

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

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

Kamila Hušková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kamila Hušková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Analýza a inovace organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

Název anglicky

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

Cíle práce

Cílem práce je analýza a návrh inovace organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu Bohemia sekt, s.r.o. Jedná se o společnost, která patří k nejvýznamnějším výrobcům sektů, vín a lihovin střední a východní Evropy. Na základě získaných informací bude možné navrhnout inovaci směřující ke zlepšení a fungování společnosti v aspektech její činnosti za účelem rozvoje společnosti nebo zajištění udržitelného ekonomického růstu a upevnění postavení společnosti na trhu.

Metodika

Sekundární analýza odborné literatury a sběr dat formou řízeného rozhovoru s vybranými manažery společnosti. Použití vybraných nástrojů analýzy za účelem vyhodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí, dále metodu posouzení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. Zhodnotit současnou pozici společnosti Bohemia sekt, s.r.o. na základě celkového zhodnocení situace navrhnout optimalizaci řešení organizační a řídicí struktury společnosti.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Organizační struktura, řídicí struktura, inovace, konkurenční výhoda, plánování.

Doporučené zdroje informací

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0666-0.
DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vydání, dotisk. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
HRON, J., Teorie řízení. Praha: ČZU, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0
PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
Rymešová, Chamoutová. Průvodce psychologii osobnosti pro distanční studium, Praha, ČZU, ISBN – 978-80-213-0814-5
ŘEPA, V. Podnikové procesy procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1281-4
TICHÁ, I. HRON, J. Strategické řízení. Praha: ČZU, 2002, ISBN 80-213-0922-9.
TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. první vydání. ISBN -80-86419-35-5

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 02. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Analýza a inovace organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c., za vedení a poskytnutí poradenství při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Martinu Fouskovi, Ph.D, marketingovému řediteli firmy BOHEMIA SEKT, s.r.o., za poskytnutí potřebných materiálů k vytvoření práce a nahlédnutí do organizační a řídicí struktury podniku. Rodině a přátelům za projevenou podporu během celého studia.

Analýza a inovace organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá organizační a řídicí strukturou podnikatelského subjektu. Je složená z více částí. V první fázi jsou shrnuta teoretická východiska a poznatky, které byly získány studiem odborné literatury. V druhé fázi je seznámení s vybraným podnikatelským subjektem, zpracováním jedné z možných analýz a vlastním výzkumem. Ten je proveden formou řízeného rozhovoru s vybranými manažery společnosti, kteří autorku zasvětili do struktury a problémů daného subjektu. Na základě získaných informací, byly zvoleny návrhy, které by mohly být přínosem firmy v rámci budoucího růstu a zdokonalování její strategie na trhu.

Klíčová slova: organizační struktura, řídicí struktura, inovace, konkurenční výhoda, plánování

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

Summary

Bachelor thesis deals with the organizational and management structure of the business entity. It is composed of multiple parts. In the first phase there are summarized theoretical background and knowledge, which were obtained by studying professional literature. The second phase is an introduction to selected business entity processing of one possible analysis and own research. This is done by means of controlled interviews with selected managers of the company, who are dedicated to the structure and problems of the entity. Based on information gathered, there were chosen proposals that could benefit the company in the context of future growth and improving its strategy in the market.

Keywords: organizational structure, management structure, innovation, competitive advantage, planning

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Teorie organizace	12
3.1.1 Klasická teorie organizace	12
3.1.2 Moderní teorie organizace	13
3.2 Organizační struktura	15
3.2.1 Pojem a význam organizování	16
3.2.2 Základní prvky organizační struktury	16
3.2.3 Základní typy organizačních struktur	17
3.3 Řídící struktura.....	18
3.3.1 Základní typy řídicích struktur	18
3.4 Strategie.....	19
3.5 Inovace	19
3.6 SWOT analýza	20
4 Charakteristika zvoleného subjektu.....	21
4.1 Popis společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.	21
4.2 Předmět činnosti společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o	23
5 Analýza zvoleného subjektu	25
5.1 Organizační a řídicí struktura společnosti	25
5.1.1 Vnější prostředí společnosti.....	28
5.1.2 Vnitřní prostředí společnosti.....	34
5.2 SWOT analýza	36
5.2.1 Silné stránky	36
5.2.2 Slabé stránky.....	36
5.2.3 Příležitosti	37
5.2.4 Hrozby	38
6 Inovace zvoleného subjektu.....	39
7 Závěr.....	42
8 Seznam použitých zdrojů	43

Seznam obrázků

Obrázek 1: řídicí schéma společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.	26
Obrázek 2: funkční organizační schéma společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Spotřeba alkoholických nápojů v ČR	28
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Poměr prodejů jednotlivých kategorií na celkovém prodeji společnosti v roce 2014	24
Graf 2: Podíl společnosti BOHEMIA SEKT na maloobchodním trhu sektů v letech 2009 - 2014	29
Graf 3: Podíl na relevantním trhu tichých vín v období 2009 - 2012	30
Graf 4: Poměr jednotlivých zemí na vývozu společnosti	31
Graf 5: Znalostní model značek sektů mezi českými spotřebiteli v roce 2014	32
Graf 6: Image značek – sekty rok 2014	33

1 Úvod

Pro tuto bakalářskou práci, která je na téma Analýza a inovace organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu, byla vybrána společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. Téma bylo autorkou vybráno z důvodu, že je původem z Plzně a tato firma z plzeňského kraje je jí velice sympatická nejen sortimentem, který nabízí, ale i akcemi, které pořádá nebo sponzoruje. Vzhledem k vysoké citlivosti některých interních a externích dat firmy byla tato data pro vytvoření bakalářské práce úmyslně pozměněna.

Podnikatelský subjekt je velmi složitým systémem. Je zde důležité správné řízení a uspořádání v organizaci. Procesy bývají složité a je v zájmu společnosti zajišťovat jejich správné fungování. To lze zajistit zvolením vhodné organizační a řídicí struktury podniku, která nám pomůže při hledání zabezpečení podniku a jejího stálého budoucího růstu. Aby se firma rozhodovala účinně, je potřeba provádět průběžné inovace týkající se procesů v podniku a dle jejich výsledků zvolit správné strategické plánování. Pro zajištění trvale udržitelného růstu je zapotřebí neustále sbírat a následně vyhodnocovat dostupné informace, na jejich základě je možno tyto inovace provádět a to na všech potřebných úrovních.

V dnešní době není možné hledat jediné správné řešení a jedinou nejlepší variantu. Proto tato bakalářská práce může ukázat pouze na jednu z mnoha řešení. V současnosti společnosti musí přicházet s mnoha řešeními na dané problémy a neustále se přizpůsobovat trhu, na kterém působí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce bude analýza a návrh vlastní inovace v organizační a řídicí struktuře zvoleného podnikatelského subjektu BOHEMIA SEKT, s.r.o. Jedná se o společnost, která patří k nejvýznamnějším výrobcům sektů, vín a lihovin střední a východní Evropy. Na základě získaných informací pomocí řízeného rozhovoru a prostudováním struktury podniku, bude možné navrhnout inovaci, která by měla směřovat ke zlepšení a fungování společnosti v aspektech její hlavní činnosti. Účelem by měl být především rozvoj společnosti nebo zajištění udržitelného ekonomického růstu a upevnění postavení společnosti na trhu.

Práce můžeme z obecného hlediska rozdělit na dva úseky. První úsek je teoreticky zaměřený. Zde je vysvětlena daná problematika, aby se s ní mohl čtenář seznámit. Jedná se o teorii organizace, organizační a řídicí strukturu podniku, strategii a inovaci. V druhém úseku je zaměření z praktického hlediska. Najdeme zde charakteristiku zvoleného podnikatelského subjektu, organizační a řídicí strukturu, která se v daném podniku nachází. Dále jsou zde dle analýzy určené konkrétní stránky a hrozby, které se v podniku nacházejí.

2.2 Metodika

Metodika určuje postup, kterým chceme dosáhnout ke stanovenému cíli. V této práci je zvolená sekundární analýza odborné literatury a sběr dat formou řízeného rozhovoru s vybranými manažery společnosti. Použití vybraných nástrojů předem určené analýzy a to za účelem vyhodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí, dále metodu posouzení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení podniku. Zhodnocení současné pozice společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. na trhu. Na základě celkově získaných informací a následného zhodnocení situace, navrhnout optimalizaci řešení organizační a řídicí struktury společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Teorie organizace

Teorie organizace je jednou ze základních částí teorie řízení, kdy řízení je chápáno jako každá činnost lidí, kteří řeší vztahy mezi lidmi navzájem a vztahy mezi lidmi a výrobními prostředky.

Slovo organizace je z hlediska etymologického odvozeno od řeckého slova organon, což znamená harmonii. V současné době pod pojmem organizace bývá nejčastěji chápáno nějaké uspořádání. Teorie organizace tento pojem specifikuje do tří základních významů:

- Organizace jako činnost (organizování), jejímž úkolem je utváření určitých vazeb mezi lidmi navzájem a mezi lidmi a výrobními prostředky za účelem dosažení stanoveného cíle
- Organizace jako míra (organizovanost) je používána především v kybernetice, neboť lze vyjádřit kvantitativně v intervalu od nuly do jedné.
- Organizace jako systém (organizační systém), který je tvořen prvky – lidmi a výrobními prostředky, které jsou vzájemně spojeny určitými vazbami.¹

3.1.1 Klasická teorie organizace

V rámci klasické školy lze teorii organizace rozlišit na čtyři dílčí směry:

- Vědecké řízení, které se vyznačuje především inženýrskou snahou o racionální přípravu a následné provádění výrobních a obslužných procesů, a to na nejnižších úrovních podnikové organizace (pracovním místě, dílně, provozu). V centru pozornosti jsou tři výrobní faktory: člověk, výrobek a stroj.
- Řízení správních činností, je směrem, který založil koncept celistvého řízení a harmonizace řízení podniků s důrazem na úlohu vedoucích pracovníků a organizaci řídicího procesu. Vytvořil koncept „manažerských funkcí“ a to

¹ HRON, J., *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0

v tehdejší pojetí plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontroly, i prvních tehdejších doporučení pro řídicí jednání vedoucích pracovníků.

- Byrokratické řízení zdůrazňuje význam pevné administrativní organizace, a to s jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchií moci a pořádku.
- Škola lidských vztahů zdůrazňuje význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledek práce lidí. Z těchto poznatků (především z empirických rozborů) odvozuje řadu doporučení pro tvorbu metod a vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci.²

3.1.2 Moderní teorie organizace

Moderní teorie organizace je charakterizována množstvím různorodých teorií, přístupů, zkušeností a dalších poznatků. Často jsou navzájem neslučitelné, přitom jde o různé pohledy na stejné pole disciplíny managementu.

- Procesní přístupy mají své myšlenkové zázemí ve správním řízení. Preferují ucelené a harmonické fungování zkoumané organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí činnosti, tak i úrovni hierarchického řízení.
- Psychologicko-sociální přístupy čerpají převážně z poznatků lidských zdrojů. Pozornost je zaměřena na manažerské funkce, rozmístění pracovníků a zejména na jejich vedení.
- Systémové přístupy zdůrazňují jak je nezbytné chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinované sladění v cílovém chování integrovaně fungujícího celku. Silná stránka je v jejich pořádacích principech pro rozbor (analýzu) i projektovou skladbu (syntézu) objektů řízení, popř. manažerských funkcí.

² TICHÁ, I. HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2002. ISBN 80-213-0922-9

- Kvantitativní přístupy spočívají v uplatnění matematických modelů a formalizovaných metod.
- Empirické přístupy vycházejí z rozboru a zobecnění kladných i záporných poznatků manažerské praxe.³

Vnitřní a vnější prostředí

Poslední vývoj managementu vede k rozlišení pojmu vnitřní a vnější podnikavost.

Vnější podnikavost obvykle definujeme jako schopnost objevovat, záměrně vytvářet a využívat příležitosti, které vznikají z aktivní součinnosti s okolním světem. Je zaměřena na rozvoj vztahů s vnějšími partnery, jako jsou zákazníci, dodavatelé, banky, dlužníci apod.

Vnitřní podnikavost je organizace uzpůsobená tak, že principy podnikání uplatňuje i uvnitř firmy. Vznikají organizační systémy, které pracují na principech zisku vnitropodnikově.

Vnitřní a vnější podnikavost je velmi úzce propojena. Vzniká tak zvyšování efektivnosti vnitropodnikového řízení.⁴

Životní cyklus podniku

Podniky jsou vlivem stálých změn neustále v pohybu a výsledkem těchto pohybů je vznik neustále nových manažerských problémů. To jak budou dané problémy řešeny, záleží na tom, v jakém stádiu se podnik nachází. Toto životní stádium podniku je důležité z důvodu, aby podnik rozhodl, které z problémů budou řešit prioritně.

³ TICHÁ, I. HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2002. ISBN 80-213-0922-9

⁴ TRUNEČEK, J. *Management I*. Praha 1995. ISBN-80-7079-929-3

Podnik může vzniknout:

- Založením nového podniku
 - Tento postup má řadu výhod pro podnikatele, který podnik zakládá.
 - Zvolení výrobků, které podnik bude vyrábět a dodávat na trh
 - Umístění podniku
 - Právní formu podniku
 - Velikost podniku
 - Rozsah činnosti podniku
 - Organizace činnosti podniku

- Převzetí již existujícího podniku
 - Obvykle vyžaduje velkou počáteční investici. Pro vyplacení této možnosti se musí dobře zvážit několik parametrů.
 - Skutečná (tržní) hodnota podniku
 - S jakým úbytkem zákazníků je zapotřebí počítat
 - Jak se změní výrobová řada
 - Jak efektivně realizovat jednotlivé podnikové funkce

- Nástupnictví
 - V tomto postupu se nabízí využití znalostí a dobrého jména předchozího podnikatele. Výhoda je převzetí fungujícího podniku se stálými zákazníky, nevýhodou mohou být faktory jako umístění apod.⁵

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura je základní nosnou strukturou a to z důvodu, že propojuje všechny ostatní. Každá organizace je tvořena svými jednotkami, které jsou vytvořeny počtem pracovníků, kteří jsou přímo podřízeni vedoucímu pracovníkovi. Ti, se svěřenými výrobními prostředky musí zajistit část nebo celý transformační proces. Za nejmenší organizační jednotku můžeme požadovat jednotku organizace práce. Organizační stupně

⁵ TICHÁ, I. HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2002. ISBN 80-213-0922-9

představují v organizační struktuře její hierarchické uspořádání. Za základní organizační stupně je možno považovat podnik, závod a provoz.⁶

3.2.1 Pojem a význam organizování

Jednou ze základních manažerských funkcí je organizování. Jedná se o cílevědomou činnost, která má za úkol kontrolovat, koordinovat aktivity a to tak, aby došlo k dosažení předem stanovených cílů. Výsledkem manažerské funkce organizování jsou organizační struktury.

3.2.2 Základní prvky organizační struktury

Základním prvkem organizační struktury je člověk. Každý má svou konkrétní specializaci, úkolem organizování je ji najít v daném systému. Potřebujeme ale i koordinaci. Ta se nejčastěji zajišťuje pověřením jednotlivce, který má pravomoc na udělování příkazů podřízeným pracovníkům, ale je za plnění těchto úkolů a vedení skupiny odpovědný. Nazýváme je nadřízenými a podřízenými.

Rozeznáváme čtyři typy koordinace jednotlivých aktivit:

- **Skupinová vazba**

Vzniká při minimálním kontaktu mezi pracovníky a skupinami, které zajišťují určité činnosti. Výsledky aktivit, jsou pak spojovány v rámci celé instituce. Např. v případě firmy, která má více poboček v jednom kraji, pracují každá samostatně, ale společně podporují reklamu ve svém regionu.

- **Postupná vazba**

Nastává, když výstup jedné z aktivit je vstupem pro aktivitu druhou. Jako příklad si můžeme uvést pásovou výrobu, kde jeden pracovník vytvoří součástku a druhý přidá k již vyrobené součástce další komponent. Zde je důležitá kvalitní plánovací příprava ze strany manažera, jelikož charakteristickým znakem je, že druhá aktivita může začít, až skončí aktivita první.

⁶ HRON, J., *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0

- **Vzájemná vazba**

Používá se u aktivit, kde se musí navzájem využívat své vstupy s výstupy. Zde musí nastat koordinace spolupráce obou útvarů s výsledkem společného rozhodnutí.

- **Týmová vazba**

Jedná se o nejužší formu koordinace. Zde se vytvářejí týmy, které se podílejí nepřetržitě na koordinaci. Není zde možné si dílčí výsledky vracet tam a zpět. Klasické úkoly těchto skupin jsou výzkumy vesmíru, rakoviny, AIDS apod. Tato vazba potřebuje přímý kontakt mezi pracovníky vytvářený poradami, schůzkami, srovnávání výsledků výzkumu a to v pravidelném formálním i nepravidelném neformálním stylu.⁷

3.2.3 Základní typy organizačních struktur

- **Liniová**

- Jedná se o nejstarší organizační strukturu, která je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tato struktura má přednosti jasné kompetence a jednoduché vztahy nadřazenosti a podřízenosti.

- **Funkcionální**

- Struktura je vyznačována funkčně specializovanými vedoucími, vazbami mnohostrannými a specializovanou pravomocí a odpovědností

- **Liniově štábní**

- Struktura má liniové ale i štábní prvky, které mají za úkol koordinovat činnost mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Štáb se na vlastní řízení podílí zprostředkovaně a nemá rozhodovací pravomoci.⁸

⁷ TRUNEČEK, J. *Management I*. Praha 1995. ISBN-80-7079-929-3

⁸ DĚDINA, J., a ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

3.3 Řídící struktura

Řídící struktura je v zásadě tvořena lidskými faktory. Mezi nimi jsou informační vazby, které mají charakter vztahů nadřízenosti, podřízenosti a s také spolupráce. Člověk je základním prvkem, k tomu patří také jeho znalosti, vědomosti, které ovlivňují řídicí strukturu a celý řídicí proces.

3.3.1 Základní typy řídicích struktur

Základní typy řídicích struktur se dělí na dvě části:

1. Útvarové – vznikají propojením řídicích jednotek (útvary) vazbami liniiovými, štábními a týmovými. Jako hlavní představitel struktury je tzv. funkcionální typ řídicí struktury. Ten představuje liniově štábní typ. Je vhodný pro menší organizace. Typ funkcionální vzniká, jestliže jednotky řídicí můžeme definovat a to pouze při použité jednoho kritéria a to funkcionálního.

Mezi výhody patří jednoznačné vymezení nadřízenosti a podřízenosti, prosazování a specializace v jednotlivých funkcích a umožnění koordinace a výměny zkušeností liniiových a štábních řídicích jednotek.

Mezi nevýhody patří přílišná preference a to z hlediska jednotlivých funkcí v důsledku příliš úzké specializace, vytváření dlouhých a složitých komunikačních řetězců, které jsou důsledkem zvětšování organizačních systémů a snižování úrovně řídicích procesů. Dále omezená možnost výchovy vedoucích pracovníků pro vyšší stupně řízení.

2. Věcné – vznikají dělením řídicí struktury podle věcných hledisek místo hledisek specializace. Jako hlavní představitel této struktury je divizionální typ řídicí struktury. Vzniká v moment, kdy je nezbytností aplikovat dvě kritéria. Jako první použijeme divizionální kritéria. Podle něj se systém rozdělí na subsystémy a v těchto subsystémech se pak použije kritérium funkcionální. Tento typ se používá především ve větších organizacích.⁹

⁹ HRON, J., *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0

Řízení zdrojů v podniku můžeme považovat za jednu z nejdůležitějších činností každého podniku. Bez efektivního řízení a alokace zdrojů jednotlivých činností nelze dosáhnout řádného úspěchu. Můžeme se tedy odkázat na tuto definici:

- Řízení malého podniku je užití zdrojů k naplnění cílů podniku.¹⁰

3.4 Strategie

Význam slova strategie pochází z řeckého slova *strategos*, což znamená umění vojevůdce. Dříve se tak doslovně používalo, ale postupem času se převáželo i na jiný význam jako např. ve spojení s manažerskými funkcemi.

Henry Mintzberg o strategii

Tento pojem se dá vyložit v mnoha významech, proto si je konkrétně uvedeme. Strategie jako:

- Plán – převážně ve vojenské definici
- Komplot – v podobě plánovaného manévru s cílem vyvolat obavu u konkurence a odradit ji od plánu
- Model chování – dosažení konzistence v chování organizace
- Pozice – umístění organizace v prostředí
- Charakter organizace – organizace je tím, čím je osobnost (jednotlivec i všichni členové organizace)

3.5 Inovace

Pro udržení se podniku na trhu je důležitá inovační politika. Je to schopnost hledat nové postupy, příležitosti a možnosti. Na začátku celé myšlenky musí vzniknout nápad, který chceme zrealizovat na určitou změnu, a přináší pozitivní efekt.

¹⁰ KORÁB, V., a MIHALISKO, M.: *Založení a řízení společnosti*, 2005. ISBN 80-251-0592-X

Inovací je například použití nového technologického postupu, výroba kvalitnějšího výrobku, kvalifikace pracovní síly. Je vždy ale důležité, aby inovace v jedné oblasti nebyla zdržována oblastí, kde inovace neproběhla.

Zvýšení produktivity, konkurenceschopnosti, efektivnosti, prosperity a zásadně zvýšení hodnot pro zákazníka, to všechno jsou cíle inovace.¹¹

3.6 SWOT analýza

SWOT je zkratkou pro silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a jejich příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats), které můžeme identifikovat ve vnějším prostředí podniku. Tato analýza slouží k základní identifikaci podniku a jeho současného stavu. Základní působící faktory jsou sumarizovány na efektivnost v marketingových aktivitách a ovlivňují cíle, které jsou vytyčené pro dosažení. Je to celkový logický rámec vedoucí ke zkoumání nejen vnitřních předností, ale i slabin a dále vnějšího ohrožení a možných příležitostí.¹²

¹¹ ŠVEJDA, P., a kolektiv.: *Inovační podnikání*. 2007. ISBN 978-80-903153-6-5

¹² HORÁKOVÁ, Helena, *Strategický marketing*, 2003. ISBN 80-247-2690-8

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Pro analýzu a návrh organizace organizační a řídicí struktury byla vybrána společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o., jejíž hlavní činností je výroba a distribuce šumivých vín, tichých vín a lihovin.

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

Společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. je významným výrobcem sektů, vín a lihovin v České republice a zároveň i ve střední a východní Evropě. Společnost má vlastní distribuční síť, která ve všech krajích pokrývá důležité velkoobchodní subjekty. Roční produkce překračuje hranici 22 milionů lahví sektu, šumivých nápojů, vín a lihovin. Podíl společnosti na tuzemském trhu šumivých vín, dosahuje hodnoty sedmdesáti procent Celkové tržby se pohybují ve výši 1,5 miliardy Kč. Sortiment zahrnuje 150 výrobků patnácti vlastních značek a sedmi značek importovaných. O vysoké kvalitě produktů skupiny BOHEMIA SEKT svědčí mnohá ocenění získaná na soutěžích a výstavách po celém světě a také výrazná popularita u nás i v zahraničí. Firma zaměstnává tři sta zaměstnanců. Sídlo společnosti nalezneme ve Starém Plzenci, které se nachází nedaleko města Plzeň. Výroba šumivých vín probíhá právě na tomto místě. Společnost má však svá zázemí i na Moravě, kde sídlí dceřiné společnosti Víno Mikulov, Habánské sklepy, Chateau Bzenec a Vinařství Pavlov. Celkově společnost vlastní 450 ha vinic a do roku 2020 chce dosáhnout celkové rozlohy 600 ha vlastních vinic.

Historie

Historie společnosti se začala psát již v roce 1942, kdy v budově bývalého pivovaru Alt Pilsenetz Brauhaus vznikla společnost s ručením omezeným Českomoravské sklepy šumivých vín. Již po třech letech, v roce 1945, přišel na trh první sekt pod názvem Black Widow a staroplzenečtí s ním vítali osvoboditelskou americkou armádu. Ve stejném roce začala výroba sektu Chateau Radyně, který se stal sektem s nejdelší nepřetržitou výrobou v České republice. Zlomový okamžik nastal v roce 1948, kdy v plzeneckých sklepech působil Louis Girardot, tehdejší francouzský odborník přes šumivá vína. Byl velkým přínosem, protože své mnoholeté zkušenosti z výroby šumivých vín získaných v Champagni, včetně vlastních klonů kvasinek, předával právě českým kolegům ve Starém

Plzenci. Tím se Českomoravské sklepy začaly od roku 1953 zaměřovat převážně na produkci šumivých vín. V roce 1954 roční produkce přesáhla 300 000 lahví sektu. V roce 1970 vznikla značka Bohemia Sekt, dnes nejprodávanější a nejrozšířenější značka sektů na Českém trhu. V průběhu let na trh společnost uvádí nové a nové produkty. Růst poptávky si vyžádal další investice do výrobních linek, jelikož již v roce 1970 produkce přesáhla jeden milion litrů sektu.¹³

Jeden z významných mezníků je 1. květen 1992, kdy došlo ke vzniku akciové společnosti Vinařské závody Starý Plzenec. Následně se tato společnost rozhodnutím valné hromady přejmenovala na Bohemia Sekt, českomoravská vinařská společnost. Základy současné skupiny BOHEMIA SEKT byly položeny v roce 1997, kdy společnost získala významný majetkový podíl ve společnosti VÍNO Mikulov, a. s. Následnými kapitálovými vstupy do dalších vinařských společností pokračovala mateřská společnost v budování silné vinařsko-vinohradnické skupiny podniků v České republice. Její součástí se kromě mateřské společnosti postupně staly společnosti HABÁNSKÉ SKLEPY, spol. s r.o., CHATEAU Bzenec, spol. s r.o., VÍNO Mikulov, spol. s r.o., Českomoravská vinařská společnost, s. r.o., Českomoravské vinné sklepy spol. s r.o., Českomoravská vína, spol. s r.o. Nákupem obchodních značek Pražská vodka, Nordic Ice, Silver Ice a Dynybyl v roce 2005 společnost vstoupila na trh lihovin. V souvislosti se vstupem na trh lihovin byly v roce 2005 založeny nové obchodní společnosti PRAŽSKÁ VODKA & DESTILÁTY, spol. s r.o. a DYNBYL, spol. s r.o. V roce 1999 vstoupila do společnosti německá společnost Henkell & Söhnlein a společnost BOHEMIA SEKT se tak stala součástí nadnárodní potravinářské skupiny Dr. Oetker.

¹³ BOHEMIA SEKT, historie společnosti – dostupné z <http://www.bohemiaspekt.cz/cs/tradice-a-sedmdesat-let-zkusenosti-to-je-bohemia-s>

4.2 Předmět činnosti společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o

Předmětem podnikání společnosti je:

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

Společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. ve svém katalogu nabízí v šesti kategoriích kolem 150 produktů. Kategorie se rozdělují na šumivá vína, šumivé nápoje a perlivá vína, tichá vína, lihoviny a aperitivy, emulzní likéry. Nejznámějšími produkty jsou především šumivá

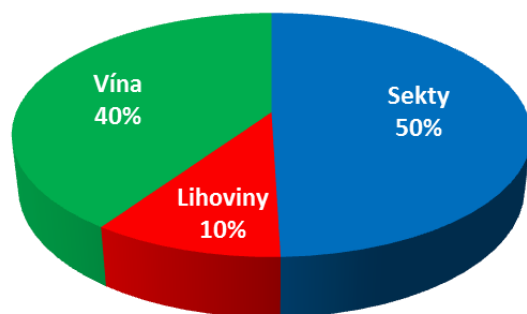
vína, kam patří sekty značky Bohemia Sekt. Nejprodávanějším sektem z této řady je Bohemia Sekt demi sec. Vzniká podle originální receptury z kvalitních základních bílých vín. Má polosladkou svěží chuť s dlouhotrvajícím perlením. Dalšími sekty v této řadě, vyráběné metodou „charmat“, druhotným kvašením v tancích, jsou například Bohemia Sekt brut, Bohemia Sekt rosé, Bohemia Sekt Chardonnay brut, a také např. nealkoholický Bohemia Sekt, který je vyráběn speciálním odalkoholizováním vybraných vín. Nejvíce ocenění získaných na tuzemských i světových soutěžích zaznamenávají originální sekty vyráběné tradiční metodou druhotného kvašení v láhvi - Bohemia Sekt Prestige brut, demi sec, rosé brut a Chardonnay. Tuto řadu uzavírají luxusní sekty Chateau Radyně, Chateau Bzenec, či Louis Girardot.

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

Poslední skupinou jsou lihoviny. Velmi známou značkou je Pražská vodka, Dynybyl Gin a aromatizované víno Metropol.

Graf číslo 1. znázorňuje poměr celkových prodejů sektů, vína a lihovin v roce 2014, které dosáhly celkově 25,7 milionu lahví

Graf 1: Poměr prodejů jednotlivých kategorií na celkovém prodeji společnosti v roce 2014



Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o.

5 Analýza zvoleného subjektu

5.1 Organizační a řídicí struktura společnosti

Společnost BOHEMIA SEKT využívá dlouholeté zkušenosti a staví na tradicích, které se rozvíjí v dlouhodobou perspektivu. Hlavním úkolem a posláním firmy je v co největší míře uspokojovat poptávku na trhu a poskytovat komplexní služby zákazníkům. Hlavním cílem je spokojený zákazník a vyrábět kvalitní alkoholické nápoje, především šumivá a tichá vína a dále také poskytovat kvalitní služby ve všech bodech, které jsou uvedeny v předmětu podnikání společnosti. Tyto zásady jsou vyjádřeny také v misi a vizi společnosti:

Mise společnosti:

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

Vize společnosti:

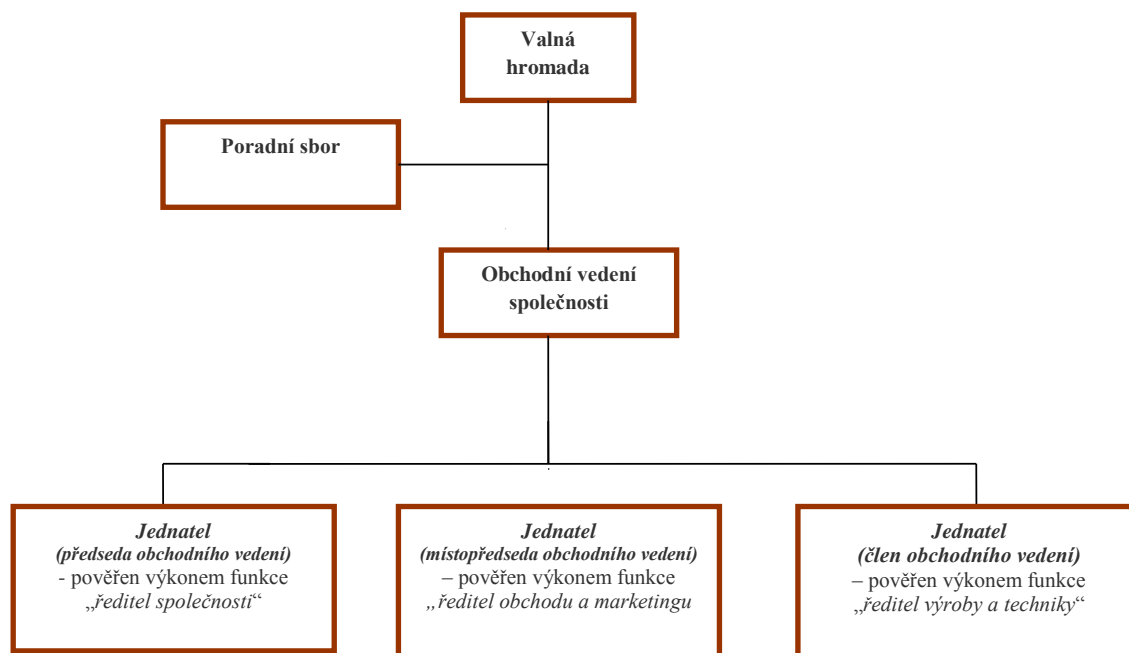
„Být respektovaným výrobcem a dodavatelem kvalitních sektů, vín a lihovin

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

Řídící schéma

Řídící strukturu společnosti lze charakterizovat jako jednoduchou liniiovou organizační strukturu, která je tvořena v čele s valnou hromadou, poradním sborem a obchodním vedením společnosti, které se skládá ze tří jednatelů viz. Organizační schéma.

Obrázek 1: řídicí schéma společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.

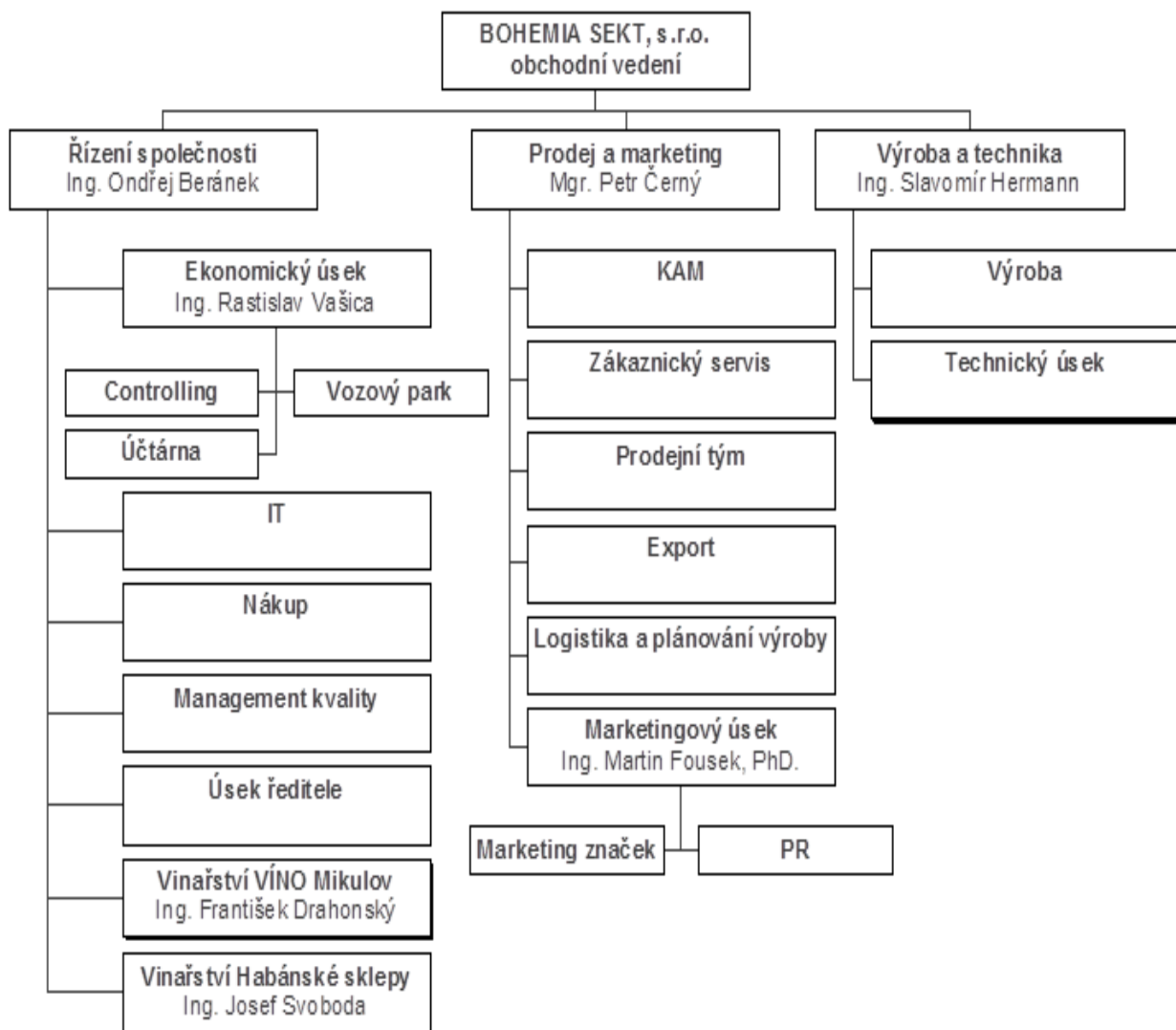


Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o.

Jednotliví jednatele řídí funkční útvary společnosti specializované na finanční řízení společnosti, obchodně-marketingové funkce a technicko-výrobní specializace.¹⁴

¹⁴ BOHEMIA SEKT, management, dostupné z <http://www.bohemiasekt.cz/cs/management>

Obrázek 2: funkční organizační schéma společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.



Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o.

5.1.1 Vnější prostředí společnosti

Z posledních publikovaných údajů Českého statistického úřadu za rok 2013 lze vyčíst, že spotřeba vína se od roku 2006 zvyšuje. Zhruba o 2 až 3 % ročně. V roce 1993 dle Českého statistického úřadu se u nás vypilo jen 12 litrů vína na osobu. V roce 2007 a 2008 se spotřeba ustálila na 18,5 litrech. V roce 2009 mírně stoupla a v roce 2010 to již bylo 19,4 litru. V roce 2013 došlo však k poklesu na 18,8 litru. V porovnání s jinými evropskými státy je však spotřeba v ČR stále nízká. Evropský průměr se pohybuje kolem 25 litrů na osobu a rok. Více je tomu ve vinařských zemích Itálii, Francii a Španělsku. Spotřeba šumivých vín v České republice roste, avšak v porovnání s Evropou zaostává. Tuzemská spotřeba je zhruba 1,2 litru na osobu, zatímco v Německu jsou to až 5 litrů na osobu.

Tabulka 1: Spotřeba alkoholických nápojů v ČR

Tab. 2 Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret (na obyvatele za rok)

Consumption of alcoholic beverages and cigarettes (annual per capita averages)

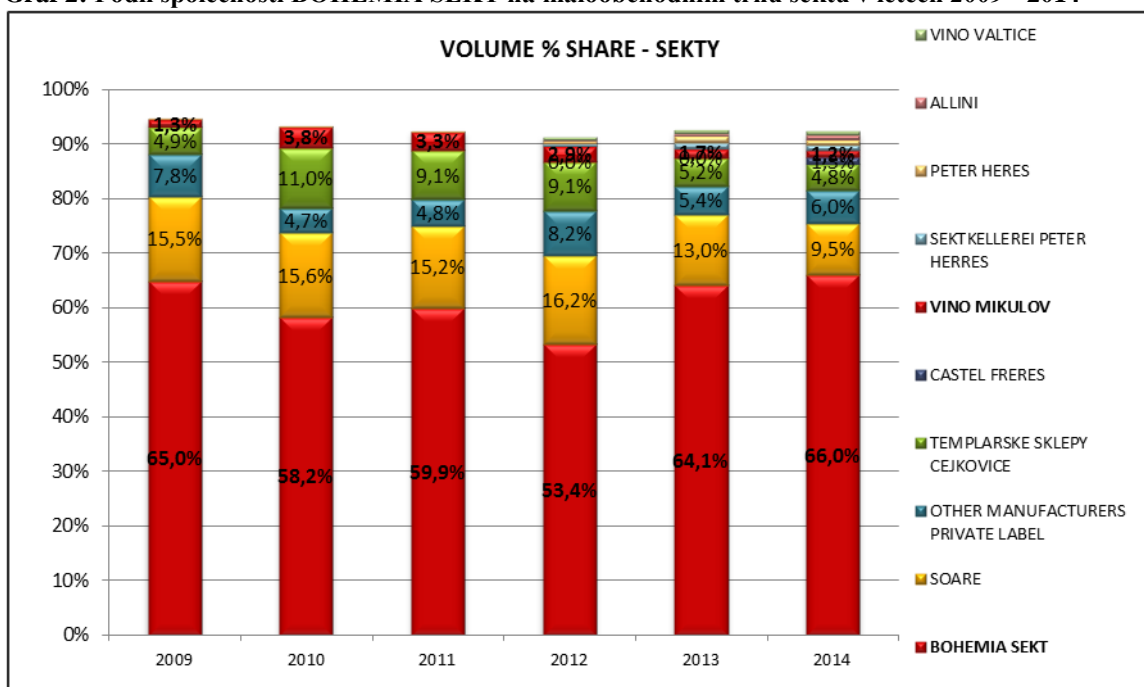
02	ALKOHOLICKÉ NÁPOJE, CIGARETY	Měrná jednotka Unit	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Index 2013/2012	ALKOHOLIC BEVERAGES, CIGARETTES
02.1	ALKOHOLICKÉ NÁPOJE	a	188,1	184,3	185,8	183,2	177,6	170,9	168,8	175,2	172,3	98,3	ALKOHOLIC BEVERAGES
	(a - celkem, b - v hodnotě čistého líhu)	b	10,2	10,2	10,4	10,4	10,4	9,8	9,8	9,9	9,8	98,5	(a - total, b - in terms of pure alcohol)
	Lihoviny (40%)	a	7,8	8,0	8,2	8,1	8,2	7,0	6,9	6,7	6,5	96,6	Spirits (40%)
		b	3,1	3,2	3,3	3,2	3,3	2,8	2,8	2,7	2,6	97,0	
	Vino celkem	a	16,8	17,2	18,5	18,5	18,7	19,4	19,4	19,8	18,8	94,6	Wine, total
		b	1,9	2,0	2,1	2,1	2,1	2,2	2,2	2,3	2,2	95,2	
	vino hroznové	a	14,4	14,8	16,1	16,3	16,5	17,3	17,3	17,5	16,2	92,3	wine
	vino ostatní	a	2,4	2,4	2,4	2,2	2,2	2,1	2,1	2,3	2,6	112,0	other than grape wine
	Pivo celkem	a	163,5	159,1	159,1	156,6	150,7	144,4	142,5	148,6	147,0	98,9	Beer, total
		b	5,2	5,0	5,0	5,2	5,0	4,8	4,8	5,0	5,0	100,8	
02.2	CIGARETY	ks	2275	2338	2345	2107	2071	2028	1988	1947	1904	97,8	CIGARETTES

Zdroj: Český statistický úřad

Významným faktorem vnějšího prostředí, který ovlivňuje strategii společnosti je aktuální právní úprava podmínek podnikání, jako jsou např. připravované novely Zákona o významné tržní síle, Vinařského zákona, případně změny v oblasti spotřebních daní na alkohol.

Nejvýznamnějším vnějším faktorem je samozřejmě vlastní trh sektů, vín a lihovin. Počtem 12,7 milionu prodaných lahví za rok 2014 je BOHEMIA SEKT leader trhu sektů a šumivých nápojů. Trh sektů meziročně mírně roste a maloobchodní tržní podíl společnosti činil za rok 2014 66 %. V hlavní prosincové sezoně, která je pro sekty nejdůležitější a prodá se v ní více než 33% sektů z celkových ročních prodejků byl tržní podíl společnosti dokonce 71,2 %.

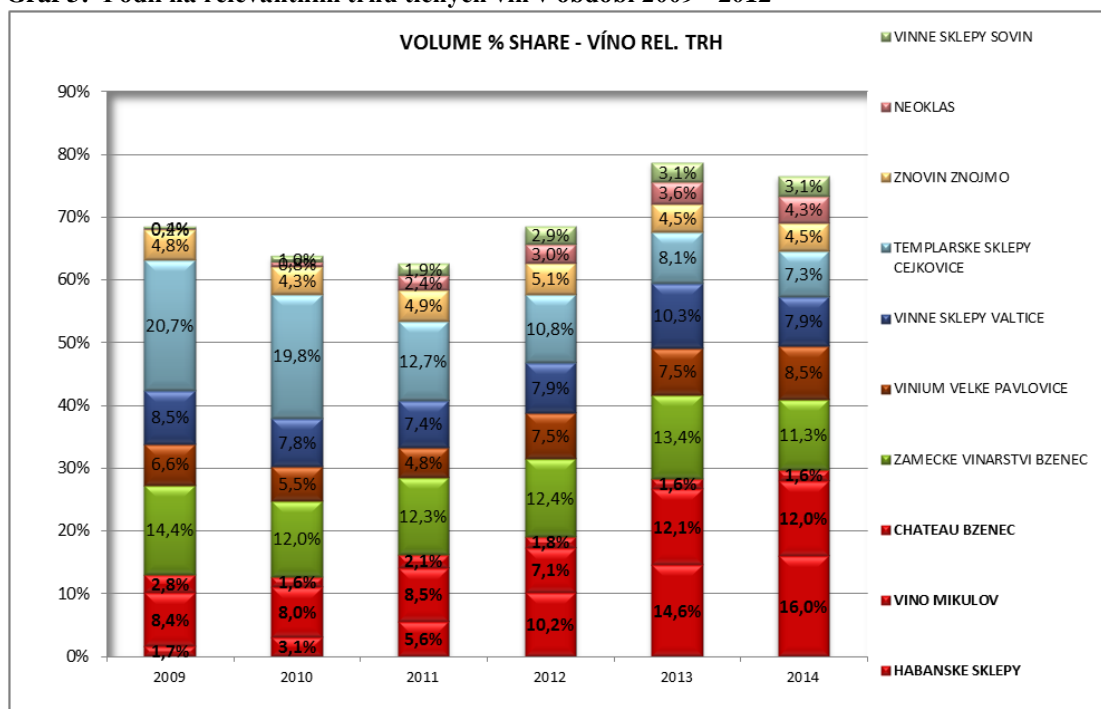
Graf 2: Podíl společnosti BOHEMIA SEKT na maloobchodním trhu sektů v letech 2009 - 2014



Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o. / agentura Nielsen

V roce 2014 rostla i kategorie tichých vín a společnost BOHEMIA SEKT se značkami Víno Mikulov, Habánské sklepy a Chateau Bzenec posiluje svůj tržní podíl, který za rok 2014 činil 29,6 % na relevantním trhu (maloobchodním trhu tuzemských jakostních odrůdových tichých vín v balení láhev 0,75 l), což dělá ze společnosti leadera i českého trhu vín tichých.

Graf 3: Podíl na relevantním trhu tichých vín v období 2009 - 2012

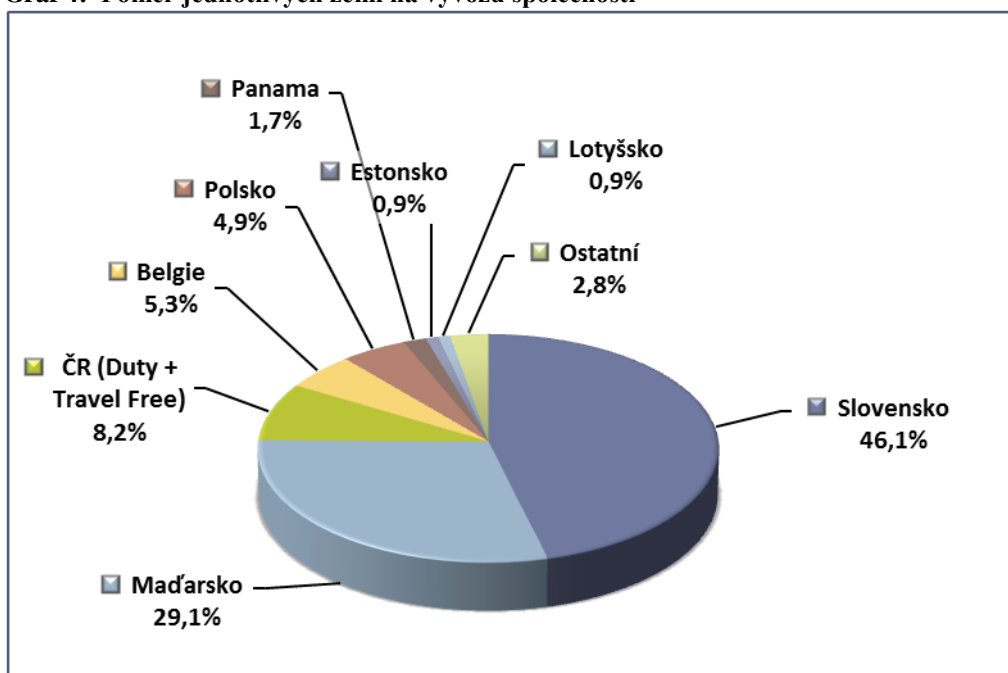


Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o. / agentura Nielsen

Společnost vyváží své výrobky do 28 zemí světa a dosahuje na zahraničních trzích pozvolných nárůstů prodeje v meziročním srovnání až o třetinu. Obliba roste především na Slovensku, kde se nejvíce prodávají moravská vína a to především značka Víno Mikulov Motýl. Dále je to v Maďarsku, pro které společnost vyrábí výrobek Kaiser Vodka. Tento výrobek je zalistovaný v obchodní síti Tesco. Do Belgie společnost vyváží úspěšně Bohemia Sekt Prestige, který obstál v tvrdé konkurenci zahraničních sektů a je zalistován v obchodním řetězci Delhaize (Delvita).

Obchodní kontakty se podařilo navázat s významnými zahraničními distributory vín z Finska, Holandska, Brazílie a Libanonu, rozšířit portfolio sektů v Rusku a Srbsku a obnovit dodávky do Střední Ameriky. Nově společnost začala vyvážet do Velké Británie, Číny, Hong Kongu a na Taiwan. Na asijském trhu jsou evropská vína stále více populární a společnost v nich vidí velký potenciál. Strategií společnosti do roku 2020 je posílit export ze současných 3 % na 10 % z celkového obrátu firmy.

Graf 4: Poměr jednotlivých zemí na vývozu společnosti

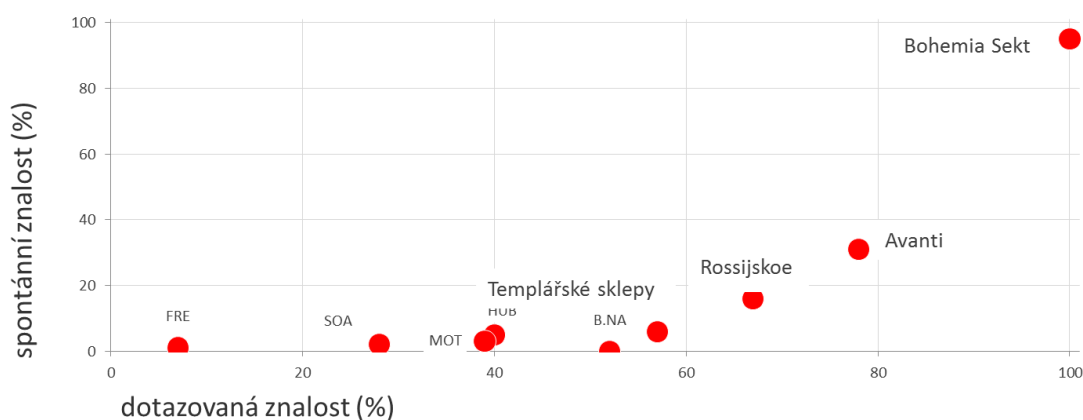


Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o.

Mezi velmi důležité faktory vnějšího prostředí patří chování spotřebitele. Výrobcům nestačí pouze vědět, které vlivy na spotřebitele působí. Snaží se rovněž porozumět tomu, jak zákazník vytváří svá nákupní rozhodnutí. Potřebují mít informace o tom, kdo rozhoduje o koupi, jaké kroky zahrnuje kupní proces a jaké typy kupního rozhodování existují. Společnost BOHEMIA SEKT provádí pravidelně marketingové průzkumy. Průzkumem společnost zjišťuje jaká je spotřebitelská znalost jejich produktů a také jaká je znalost konkurence. Rozlišujeme znalost dotazovanou a spontánní. Dotazovaná znalost je taková, že dotazovanému jsou vyjmenovávány různé značky vybraného výrobku. Dotazovaný odpovídá, zda danou značku zná či nikoliv. Pokud je zvolena vhodná komunikační strategie lze znalost značky systematicky zvyšovat. Znalost spontánní lze určit tak, že dotazovanému se položí otázka, kde se zjišťuje, jaké značky dané kategorie zná.

Značka Bohemia Sekt je především díky tradici a dlouhodobé koncepční marketingové komunikaci udržuje vysokou spontánní i dotazovanou znalost.

Graf 5: Znalostní model značek sektů mezi českými spotřebiteli v roce 2014

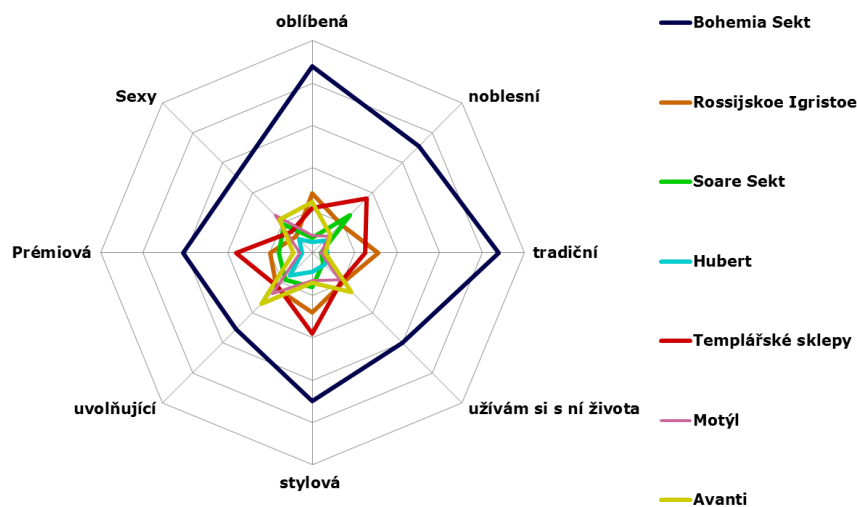


Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o. / AISA tracking

Pro společnost je také důležitá image značky. Pokud spotřebitel značku zná, je třeba také zjistit, co si představí, když uslyší název značky či jaké má se značkou zkušenosti. Pokud bude mít spotřebitel špatné zkušenosti, je možné že si výrobek stejné značky již nikdy nekoupí. Marketingoví specialisté prezentují určitou představu, jak by měl být produkt vnímán. Společnost BOHEMIA SEKT v kategorii sektů sleduje například, jestli je značka vnímána jako tradiční, oblíbená, noblesní, stylová, uvolňující, prémiová či zda je sexy.

Z nejaktuálnějšího výzkumu je patrné, že sekty společnosti BOHEMIA SEKT jsou silné v oblasti tradice, oblíbenosti a stylu. Je ale potřeba více posílit noblesu, uvolnění a sexy styl. Ve všech těchto atributech by společnosti měla pomoci nová tvář mediální kampaně Tereza Maxová, která je spotřebiteli přesně tak vnímána.

Graf 6: Image značek – sekty rok 2014



Zdroj: BOHEMIA SEKT, s.r.o. / AISA tracking

Důležité jsou také informace o konzumaci. Kdy a kde spotřebitel dotazovaný nápoj nejčastěji pije či zda značku sektu, vína, lihoviny vůbec vyzkoušel a jak často ji konzumuje. Po zjištění těchto údajů lze určit kde a jakým způsobem sortiment prodávat.

Společnost BOHEMIA SEKT realizuje pravidelně dvakrát ročně výzkum zaměřený na image a spotřebu značek a aktuální výsledky ukazují, že sekty značky Bohemia Sekt někdy ochutnalo až 97 % z dotazovaných. V posledním roce pilo Bohemia Sekt 80 %, a v posledních 6 měsících 53 % z dotazovaných. Společnost tak ve srovnání s konkurencí dosahuje výborných výsledků. Je nejsilnější značkou v kategorii sektů na trhu se stálým konzumačním vzorcem.

Dotazovaní konzumují Bohemia Sekt převážně v domácím prostředí a může to být doma nebo u přátel. 19 % si sklenku dopřeje mimo domov a zbylých 16 % dotázaných na obou místech zhruba stejně.

5.1.2 Vnitřní prostředí společnosti

Pro pohled na vnitřní prostředí společnosti byla zvolena teorie analýzy zdrojů.

5.1.2.1 Hmotné zdroje

Společnost vlastní budovy, vinice, stroje na zpracování hroznů, výrobní linky na výrobu vína, sektů, lihovin, dále pak stáčírnu, sklady, vinné sklepy a pro práci na vinicích speciální stroje. Součástí hmotných zdrojů jsou i moderní IT technologie, softwarové programy. V sídle společnosti je reprezentativní místnost, kterou využívají například umělci pro své výstavy a také se zde pořádají kulturní akce.

5.1.2.2 Lidské zdroje

Ve společnosti BOHEMIA SEKT v současné době pracuje na všech pracovištích přibližně 300 stálých zaměstnanců. Pro práci na vinicích společnost využívá sezónních pracovníků. Společnost má stabilní český vrcholový a střední management. Specialisty ve výrobě, technology, kteří vytváří a zabezpečují vysokou kvalitu a úroveň výrobků ve všech třech kategoriích – sekty, víno, lihoviny. Dále společnost zaměstnává pracovníky v administrativě, dělníky, řidiče. Po celé České Republice pracuje tým obchodních zástupců, kteří prodávají a provádí servis nejvýznamnějším zákazníkům společnosti. Ve společnosti je velmi nízká fluktuace zaměstnanců. Existuje propracovaný dlouhodobý systém vzdělávání pracovníků prostřednictvím každým rokem aktualizovaným „Kompetenčním modelem“ a „individuálním rozvojovým plánem“. V soutěži TOP 100 nejúspěšnějších firem v České Republice se společnost každoročně umísťuje kolem 20 místa. Společnost získala mimo jiné ocenění „společnost přátelská k rodině“.

5.1.2.3 Finanční zdroje

Společnost pro financování své činnosti využívá zejména vlastní finanční prostředky, tvořené ze zisku. V současné době nevyužívá společnost žádný úvěr. Komerční bankou, a.s. je poskytováno ručení ve prospěch Celní správy z titulu spotřební daně. Kromě výše uvedených zdrojů může společnost využít i financování cizími zdroji poskytnutými společnostmi skupiny Dr. Oetker, Německo, jejíž je součástí. Momentálně tyto zdroje nejsou čerpány.

5.1.2.4 Nehmotné zdroje

Společnost čerpá z tradičních a známých značek sektů Bohemia Sekt, tichých vín Víno Mikulov, Habánské sklepy, Chateau Bzenec, Vinařství Pavlov i lihovin Pražská vodka, Dynybyl a investuje významné finanční prostředky do dlouhodobé marketingové komunikace těchto značek. Sekty jsou vyráběny přímo v sídle společnosti ve Starém Plzenci vlastním know-how, tichá vína jsou produkována jak z vlastních hroznů (450 ha vlastních vinic), tak hroznů nakupovaných od dlouhodobých moravských dodavatelů v Mikulově, Velkých Bílovicích a Pavlově.. Výrobky se pravidelně umisťují na předních místech v tuzemských i mezinárodních soutěžích. Každý rok jsou též zařazovány do Salónu vín ČR který je nejprestižnější vinařskou soutěží v České Republice. Za rok 2014 má společnost tři produkty v prestižní publikaci „1000 nejlepších vín světa“.

Společnost získala ocenění Vinařství roku 2010 udělované každoročně Vinařským fondem nejlepšímu českému nebo moravskému vinařství.

Každoročně společnost v měsíci červnu pořádá Bohemia Sekt Music Fest, který probíhá v areálu společnosti ve Starém Plzenci, a vystupují na něm populární skupiny. Tato akce, spolu s dalšími projekty směrem k městu Starý Plzenec, kulturním i sportovním institucím, městu Plzeň i Plzeňskému kraji, také nemalou mírou přispívá ke spojení firmy s nejbližším okolím a získává rok od roku větší návštěvnost.

Společnost je též vlastníkem celé řady licencí, patentů a je členem řady oborových organizací. Samozřejmostí je certifikace společnosti dle ISO 9001:2009, 14001:2005, BRC, IFS.¹⁵

¹⁵ BOHEMIA SEKT, ocenění a certifikáty, dostupné z <http://www.bohemiasekt.cz/cs/oceneni-a-certifikaty>

5.2 SWOT analýza

5.2.1 Silné stránky

Silná a zdravá značka Bohemia Sekt - tradiční značka sektů „Bohemka“, která má vysokou spotřebitelskou znalost. Kvalitu zaručují léty prověřené technologické a výrobní postupy, jejich kontrola, nákup kvalitních hroznů a neustálá modernizace výroby a investice do vývoje a výzkumu.

Vysoký podíl na trhu sektů – je daný znalostí a oblibou značky, její dostupností jak z hlediska místa tak ceny.

Distribuce – společnost má vybudovanou velmi silnou distribuční síť a široký listing v obchodních řetězcích. V gastronomických provozovnách, které prodávají sekt je distribuce téměř 100%.

Úspěšné portfolio značek tichých vín – silné postavení na maloobchodním trhu tichých vín díky značkám Víno Mikulov, Habánské sklepy a Chateau Bzenec.

Vlastní vinice – společnost využívá v současné době 450 ha vlastních vinic a do roku 2020 plánuje vysazení dalších 150 ha.

Diverzifikace portfolia výrobků do 3 kategorií - sekty, tichá vína, lihoviny – v roce 2012, v době prohibice, se toto ukázalo být silnou stránkou z důvodu nahrazení ztráty prodeje v lihovinách druhými dvěma kategoriemi. Stejně tak se tomu může stát například v roce, kdy bude slabá úroda hroznů.

Finančně zdravá likvidní společnost s velmi malou fluktuací zaměstnanců

5.2.2 Slabé stránky

Slabá pozice na trhu lihovin – trh lihovin je udávaný převážně prodejem v gastronomickém odvětví, kde má spotřebitel možnost produkt ochutnat a následně si ho v retailové síti zakoupit. Společnost BOHEMIA SEKT nemá dostatečné pokrytí nižší gastronomie obchodními zástupci. Ti se zaměřují převážně na prémiové provozovny (hotely, restaurace kategorie A, B), které jsou zaměřeny více na vína a sekty než na lihoviny střední kategorie.

Nedostatek moravské suroviny pro tichá vína – i přes rostoucí rozlohu vlastních vinic je stále nutné zajistit větší množství tuzemských hroznů od dalších pěstitelů, případně výrobců vín. Důvodem je i stále rostoucí poptávka po moravských vínech. Riziko neúrody je stále velmi vysoké - počasí – mráz, sucho, plísně či krádeže.

Nízké povědomí o kvalitě tuzemských vín – obecně slabší úroveň znalostí o víně mezi spotřebiteli, kteří ne vždy dokáží ocenit a rozpoznat kvalitní odrůdu, identifikovat přívlastky vín a vinařství.

Omezená znalost značek mimo ČR - slabá výchozí pozice pro export, Česká republika není vnímána jako vinařská země.

Kolísavá frekvence spotřeby sektů – sekt je typický sezonní produkt. Nejvíce se prodává v prosincovém období. Během prosince se prodá okolo 30% celkových prodejů. Společnost se prostřednictvím marketingových iniciativ snaží podpořit spotřebu sektů i v průběhu celého roku.

Absence silné světové značky v portfoliu skupiny – možnost dostat se na více prodejních míst, větší obrat, větší zisk, větší tržní podíl, využití nadnárodní podpory, široké povědomí o značce.

5.2.3 Příležitosti

Nabídka sektů, vín i lihovin na export – v Asii je v současné době velká poptávka po evropských vínech a tím se otevírá možnost exportu moravských vín z portfolia společnosti.

Akvizice v oblasti lihovin – akvizice silné tuzemské lihovinové značky, případně v rámci mezinárodní skupiny silné značky zahraniční.

Dostatek moravských hroznů na uspokojení poptávky po tichých vínech – investice do stávajících a nákup dalších vinic. Zajištění dostatečné zásoby moravských hroznů.

Inovace, vstup do nových rostoucích segmentů alkoholických nápojů – rozšiřování příchutí například u značky Avanti, vstup do hořkobyliných likérů (Fernet, Dynybyl bylina, ochucené vodky a emulzní likéry).

5.2.4 Hrozby

Rostoucí spotřební daň, restrikce vůči výrobcům alkoholu – zdražení alkoholu a případný nižší zisk.

Odklon spotřebitelů od lihovin s rostoucím důrazem na zdravý životní styl – trend poslední doby, propagace tzv. „health and wellness“.

Neúroda moravských hroznů, zdražující se surovina i na ostatních trzích – díky neúrodě a velké poptávce po vínech roste cena hroznů, které tím pádem ovlivňují cenu sektů základní řady Bohemia Sekt.

Další koncentrace obchodního prostředí a tlak na cenu ze strany extrémně silných obchodních zprostředkovatelů.

6 Inovace zvoleného subjektu

Z analýzy, kterou jsme provedli, je zcela zřejmé, že společnost BOHEMIA SEKT má velký potenciál ve výrobě sektů, vín a lihovin v České republice a zároveň i ve střední a východní Evropě.

Společnost má dlouhodobé nasbírané zkušenosti, drží se svých tradic, ale chce se i dále aktivně rozvíjet. Je pro ni velmi důležité uspokojit své zákazníky v plné míře a to především tím, že bude vyrábět kvalitní, ale i cenově dostupné produkty a k tomu poskytovat ty nejlepší služby, které má v předmětu podnikání. Drží se svých vizí, podle kterých svědomitě postupuje a řídí svou etiku podniku. Díky tomu dokáže udržet nejen svojí kvalitu, ale také přichází s nápady na nové produkty, které by uspokojili ještě více spotřebitelů. Tato flexibilita je velmi důležitá, aby se firma držela na předních místech v žebříčku svých produktů.

Přesto, že má firma větší rozsah, její organizační struktura je spíše jednoduše liniově založená. Což znamená, že jsou zde velmi jasně viditelné prvky nadřízenosti a podřízenosti. Tato struktura je prospěšná z důvodu dobré pracovní znalosti osoby, která se pohybuje ve svém daném oboru. Ovšem problém může nastat, při nahrazení pracovní pozice jiným nebo novým zaměstnancem. Jsou zde potřeba sice znalosti pouze z určitého oboru, ale za to musí být velmi podrobné. Jedná se především o vyšší pracovní pozice, jako jsou jednatelé a členové obchodního vedení. Zde je podstatné, aby byli pracovníci dobře kvalifikovaní a měli potřebné znalosti na vykonávání své pracovní pozice.

Vnější prostředí vzniká na základě součinnosti společnosti a jejího okolí. Jedná se především o rozvoj vztahů s vnějšími partnery. Pro společnost BOHEMIA SEKT je důležité více těchto obchodních vztahů, které do této kategorie můžeme zařadit. Strategii společnosti musí podřídit novým novelám a úpravám podmínek podnikání ve svém oboru jako jsou např. změny spotřebních daní a Vinařský zákon. Jako nejvýznamnější faktor vnějšího prostředí je zajisté vlastní trh sektů a šumivých nápojů. Zde je společnost doslova jedničkou na českém trhu. Postupem času se dostává do podvědomí zákazníků již i v zahraničí a to především v oblasti sektů a tichých vín. Je zde veliký potenciál o postupné zvyšování distribuce právě v této oblasti. V budoucnu je určitě důležité se

zaměřit právě na zahraniční spotřebitele, aby se firma rozšířila do podvědomí nejen českých ale i zahraničních distributorů a konzumentů.

Z hlediska vnitřních prostředí je firma velice dobře zaopatřená. Zaměřili jsme se na společnost z hlediska teorie analýzy zdrojů. Hmotné zdroje jsou dostačující pro dobré zabezpečení firmy a výroby produktů. Pro budoucí rozvoj firmy by se dalo doporučit postupné zvětšování vinic pro zvýšení produkce a to především na Jižní Moravě. Toto vinohradnictví by se mělo lépe začlenit do struktury podniku. Se zvyšováním výměry vlastních vinic by se s tím zvýšil i nábor zaměstnanců v této oblasti. V případě rozšíření v této oblasti by bylo vhodné se zamyslet o nové manažerské pozici "ředitel vinohradnictví". Finanční zdroje jsou zcela samostatné. Zisk je plně dostačující pro dobrý chod podniku. Je zde sice možnost využít zapůjčených finančních prostředků ve formě úvěru nebo cizími zdroji, ale dosud toho nebylo využito. V rámci nehmotných zdrojů firma čerpá z tradičních a známých značek sektů, vín a lihovin. Jsou zde investice do marketingové komunikace svých značek. Firma BOHEMIA SEKT pořádá různé společenské akce a projekty kde přispívá např. město Starý Plzenec, město Plzeň a i celkový Plzeňský kraj.

Firma vlastní mnoho konkurenčních výhod, jako jsou dlouholetá tradice s vybranými postupy výroby, známost jména této společnosti, dobrá dostupnost a přiměřená cena mezi koncovými spotřebiteli. Plánuje stále větší rozšíření moravských vinic, aby mohla zvýšit a zkvalitnit výrobu tichých vín. Za největší výhodu firmy bych považovala, že může zákazníkovi nabídnout z více svých produktů. To znamená, že si u ní vybere opravdu každý. Když někomu nevyhovuje pít lihovinu, může ji nahradit tichým vínem nebo v době slavení různých významných příležitostí sektem. Najde zde uspokojení i ten, kdo má zájem o nealkoholický produkt, ale přesto by rád okusil chuť a výjimečnost značky BOHEMIA SEKT.

Přes možnost vybrat si z různých produktů jeden z nich je v obratu nejslabší. Jedná se o lihové produkty v gastronomických zařízeních, kde zákazníci mohou nejen ochutnávat, ale i produkt zakoupit. Tento problém vzniká, jelikož se firma zaměřuje na premiérové provozovny, kde se prodávají hlavně tichá a šumivá vína. Proto by bylo vhodné se více

zaměřit i na podřadnější gastronomická zařízení. Rozvoj distribučního kanálu v oblasti gastronomie by byl určitě jedno z vhodných řešení této situace. Získat a vyškolit zde nové obchodní zástupce, kteří by se zaměřili právě na tento problém a pomohli se firmě více realizovat v odvětví gastronomie typu “C” (označení pro nejlevnější restaurace).

Dále bych dle předchozích analýz z teorie získané z odborné literatury a následného řízeného rozhovoru zvolila rozšíření firmy do podvědomí zákazníků v zahraničí. Přesto, že firma má velké úspěchy na tuzemském území, v zahraničí tomu tak bohužel není. Základní problém je v tom, že zahraniční klienti nemají Českou republiku za vinařskou oblast. Proto by i zde bylo vhodné získat specialistu na prodej zboží do zahraničí, aby ujistil zahraniční spotřebitele, že výrobky firmy jsou kvalitní, dobré a za příznivou cenu. Tato příležitost začíná momentálně vznikat v Asii, proto by bylo vhodné jí včas podchytit a rozšířit do více států. Současné obchodní oddělení se skládá pouze z jednoho zaměstnance a přiděleného asistenta. Ti se starají o export a komunikaci se zahraničními klienty. Zcela žádoucí by bylo posílení pracovních pozic právě v této oblasti.

Jako největší hrozbu bych považovala dnešní moderní trend zdravého životního stylu. Jelikož do takového „fitness lifestyle“ alkohol nepatří. Z tohoto důvodu by zde mohl vzniknout propad prodeje u značné části koncových spotřebitelů. Zde by byla vhodná intenzivní práce na nových produktech, které obsahují nízké nebo žádné procento alkoholu. Jelikož je firma zaměřena převážně na odvětví obsahující převážně alkohol, bude zde tato etapa životního stylu mírně nepříznivá. Vytvoření útvaru R&D (Research & Development) s náplní práce - vývoj a testování nových výrobků včetně pracovníka laboratoře, by mohlo být zcela přínosným. Zde by se mohly vytvářet a testovat nové zdravější produkty s nízkým procentem alkoholu. Ty by byly vhodné nejen pro populaci, která se zabývá zdravějším životním stylem, ale i pro mladší cílové skupiny, které ještě alkohol požívat dle zákona nemohou. Budoucí zaměření na produkty se sníženým procentem alkoholu a cukru bude nezbytné, jestli se firma bude chtít stále rozrůstat a přizpůsobovat koncovým spotřebitelům. Propagace převážně těchto výrobků by mohla v současném období pomoci překonat případnou ztrátu u produktů s obsahem alkoholu.

7 Závěr

Dle teoretických poznatků, které jsme získali na základě teoretických znalostí organizační a řídicí struktury a následné porovnání v existující společnosti, bylo dosaženo následujícího závěru.

V podnikatelském subjektu je nutností na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí, inovovat organizační a řídicí strukturu a dle toho případně upravit plánování výroby. Dále se zaměřit na slabé stránky a hrozby podniku, které mohou nastat vlivem vnějšího ale i vnitřního aspektu. Je zapotřebí zde stále nacházet nová alternativní řešení pro jejich zlepšení, vyzdvihovat silné stránky podniku a využít veškerých budoucích příležitosti pro rozvoj firmy.

V bakalářské práci byly vybrány pouze jedny z mnoha postupů, které by mohli být aplikovány s ohledem na podnikatelský subjekt, který byl zvolen. Jedná se pouze o jedno z mnoha možných řešení. Záleží pouze na podniku, jestli uváží za vhodné, nějakou z variant použít. Jak jsme již řekli na začátku této práce, v podniku jediné možné řešení v jakékoli problematice v současnosti není možné, jelikož se v dnešní době trh stále vyvíjí a každá firma na něj musí aktivně reagovat a stále hledat nové myšlenky a nápady, jestli se chce na trhu dobře.

8 Seznam použitých zdrojů

1. DĚDINA, J., a ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
2. HRON, J., *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0
3. KORÁB, V., a MIHALSKO, M.: *Založení a řízení společnosti*, 2005. ISBN 80-251-0592-X
4. ŠVEJDA, P., a kolektiv. *Inovační podnikání*. 2007. ISBN 978-80-903153-6-5
HORÁKOVÁ, Helena, *Strategický marketing*, 2003. ISBN 80-247-2690-8
5. TICHÁ, I. HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2002. ISBN 80-213-0922-9
6. TRUNEČEK, J. *Management I*. Praha, 1995. ISBN-80-7079-929-3
7. BOHEMIA SEKT, historie společnosti [online] [Cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.bohemiasekt.cz/cs/tradice-a-sedmdesat-let-zkusenosti-to-je-bohemia-s>
8. BOHEMIA SEKT, management, [online] [Cit 2016-02-17].
Dostupné z WWW: <http://www.bohemiasekt.cz/cs/management>
9. BOHEMIA SEKT, ocenění a certifikáty[online] [Cit. 2016-02-18].
Dostupné z WWW: <http://www.bohemiasekt.cz/cs/oceneni-a-certifikaty>
10. Český statistický úřad, Spotřeba alkoholických nápojů v ČR, [online]. Dostupné z WWW:https://www.czso.cz/documents/10180/20541931/3201814_0303.pdf/95c5e22a-6bf2-4152-b107-5ff82c1622ff?version=1.0
11. Interní materiály společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. Starý Plzenec: 2016