotřebitelů jsou z tohoto monotónního způsobu unavení. Každému je známo, že i spotřebitelé mezi sebou vedou spory, které pivo je z těch klasických nejlepší (Kozel, Plzeň, Gambrinus, Bráník). V tom je výhoda malých pivovarů, každá chuť je něčím zvláštní a lidé si je rádi vyzkouší a sdílejí je mezi sebou. Vytvořením dalších takových to piv by Spojovna tuto myšlenku ještě více rozvinula a nabídla lidem další paletu chutí, které by si lidé mezi sebou sdíleli.

19.4 Výběr strategií

Tuto strategii jsem vybral na základě získaných poznatků z marketingových nástrojů, které jsem ve své bakalářské práci nadefinoval v teoretické části a následně uvedl do praxe v praktické části. Tento způsob vypracování se mi také hodil i v tom, že na sebe marketingové a nástroje pro vytvoření finální strategie navazovali a ve výsledku mi dali návrhy na vypracování strategie, která se pro Spojovnu nejvíce hodí.

Spojovna by se s touto strategií skvěle vcítila a také by skvěle naplňovala její misi a vizi. Ostatní strategie se zaměřovaly na výrobu nových produktů a navazování dalších kontaktů. V těchto případech by se sice naplňovali cíle Spojovny, ale více než na lidi by se soustředila hlavně na sebe samotnou, což není nic špatného, ale z dlouhodobého hlediska by ztratila hlavní poselství, pro které byla vytvořena.

Strategie č.2 se zaměřuje hlavně na expanzi do supermarketů a velkých obchodů. Problém je v tom, že Spojovna je hlavně o sjednocení a o společné atmosféře mezi lidmi. Tímto způsobem by se spíše lidem odcizila. Hlavně proto, že lidé by se už nacházeli v podniku, ale popíjeli by si doma se svým úzkým okruhem přátel.

Strategie č. 3 se hlavně soustřeďuje na produkci nových výrobků pro své momentální zákazníky. Tato strategie je nevhodná, jelikož má podobný problém jako strategie č.2, a to že nespojuje lidi ani malé pivovary. Vytváří sice hodnoty, ale místo pro jejich využití zůstává stejné. Spojovna chce hlavně vytvořit větší místo pro společné zážitky.

19.5 Revize Strategie č. 1

Pro další zpracování jsem si vybral strategii č. 1. Tato strategie je sice z hlediska proveditelnosti náročnější než ostatní dvě, které jsem tu zmiňoval, ale právě protože je náročnější a originálnější, tak má větší možnost na úspěch. Tato strategie bude ve smyslu vytvoření dalšího místa, jako je Spojovna na Chodově. Bude zapotřebí vyhledat pivovary, který se nacházejí na okrajích měst nebo vesnic. Toto bude ten hlavní krok, který se bude muset provést. Bude ten základní a nejdůležitější věc, která se bude muset udělat. Po této analýze prostředí se ukáže, které prostředí je nejvhodnější pro výstavu dalšího podniku.

19.6 Náklady

Po domluvě s majitelem jsem zjistil, že budou zapotřebí tyto věci:

Samozřejmě je vše v částkách bez DPH.

Zřizovací výdaje: 65.000.000,- = ZK , orientačně

Pivovar – 5.000.000,- = varna, tanky, chlazení, vyvíječ páry (ohřev vody pro pivovar), myčka sudů, šrotovník, sudy apod.

Kuchyně – 2.500.000,- = spotřebiče + ostatní vybavení

Restaurace – 1.500.000,- = výčep, stoly + židle, inventář (talíře, sklo, příbory apod.)

Venkovní výčep (stánek) = 1.000.000,-

Terasa – 400.000,- = stoly + židle, roleta

Ostatní vybavení = 500.000,- (kancelář, sklady)

Chladicí boxy = 500.000,-

Mzdové náklady : 850.000,-

Energie(voda, plyn, elektro, kanalizace) : 145.000,-

Suroviny a materiál: 730.000,-

Náklady na výrobu se pohybují okolo částky 1.660.000,-

Ostatní výdaje – 370.000,- (IT služby, účetnictví, servis a revize, nájem, auto leasing, ostatní služby, údržba apod.)

DPH, spotřební daň a ostatní daně – 60.000,-

Zbytek kapitálu padl na stavební práce, terénní úpravy, zahradu a přilehlé parkoviště.

Toto jsou hlavní náklady na vytvoření další Spojovny. Samozřejmě, že zřizovací výdaje se liší od místa výstavby. Tyto informace jsem získal od vedení podniku ještě před Covidem – 19 a válkou na Ukrajině.

Do této strategie by bylo možné přidat i vytvoření vlastní rozvážkové služby. Rozvážková služba by fungovala na základních principech objednávky rozvozu.

19.7 Návrh rozvážkového systému

Výhodou vlastního rozvozu je dostatek pracovních míst pro zaměstnance, ale zároveň to znamená větší náklady. Pivovar Spojovna v nynější době využívá rozvozovou službu Wolt, která si bere 30% provize z doručení jídla, tudíž celých 70% náleží Spojovně. V průměru platí restaurace za rozvozové služby a cenu rozvozu často doplácí i zákazník. Vlastní rozvozová služba může zvýšit prestiž samotné restaurace/pivovaru a udělat tak větší dojem na zákazníky.

- Rozvoz bude do 3 km zdarma (toto je naprosto normální pro většinu restaurací)
- Maximální doba doručení by byla 60 - 90 minut
- vzdálenější obce (v Praze) maximálně 49 Kč.

Docela zde hraje do karet, že se lidé díky situaci okolo Covidu naučili více si jídlo objednávat až domů. Mezi další benefity vlastní rozvozové služby patří i to, že naše restaurace poskytuje i vypůjčení sudů. Tyto sudy však doručovací služba jako je Wolt nemá šanci do svých aut naložit natož odvést.

Uvolní se i místa v samotné restauraci, která je z vlastní zkušenosti vždycky plná a bez rezervace nemáte šanci si sednout. Takže podle mých předpokladů by vlastní rozvoz jídel byl dobrou investicí do budoucna. Pro pivovar Spojovna by to znamenalo větší tržby jak v restauraci, tak i v rozvozu. Zároveň aby byla vlastní rozvážková služba účinná, tak je namístě dát o ni všem vědět. To by se propagovalo, jak na webových stránkách, tak i v hlavním místě prodeje. Zároveň by se mělo připomínat i hostům, kteří do podniku zavolají. Možná i zasílat emaily o týdenních nabídkách. Doprava zdarma je až při objednávce přesahující 1000 korun a zákazník dostane ještě dárek.

20 Závěr

V samotném závěru své práce chci shrnout všechny poznatky, které jsem za dobu svého vypracování získal. Ve své seminární práci jsem se snažil vytvořit fungující strategický plán, který by splňoval všechny požadavky podniku. Strategie č. 1 se mi pro Spojovnu zdá jako nejrealnější a velice vhodná pro dosažení vytyčeným cílům. V teoretické části jsem se snažil využít co možná nejvíce marketingových nástrojů, které by mi pomohly s vytvořením strategie, který by Spojovna mohla v budoucích letech použít a získat tak na svoji stranu další zákazníky a malé pivovary.

V praktické části jsem všechny tyto nástroje použil a vyvodil z toho nejlepší strategii, která se nejvíce hodí a uskutečňuje hlavní cíle Spojovny. Pro správné provedení jsem nejdříve použil nástroje, jako jsou Porterův model 5 sil, McKinseyho 7S a PEST analýzu. Z těchto modelů jsem získal informace, které jsem následně aplikovat do finální SWOT analýzy, ze kterých jsem následně vyvodil tři hlavní strategie, na kterých jsem ještě jednou provedl kontrolu a z nich vybral tu nejlepší.

Na samý konec své práce bych chtěl ještě napsat, že strategické plánování je opravdu složitý proces a do své bakalářské práce jsem vložil to nejhlavnější ze strategického plánování. Zároveň vím, že jsou věci, které jsem zde neuvedl, protože jak už jsem napsal, tak strategické plánování je i pro zkušené marketéry těžké.

21 Zdroje

Knižní zdroje

- Sedláčková, Helena, Buchta, Karel. *Strategická analýza : 2. přepracované a doplněné vydání.* Praha : C. H. Beck, 2006.
- Jakubíková, Dagmar. *Strategický marketing.* Praha: Grada publishing, 2013.
- Kašík, Mila, Havlíček, Karel. *Marketing při utváření firemní strategie.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., v edici EUPRESS, 2009.
- Fotr, Jiří a spol., s. 22, *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu,* Grada, 2017.
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane. *Marketing management. 14. Vyd.* Praha: Grada Publishing 2013.
- Sedláčková, Helena. *Strategická analýza.* Praha: C. H. Beck, 2006.
- Mallya, Thadeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2007
- Rolínek, Ladislav. 2003. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly).* České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
- Hanzelková, Alena et al. *Business strategie: krok za krokem.* Praha: C. H. Beck, 2013.
- Srpová, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010.
- Dvoráček, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii. Beckova edice ekonomie.
- Kozel, Roman. *Moderní marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing. 2006
- Porter, Michael E. *On competition.* Harvard business School pr. 1998.
- Kotler, Philip. *Marketing podle Kotlera, Jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* Praha: Management Express, 2006.
- Porter, Michael E. *Konkurenční strategie.* Victoria Publishing. 1994

Internetové zdroje:

- Altaxo . [online]. Altaxo. [cit. 3-1-2022]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/zakladni-rozdily-mezi-taktickym-operativnim-a-strategickym-rizenim>
- Dobrá strategie. [online]. Dobrá strategie. [cit. 3-1-2022]. Dostupné z : <https://dobra-strategie.webnode.cz/co-je-strategie/>
- Strategy4. [online]. Strategy4. [cit. 3-1-2022]. Dostupné z : <https://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-1>
- Strateg . [online]. [cit. 3-1-2022]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Realizace_strategie.html
- Efektivně řízená firma . [online]. Efektivně řízená firma . [cit. 3-1-2022]. Dostupně z : <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/efektivne-rizena-firma-vize-mise-strategie/>
- Kenton, Will. „Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis“ *investopedia.com* [online]. [cit. 3-1-2022]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Jovanovic, Dunja. „The differences between long-term and short-term planning“ *clockify.me* [online]. [cit. 11-1-2022]. Dostupné z: <https://clockify.me/blog/managing-tasks/short-term-planning-and-long-term-planning>
- Managementmania 2021 . [online]. Managementmania [cit. 11-1-2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- Profi-management 2021 . [online]. profi-management. [cit. 13-1-2022]. Dostupné z: <https://cs.profi-management.net/12112793-align-your-business-with-mckinsey39s-7s-framework>
- Mindtools 2021 . [online]. Mindtools [cit. 13-1-2022]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- Co je konkurence. [online]. Co je konkurence [cit. 3-1-2021]. Dostupně z : <https://www.penize.cz/slovník/konkurence>
- Archiweb 2021 . [online]. Archiweb [cit. 15-1-2022]. Dostupné z: <https://www.archiweb.cz/b/pivovar-spojovna>
- Filipová, Hana. “ V pražských Kunraticích vyroste nový minipivovar,, *e15.cz* [online] [cit. 15-1-2022]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/v-prazskych-kunraticich-vyroste-novy-minipivovar-1331949>

- Krynek, Ondřej „Na okraji Prahy vyrostla restaurace s vlastním pivovarem Spojovna“ *designmag.cz* [online] [cit. 15-1-2022]. Dostupné z: <https://www.designmag.cz/interier/81876-na-okraji-prahy-vyrostla-restaurace-s-vlastnim-pivovarem-spojovna.html>
- Pivovar Spojovna 2021 . [online]. Pivovar Spojovna [cit. 15-1-2022]. Dostupné z: <https://pivovarspojovna.cz/>
- ČT24 .“Česko jako velmoc supermarketů. Konkurence likviduje menší původní obchody“ *ct24.ceskatelevize.cz* [online]. [cit. 20-01-2022]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3044795-cesko-jako-velmoc-supermarketu-konkurence-likviduje-mensi-puvodni-obchody>