

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**Vysoká škola ekonomie a managementu**

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vliv vnějšího okolí na strategii organizace, The influence of the external environment on the organization's strategy

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Ondřej Svejkský, DEMMA07

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01.05.2024, Praha

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je identifikování vnějších faktorů ohrožení a příležitostí na podnik Pivovar Česká republika. Dílčími cíli je zhodnocení stavu společnosti, jak je na danou problematiku připravena a případné navrhnout doporučení.

### 2. Výzkumné metody:

Pro zpracování teoreticko – metodologické části byly využity odborné knihy a zdroje které navazují na danou problematiku. V praktické části byl proveden kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti Pivovar Česká republika. Pomocí rozhovoru a poskytnutých dat byly posléze analyzovány. Analýza prostředí pomocí PESTEL, vyhodnocení vnějších faktorů pomocí EFE matice a interní analýza SWOT jsou klíčové nástroje, které byly použity pro posouzení situace. Na základě získaných výsledků byly formulovány doporučení.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V rámci kvalitativního průzkumu prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů byly zjištěny klíčové hrozby a příležitosti, které ovlivňují společnost Pivovar Česká republika. Na základě těchto poznatků proběhla analýza a hodnocení současné situace firmy a její schopnosti adaptovat se na tyto vnější vlivy. Pomocí metod ETOP a EFE matice bylo možné vybrat a hodnotit specifické aspekty těchto faktorů, což umožnilo vypracování cílených doporučení skrze PESTEL analýzu, která odhalila určité slabiny. Tyto návrhy se zaměřily na zmíněné hrozby a příležitosti, což by mělo firmě Pivovar Česká republika pomoci lépe čelit výzvám z vnějšího prostředí.

### 4. Závěry a doporučení:

Z analýzy vyplývá, že politická stabilita, ekonomický růst a technologický pokrok poskytují společnosti Pivovar Česká republika relativní jistotu pro investice a dlouhodobé plánování. V prostředí s rostoucí důrazem na environmentální udržitelnost a sociální odpovědnost je pro společnost klíčové přizpůsobit své strategie a produkty těmto trendům.

Doporučení pro společnost Pivovar Česká republika zahrnuje flexibilní reakci na změny ve vnějším prostředí, zejména v oblastech politické stability, environmentální udržitelnosti a technologických inovací. Dále je důležité sledovat změny spotřebitelských preferencí a přizpůsobit marketingové a strategické plány v souladu s těmito změnami.

Celkově je klíčové, aby společnost Pivovar Česká republika byla schopna flexibilně reagovat na proměnlivé podmínky a využít příležitostí, které se v daném prostředí nabízejí pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobý růst.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KLÍČOVÁ SLOVA

Faktory mise, vnější prostředí, vize, poslání, analýza

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is the identification of external threat factors and opportunities for the Pivovar Česká republika company. The sub-goals are to evaluate the state of the company, how it is prepared for the given issue and, if necessary, propose.

### 2. Research methods:

For processing the theoretical-methodological part, specialist books and sources related to the given issue were used. In the practical part, qualitative research was conducted using a semi-structured interview with the CEO of Pivovar Česká republika. Using the interview and the data provided, they were then analyzed. Environmental analysis using PESTEL, evaluation of external factors using EFE matrix and internal SWOT analysis are the key tools that were used to assess the situation. Based on the obtained results, recommendations were formulated.

### 3. Result of research:

As part of a qualitative survey through semi-structured interviews, key threats and opportunities affecting the company Pivovar Česká republika were identified. Based on these findings, an analysis and evaluation of the company's current situation and its ability to adapt to these external influences was carried out. Using the ETOP and EFE matrix methods, it was possible to select and evaluate specific aspects of these factors, which enabled the development of targeted recommendations through a PESTEL analysis that revealed certain weaknesses. These proposals focused on the mentioned threats and opportunities, which should help Pivovar Česká republika better face challenges from the external environment.

### 4. Conclusions and recommendation:

The analysis shows that political stability, economic growth and technological progress provide Pivovar Česká republika with relative certainty for investments and long-term planning. In an environment with increasing emphasis on environmental sustainability and social responsibility, it is crucial for the company to adapt its strategies and products to these trends.

Recommendations for Pivovar Česká republika include a flexible response to changes in the external environment, especially in the areas of political stability, environmental sustainability and technological innovation. It is also important to monitor changes in consumer preferences and adapt marketing and strategic plans in accordance with these changes.

Overall, it is key for Pivovar Česká republika to be able to respond flexibly to changing conditions and take advantage of the opportunities offered in the given environment to maintain competitiveness and long-term growth.

## KEYWORDS

Mission factors, external environment, vision, mission, analysis

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## JEL CLASSIFICATION

M10 – Business Administration: General

M21 – Business Economics

O10 – Economic Development, Innovation, Technological Change, and Growth: General

P00 – Economic Systems: General

Q01 – Sustainable Development

Q50 – Environmental Economics: General

L10 – Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: General

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ondřej Svejkovský
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	DEMMA07
Téma DP:	Vliv vnějšího okolí na strategii organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Strategie, strategický management, faktory vnějšího prostředí, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení organizace, identifikace faktorů ohrožení a příležitostí, analýza zdrojů organizace, doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DAVID, F., DAVID, F. <i>Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition</i>. PEARSON Education, 2022. 672 p. ISBN 1292441402.</li><li>• FOTR, J. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.</li><li>• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi</i>. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 9788027120208.</li><li>• HENRY, A. E. <i>Understanding Strategic Management</i>. Glasgow: Oxford University Press, 2021. 387 p. ISBN 978-0-19-885983-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 12. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 29. 2. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 3. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

V Praze dne 29. 11. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA-  
10393535  
Datum: 2023.11.29 16:50:22  
+01'00'

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1	Strategie .....	2
2.2	Strategický management.....	3
2.2.1	Úrovně strategické managementu .....	5
2.3	Proces strategického managementu.....	6
2.3.1	Mise, vize .....	7
2.3.2	Nastavení strategie .....	7
2.3.3	Implementace .....	8
2.3.4	Kontrola.....	9
2.3.5	Rizikový management.....	9
2.4	Okolí podniku .....	10
2.4.1	Vnější prostředí a jeho vliv na strategické rozhodování .....	11
	Technologické faktory.....	12
	Mezinárodní faktory .....	13
2.4.2	Vnitřní prostředí a jeho vliv na strategické rozhodování .....	13
2.5	Strategické analýzy .....	14
2.6	PESTLE analýza .....	14
2.7	Analýza konkurenčních sil.....	16
2.8	SWOT analýza ve strategickém managementu .....	17
2.9	Matice EFE, IFE, IE .....	18
2.10	Analýza lidských zdrojů .....	21
2.11	Analýza organizační kultury .....	22
2.12	Finanční analýza .....	22
2.13	Metodika práce .....	22
3	Praktická část práce .....	23
3.1	Představení společnosti.....	24
3.1.1	Pivovar Česká republika .....	25
3.2	Identifikace zdrojů ohrožení a příležitostí .....	25
3.2.1	Politické faktory .....	26
3.2.2	Ekonomické faktory .....	26
3.2.3	Sociální faktory .....	29
3.2.4	Technologické faktory .....	32



3.2.5	Legislativní faktory .....	33
3.2.6	Enviromentální faktory .....	33
3.2.7	Konkurenční prostředí společnosti Pivovar Česká republika .....	35
3.3	Vnitřní zdroje společnosti Pivovar Česká republika.....	36
3.4	Analýza zdrojů organizace.....	38
3.4.1	Analýza výkonnosti.....	39
3.4.2	Analýza rentability .....	40
3.4.3	Analýza likvidity .....	41
3.4.4	Analýza aktivity .....	42
3.4.5	Souhrn finančních analýzy .....	43
3.4.6	Analýza organizační struktury společnosti Pivovar Česká republika .....	43
3.4.7	Analýza zdrojů a schopností .....	44
3.4.8	SWOT analýza .....	45
3.5	Rozhovor s generálním ředitelem Pivovaru Česká republika.....	46
3.6	Zhodnocení současného stavu společnosti .....	47
3.6.1	Politické faktory .....	47
3.6.2	Ekonomické faktory .....	49
3.6.3	Sociální faktory .....	57
3.6.4	Technologické faktory .....	61
3.6.5	Enviromentální faktory .....	64
3.6.6	Legislativní faktory .....	66
3.7	Doporučení.....	69
4	Závěr .....	71
	Literatura .....	73
	Přílohy .....	I

## **Seznam zkratek**

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

IFE – Internal Factor Evaluation Matrix (Matice hodnocení vnitřních faktorů)

EFE – External Factor Evaluation Matrix (Matice hodnocení vnějších faktorů)

ETOP metoda – Environment Threat and Opportunity Profile (Profil hrozeb a příležitostí v prostředí)

PESTEL analýza – Analýza politických, ekonomických, sociálních, technologických, enviromentálních, legislativních faktorů

SMART – specifický, měřitelný, přijatelný, realistický, časově omezený

SWOT analýza – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis (Analýza silných a slabých stránek spolu s příležitostmi a hrozbami)

LCA – Life Cycle Assessment

WBG – World Bank Group

EVFTA – European Union – Vietnam Free Trade Agreement

## Seznam obrázků

Obrázek 1 SWOT analýza .....	18
Obrázek 2 IE matice .....	21

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání cen piva ve světě .....	28
Tabulka 2 Celkové pořadí pití alkoholu ve světě .....	31
Tabulka 3 Enviromentální dopad společnosti Pivovar Česká republika .....	35
Tabulka 4 Konkurence .....	36
Tabulka 5 Organizační struktura společnosti Pivovar Česká republika .....	44
Tabulka 6 Zdroje a schopnosti společnosti Pivovar Česká republika .....	45
Tabulka 7 SWOT vnitřní prostředí .....	45
Tabulka 8 SWOT vnější prostředí .....	46
Tabulka 9 Politické faktory .....	48
Tabulka 10 Ekonomické faktory .....	49
Tabulka 11 Sociální faktory .....	57
Tabulka 12 Technologické faktory .....	61
Tabulka 13 Enviromentální faktory .....	65
Tabulka 14 Legislativní faktory .....	66

## Seznam grafů

Graf 1 Spotřeba alkoholických nápojů v České republice .....	27
Graf 2 Spotřeba alkoholických nápojů v České republice .....	29
Graf 3 Porovnání spotřeby piva na obyvatele .....	30
Graf 4 Vývoj základních úrokových sazeb 1997–2023 .....	51
Graf 5 Průměrné ceny PHM v roce 2023 .....	52
Graf 6 Vývoj průměrných cen vody v České republice .....	53

## 1 Úvod

Otevření hranic po roce 1989 v České republice představovalo pro české společnosti významný konkurenční faktor, kterým byly zahraniční firmy. Klíčovým cílem pro české firmy bylo získání informací o konkurenčních výrobcích a službách s cílem nalézt konkurenční výhodu. V dnešní době, kdy se odvětví rychle vyvíjí a svět je plný změn a nestability, není vhodné podceňovat význam strategických analýz. Analýza podniku odhaluje jeho silné stránky, které lze využít v konkurenčním prostředí, a zároveň identifikuje slabiny, jež je třeba eliminovat pro zachování odolnosti podniku ve svém úsilí. Společnost toužící po dlouhodobém úspěchu musí pečlivě vybrat strategii, která jí zajistí konkurenční výhodu v dynamickém prostředí. K dosažení této výhody je klíčové identifikovat propojení mezi podnikem a jeho okolím. Úspěch na trhu vyžaduje pozornost k okolnímu prostředí, kde získání precizních informací o konkurentech, dodavatelích, odběratelích, substitučních výrobcích, nových trendech a technologickém pokroku v daném odvětví představuje nezbytný krok. Pro každý podnik je klíčové rozumět svému okolí a připravit své vnitřní prostředí na tuto výzvu. Analýzy, které zkoumají minulost a připravují se na budoucnost, jsou nezbytným nástrojem pro úspěšnou adaptaci na trhu. Jak zní moudré přísloví, "štěstí přeje připraveným," a proto by podnik neměl opomíjet strategické analýzy. Mnoho menších podniků a jejich vedoucích pracovníků či manažerů často podceňuje důležitost analýzy okolí podniku, což může být chybou. Strategické analýzy jsou důležitým nástrojem pro podniky, protože jim pomáhají lépe porozumět svému okolí a vnitřnímu prostředí. Na základě analýzy mohou podniky identifikovat příležitosti, hrozby v okolním prostředí a silné a slabé stránky ve svém vlastním prostředí. Tyto informace jsou pak důležité pro výběr správné strategie, která podniku pomůže dosáhnout svých cílů. Vnější prostředí má významný vliv na strategii podniku. Podniky, které chtějí být úspěšné, musí neustále monitorovat vnější prostředí a reagovat na změny, které se v něm vyskytují.

Tato diplomová práce se zaměřuje na zkoumání vlivu vnějšího prostředí na strategii podniku. V teoreticko-metodologické části se autor zabývá problematikou strategického řízení, strategického managementu a ovlivněním vnějšího a vnitřního okolí podniku. Nejprve autor představuje základní vlastnosti strategického managementu a následně také strategii. Teoretická část práce také nastiňuje klíčové pilíře strategického řízení podniku. V další části diplomové práce představuje autor čtenáři základní analýzy vnějšího okolí společnosti jako jsou PESTLE analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti sil, které ovlivňují strategii firmy. V analytické části autor v první řadě představí společnost Pivovar Česká republika, následně představí fungování a postavení společnosti na trhu pomocí analýz, dostupných dat a rozhovorem s generálním ředitelem. Dále autor zhodnotí zjištěný stav a případně navrhne společnosti změny. Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu společnosti Pivovar Česká republika včetně jejího vnějšího prostředí, s důrazem na faktory, které mohou ovlivnit její podnikání a výkonnost a návrh případných řešení. Pomocí analýz bude diplomová práce zaměřena na identifikaci možných rizik a ohrožení, která mohou vzniknout v důsledku změn v legislativě, konkurenčním prostředí, ekonomických podmínkách, spotřebitelských preferencích a dalších relevantních oblastech. Na základě této analýzy budou navržena konkrétní opatření, která by měla vést ke zlepšení výkonnosti společnosti a zajištění její dlouhodobé udržitelnosti v dynamickém prostředí pivovarského průmyslu v České republice.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V první kapitole této diplomové práce autor poskytuje zasvěcený čtenáři do základního konceptu strategie a její stěžejní role v organizačním úspěchu. Čtenáři získají komplexní představu o tom, jak společnosti využívají strategické plánování k dosažení svých cílů a posílení svého podnikání. Autor také představí typy strategií běžně používaných organizacemi k získání konkurenčních výhod a podpoře růstu. Dále autor objasňuje podstatu strategického řízení o jeho vzniku, účelu a podstatných děleních.

### 2.1 Strategie

Henry (2021) ve své knize popisuje strategii jako plán nebo směr, který organizace či jednotlivci vypracovávají k dosažení určených cílů. V podnikání a managementu se termín "strategie" často používá k popisu plánování v dlouhodobém horizontu a rozhodování, které vede k získání konkurenčních výhod a účinného dosažení cílů společnosti. Strategie zahrnuje výběr souboru rozhodnutí, které se snaží dosáhnout stanovených cílů a zahrnují analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Která se týkají výběru způsobu, jak dosáhnout stanovených cílů, a zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Tato analýza pomáhá identifikovat silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby, což umožňuje lépe přizpůsobit strategii podmínkám a požadavkům prostředí.

Dle Henryho (2021) firmy využívají strategie z několika důvodů, které jsou klíčové pro jejich dlouhodobý úspěch a udržitelnost. Základní strategie, které jsou nejčastěji používány jsou například dosahování cílů, optimalizace zdrojů, konkurenční výhoda, přizpůsobení se prostředí, inovace a růst. Strategie dosahování cílů poskytuje rámec pro dosažení stanovených cílů a misí firmy. Pomáhá definovat směr, kterým by firma měla jít, a určuje, jakým způsobem se má dosáhnout stanovených cílů. Dalším důležitým krokem je optimalizace zdrojů jak vlastních, tak také externích, a proto se strategie optimalizace zdrojů efektivně snaží identifikovat využívání dostupných zdrojů, včetně lidských a materiálních. Pomáhá firmám vyhnout se neefektivním postupům a zaměřit se na aktivity s nejvyšším přínosem. Aby společnost byla schopna reagovat na prostředí, ve kterém působí, které je často dynamické a podléhá změnám, využívá proto strategii přizpůsobení se prostředí, která napomáhá k reagování na změny ve vnějšími i vnitřním prostředí a přizpůsobení se novým podmínkám. Proto aby se na trhu podnik udržel je zapotřebí inovovat a udržovat růst. Mohou vytvářet strategie, které podporují vývoj nových produktů, vstup na nové trhy nebo rozvoj nových obchodních modelů. K tomu také přispívá strategie konkurenční výhody, která umožňuje firmě identifikovat a využít své konkurenční výhody. Pomocí strategických rozhodnutí může firma vytvořit unikátní pozici na trhu, což jí může zajistit výhodu oproti konkurenci.

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, (2020) stroze rozděluje strategie firem podle různých kritérií a aspektů, které odrážejí různé typy rozhodování a cílů firem. Společnosti rozdělují své strategie dle časového horizontu na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé strategie se zaměřují na cíle, které je možné dosáhnout v relativně krátkém časovém horizontu obvykle do jednoho roku. Oproti tomu střednědobé a dlouhodobé strategie se zaměřují na cíle, které jsou v časovém horizontu delší než jeden rok. Může se například jednat o vstup na nový trh, výstavba nových hal. Tato rozdělení slouží k lepšímu porozumění různým aspektům strategického plánování a rozhodování firem, přičemž mnohdy jedna firma může využívat kombinaci těchto strategií podle svých konkrétních potřeb a podmínek.

Dále Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020) popisují, že pohledu produktů či služeb, společnosti nejčastěji využívají růstové strategie, která se především zaměřují na zvýšení tržního podílu nebo rozšíření portfolia produktů a služeb. Dále je často využívána konkurenční

strategie, kdy se zaměřuje podnik na dosažení konkurenční výhody ve srovnání s jinými firmami na trhu. Inovační strategie, které je na dnešním trhu velmi důležitá se zaměřuje na vývoj a implementaci nových nápadů, technologií nebo produktů. Jelikož se v prostředí trhu velmi rychle mění podmínky je také důležité využívat adaptivní strategii, která se zaměřuje na přizpůsobení se podmínkám. Jedním z velmi důležitých aspektů pro podnik je stabilita na trhu, a proto se využívá strategie stability, která se zaměřuje na udržení stávajících postupů a struktur bez výrazných změn. Pro celkové fungování je potřebné si také kontrolovat a analyzovat využívání finančních prostředků, zda jsou efektivně používány a k tomu napomáhá finanční strategie. Nejdůležitějším pro společnost jsou lidské zdroje, a proto je dobré i na tuto část společnosti se zaměřovat, rozvíjet, vzdělávat a kvalifikovat na potřebné úrovni

Oberholzer (2021) popisuje taktiku a strategii jako dva klíčové pojmy v oblasti plánování a řízení, zejména v oblasti podnikání a vojenské oblasti. I když tyto termíny společně často kooperují, mají odlišné významy a jsou používány na různých úrovních rozhodování. Hlavními rozdíly mezi taktikou a strategií je že strategie se zaměřuje na cíle jako jsou nové trhy, změna obchodního modelu nebo vybudování konkurenční výhody. Taktika je například sleva na produkt během krátkodobé prodejní akce, specifické marketingové kampaně, krátkodobé změny v politice. V praxi se tyto pojmy často prolínají a spolupracují. Strategie poskytuje celkový rámec, zatímco taktika představuje konkrétní kroky, které mají být učiněny k dosažení cílů definovaných strategií.

Šikýř (2016) tvrdí, že existují různé typy strategií, včetně konkurenčních strategií, růstových strategií, inovačních strategií, korporáční, operačních a mnoho dalších. Základním cílem strategie je poskytnout organizaci nebo jednotlivci jasný plán postupu, kterým je schopen dosáhnout dlouhodobého úspěchu a udržitelné konkurenční výhody.

## **2.2 Strategický management**

Fotr (2020) popisuje strategický management, též označovaný jako strategické řízení nebo plánování, vychází obvykle z analýz, kterým se detailně věnuje tato diplomová práce. Jeho hlavním cílem je formulovat celkovou strategii pro každou firmu či společnost. Tento přístup se zaměřuje na tři klíčové oblasti otázek: jakým směrem se podnik zaměřuje, koho oslovuje svými výrobky či službami, a jak dosáhne úspěchu a překonání konkurence.

Lynch (2021) dále představuje strategické řízení jako klíčový proces, který formuluje vizi, záměry a cíle každé společnosti. Je prostředkem, který účinně udává směr k dosažení definovaných cílů a současně podnikům umožňuje v dlouhém horizontu hodnocení vývoje každého účastníka na trhu. Strategie společnosti je jedním ze základních prvků pro dosažení dlouhodobých cílů a efektivní řízení společnosti. Strategický management také zahrnuje do svého postupu krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle plánování. Jedním z klíčových aspektů je také informovanost lidí a transparentnost definovaných plánů či cílů. Dále také kdo za jaký cíl je zodpovědný či má pravomoc rozhodování i v rámci aktuálních výsledků při dosahování cílů. Je přímo zaměřený a jsou jasně vymezené cíle, podcíle, odpovědnosti a kompetence v každém odvětví.

David (2022) popisuje ve své knize základní pilíře strategického managementu jsou jimi mise, vize a strategické cíle. Pro organizace mise představuje klíčový prvek strategického managementu, zahrnující formální vyjádření základního účelu existence organizace a hlavního důvodu své činnosti. Bývá zpravidla krátkým, poutavým prohlášením, které reflektuje hodnoty a identitu organizace. Jejím cílem je definovat, proč organizace existuje, co chce dosáhnout a jakým způsobem plánuje přispět ke svému okolí. Dalším z důležitých pilířů pro organizace je vize, která představuje dlouhodobý obraz budoucnosti, který organizace sleduje a který

poskytuje směr a inspiraci pro její členy a zainteresované strany. Je to jasné, aspirační vyjádření toho, kam organizace směřuje a jak by měla vypadat ve svém ideálním stavu. Vize organizace se liší od mise tím, že se soustředí na dlouhodobou perspektivu a zaměřuje se na ideální stav v budoucnosti. Zatímco mise odpovídá na otázku, proč daná organizace existuje.

Dále David (2022) píše o posledním pilíři strategického cíle společnosti, díky kterým jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich znění podléhá na vizi a poslání podniku. Strategické cíle jsou žádoucím stavem, kterého se společnost snaží dosáhnout prostřednictvím své přítomnosti a svých činností. Definované cíle musí souviset s věcnou stránkou a časovým horizontem vize. Cíle popisují stav podniku při úspěšném provádění plánovaných strategických změn. Proto jsou orientovány výsledkově. Správně definovaný cíl by měl být stanoven pomocí metody SMART. Ve strategických cílech by měly být přítomny atributy které splňují podmínky metody SMART. Je velmi důležité, aby cíle byli dostatečně konkrétní a umožnily efektivní měření. Dále by mělo být dosažení cílů měřitelné, což tedy znamená, že jejich plnění může být hodnoceno objektivním způsobem. Aby byly cíle považovány za relevantní, je klíčové, aby byly v souladu s posláním a vizí společnosti. Při stanovování cílů je důležité zajistit, aby byly realistické a dosažitelné s ohledem na zdroje, které jsou aktuálně k dispozici. Nadále při stanovování cílů je důležité stanovit konkrétní časový rámec, ve kterém by měly být dosaženy. Společnosti by měli klást značný důraz na strategické cíle, jelikož uznává jejich roli při řízení a sladování všech aspektů svých operací. Tyto cíle slouží jako kompas, který nabízí zaměstnancům i managementu jasnou cestu, po které se mají ubírat, aby posouvali podnikání vpřed. Strategické cíle slouží manažerům jako nástroj k posouzení a rozhodování o vhodnosti různých strategií. Poskytují soubor kritérií, která umožňují manažerům určit, zda je konkrétní strategie v souladu s cíli a záměry společnosti. Strategické cíle hrají klíčovou roli při hodnocení výkonnosti podniku. Slouží jako základ pro posouzení, zda podnik úspěšně dosahuje svých cílů. Manažeři díky tomu definují atributy strategických cílů.

Lynch (2021) tvrdí že proces strategického managementu nemá jednotný model, a každý autor přistupuje k jeho zpracování odlišně. Různé modely obsahují různé počty fází a jsou detailně rozpracovány podle individuálního pohledu každého autora. V tomto textu je prezentován model inspirovaný různými existujícími přístupy, který názorně ilustruje postavení strategie a strategických analýz v celém procesu strategického řízení. Strategický management představuje klíčový rámec pro dlouhodobé plánování a směřování organizace. Tato kapitola se zaměřuje na proces strategického řízení jako klíčový prvek ve vytváření a udržování konkurenční výhody. Analyzuje základní kroky a fáze tohoto procesu, které zahrnují stanovení strategických cílů, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, formulaci strategie a její implementaci.

Lynch (2021) také popisuje jednotlivé kory. Prvním krokem v procesu strategického řízení je nastavení strategických cílů, tedy definování a stanovení cílů, které organizace chce dosáhnout. Tato fáze vyžaduje pečlivou analýzu vize a mise firmy a transformaci těchto elementů do konkrétních měřitelných cílů. Důležitým aspektem tohoto kroku je také zapojení klíčových zainteresovaných stran a zajištění, aby cíle byly v souladu s očekáváním všech relevantních stran. Další nezbytnou částí je analýza vnějšího a vnitřního okolí, která spočívá ve zkoumání vnitřních a vnější aspektů, které mohou mít dopad na dosažení finálních cílů. Posouzení vnějšího prostředí obsahuje analýzu konkurenčního prostředí, makroekonomických trendů a technologických inovací. Naproti tomu analýza mikroprostředí zkoumá zdroje a schopnosti, interní zdroje, Zjištěné poznatky poskytují podklady pro další vývoj strategie. Po provedení analýz dochází k formulaci strategie, která zahrnuje vybrání optimálního směru pro dosažení stanovených cílů. V této fázi jsou klíčovým prvkem vize a mise organizace, které musí být pečlivě promyšleny při vytváření strategických alternativ. Některé z běžných přístupů zahrnují růstové strategie, diferenciaci produktů nebo služeb a snižování nákladů. V tento moment může již dojít k implementaci strategie která je kritickým krokem, kde se teoretické plány proměňují

v praktické akce. To zahrnuje alokaci zdrojů, vytváření organizační struktury, definování odpovědností a monitorování postupu. Týmová spolupráce a komunikace je klíčem k úspěchu implementace, a proto je nezbytné zajistit zapojení všech zaměstnanců. Poslední fází procesu je pravidelné hodnocení a kontrola dosažených výsledků v porovnání s definovanými cíli. Tato retroaktivní analýza umožňuje identifikovat úspěchy a případné odchylky od plánu. Na základě těchto informací může organizace provedené úpravy v strategii nebo postupech přizpůsobit se měnícím se podmínkám.

Dále Lynch (2021) popisuje problematiku strategického managementu jako hlavním bodem vytváření strategie. Každá firma, každý podnik i organizace mají svůj cíl a směr, kterým se chtějí ubírat, a zároveň musí mít jasně nastavenou strategii, jak tyto cíle dosáhnout a jak je dále rozvíjet. Strategie organizace zahrnuje jak celkový koncept, tak i dílčí a strategické cíle, které jsou klíčové pro dosažení dlouhodobého úspěchu. Pokud nejsou tyto požadavky splněny, organizace se může dostat do situace, kdy pouze reaguje na krize a vnější podněty, namísto aby měla možnost aktivně je utvářet. Důležitost strategického plánování spočívá v tom, že strategie stanovuje dlouhodobý cíl organizace a umožňuje jí flexibilně reagovat na neustále se měnící podmínky okolí. Často se stává, že organizace upřednostňuje plnění krátkodobých cílů na úkor dlouhodobého strategického směřování. Avšak dodržování principů strategického managementu je klíčem k dlouhodobému úspěchu, který se projevuje například v tržních výsledcích. Pro úspěšné řízení strategie je nezbytný mechanismus sledování, analýz a hodnocení dílčích cílů a kroků, které vedou k dosažení strategických úkolů. V současné době ani v budoucnosti neexistuje přesný manuál, jak správně řídit organizaci a vytvářet dobré strategie. Tato odpovědnost leží na bedrech top managementu, který je klíčovým článkem organizace, ale zároveň čelí náročné a složité úloze. Je zřejmé, že strategický management má značný vliv na celou organizaci a přispívá k její úspěšnosti. Správně nastavená strategie umožňuje organizaci dosahovat svých cílů a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám trhu, což je klíčem k udržitelnému růstu a konkurenceschopnosti.

Fotr a Souček (2019) uvádějí ve své knize scénářové plánování jako metodu, která je používána ve strategickém managementu. Pomáhá organizacím předvídat a navigovat nejistoty budoucnosti. Tato technika je založena na předpokladu, že budoucí události jsou nepředvídatelné a je lepší připravit se na různé možné výsledky než spoléhat na jedinou prognózu. Proces začíná identifikací vnějších sil ovlivňujících organizaci, včetně ekonomických, technologických, politických, sociálních a ekologických faktorů. Dalším krokem je analýza současných trendů a nejistot spojených s těmito silami, přičemž se rozlišuje mezi "tvrdými" trendy, které jsou velmi pravděpodobné, a "měkkými" trendy, které jsou méně předvídatelné. Na základě identifikovaných sil a trendů se vytváří několik scénářů, které představují alternativní budoucnosti závislé na tom, jak se budou vyvíjet klíčové nejistoty. Každý scénář je poté analyzován s ohledem na jeho důsledky pro organizaci, což pomáhá identifikovat potenciální příležitosti a hrozby. Tato analýza umožňuje organizacím formulovat flexibilní strategie, které jsou robustní napříč různými scénáři. Vybrané strategie jsou implementovány s průběžným monitoringem vnějšího prostředí, aby se zjistilo, zda se některý z předpokládaných scénářů začíná realizovat, což může vyžadovat další úpravy strategií. Scénářové plánování tedy umožňuje organizacím být proaktivními místo reaktivními v oblasti strategického plánování, nabízí flexibilní přístup, který pomáhá firmám rychle reagovat na změny a udržet konkurenční výhodu v nejistém a dynamicky se měnícím prostředí.

### **2.2.1 Úrovně strategického managementu**

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020) představují řízení strategického managementu v podnicích jako složitý a komplexní proces. Organizační jednotky s různými činnostmi



nemohou účinně fungovat bez harmonizace a vzájemné součinnosti. Proto je velmi důležitá provázanost činností nejen finančně, ale také po věcné stránce. Řízení strategického managementu rozdělujeme do tří úrovní, dle jejich pravomocí a zodpovědnosti za dané věci. Konkrétní operace a každodenní provoz v organizaci má na starosti Operativní úroveň neboli Management první linie. Management střední linie nebo také strategická úroveň, jak již z názvu vyplývá odpovídá za plánování a koordinaci mezi operativní úrovní a strategickou. Pro fungování společnosti je důležité, aby byly nastavené strategie, cíle pro dlouhodobý horizont. Zodpovědnost za tyto věci má strategická úroveň, kterou nazýváme top management. Řízení je strukturováno hierarchicky, což znamená, že existují různé úrovně s různými úrovněmi kompetencí a odpovědností. V procesu stanovování cílů a úkolů je strategická úroveň odpovědná za jejich formulaci, která je poté předána taktické úrovni k provedení. Taktická úroveň pak přenáší tyto úkoly na operační úroveň k jejich vykonání. Tato struktura zahrnuje také odlišné časové horizonty pro dosažení cílů a řešení problémů na každé úrovni řízení. Strategická úroveň řízení hraje klíčovou roli při definování základních principů organizace a usměrňování jejího budoucího růstu. Manažeři na této úrovni často operují za hranicemi samotné organizace. Na rozdíl od nižších úrovní řízení je rozhodování na nejvyšší úrovni typicky charakterizováno jedinečnými a odlišnými událostmi a okolnostmi. Získání nezbytných informací pro informovaná rozhodnutí může být náročné. Tyto informace obvykle pocházejí z vnějšího prostředí, takže jsou obtížně dostupné, nejednoznačné a vyskytují se zřídka. Generální ředitel, který slouží jako zástupce a vykonavatel strategického řízení, zastává v organizaci nejvyšší pozici. Je povinností vrcholového manažera navrhnout a zavést strategii firmy. Při stanovování nových cílů organizace mohou být minulé zkušenosti vrcholového manažera pouze částečně použitelné, jelikož každé rozhodnutí musí být přizpůsobeno specifikům aktuální situace. Strategické cíle organizace ovlivňují její celkové fungování a je zásadní, aby top manažeři průběžně monitorovali vnější prostředí. Tímto způsobem mohou odhalovat nové možnosti a předvídat možná rizika. Rozhodnutí a kroky provedené na taktické a operativní úrovni jsou odvozeny z těchto strategických rozhodnutí. Vrcholový manažer musí být neustále ostražitý vůči změnám ve vnějším prostředí, aby mohl identifikovat nové příležitosti a předvídat možné hrozby. Rozhodnutí a akce, které jsou prováděny na taktické a operativní úrovni, jsou přímo odvozeny z těchto strategických rozhodnutí vrcholového managementu, která mají významný dopad na celou organizaci.

### **2.3 Proces strategického managementu**

V této kapitole budou popsána schémata zobrazující systém strategického managementu, který je popisován jako kontinuální proces skládající se z řady vzájemně propojených kroků, jak uvádějí Keřkovský a Vykypěl (2006). Jednotný model strategického řízení neexistuje, protože pokud by byl vytvořen takový model, který by všechny firmy univerzálně adoptovaly, mohlo by to způsobit zkreslení mechanismů tržní ekonomiky. Tržní ekonomika funguje na principu, že některé firmy dosahují úspěchu, zatímco jiné neuspějí, což je důsledek rozdílů ve strategickém řízení mezi prosperujícími a méně úspěšnými podniky. Existují i firmy se strategickým řízením nevalné úrovně a tomu odpovídajícími špatnými výsledky. Odborníci se ale shodují v tom, že strategické řízení by mělo být realizováno prostřednictvím logicky spojených kroků. Každý autor představuje svůj unikátní model, který se liší počtem fází a rozličnou úrovní detailů. Měl by být zaveden jako neustále pokračující proces, série se opakujících a vzájemně propojených kroků, začínajících definicí poslání společnosti, cílů a strategickou analýzou a končící formulací možných variant řešení. Výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

### 2.3.1 Mise, vize

Souček, Čapková, Navrátilová a Říhá (2010) ve své knize popisují základní poslání organizace, často nazývané jako mise, je klíčovým vyjádřením jejího účelu a směru. Tento koncept poskytuje informace o tom, co organizace přináší společnosti, ať už se jedná o výrobu produktů nebo poskytuje služby, a v jakých trzích se orientuje. Mise organizace obvykle zahrnuje krátké prohlášení, které je určeno nejen pro interní použití mezi zaměstnanci, ale také směřuje k vnějším skupinám. Toto prohlášení má informativní charakter, protože odráží základní účel firmy a její interakce s veřejností, což umožňuje veřejnosti monitorovat, jak efektivně organizace naplňuje své cíle. Proklamovaná mise také poskytuje důležité informace klíčovými zúčastněným stranám, včetně zaměstnanců, akcionářů, zákazníků a dalších. Vnitřně je mise důležitá pro vyjádření strategického směru organizace. Funkce mise je základním vodítkem pro management a zaměstnance a pomáhá zajišťovat společné pochopení klíčových vývojových cest organizace. Někteří experti rozlišují mezi pojmy mise a vize. Mise obvykle poskytuje širší pohled a je zaměřena primárně na externí aspekty organizace, zatímco vize je specifičtější a orientuje se více dovnitř firmy. Vize definuje ideální budoucí podobu organizace, určuje její pozici na trhu a konkurenční výhodu, což jsou klíčové informace pro vrcholové vedení při formulaci strategie. Je zásadní, aby byly mise a vize jasně stanoveny již při zakládání firmy a staly se základem pro všechna strategická rozhodnutí. Tyto aspekty jsou klíčové pro úspěch organizace a je důležité, aby byly pečlivě promyšleny a začleněny do procesu strategického řízení.

### 2.3.2 Nastavení strategie

Souček (2015) definuje strategický cíl jako konečný stav, kterého má organizace dosáhnout na konci specifikovaného strategického období. Je zásadní, aby byl tento cíl formulován jasně a specificky, aby po skončení období bylo možné jasně ověřit, zda byl úspěšně splněn. Takový cíl by měl přispět ke zlepšení konkurenčního postavení organizace a zároveň zajistit její stálý rozvoj, přičemž by měl být dostatečně flexibilní, aby umožnil adaptaci na možné změny během daného období. Pro každý strategický cíl platí, že by měl odpovídat kritériím SMART, což znamená, že by měl být stimulující a motivující pro dosažení co nejlepších výsledků, stejně jako realistický, dosažitelný a exekutovatelný pro zaměstnance a organizaci jako celek. Strategický cíl musí být akceptovatelný nejen pro zaměstnance organizace, ale i pro vnější vlivy, včetně dodržování právních předpisů a normativů relevantních pro daný stát a splnění environmentálních standardů. Dále je nezbytné, aby byl cíl kvantifikován, což znamená, že musí být stanoveny konkrétní hodnoty klíčových ukazatelů umožňující posouzení dosažení cíle na konci strategického období. Tato formulace musí zahrnovat i časové hranice, tedy určení délky strategického období a přesného termínu dosažení cíle. Je zásadní, aby cíl byl dosažitelný, splnitelný a realistický, což znamená, že musí odpovídat schopnostem organizace a aktuálním i předpokládaným budoucím podmínkám ve vnějším prostředí. Proto by měl být cíl stanoven až po důkladné analýze vnitřních i vnějších faktorů. Strategické analýzy tak přirozeně předcházejí fázi definování cíle.

Dále se autor zabývá stanovením strategických cílů, což je klíčový krok v procesu formulace strategie. Stanovení a pochopení cílů poskytuje manažerům základ pro formulaci strategie a směřuje a sjednocuje všechny činnosti podniku. Cíle poskytují manažerům důležitá kritéria pro přijímání či odmítání strategií, a to na základě hodnocení, zda tyto strategie mají potenciál naplnit cíle organizace na různých úrovních. Formulování strategických cílů se opírá o pečlivou interpretaci analýz okolí firmy, SWOT analýzy a musí respektovat principy SMART. Základním strategickým cílem je vždy zvyšování tržní hodnoty firmy, což zahrnuje zhodnocování majetku akcionářů. Je vhodné, aby strategické cíle zohledňovali zájmy klíčových

stakeholderů, protože nedostatečná spokojenost jedné z těchto skupin může vést k omezené podpoře jak strategického plánu, tak i samotné firmy. Je proto prospěšné strukturovat strategické cíle tak, aby reflektovaly potřeby stakeholderů. Tyto cíle bývají obvykle rozděleny do několika skupin, jako jsou marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální a další, přičemž jejich preference se odvíjí od oboru podnikání, konkurenčního postavení a stavu vnějšího a vnitřního prostředí. Firmy i jejich cíle se mohou měnit v důsledku změněných podmínek, a proto je důležité reagovat včas a vytyčit nové cíle. Identifikace zaměstnanců se strategickými cíli firmy je zajištěna, pokud mají pocit, že se podíleli na jejich formulaci, což zdůrazňuje důležitost zapojení klíčových zaměstnanců do tohoto procesu.

### 2.3.3 Implementace

Implementaci popisuje Souček (2010) další proces strategického řízení, následujícím po etapě formulace strategie, přichází fáze implementace, která slouží jako test správnosti návrhu dané strategie. V odborné literatuře se pro popis provádění jednotlivých strategických akcí, které tvoří integrální součást celkové strategie, používají termíny "implementace" a "realizace". Termín "realizace" odkazuje spíše na mechanické vykonávání předem stanovených úkolů, zatímco "implementace" zahrnuje i kreativní přístup pracovníků, kteří strategii provádějí. Vzhledem k popsáním charakteristikám vnějšího prostředí a potřebě kreativity v procesu je preferován termín "implementace".

Podle Součka (2010) právě implementace strategie přináší organizaci konkrétní výsledky a efekty. Nicméně, na teoretické i praktické úrovni často chybí dostatečná pozornost věnovaná této fázi. Existuje mnoho teorií rozhodování, avšak metod, jak zajistit efektivní implementaci, je poskrovnu. Implementace je komplexní proces, ovlivněný různými materiálními, finančními, sociálními a psychologickými faktory. Veškeré akce prováděné na taktické a operativní úrovni, jako jsou řízení zásob, finanční management, prodejní operace, výrobní aktivity, rozvoj dovedností a technologické inovace, by měly směřovat k dosažení stanoveného strategického cíle. Top manažer musí zajistit konzistentnost mezi strategickým a operativním řízením. Strategického cíle lze dosáhnout jen tehdy, jestliže top manažer věnuje strategii systematickou a trvalou pozornost. Vrcholové vedení musí neustále zřetelně proklamovat, že o dosažení zformulovaného strategického cíle vážně usiluje, má o něj trvalý zájem a odmění každého, kdo se o jeho naplnění přičiní.

Souček (2010) zdůrazňuje, že klíčovou roli v procesu implementace strategie hraje interní komunikační systém firmy. Je zásadní, aby se všichni zaměstnanci aktivně a vědomě zapojili do implementace strategie. Každý pracovník by měl být důkladně seznámen se strategií a měl by přesně vědět, jakým způsobem svými konkrétními činnostmi přispívá k její realizaci. Implementace strategie je zásadním procesem, který proměňuje teoretickou strategii v praktické kroky a operace v rámci běžného fungování podniku. Je jasné, že bez účinné implementace ztrácí předchozí fáze strategického plánování svůj smysl a význam. Proto je zásadní, aby proces implementace obdržel stejnou úroveň pozornosti, jakou dostaly analýzy a formulace strategie. Implementace strategie se uskutečňuje pomocí nástrojů operativního managementu. Tento typ managementu zahrnuje řídicí činnosti zaměřené na zajištění efektivního a hladkého průběhu výrobních a provozních procesů, a zároveň na dodržování předepsaných provozních a legislativních norem. Klíčovým prvkem úspěšné implementace strategie je inovační potenciál, který je zmíněn ve vizi organizace je důležité, aby implementace nebyla zaměřena pouze na ambice dosáhnout určitého cíle, ale především na praktické realizace plánovaných výsledků. I nejpečlivěji naplánovaná strategie nemusí přinášet očekávané výsledky ve stanoveném časovém rámci, ale až po delší době. Úspěšná implementace strategie se zakládá na tom, jak dokázalo vedení organizace podnítit podřízené pracovníky k podpoře změn. Změny by měly

být vnímány jako příležitost k dalšímu rozvoji organizace, nikoliv jako hrozba. Odpor vůči změnám představuje jednu z hlavních překážek efektivní implementace strategie.

#### **2.3.4 Kontrola**

Souček, Čapková, Navrátilová a Říha (2010) charakterizují poslední fázi každého manažerského procesu jako revizi a posouzení dosažených výsledků. V rámci strategického managementu se evaluace soustředí na účinnost realizované strategie a stupeň, v jakém byly strategické cíle splněny v dynamickém vnějším prostředí. Kontrolní, zpětnovazební prvek by však měl být nedílnou součástí všech ve fázích procesu strategického managementu má evaluace strategie zásadní význam a odborná literatura zdůrazňuje, že se evaluace může provádět na dvou základních úrovních. První zahrnuje průběžné úpravy a korekce aktuálně implementovaných procesů, zatímco druhá se týká komplexního zhodnocení efektivity strategie a úrovně dosažení strategických cílů po ukončení její realizace. Toto hodnocení může využívat jak kvantitativní, tak kvalitativní metody, přičemž kvantitativní analýza je považována za nezbytnou. Funkce kontroly v rámci strategického managementu spočívá ve verifikaci, zda vývoj interních a tržních podmínek odpovídá očekáváním a zda nedošlo k signifikantním odchylkám ve vnějším prostředí. Účinné vyhodnocení strategie je možné pouze za předpokladu, že je ekonomicky efektivní, poskytuje relevantní a aktuální informace a dává realistický obrázek o dění v organizaci. Kontrola může být implementována prostřednictvím controllingu, který se zaměřuje na pravidelné sledování plnění cílů a na identifikaci a řešení odchylek, nebo prostřednictvím interního auditu, který hodnotí průběh a efektivnost klíčových procesů zajišťujících strategické záměry.

Dále autoři popisují že kromě těchto strategických kontrol je důležité provádět i operativní kontroly zaměřené na hodnocení specifických oblastí činnosti podniku. Proces hodnocení a kontroly strategického řízení může narazit na řadu problémů a výzev, jako jsou komplexita vnějšího prostředí, nejistota budoucího vývoje, rychlé zastarávání plánů, vliv domácích a globálních událostí na platnost plánů, nevhodně stanovené cíle, které místo systematického přístupu upřednostňují rychlé získání tržního podílu, improvizace nebo sabotáže ze strany zaměstnanců, které mohou ovlivnit fungování kontrolního systému, nesprávné nebo nedostatečné informace, rozdíly v názorech mezi vrcholovým a nižším managementem, rozdílné osobní motivace, příliš vysoká nebo nízká míra kontroly vedoucí k problémům na pracovišti a konfliktní cíle, které mohou vést k nesrovnalostem v rámci organizace.

#### **2.3.5 Rizikový management**

Hull (2018) píše o strategii a rizikový management jako o dvou důležitých aspektech pro podnikání, které se navzájem doplňují. Strategie pomáhá firmám identifikovat a spravovat rizika, zatímco rizikový management pomáhá firmám dosahovat svých strategických cílů. Díky pečlivé analýze a plánování mohou firmy minimalizovat negativní dopady rizikových faktorů.

Následovně Hull (2018) popisuje strategický plán, který určuje, jak firma dosáhne svých cílů. Zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy, stanovení cílů a výběr strategií, které budou cíle naplňovat. Dále strategie pomáhá firmám identifikovat rizika tím, že poskytuje jasný pohled na cíle a plány firmy. Pokud firma ví, čeho chce dosáhnout, může lépe identifikovat faktory, které by mohly jejímu cíli zabránit. Pokud má jasnou strategii, může lépe přiřadit zdroje k řízení rizik. Například podnik, která se potýká s rizikem nástupu nových konkurentů, může investovat do výzkumu a vývoje, aby vyvinula nové produkty nebo služby, které budou odlišné od nabídky konkurence.

Hull (2018) následně popisuje důležitou část, a to rizikový management je proces identifikace, hodnocení a řízení rizik. Zahrnuje identifikaci potenciálních rizik, hodnocení jejich závažnosti a přijetí opatření k jejich minimalizaci. Například firma, která se chce stát lídrem na trhu, by měla identifikovat rizika, která by mohla ohrozit její pozici. Mezi tato rizika by mohla například patřit nástup nových konkurentů, změna preferencí zákazníků, nová regulace. Rizikový management pomáhá firmám dosahovat svých strategických cílů tím, že minimalizuje negativní dopady rizikových faktorů. Pokud firma dokáže snížit pravděpodobnost nebo dopad rizika, může se soustředit na dosažení svých strategických cílů. Například firma, která se chce rozšířit na nové trhy, může snížit riziko neúspěchu tím, že pečlivě prozkoumá nové trhy a provede analýzu rizik.

## 2.4 Okolí podniku

Rakesh, Ismail, Sudha, Mahesh (2022) rozdělují podnikatelské prostředí do dvou primárních částí vnitřní prostředí a vnější prostředí. Vnější i vnitřní prostředí jsou neoddělitelně propojeny a mají klíčový vliv na úspěch podniku a jeho strategické rozhodnutí. Vnější prostředí zahrnuje faktory a síly mimo kontrolu podniku, jako jsou ekonomické, sociokulturní, politicko-právní, technologické a ekologické trendy a události. Ekonomické faktory, sociokulturní faktory, politicko-právní faktory, technologické faktory a ekologické faktory vytvářejí komplexní vnější prostředí, které podnik musí pečlivě analyzovat a reagovat na ně. Změny v těchto faktorech mohou mít zásadní dopad na podnikatelské prostředí a strategické směřování podniku. Vnější prostředí zahrnuje faktory, které společnost nemůže přímo ovlivnit, ale mohou výrazně ovlivnit její fungování a výkonnost. Analýza vnějšího prostředí umožňuje podnikům předvídat změny, identifikovat nové trendy a zhodnotit tržní příležitosti a hrozby. Na základě těchto poznatků mohou podniky upravit své strategie a taktiky. Zůstanou-li společnosti naladěny na vnější dynamiku, mohou zvýšit svou konkurenční výhodu, zmírnit rizika a využít změny na trhu.

Dále autoři tvrdí, že v rychle se rozvíjejícím a dynamickém světě podnikání je pochopení prostředí, ve kterém společnost působí zásadní pro její úspěch a udržitelnost. Na druhou stranu vnitřní prostředí odráží faktory, které podnik může ovlivnit a kontrolovat. Vnitřní prostředí podniku, zahrnuje faktory pod kontrolou společnosti. Těmito faktory jsou organizační kultury, struktury, lidské zdroje, finanční zdroje a operační systémy, které mají rovněž klíčový vliv na jeho výkonnost a úspěch. Organizační kultura společnosti ovlivňuje chování zaměstnanců a rozhodování v rámci podniku, zatímco struktura organizace určuje rozložení autority, odpovědnosti a komunikace. Lidské zdroje, finanční zdroje a operační systémy tvoří klíčové pilíře vnitřního prostředí podniku. Zaměstnanci, jejich dovednosti, motivace a spokojenost jsou nezbytné pro úspěch podniku, stejně jako finanční zdroje, které podnik vlastní a používá pro své operace a investice. Operační systémy a procesy zajišťují efektivní a produktivní provoz podniku. Pochopení vnitřního prostředí je životně důležité, protože podnikům umožňuje využít jejich silné stránky, řešit slabé stránky a optimalizovat své operace. Prostřednictvím interní analýzy mohou společnosti identifikovat oblasti pro zlepšení, efektivně alokovat zdroje a sladit své strategie se svými organizačními cíli. Porozumění jak vnějšímu, tak vnitřnímu prostředí je klíčové pro strategické plánování a řízení podniku. Analyzováním těchto faktorů může podnik lépe reagovat na změny a nové trendy, využívat příležitosti a minimalizovat rizika, což mu umožní dosáhnout dlouhodobého úspěchu a udržitelného růstu.

Jedním ze základních aspektů dle autorů Rakesh, Ismail, Sudha, Mahesh (2022) tohoto chápání je strategická analýza. Strategická analýza slouží jako kompas, který vede podniky přes složitost jejich prostředí, pomáhá jim orientovat se v problémech, identifikovat příležitosti a činit informovaná rozhodnutí. Společnosti využívají strategickou analýzu z několika důvodů. Poskytuje jim cenné poznatky o okolním prostředí a umožňuje jim dělat informovaná

rozhodnutí. Tím, že zkoumají své vnitřní schopnosti a vnější faktory, mohou společnosti vyvinout strategie, které efektivně reagují na dynamiku trhu a jsou v souladu s jejich cíli. Pochopení podnikatelského prostředí skrze strategickou analýzu umožňuje společnostem identifikovat jedinečné příležitosti a odlišit se od konkurence. Využitím svých silných stránek a zmírněním slabých stránek mohou podniky získat konkurenční výhodu na trhu. Autoři představují, jak strategická analýza pomáhá společnostem. Analýza pomáhá předvídat potenciální rizika a výzvy a umožňuje jim proaktivně zmírňovat hrozby ohrožující jejich provoz. Identifikací tržních trendů, regulačních změn a konkurenčních tlaků mohou podniky vyvinout pohotovostní plány a přizpůsobit své strategie tak, aby minimalizovaly vystavení riziku. Vyhodnocením svých interních schopností a vnějších příležitostí mohou společnosti efektivně alokovat zdroje na podporu svých strategických cílů. Strategická analýza pomáhá podnikům stanovit priority iniciativ, optimalizovat alokaci zdrojů a zvýšit provozní efektivitu. Dále popisují dlouhodobou udržitelnost jakož to nezbytnou pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti podniku. Neustálým sledováním podnikatelského prostředí mohou společnosti přizpůsobovat své strategie vyvíjejícím se tržním podmínkám. Využití příležitosti k růstu a efektivně se vypořádat s výzvami, čímž si dlouhodobě zajistí přežití a prosperitu. Autoři tvrdí, že strategická analýza slouží jako základní kámen efektivního řízení podniku a poskytuje společnostem poznatky a nástroje potřebné k tomu, aby v dnešním konkurenčním prostředí prosperovaly. Komplexním vyhodnocením vnitřních i vnějších faktorů mohou podniky vyvinout funkční strategie, zvýšit svou konkurenční výhodu a dosáhnout udržitelného růstu a úspěchu.

#### **2.4.1 Vnější prostředí a jeho vliv na strategické rozhodování**

Rakesh, Ismail, Sudha, Mahesh (2022) tvrdí, že podnik musí být schopen reagovat a adaptovat se na neustále se měnící okolí. Okolní prostředí, tedy vnější prostředí, ve kterém se podnik nachází, je klíčovým faktorem ovlivňujícím jeho činnost. I přesto, že žádný podnik není izolován, každý podléhá stejným vlivům. To znamená, že vnější faktory mají zásadní vliv na podnikatelské příležitosti a hrozby, a je proto nezbytné systematicky monitorovat a analyzovat prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. V současném světě, charakterizovaném rapidním rozvojem globálních aspektů a infrastruktury, má okolí pro jednotlivé podniky mnohem širší rozsah a význam. A je velmi důležité na dané změny včas reagovat, nejlépe ještě předtím, než nastanou. Globalizace propojila kontinenty a tím pádem může jakákoliv událost na planetě ovlivnit jakýkoliv podnik v daném odvětví kde se daná věc udála. Tyto události se velmi rychle promítají do ekonomických výsledků jakékoliv firmy. Proto je velmi důležité, aby podnik nesledoval pouze lokální situaci, ale celosvětovou. Jelikož může být ovlivněn ve svém odvětví i například z druhé strany zeměkoule. Existuje mnoho metod pro analýzu vnějšího prostředí. Například může zahrnovat studium tržních trendů, chování konkurence, změn v zákaznických preferencích a technologický vývoj. Například, analýza PESTEL se zaměřuje na posouzení politických, ekonomických, sociálních, technologických, environmentálních a legislativních aspektů, které mohou mít vliv na podnikání. Dalším významným faktorem může být analýza trhu práce, která zkoumá dostupnost a kvalifikaci pracovní síly, jež jsou klíčové pro provoz a růst firmy, zejména pro organizace s vysokou závislostí na kvalifikovaném personálu. Tato analýza může zahrnovat hodnocení dostupnosti pracovních sil, trendů ve vzdělávání a odborné přípravě pracovníků nebo demografických změn ovlivňujících pracovní trh.

Dále autoři ve své knize popisují strategickou analýzu okolí podniku, která se zaměřuje na sledování a vyhodnocování vlivů prostředí s cílem identifikovat možnosti rozvoje a potenciální hrozby, které organizace nemůže ovlivnit. Tato analýza se zaměřuje na odhalení trendů a změn ve vnějším prostředí, které mohou ovlivnit podnik v budoucnosti. Organizace jsou součástí komplexního systému, který je ovlivňován různorodými faktory. Tyto faktory se vyznačují

složitostí, vzájemnou závislostí, neurčitostí a dynamikou. Složitost se projevuje množstvím a různorodostí faktorů, které organizaci ovlivňují. Vzájemná závislost indikuje propojenost interakčních faktorů, kde změna jednoho může vést k větší změně ve druhém. Neurčitost zahrnuje nepředvídatelné a náhodné charakteristiky procesů, které ovlivňují podnikání a řízení. Dynamika vyjadřuje rychlost změn ve vnějším prostředí, které je obzvláště vysoká u organizací působících v oblastech inovací a rizika.

Grant (2016) představuje vnější prostředí v mnohem širším kontextu, v němž organizace a podniky působí. Tato část zahrnuje vnější faktory a podmínky, které ovlivňují operace organizace a mohou mít dopad na její strategické rozhodování. Chápání těchto aspektů je zásadní pro efektivní strategické řízení a plánování. Tento segment se zaměřuje na analýzu jednotlivých složek vnějšího prostředí a jejich význam pro strategické řídicí procesy.

Grant (2016) je definuje následovně:

### **Ekonomické faktory**

Tvoří základní pilíř vnějšího prostředí a zahrnují ukazatele jako je HDP, inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti a hospodářský růst. Tyto faktory hrají klíčovou roli v podnikatelském prostředí, neboť mají přímý vliv na poptávku po produktech a službách, chování spotřebitelů a obecnou ekonomickou stabilitu. Organizace by měly pravidelně monitorovat tyto ekonomické ukazatele a přizpůsobovat své strategie aktuálním ekonomickým podmínkám.

### **Sociokulturní faktory**

Odrážejí demografické proměny, společenské normy, hodnoty a životní styl obyvatel. Tyto změny v sociálním a kulturním prostředí mohou mít vliv na spotřebitelské preference, což ovlivňuje poptávku, marketingové taktiky a nabízené produkty firmy. Například posuny v životním stylu nebo změny v postojích k zdraví a životnímu prostředí mohou vést k novým tržním příležitostem nebo hrozbám pro existující podnikatelské modely.

### **Politické a právní faktory**

Politické a právní faktory zahrnují politické směřování vlády, legislativní předpisy a stabilitu politického prostředí. Změny v těchto oblastech mohou významně ovlivnit podnikání, například úpravy v regulacích, daňové politiky nebo obchodních zákonů. Organizace by měly pravidelně monitorovat tyto faktory a přizpůsobovat své strategie v souladu s aktuálními politickými a právními podmínkami.

### **Technologické faktory**

Technologické inovace a vývoj mají zásadní dopad na podnikatelské prostředí. Rychlý technologický pokrok může ovlivnit způsoby, jakými organizace působí na trhu, a může otevřít nové obchodní příležitosti. Je důležité, aby organizace byly schopné tyto změny přijmout a efektivně využívat nové technologie k posílení své pozice v konkurenčním prostředí.

### **Environmentální faktory**

Environmentální faktory zahrnují trendy v oblasti udržitelnosti, změny klimatu a ochranu životního prostředí. Společenský tlak na udržitelné podnikání roste, a organizace se stále více zaměřují na snižování svého ekologického otisku a plnění společenské odpovědnosti. Environmentální faktory mohou mít vliv na reputaci organizace a její schopnost získávat a udržovat zákazníky.

## Mezinárodní faktory

V dnešní globalizované ekonomice jsou mezinárodní faktory stále důležitější. Zahrnují globální politické, ekonomické a sociokulturní trendy, mezinárodní obchodní politiku a měnové pohyby. Organizace musí být schopny adaptovat své strategie v souladu s mezinárodním prostředím a využívat příležitosti, které globální trhy nabízejí.

### 2.4.2 Vnitřní prostředí a jeho vliv na strategické rozhodování

Rakesh, Ismail, Sudha, Mahesh (2022) podrobně rozebírá vnitřní prostředí organizace jako zásadní prvek, který ovlivňuje strategické rozhodování a celkovou efektivitu organizace. Tento přístup se zaměřuje na pečlivou analýzu interních faktorů a zdrojů organizace s cílem identifikovat její klíčové silné stránky, slabiny, a další klíčové charakteristiky. Studium vnitřního prostředí organizace pomáhá identifikovat potřeby, preference ve vnitřním prostředí společnosti. Provádění vnitřní analýzy organizace je nezbytné pro identifikaci oblastí, které potřebují zlepšení a optimalizaci interních procesů a zdrojů. Pomáhá organizaci lépe porozumět svým silným a slabým stránkám a lépe se přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu. Při provádění vnitřní analýzy jsou zkoumány klíčové oblasti, jako jsou zdroje, procesy, struktura a kultura organizace, schopnosti a dovednosti zaměstnanců a výkonnost a výsledky organizace. Zdroje zahrnují materiální a lidské zdroje, jako jsou financování, technologie a know-how zaměstnanců. Procesy se zabývají interními operacemi a funkcemi organizace, jako je výroba, marketing a prodej. Struktura a kultura analyzují organizační strukturu, hierarchii a firemní hodnoty a normy. Schopnosti a dovednosti se týkají odbornosti a kompetencí zaměstnanců. Výkonnostní ukazatele a výsledky organizace zahrnují tržby, zisky, spokojenost zaměstnanců, a další. Tato podrobná reflexe interních procesů a aktivit je klíčovým faktorem pro formulaci efektivních strategií, které využívají organizačních silných stránek a současně eliminují nebo minimalizují dopady slabých stránek.

Dále autoři popisují analýzu vnitřního prostředí, která zahrnuje také určitou problematiku. Problematika analýz vnitřního prostředí v organizacích může být rozmanitá a zahrnovat několik klíčových aspektů. Omezená objektivita představuje výzvu, kdy firma často čelí potížím hodnotit své interní faktory s dostatečným odstupem a objektivitou, což může vést ke zkreslenému vnímání silných a slabých stránek organizace. Nedostatek dostupných dat a informací může komplikovat vyhodnocování interních faktorů. Omezený přístup k interním informacím, zejména v případě citlivých nebo strategických údajů, může bránit efektivní analýze a plánování. Závislost na interní perspektivě představuje výzvu, kdy organizace zaměřuje svou pozornost příliš na vlastní procesy a opomíjí sledování externích trendů. To snižuje schopnost adaptace na rychle se měnící vnější podmínky a nové výzvy na trhu. Nedostatečné začlenění provedených analýz do strategického plánování a rozhodovacích procesů je dalším aspektem. I když jsou analýzy provedeny, ne vždy jsou efektivně zapojeny do celkové strategické koncepce, což může omezovat možnosti efektivního využití zjištěných informací. Zanedbávání dynamiky trhu a nesledování rychlých změn ve vnějším prostředí představuje další výzvu. Organizace, které zůstávají příliš fixované na stávajících interních procesech, mohou ztrácet schopnost adekvátně reagovat na dynamické změny okolí. Nesprávné vyhodnocení silných a slabých stránek může také nastat v případě nedostatečné analýzy a porozumění klíčovému faktorům, což může ovlivnit kvalitu strategických rozhodnutí. Poslední výzvou je omezené zapojení pracovníků. Je nezbytné zdůraznit úlohu zaměstnanců, kteří mají zásadní vliv na vnitřní operace. Bez jejich plného angažmá by mohla být analýza interního prostředí organizace neúplná a nereflektovat skutečnou dynamiku organizace.



## 2.5 Strategické analýzy

Fort a Souček (2019) popisuje strategickou analýzu jako jednu s nezbytnou součástí procesu strategického řízení a zahrnuje detailní posouzení a analýzu vnějších faktorů ovlivňujících podnik, včetně ekonomických, technologických, politických a sociálních dimenzí. Tyto analýzy jsou klíčové pro identifikaci tržních tendencí, hodnocení konkurence a pochopení vlivů ze širšího společenského kontextu, které mohou ovlivnit strategické plánování. Ve většině podniků se těmto věcem věnuje speciální strategický tým, který se zaměřuje na identifikaci různých pohonných sil v daném segmentu. Nejčastěji například rostoucí konkurence, ekonomická nestabilita či demografické změny. Ve společnostech se může setkat se dvěma variantami řešení strategických týmů. Některé provádí určení hodnot, vize a poslání podniku ještě před vytvořením analýzy naopak v druhé variantě prvně dochází k analýze a až poté definování daných cílů. Výhodou provedení strategické analýzy před nebo současně s definováním poslání, vize a hodnot je skutečnost, že informace získané touto analýzou mohou změnit tyto klíčové prvky strategického řízení.

Dále autoři popisují vnitřní prostředí jako zásadním nástrojem pro efektivní strategické řízení podniku. Umožňují podnikům důkladněji pochopit faktory ovlivňující jejich činnost a identifikovat klíčové prvky, které mohou mít dopad na jejich dlouhodobou prosperitu. Tyto analýzy jsou prováděny jako systematický proces, hodnocení různých aspektů vnitřního prostředí podniku. Tento proces se zaměřuje na rozpoznávání klíčových faktorů, které mohou ovlivnit podnikání. Hlavním účelem těchto analýz je anticipovat budoucí změny a trendy, snížit potenciální rizika a využít dostupné příležitosti.

Autoři tvrdí, že cílem strategických analýz je poskytnout podniku informace potřebné k formulaci efektivní strategie a plánů akce. Tyto analýzy umožňují rozpoznat faktory jako je konkurenční dynamika, pochopit potřeby zákazníků, objevit nové trhy a minimalizovat rizika z vnějšího, ale také i z vnitřního prostředí. K provedení strategických analýz existuje několik technik a nástrojů. Mezi nejčastěji používané pro vnější prostředí patří PESTLE analýza, která se zaměřuje na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, environmentální aspekty, Porterův model pěti sil, sloužící k analýze konkurence a SWOT analýza, posuzující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Výsledky těchto strategických analýz jsou zásadní pro strategické rozhodování v podniku. Poskytují managementu nezbytné informace a perspektivy pro efektivní formulaci strategií a akčních plánů, které pomohou firmě udržet si konkurenční pozici a na trhu dosáhnout dlouhodobé udržitelnosti. Tyto analýzy umožňují rozpoznat faktory jako je konkurenční dynamika, pochopit potřeby zákazníků, objevit nové trhy a minimalizovat rizika z vnějšího prostředí. Výsledky těchto strategických analýz jsou zásadní pro strategické rozhodování v podniku. Proces provádění strategických analýz okolí zahrnuje sběr dat, analýzu a interpretaci výsledků. Je to dynamický proces, který vyžaduje průběžnou aktualizaci a reakci na změny v prostředí. Znalost tohoto procesu je nezbytná pro manažery a podnikové lídry, kteří se snaží vést své podniky k úspěchu v konkurenčním prostředí.

Dle autorů pro vnitřní prostředí se nejčastěji využívají analýzy jako jsou například analýzy finanční, organizační struktury a lidských zdrojů.

## 2.6 PESTLE analýza

Dle Lawala (2022) analýza PESTLE je cenným nástrojem pro hodnocení vlivu ekonomických, sociálních, politických, technologických, legislativních a environmentálních faktorů na organizaci nebo specifický tržní segment. Tato analýza umožňuje identifikovat hlavní vnější faktory, které mohou ovlivnit strategická rozhodnutí týmu a výkonnost daného odvětví. PEST je zkratka pro čtyři hlavní kategorie faktorů, která se dále rozšiřuje o dvě kategorie, pro kterou

využíváme zkratku PESTEL. PESTLE analýza může být použita v různých oblastech, včetně strategického plánování, marketingového výzkumu, a hodnocení rizik a příležitostí. Je důležité, aby organizace nebo podnik věnovaly pozornost těmto faktorům a reagovaly na změny v prostředí včas.

Lawal (2022) popisuje kategorie následovně:

### **Politické faktory**

Každá země své specifika v oblasti legislativy, která je utvářena současnou vládou i předcházejícími vůdci v dané zemi. Tato legislativa se projevuje formou schválených a navrhovaných zákonů, regulací a nařízení. Je odrazem programu politických stran, aktivit nátlakových skupin. Vláda také zohledňuje potřeby svých obyvatel a reaguje na neočekávané krizové situace. Příkladem takové krizové situace, může být koronavirové epidemie, které na několik měsíců či dokonce ovlivnila celosvětovou ekonomiku. Společnosti ale nejsou ovlivňovány pouze lokálními vládami, jelikož je také můžou ovlivňovat speciální dodatky regionálních vlád, kde konkrétní podnik participuje. Posledním, avšak tím největším článkem ovlivňující politické faktory je Evropská unie, která navrhuje a uzákoňuje zákony platné pro všechny členy Evropské unie, kdy lokální vláda musí příslušné požadavky splnit za předem definovaných podmínek. Organizace proto potřebuje provést analýzu politického klima v daném státě, zejména v oblasti své činnosti. Důležité je sledovat, zda jsou schváleny omezení, nařízení nebo speciální zákony, které by mohly ovlivnit činnost společnosti.

### **Ekonomické faktory**

Jelikož technologický pokrok za poslední dvě století dosahuje nebývalé rychlosti. Před pouhými deseti lety většina společností nepoužívala internet pro své podnikání, zatímco dnes je elektronická komunikace a vizualizace nezbytná pro téměř každou firmu. Jakýkoli zpětný krok by mohl mít fatální následky. Technologický rozvoj ovlivňuje téměř všechna odvětví.

### **Sociální faktory**

Poskytují cenné informace pro rozhodovací procesy firem a zahrnují sociální klima, přístup k veřejným službám, mezilidské vztahy, hodnoty, životní styl, ochotu ke změně hodnot, zdravotní stav a životní úroveň obyvatelstva, jakož i úroveň jejich vzdělání.

### **Technologické faktory**

Technologické faktor v rámci analýzy podnikatelského prostředí hrají technologické faktory klíčovou roli, a to vzhledem k jejich výraznému vlivu na strategie a operace firem. Tato kategorie zahrnuje různé aspekty, které odrážejí neustálý technologický vývoj a jeho dopady na podnikové procesy a produkty. Několik klíčových hledisek technologických faktorů lze identifikovat. Úroveň technologického rozvoje hodnotí, do jaké míry je daná oblast pokročilá v technologickém směru, což může podnítit inovace a efektivnější obchodní postupy. Inovace zkoumá schopnost firem adaptovat se na nové technologické trendy a implementovat inovativní řešení, což může poskytnout konkurenční výhodu. Dostupnost nových technologií posuzuje, jak snadno jsou pro firmy v dané oblasti dostupné nové technologie, což má vliv na schopnost firem držet krok s aktuálními trendy. Rychlost technologické změny zohledňuje, jak rychle se technologie vyvíjejí a mění, což může vyžadovat pružnost a schopnost rychle reagovat. Analyzovat technologické faktory je klíčové pro strategické plánování a umožňuje firmám přizpůsobit se dynamickým změnám v technologickém prostředí, což může vést k udržení konkurenční výhody.

## **Legislativní faktory**

Odhluují klíčový vliv státu na podnikání. Zákony a vyhlášky nejen stanovují rámec pro podnikání, ale i přímo ovlivňují průběh podnikatelských aktivit. Tyto právní předpisy mají významný dopad na rozhodování firem, zejména v oblastech, jako jsou daňová legislativa, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, celní tarify, ochrana životního prostředí, vládní podpora zahraničních investic a ochrana osobního vlastnictví. Státy a jejich sdružení, včetně Evropské unie, aktivně usilují o ochranu občanů před sociálně nebezpečnými vlivy pomocí legislativních a regulačních opatření. Odvětví, jako je tabákový průmysl, čelí výraznému dohledu a regulacím, včetně vysokých daní a omezení v oblasti reklamy. Tato opatření ovlivňují i farmaceutický a alkoholový průmysl, což podtrhuje význam sledování a přizpůsobování se legislativním trendům pro udržitelný a úspěšný provoz podniků.

## **Enviromentální faktor**

Průmyslová odvětví výrazně ovlivněni, které jsou klíčové pro jejich plynulý provoz. Mezi tyto faktory patří několik klíčových aspektů, které formují prostředí, ve kterém probíhají naše aktivity. Jedná se o otázku životního prostředí. Pro nás je nezbytné dodržovat environmentální standardy a aktivně přispívat k ochraně biodiverzity a ekosystémů. Snažíme se také efektivně využívat energii, hledat udržitelné alternativy a minimalizovat naši energetickou náročnost. Dalším faktorem jsou pro nás pojistné smlouvy, které hrají roli v řízení rizik. Uzavíráme je jako ochranu proti nečekaným událostem a různým rizikům spojeným s naší činností, což nám pomáhá zajistit stabilitu v nejistém prostředí. Bezpečná likvidace odpadu je pro nás důležitým prvkem odpovědného podnikání. Snažíme se správně nakládat s odpady, preferujeme recyklaci a striktně dodržujeme normy odpadového hospodářství. Zacházení s nebezpečným materiálem je pro nás dalším významným faktorem. Musíme zajistit bezpečné skladování a manipulaci s nebezpečnými látkami v souladu s příslušnými předpisy, což je klíčové pro ochranu našich pracovníků a prevenci nešťastných událostí. Tato zdůraznění klíčových faktorů ukazují na rostoucí důraz na environmentální udržitelnost, bezpečnost a odpovědnost v našem průmyslovém odvětví. Snažíme se aktivně integrovat tyto principy do našeho každodenního provozu, abychom byli schopni efektivně reagovat na aktuální výzvy a přispívat k udržitelnější budoucnosti.

## **2.7 Analýza konkurenčních sil**

Porter (2021) poprvé uvedl analýzu konkurenčních sil, a proto je také často označovaná jako Porterova analýza pěti sil, která podrobně popisuje analýzu konkurenčních sil se zaměřením na zhodnocení stavu konkurence v daném odvětví. Daná zjištění mají přímý vliv na konkurenčním postavení a celkový úspěch podniku na trhu. To zahrnuje například postavení firmy v konkurenčním prostředí, Reputace u věřitelů a dodavatelů, struktura klientely, schopnost udržet stávající zaměstnance nebo přilákat nové kvalifikované pracovníky, jsou všechny faktory, které hrají roli v konkurenčním prostředí. To utváří specifika a současný stav v daném průmyslu v závislosti na konkurenčním klimatu. Analýza konkurenčních sil se zaměřuje na posouzení aktuální konkurenční dynamiky, identifikaci zdrojů konkurenčního tlaku a jeho intenzity, sledování kroků a reakcí konkurenčních rivalů a hodnocení současné i budoucí konkurenční pozice.

Autor knihy Rogers (2021) dále popisuje nejdůležitější faktory Porterova analýza pěti sil, kterými by se společnosti měli zabývat. Dalšími možnými variantami, které je důležité také zkoumat jsou například úspory z rozsahu, které vznikají při klesání jednotkových nákladů výrobku v souvislosti se zvýšením celkového objemu produkce. Při volbě o vstupu na trh nový podnik stojí před rozhodnutím, zda začít s velkým objemem produkce a riskovat silnou zpětnou

vazbu od podniků v daném odvětví, nebo vstoupit s menším objemem produkce a čelit cenové nevýhodě. V tento moment je zapotřebí také řešit kapitálovou zatíženost na podnik jak při vstupu vlastního nového produktu na trh, tak také při vstupu nových subjektů do odvětví, jelikož pro podnik to vyžaduje značné finanční vstupy do nenávratných počátečních aktivit, jako jsou reklamy, výzkum a vývoj. Přechodové náklady, které kupující musí nést při změně dodavatele, představují další překážku vstupu na trh. V poslední řadě může ovlivnit vstup do odvětví, vládní politika prostřednictvím udělování licencí, omezení přístupu k surovinám a dalšími regulacemi jak při vstupu či regulování stávajícími podmínkami v odvětví, což generuje další bariéry vstupu.

dle Portera (2021) analýza konkurenčních sil pomáhá organizacím pochopit dynamiku jejich odvětví a formulovat strategie ke zmírnění hrozeb a využití příležitostí. Komplexní analýzou každé z těchto sil si mohou podniky vytvořit jasnější obrázek o svém konkurenčním prostředí a činit informovaná rozhodnutí s cílem zvýšit svou konkurenční výhodu.

## **2.8 SWOT analýza ve strategickém managementu**

Autoři Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland (2020) uvádějí ve své knize, že SWOT analýza je zásadním nástrojem v strategickém managementu, poskytujícím organizacím systematický rámec pro posuzování interních a externích faktorů, které mají vliv na jejich strategii. Hlavním cílem této analýzy je identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují strategická rozhodnutí organizace, a poskytnout pevný základ pro vytvoření účinné strategie. Proces SWOT analýzy spočívá v pečlivém posouzení současné pozice organizace. SWOT je zkratka pro silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky se zaměřují na vnitřní charakteristiky podniku, zatímco vnější faktory, které ovlivňují podnik, se odrážejí v příležitostech a hrozbách. Toto spojení interních sil a slabostí s vnějšími příležitostmi a hrozbami pomáhá organizaci lépe rozumět svému okolí a efektivně se připravovat na nadcházející výzvy. SWOT analýza zahrnuje jak vnější, tak vnitřní prostředí firmy. Kotler a Armstrong (2020) ve své knize zdůrazňují, že hlavním účelem SWOT analýzy je nabídnout organizaci ucelený pohled na faktory, které ovlivňují její strategické rozhodování. Hlavními cíli této analýzy jsou identifikace konkurenčních výhod, omezení rizik a rozpoznání příležitostí pro růst.

Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland (2020) popisují cíle analýzy následovně:

### **Identifikace konkurenčních výhod**

Organizace se zaměřuje na zdůraznění oblastí, kde disponuje silnými stránkami ve srovnání s konkurencí. Tím může efektivně využít své interní přednosti a posílit svou pozici na trhu.

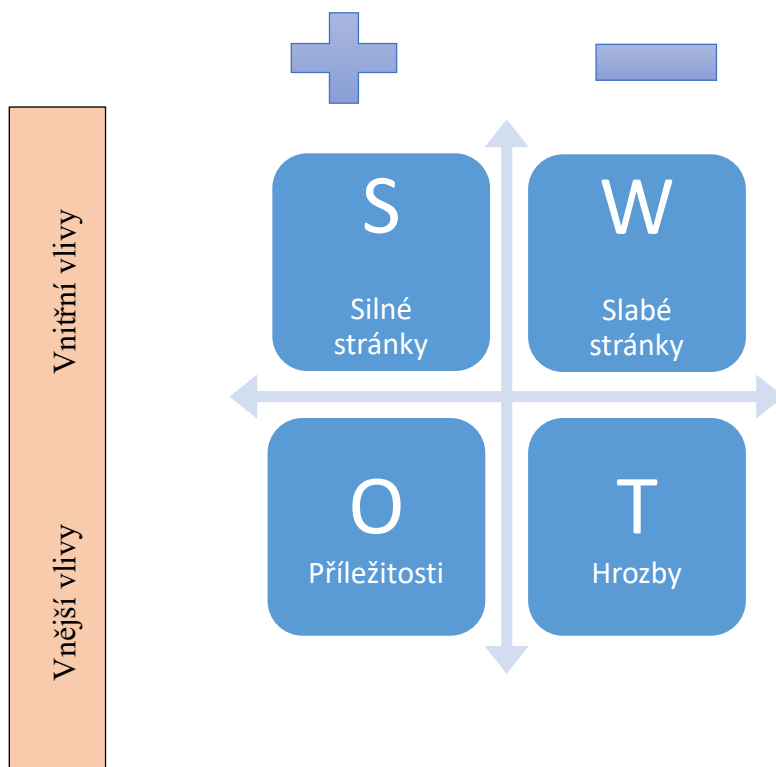
### **Omezení rizik**

Dalším klíčovým cílem je identifikace slabých stránek a hrozeb, které mohou ovlivnit úspěch organizace. Tento krok umožňuje organizaci vyvinout strategie na omezení potenciálních negativních dopadů a posílení její odolnosti vůči externím vlivům.

### **Rozpoznání příležitostí pro růst**

SWOT analýza slouží i k identifikaci příležitostí, které organizace může využít k dalšímu rozvoji a úspěchu. Cílem je optimalizovat strategii v souladu se současnými tržními podmínkami.

Obrázek 1 SWOT analýza



Zdroj: Čevelová, 2011, přepracování autor

## 2.9 Matice EFE, IFE, IE

Hartanto (2023) vysvětluje matici Environmental Factor Evaluation (EFE) a Internal Factor Evaluation (IFE) matice jsou nástroje strategického řízení navazující na SWOT analýzu používané k hodnocení jak vnějších příležitostí a hrozeb, tak vnitřních silných a slabých stránek. Tyto matice hrají zásadní roli v procesu strategického plánování tím, že poskytují systematické rámce pro stanovení priorit a hodnocení faktorů, které mohou ovlivnit strategické směřování společnosti.

Dále popisuje matici EFE pomáhá společností identifikovat klíčové externí faktory, které mohou ovlivnit jejich strategické plány tím, že je kategorizuje jako příležitosti nebo hrozby. Zdůrazněním významných příležitostí a hrozeb umožňuje matici EFE podnikům činit informovaná rozhodnutí o tom, jak využít příznivé podmínky a zmírnit potenciální rizika ve vnějším prostředí. Naopak matice IFE umožňuje podnikům provádět komplexní analýzu jejich vnitřních silných a slabých stránek v různých oblastech podnikání. Posouzením vnitřních faktorů, jako je organizační struktura, zdroje, schopnosti a výkon, matice IFE nabízí pohled na to, jak dobře společnost využívá své silné stránky a řeší své slabé stránky.

Dále v knize autor popisuje že při společném použití tvoří matice EFE a IFE silný nástroj pro formulaci strategie, který nabízí holistický pohled na vnější i vnitřní faktory, které mohou ovlivnit strategický záměr společnosti. Dodržováním strukturovaného přístupu zahrnujícího klíčové kroky mohou společnosti vytvářet strategické plány, které využívají příležitosti, zmírňují hrozby, využívají silné stránky a účinně řeší slabé stránky.)

Hartanto (2023) uvádí a popisuje proces vytváření matice EFE která zahrnuje několik kroků, které rozděluje následovně:

### **Vytvoření tabulky významných příležitostí a hrozeb**

Tento krok zahrnuje identifikaci a sestavení všech příležitostí a hrozeb, které by mohly potenciálně ovlivnit strategický plán společnosti. Tyto faktory mohou zahrnovat tržní trendy, dynamiku konkurence, regulační změny, technologický pokrok a další relevantní vnější faktory.

### **Určení klíčových příležitostí a hrozeb**

Ze seznamu vygenerovaného v prvním kroku se ve stejném počtu vyberou klíčové příležitosti a hrozby. Tento proces výběru zahrnuje posouzení významu a potenciálního dopadu každého faktoru na strategické cíle společnosti.

### **Přiřazení vah faktorům**

Každé identifikované příležitosti a hrozbě je přiřazena váha v rozsahu 0,00 až 1,00 na základě její důležitosti nebo relevance pro společnost. Váhy udávají relativní význam každého faktoru při ovlivňování strategického směřování společnosti.

### **Určení míry vlivu**

Posuzuje se míra vlivu každého identifikovaného faktoru na strategickou pozici společnosti. Toto hodnocení obvykle zahrnuje přiřazení stupně v rozmezí od 1 do 4, přičemž 4 představuje nejvyšší vliv a 1 představuje nejnižší vliv.

### **Výpočet celkového váženého hodnocení**

Poslední krok zahrnuje vynásobení váhy přiřazené každému faktoru jeho odpovídajícím stupněm vlivu. Výsledné hodnoty se pak sečtou a získá se celkové vážené hodnocení. Toto celkové skóre odráží celkovou citlivost společnosti na vnější prostředí.

Na základě celkového váženého ratingu lze citlivost společnosti na vnější prostředí kategorizovat jako vysokou, střední nebo nízkou. Vysoká citlivost naznačuje větší zranitelnost vůči vnějším faktorům a může vyžadovat použití metod plánování scénářů k předvídání a přípravě na potenciální výsledky. Na druhou stranu nízká citlivost naznačuje stabilnější vnější prostředí, kde minulé trendy mohou sloužit jako spolehlivé indikátory pro budoucí rozhodování.

Dle autora matice EFE tedy slouží jako cenný nástroj pro hodnocení a stanovení priorit vnějších příležitostí a hrozeb, čímž napomáhá při formulaci účinných strategických plánů. Systematickým vyhodnocováním vnějšího prostředí mohou společnosti lépe porozumět svému konkurenčnímu prostředí a přijímat informovaná rozhodnutí k dosažení svých strategických cílů.

### **Klíčové vnitřní faktory**

Zpočátku se provádí interní audit, aby se identifikovala řada klíčových interních faktorů ovlivňujících podnikání. Tyto faktory, obvykle čítající mezi 10 a 20, jsou pečlivě zkoumány, aby byla zajištěna specifičnost a objektivita. Mohou zahrnovat aspekty, jako je mimo jiné provozní efektivita, schopnosti lidských zdrojů, technologická zdatnost a finanční stabilita.

### **Váhy**

Po identifikaci silných a slabých stránek je každému faktoru přiřazena váha v rozmezí od 0 do 100, která odráží jeho relativní důležitost v kontextu odvětví. Je nezbytné, aby se celkový součet vah rovnal 100, což poskytuje vyvážené hodnocení vnitřního prostředí firmy. Tyto váhy

vycházejí z odvětví a jsou v souladu se specifickou dynamikou a požadavky daného sektoru, ve kterém společnost působí.

### **Hodnocení**

Následně je na každý faktor aplikována bodová stupnice od 1 do 4, přičemž hodnocení odráží míru, do jaké je určitý aspekt vnímán jako silná nebo slabá stránka. Hlavní silné stránky jsou obvykle hodnoceny 4 nebo 3, zatímco hlavní slabé stránky jsou hodnoceny 1 nebo 2. Tato hodnocení jsou specifická pro společnost a jsou přizpůsobena jedinečným charakteristikám a okolnostem organizace.

### **Násobení**

Po stanovení vah a hodnocení se vážené skóre pro každý faktor vypočítá vynásobením přidělené váhy odpovídající bodové škále. Tento krok poskytuje kvantitativní měření relativního dopadu každého faktoru na celkovou výkonnost společnosti.

### **Součet**

Posledním krokem při konstrukci matice IFE je sečtení vážených skóre pro každý faktor. To poskytuje celkové skóre pro společnost.

Nakonec je výsledné skóre pro všechny faktory agregována, aby bylo možné odvodit celkový výsledek pro daný podnik. Tato hodnota, která se může pohybovat od 1,0 do 4,0, slouží jako ukazatel vnitřní síly společnosti. Skóre výrazně nad 2,5 naznačuje silnou vnitřní pozici, zatímco skóre níže označují oblasti slabých stránek, které vyžadují pozornost a strategický zásah. I když numerický výstup matice IFE nabízí cenné poznatky, je nezbytné zdůraznit, že prvořadé je důkladné pochopení jednotlivých zahrnutých faktorů. Kromě čísel se společnosti musí ponořit do základní dynamiky a důsledků každého faktoru, aby mohly formulovat účinné strategie a řídit udržitelný růst.

Hartanto (2023) vysvětluje poslední maticí je internal-External (IE) Matrix slouží jako nástroj strategického řízení, který spojuje interní a externí faktory za účelem analýzy pracovních podmínek a strategické pozice podniku. Matice IE, která působí jako přirozený vývoj od maticových modelů EFE a IFE, je navržena tak, aby poskytovala komplexní pohled na strategické prostředí organizace. Matice IE, která funguje podobně jako strategické nástroje pro správu portfolia, jako je matice BCG, kategorizuje organizaci do devíti buněčné matice na základě dvou klíčových kritérií. Skóre odvozené z matice EFE vyneseno na ose y a skóre z matice IFE vyneseno na ose x. Aby bylo možné využít matici IE, je zapotřebí vypracovat matice EFE a získat výsledná čísla a následně je umístit na ose y a tvořící horizontální čáru napříč maticí. Současně se na ose x vynesou skóre vypočítané z matice IFE, čímž se vytvoří svislá čára napříč maticí. Průsečík těchto linií určuje strategickou pozici společnosti a navrhuje vhodnou strategii, kterou je třeba sledovat. Na ose x bude vyobrazeno celkové skóre IFE. V rozmezí od 1,0 do 1,99 slabou vnitřní pozici, 2,0 až 2,99 znamená průměrnou pozici a 3,0 až 4,0 představuje silnou vnitřní pozici. Podobně vyobrazení bude také na ose y, kde ale nanese skóre EFE spadající do rozmezí 1,0 až 1,99, 2,0 až 2,99 a 3,0 až 4,0 označuje nízkou, střední a vysokou externí odezvu.

Dále dle autora, pokud například celkové vážené skóre z matice IFE ukazuje nadprůměrnou vnitřní sílu (např. 2,79) a celkové vážené skóre z matice EFE naznačuje mírně nižší než průměrnou schopnost reagovat na vnější faktory (např. 2,46), Matice IE doporučuje držet a udržovat pozici společnosti. Strategie by se pak měly zaměřit na zvýšení pronikání na trh a vývoj produktů.

Obrázek 2 IE matice

<b>Externí hodnocení (EFE)</b>		4				
	Vysoké	3	I	II	III	
	Střední	2	IV	V	VI	
	Nízké	1	VII	VIII	IX	
			4	3	2	1
		Silné	Střední	Slabé		
<b>Interní hodnocení (IFE)</b>						

Zdroj: Jünger, 2015, přepracování autor

Dle autora IE matice dále vymezuje tři hlavní segmenty, z nichž každý naznačuje různé strategické implikace. Buňky I, II a III obhájí strategii orientovanou na růst, zdůrazňující intenzivní a agresivní taktické přístupy, jako je pronikání na trh, rozvoj trhu a vývoj produktů. Buňky IV, V a VI navrhuje strategii držení a udržování se zaměřením na pronikání na trh a vývoj produktů. Poslední buňky VII, VIII a IX indikují strategii sklizně nebo ukončení, s možnostmi sahajícími od pokusů o revitalizaci podnikání až po agresivní řízení nákladů nebo strategie ukončení v závislosti na okolnostech. Matice IE v podstatě poskytuje strukturovaný rámec pro strategické rozhodování a vede organizace k nejvhodnějšímu postupu na základě jejich vnitřní a vnější dynamiky.

## 2.10 Analýza lidských zdrojů

Bratton, Joh. Gold, Jef. Gold (2017) představují analýzu lidských zdrojů jako důležitý prvek ve zkoumání pracovní síly a lidského potenciálu v organizaci. Tato analýza se hlouběji zabývá hodnocením schopností a dovedností pracovníků, strukturou týmu a efektivním řízením talentů. Cílem této analýzy je poskytnout komplexní pohled na lidské zdroje a identifikovat klíčové aspekty, které mohou ovlivnit výkon a úspěch organizace. Průběh analýzy zahrnuje zhodnocení aktuálních schopností a dovedností pracovníků v rámci organizace. To zahrnuje jak technické dovednosti, tak i měkké dovednosti, jako jsou komunikační schopnosti, týmová spolupráce a vedoucí schopnosti. Struktura týmu je podrobně analyzována s ohledem na rozložení rolí a odpovědností, což umožňuje identifikovat silné stránky a případné nedostatky v organizační dynamice. Dalším důležitým aspektem analýzy lidských zdrojů je řízení talentů, což zahrnuje identifikaci klíčových talentů, rozvoj jejich potenciálu a strategie retence. Tato analýza nejenom poskytuje informace o současném stavu lidských zdrojů, ale také nabízí perspektivy pro budoucí rozvoj pracovní síly v souladu se strategickými cíli organizace. Výsledkem této analýzy je lepší pochopení toho, jak lze lidské zdroje efektivně využít k dosažení strategických cílů. Identifikované oblasti zdokonalení v oblasti lidských zdrojů umožňují organizaci formulovat strategie pro rozvoj pracovníků, zlepšení týmové dynamiky a posílení konkurenční pozice na trhu práce.



## 2.11 Analýza organizační kultury

Dle Scheina (2017) analýza organizační kultury představuje klíčový aspekt ve zkoumání hodnot, norem a zvyků v rámci organizace. Tato analýza je zaměřena na důkladné pochopení, jakým způsobem tyto kulturní prvky formují prostředí v organizaci. Organizační kultura není pouze o vnější prezentaci, ale spíše o tom, jak zaměstnanci vnímají a interpretují společné hodnoty a normy. V průběhu této analýzy jsou identifikovány klíčové aspekty, které ovlivňují chování zaměstnanců. To zahrnuje komunikační styly, úroveň otevřenosti ve sdílení informací, přístup k inovacím a schopnost přizpůsobit se změnám. Důraz je kladen na to, jakým způsobem organizační kultura ovlivňuje spolupráci a týmovou dynamiku. Výsledkem této analýzy je hlubší vhled do toho, jak se pracovníci ve vzájemných interakcích angažují a jakou roli hraje organizační kultura v procesu dosahování cílů. Identifikované silné stránky a případné slabiny v organizační kultuře umožňují formulovat strategie pro posílení pozitivních aspektů a případně i pro překonání výzev spojených s kulturními faktory. Tato analýza poskytuje organizačnímu vedení nástroje a perspektivy pro vytvoření podmínek, které podporují efektivní pracovní prostředí a napomáhají dosahování dlouhodobých cílů organizace.

## 2.12 Finanční analýza

O'regan, (2015) představuje klíčový nástroj finanční analýzy pro posouzení finanční stability a výkonnosti organizace. Tato analýza je důkladným hodnocením finančních informací, které poskytuje celkový pohled na ekonomický zdravotní stav firmy. Hlavním cílem finanční analýzy je poskytnout rozhodující perspektivu pro investory, věřitele a vedení organizace o finančním postavení a schopnosti generovat hodnotu. Finanční analýza obvykle zahrnuje důkladné zkoumání bilance, výkazu zisku a ztráty a cash flow. Analýza bilance umožňuje zhodnotit aktuální finanční pozici organizace, včetně aktiv, pasiv a vlastního kapitálu. Výkaz zisku a ztráty poskytuje přehled o příjmech a nákladech za určité období, což umožňuje posoudit rentabilitu podnikání. Cash flow analýza zkoumá tok hotovosti do a z organizace, což je klíčový ukazatel finanční stability. Další finanční indikátory, jako jsou ukazatelé rentability, zadluženosti a likvidity, jsou rovněž nedílnou součástí pro celkové vyhodnocení finanční situace společnosti. Finanční ukazatelé poskytují podrobnější pohled na efektivitu operací a schopnosti organizace dodržovat své závazky. V důsledku výsledků finanční ziskáme celkový náhled na zdraví podniky, díky kterému jsme schopni identifikovat oblasti silných stránek, oblasti zdokonalení a případné rizikové faktory. Tato analýza hraje klíčovou roli při strategickém plánování a rozhodování, poskytující informace nezbytné pro formulaci efektivních strategií pro budoucí rozvoj a udržení finančního úspěchu organizace.

## 2.13 Metodika práce

Autor strukturoval diplomovou práci do čtyř hlavních kapitol, a to úvod, teoreticko – metodologickou část, praktickou část a závěr.

Autor pro zpracování teoreticko-metodologické části využil široké spektrum odborných zdrojů. Mezi nimi patřily odborné publikace, e-publikace, odborné články a internetové zdroje, které se zabývají problematikou strategického řízení podniků a vlivů vnějšího prostředí, kterými jsou ovlivňovány. Tato část práce byla klíčovým prvkem pro vypracování praktické části, poskytující solidní teoretický základ a metodologický rámec pro analýzu a interpretaci výsledků.

V první kapitole teoreticko-metodologické části diplomové práce se autor zaměřil na představení Strategického managementu čtenáři. Tato kapitola podává pohled na to, jak společnosti využívají strategický management, jehož cílem je dosažení dlouhodobého

konkurenčního výhody. Autor také analyzuje strukturu a fungování strategického managementu, včetně jeho důležitých aspektů a metodiky.

Ve druhé kapitole autor detailněji zkoumá procesy, které se uplatňují v rámci strategického managementu. Zahrnuje to identifikaci a formulaci strategie, implementaci a realizaci strategických plánů a následné vyhodnocování výsledků a přizpůsobování strategie podle potřeb a změn v prostředí.

V předposlední a poslední podkapitole této části se diplomová práce zaměřuje na rozdělení okolí podniku na vnější a vnitřní prostředí. Autor předkládá několik možných analýz, které mohou být využity k pochopení okolního prostředí podniku. Klíčovým cílem je správná identifikace relevantních faktorů a jejich analýza pomocí vhodných metod a nástrojů, aby bylo možné lépe porozumět vlivům prostředí na strategické rozhodování podniku.

Praktická část, stejně jako teoreticko-metodologická část, je strukturována do podkapitol. V první části je představena společnost, která byla anonymizována na žádost vedení společnosti z důvodu zachování konkurenceschopnosti. Společnost je tudíž v textu identifikována jako Pivovar Česká republika. Následující část se zaměřuje na identifikaci faktorů ohrožení a příležitostí pomocí PESTEL analýzy vnějšího prostředí společnosti Pivovar Česká republika. Dále autor analyzoval vnitřní zdroje společnosti a následně analyzoval zdroje za pomoci finančních analýz, analýzy organizační struktury, zdrojů a schopností poté vypracoval SWOT analýzu jak na vnitřní, tak vnější prostředí. Autor dále zhodnotil současný stav společnosti a navrhl doporučený pro zlepšení. Poslední částí diplomové práce je závěr.

Pro dosažení cílů diplomové práce byl proveden kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaného rozhovor s generálním ředitelem společnosti Pivovar Česká republika v březnu 2024, který byl rozdělen na dvě fáze. Výstupem rozhovoru byl komplexní pohled na trajektorii společnosti, její zastřešující cíle a strategie pro navigaci v konkurenčním prostředí pivovarnictví.

### 3 Praktická část práce

V praktické části diplomové práce bude nejprve představena společnost Pivovar Česká republika, včetně její historie, aktivit, struktury a klíčových charakteristik. Následně bude provedena identifikace ohrožení a příležitostí vnějšího prostředí, kterým společnost čelí, a bude provedena analýza faktorů ovlivňujících podnikání společnosti. Dále analýza vnitřních zdrojů, polostrukturovaný rozhovor s generálním ředitelem. Polostrukturovaný rozhovor s generálním ředitelem byl využit proto aby bylo získáno hlubší porozumění fungování společnosti a vnímání ohrožení a možných zlepšení. Na základě těchto analýz bude provedeno zhodnocení současného stavu společnosti, včetně ohrožení nebo rizik, a budou formulována doporučení a strategie pro zlepšení výkonnosti společnosti a dosažení dlouhodobé udržitelnosti.

#### 3.1 Představení společnosti

Historie společnosti Pivovar, která se datuje od jejího založení v roce 1864, vykresluje živý obraz odolnosti, inovace a neochvějného závazku ke kvalitě. Pivovar založil mladý podnikatel s vizí a jeho cesta začala akvizicí Haystack Brewery v pouhých 22 letech. Navzdory jeho omezeným zkušenostem s vařením piva ho zakladatelova smělost, sebevědomí a podnikatelský duch poháněly kupředu a překonával počáteční překážky jako například zákonná omezení dědění majetku jeho otce.

Zakladatel si uvědomuje klíčovou roli zákazníků i zaměstnanců v úspěchu svého podniku a upřednostnil nejen dodávání výjimečného piva, ale také podporu kultury péče a respektu ve společnosti. Tento důraz na kvalitu a blaho zaměstnanců položil základy trvalého úspěchu Pivovaru. Strategické rozhodnutí zaměřit se pouze na vaření ležáku, i přes převažující dominanci porteru a hnědého piva, se ukázalo jako mistrovský tah. Tato oddanost konkrétní produktové řadě se bohatě vyplatila a vynesla Pivovaru na pozici nejprodávanějšího piva v Nizozemsku i mimo něj. Během své historie zůstal Pivovar v popředí inovací, ztělesněným vývojem jeho slavných A-kvasinek v roce 1886. Tato průlomová inovace nejen odlišila piva Pivovaru, ale také upevnila jeho reputaci pro poskytování výrazné a trvale vysoce kvalitní chuti.

Globální expanze pivovaru nabrala na síle založením jeho druhého pivovaru v Rotterdamu v roce 1873, což znamenalo začátek cesty k mezinárodnímu věhlasu. Tuto trajektorii dále urychlila průkopnická role Pivovaru jako prvního piva dovezeného do USA po zrušení prohibice v roce 1933. Následný exponenciální růst exportu do USA upevnil pozici Pivovaru jako jedné z nejváženějších pivních značek v zemi.

Závazek Pivovaru k udržitelnosti podtrhuje jeho étos odpovědnosti a progresivního myšlení. Stanovením ambiciózních cílů v oblasti snižování emisí uhlíku a podpory odpovědné konzumace alkoholu společnost uvádí své obchodní cíle do souladu se správou životního prostředí a zapojením komunity. Prosazováním iniciativ zaměřených na úsporu vody a energie, minimalizaci odpadu a podporu místních komunit Pivovar dokazuje své odhodlání být sociálně a ekologicky uvědomělým korporátním občanem.

Dnes je Pivovar jednou z předních pivních společností na celém světě s přítomností ve více než 190 zemích a pracovní silou přesahující 80 000 zaměstnanců. S výrobou ohromujících 218 milionů hektolitřů piva ročně. Pivovar pokračuje v zachovávání svého odkazu excelence, inovací a udržitelnosti a nastavuje standard pro pivovarnický průmysl po celém světě.

### 3.1.1 Pivovar Česká republika

Pivovar, který se etabloval v srdci výroby piva, učinil od svého založení v roce 2003 v české pivovarské krajině významný pokrok. Vstup Pivovaru na český trh znamenal strategický krok zaměřený na využití bohatého pivovarského dědictví země a rostoucí poptávky po kvalitním pivě. Expanzní cesta Pivovaru v České republice začala akvizicí Pivovaru S v roce 2003, po níž následovalo rozšíření portfolia o Pivovar K v roce 2007 a Pivovar VB v roce 2008. Tyto strategické akvizice upevnily pozici Pivovaru jako třetího největšího hráče v České republice na pivním trhu, čímž podtrhuje svůj závazek k růstu a vedoucímu postavení na trhu. Pivovar Česká republika provozuje v České republice tři pivovary a může se pochlubit působivou roční výrobní kapacitou 2,5 milionu hektolitřů piva. Tento značný objem umožňuje společnosti nejen uspokojit požadavky místního trhu, ale také zajišťuje, aby si spotřebitelé i nadále užívali autentickou chuť a kvalitu, která je synonymem pro české pivní tradice. I díky tomu se společnosti povedlo, jak uvádí Pivovar Česká republika ve své výroční zprávě z roku 2022 navýšit svoje tržby o 9 % na 3 417 mil. Kč oproti předchozímu roku, kdy vykázal Pivovar Česká republika pouze 3 141 mil. Kč. Jedná se tedy o meziroční nárůst o 277 mil. Kč.

S rozmanitým portfoliem zahrnujícím 13 značek pív a cideru, včetně oblíbených tradičních pív, se Pivovar Česká republika i nadále věnuje výrobě kvalitních pív, která rezonují v patrech spotřebitelů. Pivovar Česká republika s důrazem na tradiční metody vaření a příchutě zůstává naladěna na vyvíjející se preference spotřebitelů a zajišťuje jeho trvalou relevanci a konkurenceschopnost na trhu. Odhodlání Pivovaru Česká republika k inovacím dokládá uvedení Pivovaru K v roce 2023, nového piva, které si rychle zajistilo místo na trhu. Tento úspěch podtrhuje agilitu a schopnost pivovaru předvídat a těžit z tržních trendů, což dále posiluje jeho pozici na trhu a pověst značky.

Kromě komerčních snah klade Pivovar Česká republika velký důraz na společenskou odpovědnost a péči o životní prostředí. S více než 500 zaměstnanci v různých funkcích zahrnujících výrobu, distribuci, logistiku a administrativní role, pivovar upřednostňuje osobní život zaměstnanců a profesní rozvoj. Kromě toho Pivovar zůstává neochvějný ve svém závazku k udržitelným postupům a přizpůsobuje své operace zásadám ochrany životního prostředí a firemního občanství. Důkazem rychlého vzestupu a trvalého úspěchu je Pivovar Česká republika jako zářný příklad domácí české společnosti, která si nejen vytvořila místo, ale stala se významným hráčem na českém pivním trhu. Díky svému neochvějnému zaměření na kvalitu, tradici a odpovědné obchodní praktiky Pivovar Česká republika nadále určuje standardy excelence v pivovarském průmyslu, a to jak na domácím, tak mezinárodním trhu.

### 3.2 Identifikace zdrojů ohrožení a příležitostí

Prostřednictvím kvalitativního výzkumu v podobě polostrukturovaného rozhovoru, interních dat bylo analyzováno vnější prostředí společnosti Pivovar Česká republika s cílem odhalit významné hrozby a příležitosti. Klíčové faktory byly rozděleny do sekcí na základě analýzy PESTLE tedy politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a enviromentální faktory. Tyto faktory byly identifikovány pomocí interních dat a polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti Pivovar Česká republika, jak je dokumentováno v příloze této diplomové práce.

Vnitřní prostředí společnosti bylo analyzováno pomocí analýz finančních, organizační struktury, zdrojů a schopností a SWOT analýzou. Data potřebné k vypracování, byly získány z interních dat společnosti Pivovar Česká republika.

### 3.2.1 Politické faktory

Česká republika má stabilní politické prostředí, které je příznivé pro obchodní operace, investice a růst v pivním průmyslu. Politická stabilita podporuje důvěru mezi investory a spotřebiteli a podporuje dlouhodobou udržitelnost odvětví. Česká vláda reguluje různé aspekty pivního průmyslu, včetně výrobních norem, požadavků na označování a omezení reklamy. Dodržování předpisů týkajících se zdanění alkoholu, zdravotních varování a kampaní na zodpovědné pití ovlivňuje provozní postupy pivovarů a prodejců piva.

Daňové politiky na alkohol, včetně spotřebních daní a daně z přidané hodnoty ovlivňují ceny a cenovou dostupnost pivních produktů v České republice. Změny daňových sazeb mohou ovlivnit spotřebitelskou poptávku a nákupní chování, stejně jako ziskovost výrobců a distributorů piva.

Obchodní dohody států v rámci EU usnadňují pohyb piva přes hranice, zatímco dohody o zahraničním obchodu mohou ovlivnit přístup na trh a konkurenceschopnost českého piva na mezinárodních trzích.

Právní rámec v České republice zahrnuje zákony a předpisy upravující udělování licencí, distribuci a spotřebu alkoholu. Dodržování zákonných požadavků týkajících se kvality, bezpečnosti a označování produktů je zásadní pro to, aby pivovarnické společnosti fungovaly v souladu se zákonem a udržely si důvěru spotřebitelů. Dále se také zabývá environmentální politika předpisy v České republice, které se zabývají otázkami, jako je hospodaření s vodou, likvidace odpadů a energetická účinnost, které jsou důležité pro výrobu piva. Pivovary musí dodržovat ekologické normy, aby minimalizovaly svou ekologickou stopu a zmírnily potenciální negativní dopady na životní prostředí. Pochopení a přizpůsobení se těmto politickým faktorům jsou klíčové pro zainteresované strany v pivním průmyslu v České republice, aby se zorientovali v regulačních požadavcích, řídili rizika a chopili se příležitostí pro růst a konkurenceschopnost.

### 3.2.2 Ekonomické faktory

Celkový ekonomický růst a stabilita země přímo ovlivňují výdajové zvyklosti spotřebitelů, včetně jejich nákupů piva. Během období ekonomické expanze mají spotřebitelé tendenci mít vyšší disponibilní příjem, což se může promítnout do zvýšené poptávky po prémiových pivních produktech. Ekonomický pokles může naopak vést ke snížení spotřebitelských výdajů na nepotřebné položky, což má dopad na tržby a příjmy Pivovaru Česká republika.

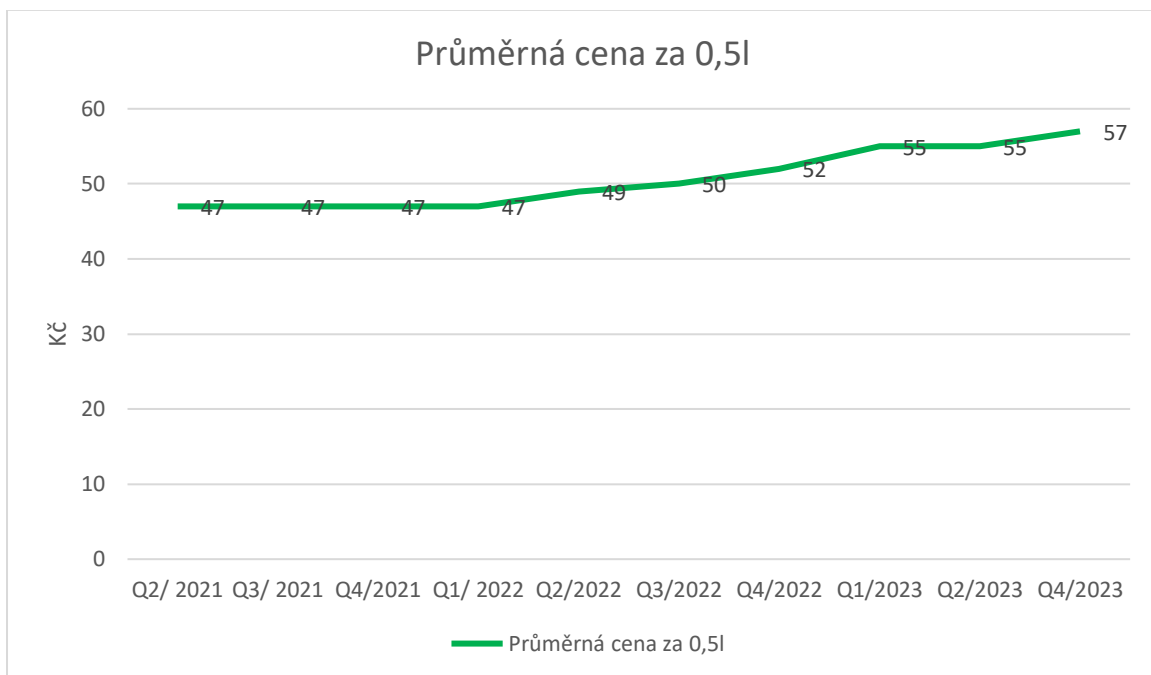
Kupní síla spotřebitelů je pro Pivovar Česká republika zásadním faktorem. Kolísání příjmů domácností, úroveň zaměstnanosti a míry inflace mohou ovlivnit schopnost spotřebitelů dovolit si pivní produkty. Jako nadnárodní společnost je Pivovar Česká republika rovněž vystaven měnovým výkyvům, zejména pokud jde o českou korunu vůči ostatním měnám. Změny směnných kurzů mohou ovlivnit náklady na dovážené suroviny a ziskovost exportu pivních produktů.

Na provoz Pivovaru Česká republika má vliv i míra inflace a životní náklady. Rostoucí inflace může zvýšit výrobní náklady, včetně nákladů na energii, dopravu a pracovní sílu. Pro udržení ziskovosti může Pivovar Česká republika upravit ceny produktů nebo zavést úsporná opatření při zajištění konkurenceschopnosti na trhu.

Z dat vyplývá že vzrostla konečná cena piva pro spotřebitele, ale neovlivnila spotřebu. Průměrná cena za půllitr piva pro Českou republiku byla v roce 2021 47 Kč, zatímco v roce 2022 už dosáhla 52 Kč, což představuje meziroční nárůst téměř o 11 %. Zatímco ceny stagnovaly během roku 2021, od druhého čtvrtletí roku 2022 začaly stoupat. V roce 2023 se

cena dále zvýšila na 55 Kč. Spotřeba piva ale v Česku za poslední čtvrtletí roku 2022 (říjen, listopad, prosinec) vzrostla o 39 % ve srovnání se stejným obdobím v roce 2021. Celkově bylo v těchto třech měsících roku 2022 vypito 1 175 055 hektolitrů piva, zatímco v roce 2021 to bylo pouze 845 198 hektolitrů. Rok 2021 byl poznamenán protipandemickými opatřeními a lockdowny. Na konci roku 2021 byly omezeny provozní doby podniků do 22:00 a docházelo k zákazu hromadných akcí, jako jsou Vánoční trhy. Nárůst spotřeby piva tak reflektuje postupný návrat k úrovním spotřeby před pandemií. Jelikož průměrná spotřeba vzrostla více než trojnásobně oproti cenám, můžeme s klidem říct, že Češi na svůj oblíbený nápoj nezanevřeli a vrací se díky němu zpátky do hospod a restaurací. Všechny údaje jsou shrnuty na grafu 1, který zahrnuje data od roku 2021 a je rozdělen do čtvrtletí, aby poskytl lepší orientaci.

Graf 1 Spotřeba alkoholických nápojů v České republice



Zdroj: Český svaz pivovarů a sladoven, 2024, přepracování autor

Porovnání průměrné ceny piva v tuzemsku se světovými metropolemi shrnuje níže uvedená tabulka 1, která detailně porovnává ceny piva o objemu 330 ml ve světových metropolích s cenami v České republice, která v rámci této srovnávací analýzy vykazuje nejvyšší ceny piva. Pro sestavení této tabulky byly ceny sledovány v hlavních městech příslušných zemí. Ceny jsou uváděny v dolarech, což je mezinárodně uznávaná měna, a zároveň jsou pro lepší orientaci převedeny i na české koruny. Kurz v době vypracování tedy 22.3.2024 dle ČNB činil 1\$ = 23,039 CZK.

Tabulka 1 Porovnání cen piva ve světě

Pořadí	Země	Cena za 1 pivo USD	Cena za 1 pivo CZK
1	Jižní Afrika	\$1.68	38,71
2	Ukrajina	\$1.76	40,55
3	Argentina	\$1.79	41,24
4	Bosna a Hercegovina	\$1.96	45,16
5	Ghana	\$2.05	47,23
6	Tunis	\$2.09	48,15
7	Georgia	\$2.30	52,99
8	Severní Makedonie	\$2.34	53,91
9	Chile	\$2.40	55,29
10	Česká republika	\$2.49	57,37

Zdroj: Iman Ghosh, 2021, přepracování autor

I když během pandemie navštěvovalo hospody méně lidí, touha po pivu přetrvává po celém světě. Například prodej piva značky Corona ve skutečnosti vzrostl, a to navzdory – nebo možná právě kvůli – spojení s koronavirem. Expensivity sestavil World Beer Index, který na podrobné mapě porovnává průměrnou cenu lahve piva v 58 zemích. Tento index také ukazuje, které země utrácejí nejvíce za pivo na hlavu a kolik piva lidé skutečně pijí. Výzkumníci vypočítali průměrnou cenu typické lahve piva (330 ml) od známých značek prostřednictvím internetových obchodů a statistické databáze Numbeo. Kromě toho byly ceny místního piva získány z nabídek hotelů a barů a průměrné hodnoty byly převedeny na americké dolary. V Kataru byste za jediné pivo museli zaplatit 11,26 USD, což by znamenalo opravdu drahý večer ve městě. Tento vysoký cenový standard je částečně dán tím, že v roce 2019 zavedla většinově muslimská země 100% spotřební daň k předchozí prodejní ceně veškerého dovozu alkoholu. Naopak, Jižní Afrika nabízí pivo za pouhých 1,68 dolaru za láhev, což je nejnižší průměrná cena piva. To je alespoň částečně díky kulturním normám nakupování ve velkém, které zde panují.

### 3.2.3 Sociální faktory

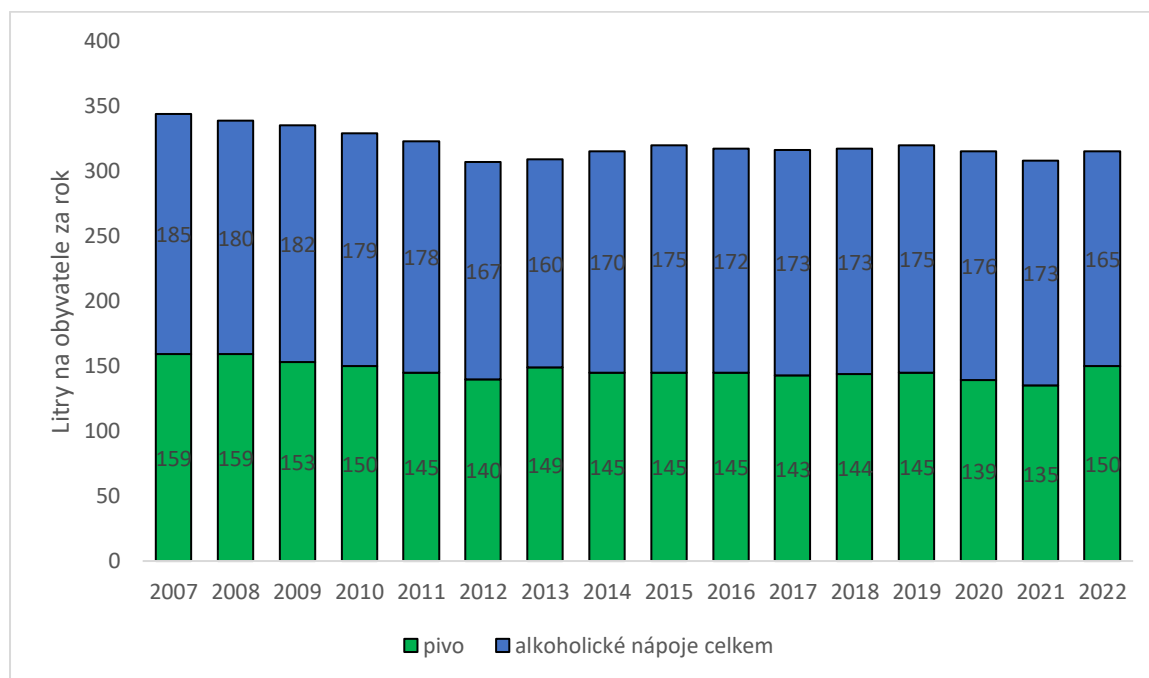
Pivovaru Česká republika je ovlivňován různými společenskými faktory, které formují spotřebitelské chování a preference na trhu s pivem. Ústředním bodem je bohatá kultura pití pivních produktů v zemi, hluboce zakořeněná v její sociální struktuře. Český spotřebitel včetně oblíbenosti tradičních českých piv začíná také stoupat trend řemeslným a speciálních piv.

Rostoucí povědomí spotřebitelů o zdraví navíc ovlivňuje spotřebu pivních produktů. Jak lidé stále více dbají na své zdraví, roste poptávka po nízkokalorických variantách, nealkoholických pivech a alternativách k tradičnímu pivu.

Podle statistik Českého svazu pivovarů a sladoven a Asociace malých a středních pivovarů ČR se spotřeba piva v České republice pohybuje kolem 140 litrů na obyvatele za rok. Toto číslo může být nižší než v minulých letech, ale stále zůstává Česká republika jednou z největších spotřebitelů piva na světě.

Graf 2 níže zobrazuje vývoj spotřeby alkoholických nápojů v České republice od roku 2007 do roku 2022. Data jsou rozdělena na celkovou spotřebu alkoholu a spotřebu piva, což umožňuje sledovat poměr mezi těmito dvěma kategoriemi. Jednotky spotřeby jsou vyjádřeny v litrech na osobu.

Graf 2 Spotřeba alkoholických nápojů v České republice



Zdroj: Český statistický úřad, 2024, přepracování autor

V průběhu posledních patnácti let docházelo k různým změnám ve spotřebě piva a alkoholických nápojů v České republice. V roce 2007 byla spotřeba piva 159 litrů na osobu, zatímco spotřeba alkoholických nápojů celkově dosahovala hodnoty 185 litrů na osobu. V následujících letech došlo k určitému poklesu spotřeby piva, přičemž v roce 2012 dosáhla nejnižší hodnoty 140 litrů na osobu. Tento pokles mohl být ovlivněn různými faktory, včetně změn v preferencích spotřebitelů, zdravotních trendů nebo ekonomických podmínek.

V letech 2013 až 2015 došlo k mírnému nárůstu spotřeby piva, ale v roce 2016 se opět vrátila na hodnotu kolem 145 litrů na osobu, která se udržela relativně stabilní až do roku 2020.



Mezitím se spotřeba alkoholických nápojů celkově pohybovala kolem hodnoty 170 až 180 litrů na osobu.

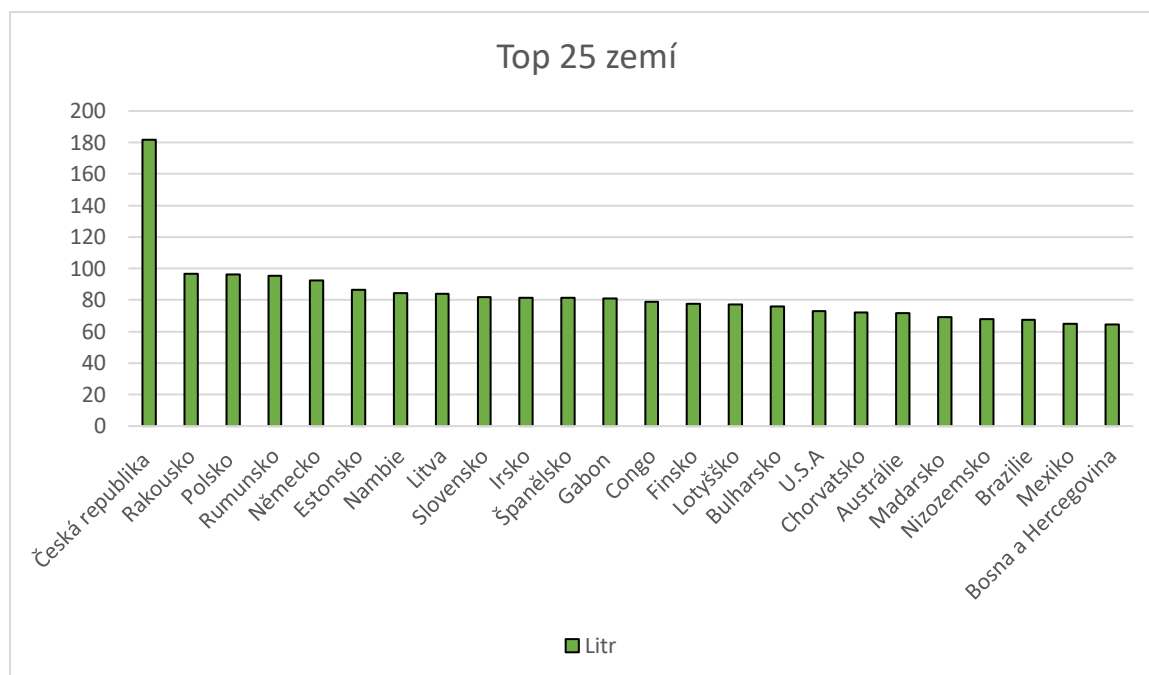
V roce 2020 byl pozorován další pokles spotřeby piva na 139 litrů na osobu, což bylo spojeno s dopady pandemie COVID-19, která vedla k uzavření hospod a omezení společenských akcí. Nicméně, i přes pokles spotřeby piva, spotřeba alkoholických nápojů celkově se zvýšila na 176 litrů na osobu.

V roce 2021 tento trend pokračoval, s dalším poklesem spotřeby piva na 135 litrů na osobu, zatímco spotřeba alkoholických nápojů celkově se mírně snížila na 173 litrů na osobu. Nicméně v roce 2022 bylo zaznamenáno oživení spotřeby piva na úroveň 150 litrů na osobu, zatímco spotřeba alkoholických nápojů celkově poklesla na 165 litrů na osobu.

Tento vývoj naznačuje, že spotřeba alkoholických nápojů v České republice je dynamickým procesem, který je ovlivňován mnoha faktory, včetně sociálních, ekonomických a zdravotních trendů.

Ve světové spotřebě můžeme vidět obdobný trend jako v tuzemsku. Při porovnávání spotřeby piva na jednoho obyvatele se zjišťují fakta a rozdíly mezi jednotlivými kontinenty. Evropa vyniká jako region s vysokou spotřebou piva na hlavu, přičemž devět z deseti největších konzumentů piva na osobu jsou evropské země. Tento trend může být částečně ovlivněn bohatou pivní kulturou a tradicemi, které jsou v Evropě hluboce zakořeněné. Česká republika si udržuje svou pozici na vrcholu tohoto žebříčku již 29 let, což je pozoruhodné. Země má dlouhou historii spojenou s pivem a tento nápoj je pevnou součástí její kulturní identity. V roce 2021 průměrný obyvateľ vypil více než 184 litrů piva, což svědčí o výrazné oblíbenosti tohoto nápoje. Naopak, Asie zaostává za Evropou ve spotřebě piva na hlavu. Tento region není typicky spojován s vysokou konzumací piva na osobu, ačkoli tam existují země, které mají své pivní tradice. Různé faktory, jako jsou kulturní preference, dostupnost pivních produktů a zvyklosti spotřebitelů, mohou ovlivnit míru konzumace piva v jednotlivých částech světa.

Graf 3 Porovnání spotřeby piva na obyvatele



Zdroj: VENDITTI, Bruno, 2023, přepracování autor

Globální spotřeba piva je vidět na grafu 3 kdy je vyobrazen fascinujícím fenoménem, který odráží nejen preferenční chutě různých kultur, ale také ekonomické a historické kontexty jednotlivých regionů. V roce 2021 se celková spotřeba piva po celém světě vyšplhala na více než 185 milionů kilo litrů, což je úžasné množství, jež by bylo dost na naplnění přes 74 000 standardních olympijských bazénů.

Při zkoumání tabulky 2 jednotlivých zemí je zřejmé, že Asie hraje klíčovou roli ve světové konzumaci piva. S podílem 31 % na celkovém trhu s pivem je tento region základnou pro globální pivo. Během posledních 14 let se Asie udržuje jako oblast s největší konzumací piva na světě. Mezi asijskými zeměmi zaujímá Čína zvláštní postavení. Již 19 let po sobě se drží na vrcholu mezi největšími spotřebiteli piva. Tato země má bohatou tradici vaření a konzumace piva, která sahá až do dávné minulosti. Archeologické objevy dokládají, že už v pravěkých dobách, kolem roku 7000 př. n. l., starověké čínské společnosti vyráběly alkoholické nápoje podobné pivu. Tato tradice se od té doby neustále rozvíjela a pivo zůstává důležitou součástí kulturního a společenského života v Číně.

Tabulka 2 Celkové pořadí pití alkoholu ve světě

Pořadí	Země	Celková spotřeba (tis. kl.)	Podíl na trhu
1	Čína	38,093	20.5 %
2	Spojené státy	24,170	13.0 %
3	Brazílie	14,540	7.8 %
4	Rusko	8,937	4.8 %
5	Mexiko	8,660	4.7 %
6	Německo	7,584	4.1 %
7	Spojené království	4,608	2.5 %
8	Japonsko	4,188	2.3 %
9	Vietnam	4,159	2.2 %
10	Španělsko	4,131	2.2 %
11	Polsko	3,633	2.00%
12	Jižní Afrika	3,284	1.90 %
13	Kolumbie	2,246	1.30%
14	Francie	1,984	1.10%
15	Kanada	1,979	1.10%
16	Česká republika	1,946	1.10%

Zdroj: VENDITTI, Bruno, 2023, přepracování autor

Ministerstvo zemědělství nárůst konzumace piva v Japonsku o 2,5 % na 43 milionů hektolitrů, avšak se druhým rokem za sebou propadlo v žebříčku světové spotřeby, sestupem z osmého na desáté místo. Tento pokles je zjevně důsledkem většího počtu lidí pracujících z domova a sníženého počtu společenských událostí během pandemie.

Čína si udržela první místo ve světové spotřebě piva již po dvacáté rok po sobě, přičemž tvořila 21,9 % veškerého světového konzumovaného piva, následovaná Spojenými státy a Brazílií. V Japonsku, USA, Velké Británii a Německu se spotřeba piva nevrátila na úroveň zaznamenanou před pandemií v roce 2019. Zástupce společnosti Kirin poznamenal: „V rozvinutých zemích pozorujeme posun od kvantity kvality, protože lidé více dbají na zdraví a oblíbenější se stává řemeslné pivo.“

Spotřeba piva na Ukrajině klesla o 25,7 % oproti předchozímu roku, což ji posunulo z 18. na 27. místo. Spotřeba v Rusku také poklesla o 4,9 % oproti roku 2021, přičemž oba poklesy jsou pravděpodobně způsobeny invazí Moskvy na Ukrajinu a trvající válkou. Naopak, spotřeba piva ve Vietnamu, umístěném na sedmém místě, a v Indii na 13. místě, vzrostla o více než 20 % oproti roku 2021, přičemž silný ekonomický růst podporuje zvýšenou spotřebu.

Pokud jde o spotřebu na osobu, Česká republika si udržela první místo již po třicátý rok po sobě, s každým obyvatelem konzumujícím ekvivalent 297,7 lahví o objemu 633 mililitrů (japonská „velká láhev“), zatímco Japonsko se umístilo na 56. místě s 54 velkými lahvemi neboli 34,2 litry na osobu. Rakousko a Polsko obsadily druhé a třetí místo v této kategorii.

Průzkum společnosti Kirin zahrnoval 170 hlavních zemí a regionů a byl prováděn prostřednictvím dotazníků určených pivním asociacím v každé zemi.

Demografické změny, jako je stárnutí populace a trendy urbanizace, také ovlivňují chování spotřebitelů. Například mladší městští spotřebitelé mohou mít odlišné preference a spotřební návyky ve srovnání se staršími venkovskými demografickými skupinami. Rozšíření sociálních médií a digitálních platforem změnilo interakce spotřebitelů se značkami. Rostoucí povědomí spotřebitelů o životním prostředí navíc ovlivňuje rozhodování o nákupu.

Tabulka 2 poskytuje důležitý kontext pro zkoumání vnějších faktorů ovlivňujících společnost Pivovar Česká republika v rámci diplomové práce. Data o celkové spotřebě alkoholu ve světě a podílech jednotlivých zemí na trhu umožňují porovnání s globálními trendy, identifikaci klíčových trhů, analýzu konkurenčního prostředí a identifikaci příležitostí a hrozeb. Tyto informace jsou klíčové pro strategické plánování a rozhodování společnosti v mezinárodním kontextu

### **3.2.4 Technologické faktory**

V první řadě pokrok v pivovarské technologii významně ovlivňuje způsob, jakým pivovar vyrábí své pivo. Inovace v pivovarském zařízení, procesech a technikách nejen zvyšují efektivitu výroby, ale také zajišťují stálou kvalitu produktů a splňují vyvíjející se preference spotřebitelů pro vysoce kvalitní pivo.

Automatizační technologie navíc nabízejí společnosti příležitosti k zefektivnění výrobních procesů a zvýšení provozní efektivity. Implementací robotiky, chytrých senzorů a automatizovaných systémů pro úkoly, jako je manipulace s přísadami, kontrola fermentace a balení, může Pivovar Česká republika snížit mzdové náklady a zvýšit produktivitu.

V oblasti marketingu a distribuce digitální technologie mění způsob, jakým Pivovar Česká republika interaguje se spotřebiteli a oslovuje své cílové publikum. Využití digitálních marketingových kanálů, jako jsou sociální média, partnerství s influencery a cílené online

kampaně, umožňuje Pivovaru Česká republika efektivně oslovovat spotřebitele a budovat povědomí o značce. Investice do možností elektronického obchodování navíc umožňuje pivovaru rozšířit své distribuční kanály a oslovit spotřebitele přímo, a obejít tak tradiční maloobchodní síť.

Technologie pro analýzu dat poskytují cenné poznatky o preferencích spotřebitelů, tržních trendech a nákupním chování, což společnosti umožňuje činit informovaná rozhodnutí. Analýzou dat z různých zdrojů, včetně prodejních transakcí a interakcí na sociálních sítích, může Pivovar Česká republika přizpůsobit své nabídky produktů, cenové strategie a marketingové kampaně tak, aby lépe vyhovovaly potřebám a preferencím spotřebitelů.

Dle průzkumu společnosti Nielsen Admosphere a.s. v roce 2022 na pětiseti online respondentů roste oblíbenost radlerů kdy pětina respondentů si dá ochucené pivo alespoň jednou týdně, denně si nápoj dají jen 2 %. Dále se již skoro procentu respondentů, kteří odmítají tento druh piva, přiblížil ke stejné hranici jako u klasických piv a to na 28 % dotázaných. Stále častěji na ochucená piva vsázejí ženy a to v 74 %, ale muži ztrácejí jen čtyři procentní body.

Efektivní řízení dodavatelského řetězce je také usnadněno technologiemi, které Pivovaru Česká republika umožňují optimalizovat procesy sourcingu, distribuce a logistiky. Implementace systémů řízení dodavatelského řetězce, nástrojů pro optimalizaci zásob a prediktivního analytického softwaru pomáhá Pivovaru Česká republika minimalizovat náklady, zkrátit dodací lhůty a zlepšit celkovou efektivitu operací v dodavatelském řetězci.

Technologie navíc umožňuje prosazovat své iniciativy v oblasti udržitelnosti a snižovat svou ekologickou stopu. Zavedením zelených technologií, jako jsou energeticky účinná zařízení pro vaření piva a systémy čištění odpadních vod, může minimalizovat spotřebu zdrojů, snížit produkci odpadu a přispět k úsilí o ochranu životního prostředí. Začleněním technologií do různých aspektů svého podnikání může zvýšit provozní efektivitu, podporovat inovace a udržet si konkurenční výhodu na českém pivním trhu. Integrace udržitelných a zelených technologií navíc odpovídá očekáváním spotřebitelů a demonstruje závazek k péči o životní prostředí.

### **3.2.5 Legislativní faktory**

Působení Pivovaru v Česká republika je významně ovlivněno legislativními faktory, které řídí různé aspekty jeho podnikatelské činnosti. Jednou z klíčových oblastí zájmu jsou předpisy týkající se alkoholu, které diktují požadavky na udělování licencí, normy označování a omezení reklamy. Dodržování těchto předpisů je prvořadé pro zajištění legálního provozu a vyhnutí se případným pokutám nebo sankcím. Zásadní roli při utváření finanční výkonnosti Pivovaru Česká republika hraje také daňová politika české vlády. Spotřební daně na alkohol, korporátní daně a sazby daně z přidané hodnoty přímo ovlivňují nákladovou strukturu produktů Pivovaru Česká republika a jeho celkovou ziskovost. Změny v daňové politice mohou ovlivnit cenové strategie a nákupní chování spotřebitelů.

Mezinárodní obchodní předpisy navíc ovlivňují schopnost Pivovaru Česká republika dovážet/exportovat suroviny, hotové výrobky a obalové materiály. Cla a obchodní překážky mohou ovlivnit cenu dovážených surovin a konkurenceschopnost produktů Pivovaru Česká republika na trhu.

### **3.2.6 Enviromentální faktory**

Odpadové hospodářství je dalším klíčovým aspektem environmentální strategie. Zavedením iniciativ omezování odpadu, recyklace a energetického využití odpadu může minimalizovat dopad svých operací na životní prostředí. Kromě toho může Pivovar Česká republika

podniknout kroky ke snížení emisí z provozů svých pivovarů. Investice do energeticky účinných zařízení, využívání obnovitelných zdrojů energie a zavádění technologií pro zachycování uhlíku jsou účinnými opatřeními ke zmírnění uhlíkové stopy pivovaru a k boji proti změně klimatu.

Zachování biodiverzity je pro Pivovar Česká republika také důležité, zejména pokud jde o získávání surovin. Díky partnerství s dodavateli, kteří dodržují odpovědné zemědělské postupy a podporují ochranu biodiverzity, může Pivovar Česká republika minimalizovat svůj dopad na místní ekosystémy a podporovat udržitelné zemědělství.

Využití recyklovaných materiálů, minimalizace odpadu z obalů a podpora recyklačních iniciativ může společnosti pomoci minimalizovat dopad na životní prostředí.

Dodržování ekologických předpisů je pro Pivovar Česká republika zásadní pro zajištění legálního provozu a vyhnutí se pokutám nebo sankcím. Dodržování zákonů upravujících kvalitu ovzduší a vody, nakládání s odpady a posuzování vlivů na životní prostředí dokazuje závazek společnosti Pivovar Česká republika k péči o životní prostředí.

Existuje několik metod, které umožňují posouzení environmentálních dopadů výroby piva. Mezi tyto metody patří životní cyklus (Life Cycle Assessment – LCA), který umožňuje analýzu spotřeby energie, vody, emisí skleníkových plynů a dalších aspektů výroby piva po celou dobu jeho životního cyklu. Dále zde máme vodní otisk (Water footprint), který analyzuje množství vody použitého při výrobě piva v celém zemědělském řetězci. Energetická auditace se zaměřuje na zhodnocení energetické efektivity výrobního procesu pivovaru a identifikaci oblastí pro optimalizaci spotřeby energie. Analýza emisí skleníkových plynů zkoumá množství emisí skleníkových plynů vyprodukovaných během výroby piva a navrhovaná opatření pro snížení uhlíkové stopy pivovaru. Dále tu máme analýzu odpadů, která hodnotí množství a složení odpadů generovaných v procesu výroby piva a hledá možnosti jejich recyklace a minimalizace. A konečně hodnocení udržitelnosti surovin zkoumá udržitelnost surovin používaných při výrobě piva a jejich vliv na biodiverzitu, spotřebu vody a použití pesticidů. Tyto metody poskytují podložené analýzy, které pomáhají identifikovat oblasti pro zlepšení udržitelnosti výroby piva a snížení negativních dopadů na životní prostředí.

Mezi jednotlivé dopady environmentálního typu jsou:

**Spotřeba vody:** Výroba piva vyžaduje velké množství vody nejen při samotném pivovarnickém procesu, ale také při pěstování surovin, jako je obilí a chmel. Velká část této vody je spotřebována během procesu vaření, chlazení a čištění.

**Energie:** Proces výroby piva vyžaduje také energii, zejména při zahřívání, chlazení a fermentaci. Závisí na zdroji energie, který pivovar používá, a může mít různé dopady na životní prostředí v závislosti na tom, zda se jedná o fosilní paliva, obnovitelné zdroje energie nebo jiné alternativy.

**Emise skleníkových plynů:** Při výrobě piva jsou emise skleníkových plynů nevyhnutelné, zejména v důsledku využití energie a procesů fermentace. Produkce oxidu uhličitého (CO<sub>2</sub>) je běžná a přispívá ke globálnímu oteplování.

**Odpady a vedlejší produkty:** Proces výroby piva generuje různé druhy odpadů, včetně pevných odpadů, odpadních vod a vedlejších produktů, jako jsou kvasnice a tropické látky. Správné nakládání s těmito odpady je důležité pro minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí.

**Doprava a distribuce:** Doprava surovin do pivovaru a distribuce hotového piva může přispívat k emisím skleníkových plynů a dalším environmentálním dopadům, zejména pokud jsou používány nákladní automobily nebo letadla.

**Využívání půdy a pěstování surovin:** Pěstování surovin pro výrobu piva může mít vliv na využívání půdy, používání pesticidů a hnojiv a může mít negativní dopady na biodiverzitu a ekosystémy v daných oblastech.

Pro lepší přehlednost autor sestavil tabulku 3 kde jsou vyobrazeny enviromentální faktory jako spotřeba vody, emise CO<sub>2</sub> a dopady množství odpadu na výrobu jednoho litru piva. Na výrobu jednoho litru piva společnost spotřebuje pět až deset litrů vody a vyprodukuje půl a jeden a půl kila emisí CO<sub>2</sub>. Z výroby vznikne odpad v míře dvou setin až jedné desetiny kilogramu.

Tabulka 3 Enviromentální dopad společnosti Pivovar Česká republika

Environmentální faktor	Míra dopadu	Jednotka
<b>Spotřeba vody</b>	5–10 litrů na 1 litr piva	litr vody / litr piva
<b>Emise CO<sub>2</sub></b>	0,5–1,5 kg na 1 litr piva	kg CO <sub>2</sub> / litr piva
<b>Množství odpadů</b>	0,02–0,1 kg na 1 litr piva	kg odpadů / litr piva

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

### 3.2.7 Konkurenční prostředí společnosti Pivovar Česká republika

Společnost Pivovar Česká republika podstupuje pečlivou analýzu svého konkurenčního prostředí a tržního segmentu, aby lépe porozuměla potřebám svých zákazníků a efektivněji reagovala na dynamické tržní podmínky. Zaměřuje se na širokou škálu zákazníků, včetně milovníků tradičního českého piva, kteří upřednostňují regionální tradici a kvalitu, stejně jako na ty, kteří hledají inovativní a exkluzivní produkty. V rámci své strategie hodnotí konkurenční faktory, jako je cenová politika, marketingové aktivity a distribuční kanály konkurentů, aby lépe pochopila svou pozici na trhu a vytvořila relevantní marketingové kampaně. Například zatímco se Pivovar Česká republika zaměřuje na moderní a inovativní marketingové přístupy, konkurenti se spíše orientují na tradiční české hodnoty a historii. Důkladná analýza tržního podílu ukazuje, že společnost Pivovar Česká republika drží 30 % tržního podílu na českém pivním trhu, čímž se stává jedním z hlavních hráčů na trhu. Tato pozice si vyžaduje neustálou pozornost k reakcím konkurentů a tržním trendům. Společnost Pivovar Česká republika pečlivě sleduje konkurenční reakce a na ně reaguje prostřednictvím vlastních inovací a marketingových strategií. V situaci, kdy konkurenti zvyšují své marketingové úsilí a investují do inovací ve výrobě piva, Pivovar Česká republika odpovídá obdobně, čímž udržuje svou konkurenceschopnost a tržní pozici. Důkladné porozumění potřebám a preferencím zákazníků je klíčové pro úspěch společnosti Pivovar Česká republika. Zákazníci oceňují vysokou kvalitu a autenticitu produktů, stejně jako inovativní přístupy. Společnost Pivovar Česká republika také zkoumá tržní potenciál v různých segmentech a regionech, aby identifikovala nové příležitosti pro růst a expanzi. Na základě této analýzy formuluje společnost Pivovar Česká republika marketingové strategie, které jsou diferencované pro různé tržní segmenty a zahrnují personalizované kampaně a vývoj nových produktů. Tím se snaží efektivně oslovovat a udržovat loajalitu svých zákazníků v konkurenčním prostředí pivního trhu.

Tabulka 4 Konkurence

Typ konkurenta	Název	Tržní podíl (%)	Strategie
<b>Přímí konkurenti</b>	Plzeňský Prazdroj, a.s.	35 %	Důraz na tradiční české pivo a silné postavení na domácím trhu.
	Budějovický Budvar, n. p.	20 %	Zaměření na kvalitu a tradiční výrobu, s důrazem na export.
<b>Nepřímí konkurenti</b>	Kofola, a.s.	10 %	Výroba nealkoholických nápojů s důrazem na české tradiční receptury.
	Staropramen, a.s.	15 %	Důraz na regionální trh a inovativní marketingové kampaně.

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

Tabulka 4 poskytuje přehled o konkurentech na českém trhu s pivem, kteří jsou rozděleni do dvou kategorií: přímí a nepřímí konkurenti. Mezi přímé konkurenty patří Plzeňský Prazdroj, a.s. s tržním podílem 35 % a Budějovický Budvar, n.p. s 20 % tržním podílem. Plzeňský Prazdroj se zaměřuje na tradiční české pivo a domácí trh, zatímco Budějovický Budvar klade důraz na kvalitu a exportní trhy. Mezi nepřímé konkurenty patří Kofola, a.s. s 10 % tržním podílem a Staropramen, a.s. s 15 % tržním podílem. Kofola se specializuje na výrobu nealkoholických nápojů s důrazem na české tradiční receptury, zatímco Staropramen se zaměřuje na regionální trh a inovativní marketingové kampaně.

### 3.3 Vnitřní zdroje společnosti Pivovar Česká republika

Pivovar Česká republika má ve svých vnitřních zdrojích silné i slabé stránky, které mohou ovlivnit její provoz a růst. Mezi silné stránky patří kvalitní suroviny na výrobu piva, jelikož si na tomto zakládá a využívá proto převážně Český chmel. Například pro svoji novinku využívá speciálně vypěstovaný chmel pouze pro tento produkt. Použitím kvalitních surovin může zlepšit chuť a přitažlivost produktů a přilákat náročné spotřebitele, kteří oceňují prémiové ingredience. Největší silou společnosti je silná pověst značky. Pivovar buduje důvěru a loajalitu mezi spotřebiteli a poskytuje konkurenční výhodu na trhu.

Finanční zdraví jako součást globálního koncernu Pivovar má společnost přístup k významným finančním zdrojům, což jí umožňuje investovat do inovací, marketingu, akvizic a expanze více než konkurence.

Společnost Pivovar Česká republika má k dispozici rozsáhlé fyzické zdroje, které jsou zásadní pro její efektivní a kvalitní výrobu, distribuci a prodej pivních produktů. Jedná se o moderní pivovary vybavené nejnovějšími technologiemi pro vaření piva, kvasné tanky, systémy pro chlazení a filtrování, a další specializované stroje důležité pro zachování kvality a chuti piva. Dále společnost disponuje automatizovanými balíciemi a plnicími linkami, které umožňují rychlé a efektivní balení piva do lahví, plechovek a soudků. Společnost v roce 2023 investovala do moderních výrobních zařízení, které zvyšuje efektivitu, snižuje náklady a umožňuje škálovatelnost, aby efektivně vyhovovala požadavkům trhu. V pivovaru K bylo

implementováno hned několik inovativních opatření, jako například kotle na bioplyn, které jsou schopni spotřebovat až 100 % bioplynu vyprodukovaného v čističce odpadních vod.

Klíčovou součástí její infrastruktury jsou také distribuční centra a rozsáhlá logistická síť, včetně flotily nákladních aut a distribučních vozů, která zajišťuje, že produkty jsou správně skladovány a distribuovány k zákazníkům v České republice i v zahraničí. Sklady pro suroviny a hotové produkty jsou vybaveny speciálními chladicími systémy, které udržují optimální teploty pro uchování kvality piva. Sice vlastní pivovar Česká republika 3 pivovary, které zvládají odbavit své vlastní produkty, řeší společnost problém s distribucí zahraničních piv v portfoliu. Omezení ve výrobní kapacitě mohou bránit uspokojení poptávky na trhu a efektivní reakci na výkyvy. Další slabou stránkou jsou nedostatečné distribuční kanály.

Pivovar Česká republika dále investuje do pokročilé IT infrastruktury, která podporuje všechny aspekty podnikání od výroby po prodej. Tato infrastruktura zahrnuje počítačové systémy a softwarová řešení pro řízení dodavatelského řetězce, zákaznické služby, finance a lidské zdroje. Kromě toho společnost věnuje pozornost i udržitelnosti, což se odráží v instalaci zařízení na výrobu energie z obnovitelných zdrojů, jako jsou solární panely nebo systémy na zpracování odpadu pro produkci bioplynu. Investice do modernizace a udržování těchto zdrojů jsou klíčové pro dlouhodobý úspěch společnosti Pivovar Česká republika a umožňují jí reagovat na měnící se tržní požadavky a preference spotřebitelů. Tato infrastruktura tvoří základ jejich operací a konkurenční výhody na trhu.

Společnost Pivovar Česká republika klade velký důraz na své lidské zdroje, které považuje za zásadní složku svého úspěchu. Společnost rozumí významu kvalifikovaných, motivovaných a dobře řízených zaměstnanců pro inovace, efektivitu operací a celkový rozvoj. Pro přilákání talentovaných profesionálů využívá Pivovar Česká republika efektivní náborové kampaně, včetně účasti na veletrzích, spolupráce s univerzitami a využívání online platformy pro hledání práce. Výběrový proces se zaměřuje na identifikaci kandidátů s potřebnými technickými dovednostmi, kteří se hodí do firemní kultury a sdílejí hodnoty společnosti.

Společnost investuje do kontinuálního vzdělávání svých zaměstnanců prostřednictvím školení, workshopů a konferencí, což zaměstnancům umožňuje zdokonalovat jejich dovednosti a zůstat v čele průmyslových inovací. Kariérní rozvoj je podporován prostřednictvím mentorství, koučování a vedení, což zaměstnancům umožňuje postupovat ve své kariéře a přispívat k celkovému úspěchu firmy.

Zaměstnancům jsou nabízeny konkurenceschopné benefity, včetně flexibilní pracovní doby, možností práce z domova, zdravotního pojištění a programů na podporu zdraví.

Firma klade důraz na vytvoření pozitivního a bezpečného pracovního prostředí, které podporuje spolupráci, inovace a osobní rozvoj. Pivovar Česká republika se také snaží o vytvoření inkluzivního pracovního prostředí, kde jsou respektovány a oceňovány rozdílné perspektivy a zkušenosti, a podporuje diverzitu a genderovou rovnost prostřednictvím různých programů.

Vedení a management společnosti hraje klíčovou roli, je schopné inspirovat a motivovat tým, definovat a sdělovat jasné cíle a strategie a efektivně řídit zdroje. Společnost pravidelně vyhodnocuje a rozvíjí své manažerské týmy, zajišťuje, že manažeři mají potřebné dovednosti pro řízení svých týmů a podporuje rozvoj budoucích lídrů.

Nedostatečné investice do výzkumu a vývoje mohou bránit inovaci produktů a omezovat přizpůsobení se měnícím se preferencím spotřebitelů. Využitím svých silných stránek a řešením slabých stránek může Pivovar Česká republika využít příležitosti, zmírnit hrozby a posílit svou konkurenční pozici v pivovarnickém průmyslu.



### 3.4 Analýza zdrojů organizace

Pro analýzu zdrojů organizace Pivovar Česká republika bylo využito SWOT analýzy a analyzováno bylo jak vnější, tak také vnitřní prostředí. Dále také finanční analýzy, analýza organizační struktury a analýza zdrojů a schopností. Pivovar Česká republika těží z několika silných stránek, které přispívají k jeho konkurenční pozici na trhu. První řadě se společnost těší silné pověsti značky ve světě, tak historicky také v České republice. Tato pověst zvyšuje důvěru a loajalitu spotřebitelů, které jsou ve vysoce konkurenčním pivním průmyslu klíčové. Dále Pivovar Česká republika vybudoval širokou distribuční síť, která mu umožňuje efektivně oslovit spotřebitele po celé České republice. Tato rozsáhlá síť zajišťuje, že produkty Pivovaru Česká republika jsou spotřebitelům snadno dostupné, což zvyšuje dostupnost a pronikání na trh. Pivovar Česká republika také nabízí rozmanité portfolio produktů, včetně prémiových piv, řemeslných piv a nealkoholických nápojů. Tato diverzifikovaná produktová řada umožňuje Pivovaru Česká republika uspokojit různé preference spotřebitelů a segmenty trhu a maximalizovat tak svůj tržní dosah.

Pivovar Česká republika se však potýká i s určitými slabiny, které mohou představovat výzvy pro jeho růst a konkurenceschopnost. Zaměření společnosti na importované značky může omezit její podíl na trhu ve srovnání s místními pivovary vyrábějícími piva českého typu, která jsou v regionu velmi populární. Tato závislost na importovaných značkách by mohla bránit Pivovaru Česká republika plně využít potenciálu místního trhu. Prémiové ceny produktů Pivovar Česká republika mohou odradit spotřebitele citlivé na cenu, zejména na trhu, kde jsou k dispozici levnější alternativy. Tato cenová citlivost by mohla ovlivnit podíl Pivovaru Česká republika na trhu a objem prodejů, zejména v době hospodářského poklesu. Přísné regulační požadavky týkající se reklamy, balení a distribuce alkoholu v České republice mohou představovat výzvy pro marketingové úsilí a provozní flexibilitu společnosti Pivovar Česká republika.

I přes tyto hrozby může Pivovar Česká republika využít různé příležitosti ve vnějším prostředí k podpoře růstu a inovací. V první řadě rostoucí obliba řemeslných piv představuje pro Pivovar Česká republika příležitost představit nové odrůdy řemeslných piv nebo získat stávající řemeslné pivovary a rozšířit tak svůj podíl na trhu. To umožňuje Pivovaru Česká republika využít vyvíjejících se preferencí spotřebitelů v oblasti nabídky prémiového a řemeslného piva. Rostoucí povědomí o zdraví mezi spotřebiteli otevírá společnosti Pivovar Česká republika cesty k inovacím a zavádění více nízkokalorických, bezlepkových nebo organických piv. To umožňuje Pivovaru Česká republika uspokojit rostoucí poptávku po zdravějších nápojích a rozšířit tak svou spotřebitelskou základnu. Taky rostoucí trend digitalizace a e-commerce poskytuje společnosti Pivovar Česká republika příležitosti k posílení své online přítomnosti, oslovení širší zákaznické základny a implementaci cílených marketingových strategií pro podporu prodeje a zapojení značky.

Pivovar Česká republika však čelí také hrozbám z různých vnějších faktorů, které by mohly potenciálně ovlivnit její obchodní operace a výkonnost. Pivní průmysl v České republice je vysoce konkurenční, o podíl na trhu soupeří místní i mezinárodní značky. Tato intenzivní konkurence by mohla vést k cenovým válkám a tlakům na marže, které by ovlivnily ziskovost a pozici Pivovaru Česká republika na trhu. Posuny ve spotřebitelských preferencích směrem ke zdravějšímu životnímu stylu nebo alternativním nápojům, jako jsou řemeslné lihoviny nebo nealkoholické nápoje, mohou snížit poptávku po tradičních alkoholických pivech, což má dopad na objem prodeje a tržby Pivovaru Česká republika. A konečně, ekonomická nejistota, včetně ekonomického poklesu nebo kolísání směnných kurzů, by mohla ovlivnit spotřebitelské výdajové návyky a kupní sílu, a tím ovlivnit prodejní výkonnost a ziskovost Pivovaru Česká republika.

### 3.4.1 Analýza výkonnosti

Z interních dat společnosti (2021–2022) poměr okamžité likvidity v roce 2021 činil 0,48 a v roce 2022 vzrostl na 1,20. Tento nárůst naznačuje zlepšení schopnosti společnosti splácet krátkodobé závazky.

Dále poměr rychlé likvidity v roce 2021 byl 0,48, což vzrostlo na 1,20 v roce 2022. Stejně jako v případě poměru okamžité likvidity, i tento ukazatel naznačuje zlepšení schopnosti společnosti splácet krátkodobé závazky.

Z dat vyplývá že obrat aktiv v roce 2021 činil 0,75 a v roce 2022 klesl na 0,66. To naznačuje, že společnost v roce 2022 potřebovala více aktiv na generování stejného obratu než v předchozím roce. Obrat pohledávek v roce 2021 dosáhl hodnoty 8,93 a v roce 2022 klesl na 8,35. Tento pokles naznačuje, že společnost v roce 2022 potřebovala více času na vyřešení svých pohledávek.

Poměr hrubé rentability v roce 2021 činil 0,04 a v roce 2022 vzrostl na 0,06. To ukazuje na zlepšení využití aktiv společnosti k dosažení zisku.

Poměr čisté rentability v roce 2021 byl 0,004 a v roce 2022 klesl na 0,0001. Tento pokles naznačuje, že společnost v roce 2022 dosáhla nižšího čistého zisku ve srovnání s rokem 2021.

Hrubá zisková marže v roce 2021:

$$\frac{242,614}{3,806,105} = 6,38\%$$

V roce 2022

$$\frac{234,022}{3,413,796} = 6,85\%$$

Náklady na tržby k hrubému zisku v roce 2021:

$$\frac{3,563,491}{3,806,105} = 82,53\%$$

V roce 2022

$$\frac{3,179,771}{3,413,796} = 78,41\%$$

### 3.4.2 Analýza rentability

Z interních dat společnosti (2021–2022) hrubá zisková marže v roce 2021 činila 6,56 % a v roce 2022 se zvýšila na 9,36 %. Tento nárůst naznačuje zlepšení efektivity výrobního procesu a snížení nákladů na výrobu.

Dále čistá zisková marže v roce 2021 dosáhla 0,93 % a v roce 2022 klesla na 0,03 %. Tento pokles naznačuje, že společnost v roce 2022 dosáhla nižšího čistého zisku ve srovnání s rokem 2021.

ROA v roce 2021 dosáhl hodnoty 0,31 a v roce 2022 klesl na 0,01. Tento pokles ukazuje, že společnost v roce 2022 dosáhla nižšího zisku vzhledem k celkovým aktivům.

ROE v roce 2021 dosáhl hodnoty 1,21 a v roce 2022 klesl na 0,01. Tento pokles naznačuje, že v roce 2022 bylo méně ziskové využití vlastního kapitálu ve srovnání s rokem 2021.

ROI v roce 2021 dosáhl hodnoty 0,27 a v roce 2022 klesl na 0,01. Tento pokles ukazuje, že investice do společnosti v roce 2022 nebyly tak efektivní jako v předchozím roce.

Návratnost aktiv (ROA) v roce 2021:

$$\frac{200,995}{5,049,927} = 3,98\%$$

V roce 2022

$$\frac{333,535}{5,143,385} = 6,48\%$$

Návratnost vlastního kapitálu (ROE) v roce 2021:

$$\frac{18,903}{1,560,722} = 1,21\%$$

V roce 2022

$$\frac{411}{1,571,905} = 0,01\%$$

### 3.4.3 Analýza likvidity

Z interních dat společnosti (2021–2022) poměr okamžité likvidity v roce 2021 činil 1,37 a v roce 2022 se zvýšil na 1,46. Tento nárůst naznačuje, že společnost má v roce 2022 lepší schopnost krátkodobě pokrýt své závazky pomocí okamžitě dostupných aktiv.

Poměr rychlé likvidity v roce 2021 dosáhl hodnoty 1,08 a v roce 2022 se zvýšil na 1,15. Tento nárůst naznačuje, že společnost má v roce 2022 lepší schopnost okamžitě pokrýt své závazky pomocí nejbližších okamžitě dostupných aktiv.

Poměr zadluženosti v roce 2021 činil 0,27 a v roce 2022 se snížil na 0,25. Tento pokles ukazuje, že společnost má v roce 2022 nižší zatížení zadlužením ve srovnání s rokem 2021.

Poměr vlastního kapitálu v roce 2021 dosáhl hodnoty 0,73 a v roce 2022 se zvýšil na 0,75. Tento nárůst naznačuje, že v roce 2022 má společnost vyšší podíl vlastního kapitálu na financování svých aktiv.

Poměr finanční nezávislosti v roce 2021 činil 0,73 a v roce 2022 se zvýšil na 0,75. Tento nárůst ukazuje, že společnost má v roce 2022 vyšší míru nezávislosti na financování ze zdrojů cizího kapitálu.

#### Poměr okamžité likvidity

V roce 2021:

$$\frac{27,344}{9,320} = 1,12$$

V roce 2022:

$$\frac{253,789 + 10,189}{221,219} = 1,22$$

#### Poměr rychlé likvidity

V roce 2021:

$$\frac{27,334 + 9,320}{77,316} = 1,88$$

V roce 2022:

$$\frac{253,789 + 10,189}{221,219} = 2,02$$

### 3.4.4 Analýza aktivity

Z interních dat společnosti (2021–2022) poměr doby obratu majetku v roce 2021 činil 0,87 a v roce 2022 se zvýšil na 0,95. Tento nárůst naznačuje, že společnost Heineken efektivněji využívala svůj majetek ke generování příjmů v roce 2022 ve srovnání s rokem 2021.

Poměr doby obratu zásob v roce 2021 byl 8,82 a v roce 2022 klesl na 8,16. Tento pokles může naznačovat, že společnost měla v roce 2022 delší dobu prodeje svých zásob než v roce 2021.

Poměr doby vybavení v roce 2021 byl 0,48 a v roce 2022 se zvýšil na 0,55. Tento nárůst ukazuje na efektivnější využití dlouhodobých aktiv společností ke generování příjmů v roce 2022.

Poměr doby vybavení pohledávek v roce 2021 byl 8,82 a v roce 2022 klesl na 8,16. Tento pokles může naznačovat, že společnost měla v roce 2022 delší dobu prodeje svých pohledávek než v roce 2021.

Průměrná doba splatnosti pohledávek v roce 2021 byla 41 dnů a v roce 2022 se snížila na 39 dnů. Tento pokles naznačuje, že společnost byla schopna efektivněji vybírat své pohledávky od zákazníků v roce 2022.

Doba obratu majetku

V roce 2021:

$$\frac{3,806,105}{5,049,927} = 0,87$$

V roce 2022:

$$\frac{3,413,796}{5,143,385} = 0,95$$

Doba obratu zásob

V roce 2021:

$$\frac{3,806,105}{426,373} = 8,92$$

V roce 2022:

$$\frac{3,413,796}{409,100} = 8,35$$

### 3.4.5 Souhrn finančních analýzy

Společnost Pivovar vykazuje příznivé ukazatele likvidity, což svědčí o její schopnosti zvládat krátkodobé finanční závazky. Poměr okamžité likvidity v roce 2021 činil 1,12 a v roce 2022 se zvýšil na 1,22. Tento nárůst může být důsledkem lepšího řízení zásob a efektivnější správy cash flow, což umožňuje Pivovaru lépe reagovat na nečekané výdaje a situace.

Stejně tak poměr likvidity okamžitě realizovatelných aktiv vůči krátkodobým závazkům v roce 2021 činil 1,88 a v roce 2022 se zlepšil na 2,02. Tento nárůst naznačuje, že Pivovar má v roce 2022 vyšší rezervy okamžitě dostupných aktiv na pokrytí krátkodobých závazků, což může zvýšit jeho finanční stabilitu. Pivovar prokazuje zlepšení v efektivním využívání svých aktiv. Poměr doby obratu majetku se zvýšil z 0,87 v roce 2021 na 0,95 v roce 2022. To může být důsledkem efektivnějšího řízení zásob a zlepšení v oblasti výrobního procesu, což umožňuje rychlejší obrat aktiv a generování příjmů. Rentabilita společnosti Pivovar rovněž zaznamenala pozitivní vývoj v porovnání s předchozím rokem. Poměr rentability aktiv (ROA) se zvýšil z 6,23 % v roce 2021 na 7,52 % v roce 2022, což může být důsledkem efektivnějšího využívání aktiv ke generování zisku. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) rovněž vzrostla z 15,39 % v roce 2021 na 19,88 % v roce 2022. To může být důsledkem lepšího řízení finančních prostředků a zvýšeného využití vlastního kapitálu ke generování zisku. Co se týče výkonnosti, Pivovar dosahuje pozitivních výsledků. Hrubá zisková marže se zvýšila z 14,68 % v roce 2021 na 17,09 % v roce 2022. Poměr nákladů na tržby k hrubému zisku (OPEX/Revenue) klesl z 82,53 % v roce 2021 na 78,41 % v roce 2022, což může být důsledkem efektivnějšího řízení nákladů a zlepšení operační efektivity. Tato pozitivní vývojová tendence naznačuje, že Pivovar je schopen efektivně využívat své zdroje a generovat zisky, což mu může pomoci posílit svou pozici na trhu a zlepšit svou konkurenceschopnost.

### 3.4.6 Analýza organizační struktury společnosti Pivovar Česká republika

Společnost Pivovar Česká republika zaměstnává 525 zaměstnanců. Společnost má komplexní hierarchii manažerských pozic, která zahrnuje vrcholové vedení, střední management a operativní personál. Tato hierarchie poskytuje jasně definované linie odpovědnosti a rozhodování v rámci organizace, což pomáhá zajišťovat efektivní řízení a koordinaci činností.

Dále analýza ukazuje, že společnost je organizována do různých oddělení a divizí, které se specializují na konkrétní oblasti činnosti, jako je výroba, marketing, prodej, finance a další. Tyto oddělení a divize jsou důležité pro správné fungování organizace a zajišťují, že každá oblast má jasně definované cíle a odpovědnosti.

Matricová struktura je dalším významným prvkem organizace, který kombinuje funkční a divizní aspekty. Tento přístup umožňuje lepší koordinaci a spolupráci mezi různými částmi organizace a umožňuje lépe reagovat na změny v prostředí.

Analyzujeme-li centrální a decentralizované řízení, zjistíme, že společnost používá prvky obou přístupů. Centrální řízení umožňuje centralizované rozhodování a kontrolu nad klíčovými aspekty podnikání, zatímco decentralizované řízení poskytuje větší pružnost a autonomii jednotlivým divizím nebo regionálním jednotkám.

Kromě toho jsou v organizaci využívány cross-funkční týmy nebo projekty k řešení specifických úkolů nebo výzev. Tato opatření umožňují integraci a spolupráci napříč organizací a přispívají k inovaci a efektivitě.

Celkově lze konstatovat, že organizační struktura společnosti Pivovar Česká republika je navržena tak, aby podpořila její obchodní a strategické cíle prostřednictvím efektivního řízení,

koordinace a spolupráce mezi různými částmi a úrovněmi organizace. Níže autor zpracoval tabulku 5 organizační strukturu pro lepší pochopení graficky.

Tabulka 5 Organizační struktura společnosti Pivovar Česká republika

Prvek analýzy	Popis
<b>Hierarchie</b>	Hierarchický systém řízení s různými úrovněmi manažerských pozic, zahrnující vrcholové vedení, střední management a operativní personál.
<b>Oddělení a divize</b>	Existence oddělení a divizí specializujících se na konkrétní oblasti činnosti, jako je výroba, marketing, prodej, finance a další.
<b>Matricová struktura</b>	Kombinace funkční a divizní struktury, umožňující lepší koordinaci a spolupráci mezi různými částmi organizace.
<b>Centrální vs. decentralizované řízení</b>	Prvky centrálního a decentralizovaného řízení, které umožňují centralizované rozhodování a kontrolu, ale zároveň i autonomii a pružnost jednotlivým částem organizace.
<b>Cross-funkční týmy a projekty</b>	Využití týmů a projektů pro řešení specifických úkolů a výzev, poskytující integraci a spolupráci napříč organizací.

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

### 3.4.7 Analýza zdrojů a schopností

Analýza zdrojů a schopností společnosti Pivovar zaměřuje na identifikaci klíčových zdrojů a schopností, které umožňují společnosti dosahovat konkurenčního výhod. Pokud jde o zdroje, Pivovar disponuje silnou značkou, moderními výrobními zařízeními, kvalifikovanými zaměstnanci, rozsáhlou distribuční sítí a dostatečnými finančními prostředky. Tyto zdroje umožňují společnosti udržovat vysoký standard výroby, dosahovat širokého pokrytí trhu a investovat do inovací a marketingu. Co se týče schopností, Pivovar je schopen inovovat a vyvíjet nové produkty a marketingové strategie, udržovat vysokou kvalitu výrobků, efektivně propagovat své produkty a poskytovat vysokou úroveň zákaznického servisu. Díky těmto zdrojům a schopnostem je Pivovar schopen konkurovat na trhu s pivem a udržovat si svou pozici i v konkurenčním prostředí. Níže autor zpracoval v tabulce 6 zdroje a schopnosti pro lepší pochopení graficky.

Tabulka 6 Zdroje a schopnosti společnosti Pivovar Česká republika

Zdroje	Schopnosti
<b>Silná značka</b>	Inovace
<b>Moderní výrobní zařízení</b>	Kvalita
<b>Kvalifikovaní zaměstnanci</b>	Marketingové dovednosti
<b>Rozsáhlá distribuční síť</b>	Logistika
<b>Dostatečné finanční prostředky</b>	Zákaznický servis

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

### 3.4.8 SWOT analýza

Výsledky SWOT analýzy odhalily několik silných stránek vnitřního prostředí, včetně využívání vysoké kvality surovin pro výrobu piva, což přispívá k vynikající kvalitě výrobků. Firma si také udržuje dlouhodobě zavedenou značku s dobrou pověstí, což jí získává důvěru zákazníků. Mezi slabosti patří omezená produkční kapacita a nedostatečně rozvinutý distribuční kanál, který by mohl být optimalizován pro větší dosah. Největší výzvou je sezonní výkyv poptávky, především v zimní a letní sezóně.

Tabulka 7 SWOT vnitřní prostředí

Síly (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
<b>Využívání kvalitních surovin</b>	Omezená produkční kapacita
<b>Moderní výrobní zařízení</b>	Nedostatečný distribuční kanál
<b>Zavedená značka s dobrou pověstí</b>	Sezonní výkyvy poptávky – Nedostatečná flexibilita v reakci na změny na trhu
<b>Kvalifikovaný tým zaměřený na výrobu</b>	Nedostatečné investice do výzkumu a vývoje

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

Pokud jde o analýzu vnějšího prostředí, příležitosti zahrnují expanzi na zahraniční trhy, rozšíření produktové nabídky o nové modely a řady a možnost vytvoření online e-shopu v reakci na rostoucí popularitu online nakupování. Další příležitostí je spolupráce s různými událostmi, jako jsou festivaly, koncerty a restaurace. Mezi potenciální hrozby patří změny v legislativě, například omezení provozu po 22:00, a ekonomická nestabilita zákazníků, což může vést ke změnám spotřebitelských preferencí.



Tabulka 8 SWOT vnější prostředí

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<b>Expanze na nové trhy a regiony</b>	Změny v legislativě
<b>Rozšíření produktové řady</b>	Ekonomická nestabilita Konkurence v odvětví pivovarnictví
<b>Rozvoj online prodeje a marketingu</b>	Změny spotřebitelských preferencí
<b>Spolupráce s restauracemi, festivaly</b>	Konkurenční tlak

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

### 3.5 Rozhovor s generálním ředitelem Pivovaru Česká republika

Polostrukturovaný rozhovor s generálním ředitelem, který probíhal v březnu 2024 v kancelářích společnosti Pivovar Česká republika. Předem byla zaslána struktura otázek pro možnou přípravu dat. Rozhovor byl přímo cílený na danou problematiku. Poskytl autorovi komplexní pohled na trajektorii společnosti a její proaktivní přístup k navigaci ve složitém obchodním prostředí. Celý přepis rozhovoru je uveden v příloze diplomové práce. Níže autor uvede výčet rozhovoru. Během rozhovoru s generálním ředitelem Pivovaru Česká republika autor získal cenné poznatky o zastřešujících cílech společnosti, detailních strategiích a nesčetných výzvách, kterým v konkurenčním pivovarnictví čelí.

Generální ředitel zdůraznil odhodlání společnosti k udržitelnému růstu a zdůraznil význam inovací a udržení silné pozice na trhu. Nastínil klíčové strategické pilíře, včetně udržitelných postupů při vaření piva, průběžné inovace produktů, upřednostňování spokojenosti zákazníků, investic do rozvoje zaměstnanců a aktivního zapojení do místních komunit. Tyto pilíře tvoří základ dlouhodobé vize společnosti a řídí proces strategického rozhodování.

Na trhu charakterizovaném saturací a rychle se vyvíjejícími spotřebitelskými preferencemi ocenil generální ředitel společnosti Pivovar Česká republika obrovské výzvy. Regulační překážky, složitá dynamika dodavatelského řetězce a křehká rovnováha mezi udržitelností a provozní efektivitou dále umocňují složitost průmyslového prostředí. Navzdory těmto výzvám zůstal generální ředitel optimistický a zdůraznil odolnost společnosti a její schopnost přizpůsobit se měnícím se tržním podmínkám.

Generální ředitel identifikoval různé rizikové faktory a nastínil vsudy přítomné hrozby, které představují měnící se preference spotřebitelů, intenzivní konkurence, regulační změny, narušení dodavatelského řetězce, ekonomická nestabilita, obavy o životní prostředí, zdravotní trendy a technologický pokrok. Obzvláště znepokojivé jsou rýsující se hrozby kybernetických útoků, které podtrhují důležitost robustních opatření kybernetické bezpečnosti při ochraně provozu a dat společnosti. Uprostřed těchto výzev však leží dostatek příležitostí pro růst a diferenciaci.

Politické faktory, jako jsou příznivá daňová politika a obchodní dohody, mají potenciál snížit výrobní náklady a rozšířit dosah trhu. Podobně stabilní ekonomické podmínky ve spojení se společenskou dynamikou, jako jsou měnící se vzorce spotřeby a obavy o udržitelnost, vytvářejí cesty pro inovace a expanzi trhu.

Technologický pokrok v technologii výroby piva nabízí příležitosti pro optimalizaci výrobních procesů a zvýšení kvality produktů. Iniciativy zaměřené na udržitelnost životního prostředí, včetně opatření v oblasti energetické účinnosti, snižování odpadu a recyklace, jsou v souladu s očekáváním spotřebitelů a staví společnost jako odpovědného korporátního občana. Pohyb v regulačním prostředí vyžaduje agilitu a předvídatost s příležitostmi vyplývajícími z příznivých legislativních změn, které podporují růst podnikání a expanzi trhu.

Strategickým stanovením priorit rizikových a příležitostných faktorů generální ředitel zdůraznil význam informovaného rozhodování a proaktivního řízení při utváření trajektorie společnosti.

Tento rozhovor poskytuje ucelený přehled strategické vize společnosti Pivovar Česká republika a zdůrazňuje její závazek k udržitelnosti, inovacím a odpovědným obchodním praktikám. Vzhledem k tomu, že se společnost neustále vyvíjí a přizpůsobuje výzvám odvětví, zůstává vytrvalá ve svém úsilí o dlouhodobý růst a vedoucí postavení v oboru.

Dále generální ředitel uvedl důležitá data k zhodnocení stavu ohrožení a příležitosti vnějších vlivů s kterých autor dále vychází v praktické části. Mezi ohroženími patří měnící se preference spotřebitelů, intenzivní konkurence, regulační změny, narušení dodavatelského řetězce a ekonomická nestabilita. Na druhé straně se nabízejí příležitosti v podobě příznivých daňových politik, obchodních dohod, stabilních ekonomických podmínek, změn spotřebitelských preferencí a technologického pokroku. Tyto faktory mají zásadní vliv na strategické rozhodování a dlouhodobý růst společnosti.

### **3.6 Zhodnocení současného stavu společnosti**

Zhodnocení současného stavu společnosti Pivovar Česká republika je provedeno pomocí metody ETOP a EFE matice. Data byly pomocí expertního hodnocení získány od daných oddělení společnosti a také vycházejí z otázek v polostrukturovaném rozhovoru s generálním ředitelem. Aby bylo možné snadněji orientovat se mezi identifikovanými faktory, byla aplikována metoda ETOP, která umožňuje systematické označování každého faktoru. První písmeno v označení udává oblast, kde byl faktor rozpoznán, následuje písmeno označující charakter faktoru (T pro hrozbu, O pro příležitost) a číslice, která reflektuje pozici faktoru v rámci oblasti dle expertního zhodnocení. V následné fázi byla použita hodnotící stupnice od 1 do 4 k posouzení účinnosti strategie Pivovaru Česká republika při řešení každého faktoru: 1 - reprezentuje slabou nebo neadekvátní odpověď, 2 - znamená podprůměrnou odezvu, 3 - označuje nadprůměrnou odezvu, 4 - odráží silnou odezvu. Celá hodnotící stupnice byla založena na provedených maticích a analýzách, které umožnily objektivní a systematické zhodnocení účinnosti strategie společnosti Pivovar Česká republika při řešení jednotlivých faktorů. Vynásobením hodnocení pro každý faktor bylo získáno vážené skóre, které tvoří základ pro konstrukci matic hodnocení externích faktorů EFE matice pro každý faktor. Tyto matice byly vymezeny samostatně pro faktory ohrožení a příležitostí v každé oblasti vlivu, s podrobným seznamem v příslušných částech.

#### **3.6.1 Politické faktory**

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu politických faktorů prezentovaných v tabulce 9. Identifikujeme klíčové faktory, jako je politická stabilita nebo daňová politika, a jejich dopad na podnikatelské prostředí. Cílem je navrhnout efektivní strategie pro řízení těchto faktorů a minimalizaci politických rizik organizace. Takový přístup je nezbytný pro porozumění politickým trendům a úspěšné řízení politických vlivů na podnikání.

Tabulka 9 Politické faktory

Politické	Označení	Faktor	Váha	Efektivita strategie	Vážené skóre
	PT1	Politická stabilita	1	2	2
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2</b>

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

Z tabulky vyplývá, že politická stabilita je pro společnost ohrožením. V České republice je pro Pivovar Česká republika a pivovarnický průmysl stabilní prostředí důležité. Stabilní politické prostředí země poskytuje příznivé prostředí pro obchodní operace, zajišťuje konzistentní dodavatelské řetězce, spolehlivé dopravní sítě a důvěru spotřebitelů v trh. Pivovar Česká republika spoléhá na politickou stabilitu České republiky, aby udržela hladký provoz, protože jakékoli narušení by mohlo potenciálně ovlivnit výrobu, distribuci a prodej jejích pivních produktů. Stabilita vlády a právního systému České republiky je pro společnost Pivovar Česká republika klíčová pro zvládnutí regulačních požadavků, získání potřebných povolení a licencí a dodržování průmyslových standardů. Stabilní politické prostředí také podporuje důvěru investorů a usnadňuje potenciální expanzi, investice a partnerství pro Pivovar Česká republika v rámci země. Politická stabilita navíc zvyšuje schopnost společnosti republika zapojit se do dlouhodobého strategického plánování, podporovat inovace a iniciativy v oblasti udržitelnosti v pivovarnickém průmyslu. Poskytuje základ pro budování a udržování pevných vztahů se zainteresovanými stranami, včetně vládních úřadů, místních komunit a průmyslových asociací. Celkově je politická stabilita v České republice klíčová pro udržení obchodních operací společnosti Pivovar Česká republika, hnací sílu růstu a udržení její pozice v konkurenčním prostředí pivovarnictví. Jakékoli narušení politické stability by mohlo pro Pivovar Česká republika potenciálně představovat rizika a výzvy, což zdůrazňuje jednatel společnosti.

Index politické stability, který využívá skupina Světové banky (WBG), je nástrojem, který hodnotí politickou stabilitu zemí na celém světě. Organizace spojených národů se ve svých analýzách zabývá také politickou stabilitou a zkoumá různé aspekty. WBG hodnotí politickou stabilitu 194 zemí na stupnici od -2,5 (indikující slabou stabilitu) do 2,5 (indikující silnou stabilitu). Česká republika si podle WBG (2023) zajistila 30. pozici se skóre 0,96, Německo se umístilo na 56. místě s 0,76 body a Francie obsadila 78. místo s celkovým počtem 0,37 bodu. Nestabilní politické prostředí může pro společnost představovat rizika a nejistoty, které brání efektivnímu plánování. WBG hodnotí politickou stabilitu z různých hledisek, včetně efektivity vlády, absence násilí nebo terorismu, účinnosti právního systému a míry účasti občanů a odpovědnosti vlády. Tyto hodnoty jsou odvozeny ze stejného zdroje a jsou na stupnici - 2,5 až 2,5, přičemž maximum v mínusových číslech indikuje slabou stabilitu a představuje nejhorší možný stav a maximum v plusových číslech představuje silnou stabilitu, tedy ideální stav.

Na základě informací uvedených na webu WBG (2023) si Česká republika udržela průměrné skóre 1 za efektivitu vlády, absenci násilí a terorismu a také skóre 1,1 za účinnost zákona. Navíc vliv hlasu lidu a vládní odpovědnost byl ohodnocen na 0,9. I když tato hodnocení mohou být mírně podprůměrná, je důležité vzít v úvahu významný dopad pandemie COVID-19 na politickou stabilitu.

V celkovém hodnocení předčí Německo Českou republiku. Podle údajů WBG z roku 2023 má Německo hodnocení vládní účinnosti 1,5, skóre 0,6 pro absenci násilí a terorismu, hodnocení 1,6 pro účinnost práva a hodnocení 1,4 pro míru vlivu hlasu lidu a vládní odpovědnost. Na druhé straně má Francie hodnocení vládní účinnosti 1,3, skóre 0,3 za absenci násilí a terorismu,

hodnocení 1,4 za účinnost zákona a hodnocení 1,1 za stupeň vlivu hlasu lidu a vládní odpovědnost. Na základě těchto hodnocení lze dojít k závěru, že nejučinnější vládu má Německo. Z hlediska bezpečnosti je Německo nejbezpečnější zemí, Česká republika naopak nejbezpečnější. Na druhou stranu Francie je považována za nejméně bezpečnou. Pokud jde o vliv veřejného mínění a odpovědnost vlád, vede se diskuse o rozsahu těchto faktorů.

### 3.6.2 Ekonomické faktory

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu ekonomických faktorů prezentovaných v tabulce 10. Identifikujeme klíčové faktory, jako je inflace nebo úrokové sazby, a jejich dopad na podnikatelské prostředí. Cílem je navrhnout efektivní strategie pro řízení těchto faktorů a optimalizaci podnikatelských procesů. Takový přístup je nezbytný pro porozumění ekonomickým trendům a úspěšné řízení finančních rizik organizace.

Tabulka 10 Ekonomické faktory

Ekonomické	Označení	Faktor	Váha	Efektivita strategie	Vážené skóre
	ET1	Inflace	0,31	3	0,93
	ET2	Daňová politika	0,29	2	0,58
	ET3	Úrokové sazby	0,20	2	0,4
	ET4	Ceny vody, energie, PHM	0,15	2	0,3
	ET5	Stabilita měny	0,03	1	0,03
	ET6	Ceny subdodavatelů	0,02	1	0,02
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,26</b>
	EO1	Hospodářský růst	0,35	3	1,05
	EO2	Inflace	0,25	2	0,5
	EO3	Stabilita měny	0,15	1	0,15
	EO4	Daňová politika	0,15	2	0,3
	EO5	Obchodní dohody	0,10	1	0,10
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,1</b>

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

Inflace v České republice by mohla představovat hrozbu pro Pivovar Česká republika, jak také uvedl generální ředitel. Rostoucí náklady na výrobu v důsledku inflace mohou ovlivnit ziskovost společnosti zvýšením nákladů souvisejících se surovinami, energií a prací. Pivovar Česká republika může čelit tlaku buď absorbovat tyto vyšší náklady, které mohou ovlivnit ziskové marže, nebo je přenést na spotřebitele prostřednictvím vyšších cen, což může vést ke snížení poptávky. Kromě toho mohou inflační tlaky ovlivnit kupní sílu spotřebitelů, což vede ke změnám ve výdajových zvyklostech. Pokud spotřebitelé čelí vyšším cenám zboží každodenní potřeby kvůli inflaci, mohou snížit své vlastní výdaje, včetně položek, jako je pivo. To by mohlo mít za následek snížení poptávky po produktech Pivovaru Česká republika a negativní dopad na objem prodeje. Inflace může navíc ovlivnit konkurenční prostředí v pivovarském průmyslu. Konkurenti reagující na inflační tlaky zvýšením cen nebo zavedením úsporných opatření mohou zintenzivnit soutěž o podíl na trhu. To by mohlo potenciálně narušit cenovou sílu a ziskovost. Kromě toho může inflace ovlivnit preference spotřebitelů na trhu s pivem. Spotřebitelé se mohou přesunout k levnějším nebo hodnotově orientovaným možnostem, když se snaží natáhnout své rozpočty tváří v tvář rostoucím cenám. To by pro Pivovar Česká republika mohlo představovat výzvu, pokud je nabídka jeho produktů vnímána jako relativně drahá ve srovnání s konkurencí.

Dle dat ČSÚ se inflace v únoru 2024 dostala na hodnotu 8,2 % oproti průměrné inflaci v roce 2023 poklesla o 2,5 %. Nejvyšší inflaci jsme čelili v září 2022 a to dosahovala 18 %.

Vysoká míra inflace může také přispívat k ekonomické nejistotě, což ovlivňuje důvěru spotřebitelů a obchodní investice. Nejistota ohledně budoucích inflačních trendů a ekonomických podmínek může Pivovaru Česká republika ztížit dlouhodobá strategická rozhodnutí a investice v oblastech, jako jsou výrobní kapacity, marketing a inovace. Celkově lze říci, že zatímco inflace v České republice představuje pro Pivovar Česká republika různé hrozby, proaktivní řízení nákladů, cenové strategie a postavení na trhu může pomoci tato rizika zmírnit. Navíc udržení zaměření na kvalitu produktů, inovace a spokojenost zákazníků může společnosti pomoci zorientovat se v náročných ekonomických podmínkách a udržet si konkurenční pozici v pivovarnickém průmyslu.

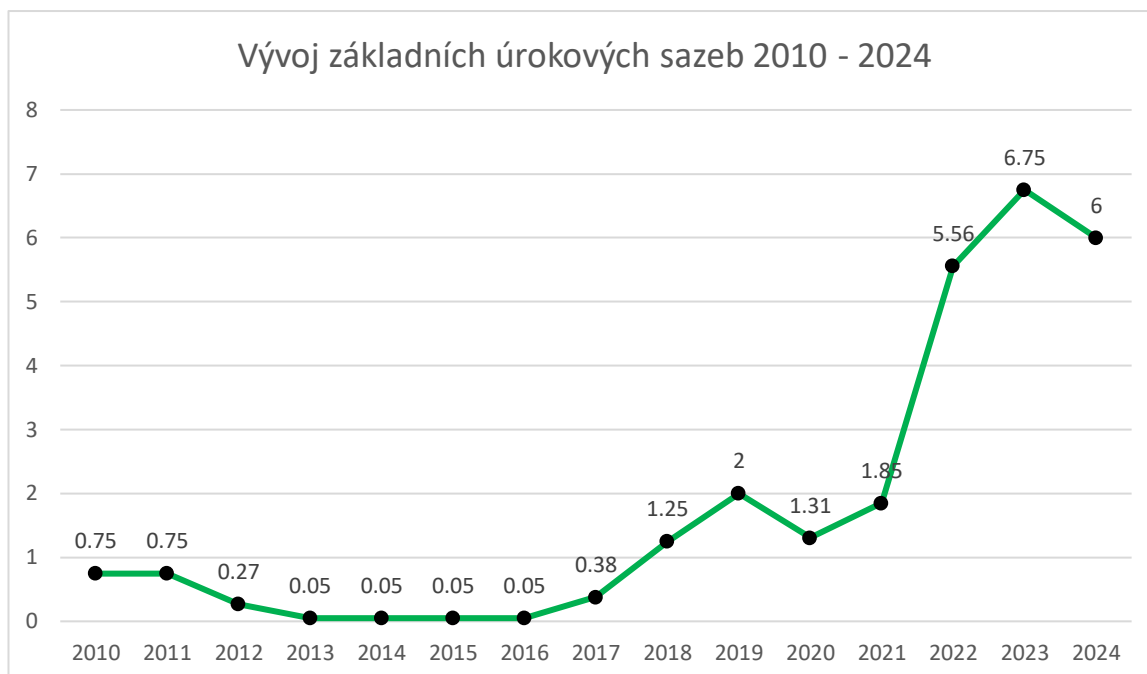
Dále vidí hrozbu v úrokových sazbách. Pokud úrokové sazby vzrostou, mohou se zvýšit výpůjční náklady společnosti Pivovar Česká republika, což bude mít dopad na její schopnost získat přístup k financování kapitálových investic a potřeb provozního kapitálu. To by mohlo zatížit finanční zdroje společnosti a omezit její růstové iniciativy. Vyšší úrokové sazby mohou navíc ovlivnit vzorce spotřebitelských výdajů, protože zvýšené výpůjční náklady snižují diskreční příjem dostupný pro nepodstatné položky, jako je pivo. To by mohlo vést ke snížení poptávky po produktech Pivovaru Česká republika, což by negativně ovlivnilo objem prodeje a ziskovost. Rostoucí úrokové sazby mohou navíc přispět k ekonomickému zpomalení nebo recesi v České republice, což dále ovlivní tržby a ziskovost Pivovaru Česká republika. Ekonomický pokles může vystupňovat konkurenční tlaky v pivovarském průmyslu, protože spotřebitelé jsou citlivější na cenu a poptávka po pivu klesá.

Kromě toho mohou změny úrokových sazeb ovlivnit směnné kurzy a potenciálně ovlivnit dovozní náklady Pivovaru Česká republika na suroviny a zařízení. Kolísání směnných kurzů může ovlivnit nákladovou strukturu a ziskovost společnosti, zejména pokud česká koruna vůči ostatním měnám oslabuje. V neposlední řadě mohou vyšší úrokové sazby ovlivnit investiční rozhodnutí Pivovaru Česká republika ohledně investičních projektů a expanzí tuzemských piv. Zvýšené výpůjční náklady mohou zvýšit míru překážek pro nové investice, potenciálně zpozdit nebo omezit plánované investice a ovlivnit vyhlídky dlouhodobého růstu společnosti.

Dle dat ČNB graf 4 aktuální úroková sazba je 4,75 %. Pokud se podíváme na vývoj úrokových sazeb od roku 2020 kdy na začátku roku byla 1,25 % a v průběhu let kolísala, jedná se o 3,5%

nárůst za poslední čtyři roky. V tomto období nejvyšší úrokové sazby byly v červnu roku 2023 a to 6 %. Dle prognóz ČNB by se na konci roku měly úrokové sazby nacházet na 4 % a v roce 2025 ještě klesnou na 2,6 %. Na grafu níže je vyobrazený vývoj základních úrokových sazeb od 1997.

Graf 4 Vývoj základních úrokových sazeb 1997–2023



Zdroj: Česká národní banka, 2023, přepracování autor

Celkově lze konstatovat, že kolísání úrokových sazeb v České republice představuje pro Pivovar Česká republika potenciální hrozbu, proaktivní finanční řízení a strategické plánování však může pomoci tato rizika zmírnit. Pečlivým sledováním vývoje úrokových sazeb a implementací efektivních strategií řízení rizik může Pivovar Česká republika zvládat výkyvy úrokových sazeb a udržovat svou finanční stabilitu v rámci pivovarnictví.

Dále z analýzy vyplynuli, že daňová politika v České republice by mohla pro Pivovar Česká republika v rámci pivovarnictví představovat potenciální hrozby, jak také uvedl v rozhovoru generální ředitel. Změny v daňové politice, např. zvýšení spotřebních daní na alkoholické nápoje, mohou přímo ovlivnit nákladovou strukturu produktů Pivovaru Česká republika. Vyšší daně mohou vést ke zvýšeným výrobním nákladům, které by mohly buď snížit ziskové marže společnosti, nebo si vynutit zvýšení cen pro spotřebitele, což by potenciálně ovlivnilo poptávku a konkurenceschopnost na trhu. Kromě toho mohou výkyvy v daňové politice vytvářet nejistotu pro dlouhodobé plánování a investiční rozhodnutí Pivovaru Česká republika. Nejasné nebo nestabilní daňové předpisy mohou bránit společnosti ve schopnosti přesně předpovídat výdaje a efektivně alokovat zdroje, což má dopad na strategické iniciativy, jako jsou expanze, inovace a úsilí o udržitelnost v pivovarnickém průmyslu. Změny v daňové politice mohou navíc ovlivnit chování spotřebitelů a nákupní vzorce. Vyšší daně na alkoholické nápoje by mohly potenciálně vést k posunu spotřebitelských preferencí směrem k levnějším alternativám nebo nealkoholickým variantám, což by ovlivnilo prodeje a podíl Pivovaru Česká republika na trhu.

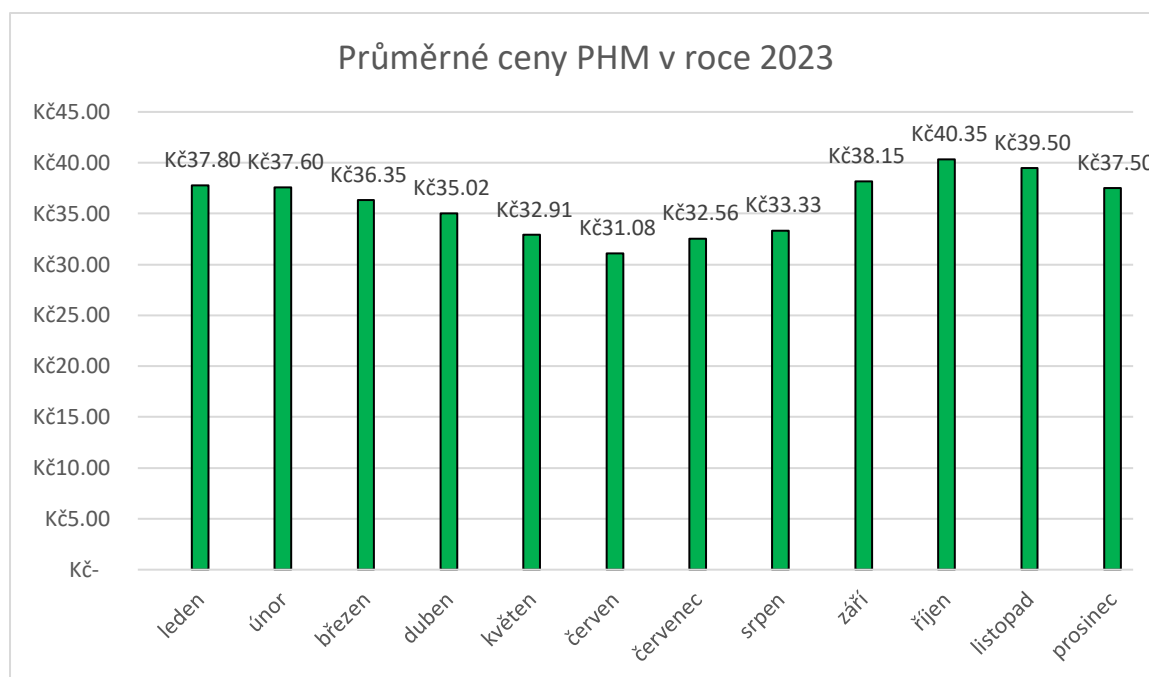
Daňová politika může navíc ovlivnit dynamiku dodavatelského řetězce společnosti Pivovar Česká republika, zejména pokud ovlivní náklady na dovážené suroviny nebo zdanění vývozu na jiné trhy. To by mohlo narušit procesy nákupu společnosti, logistické operace a celkovou efektivitu dodavatelského řetězce v pivovarnickém průmyslu. Celkově lze říci, že i když změny

daňové politiky v České republice mohou pro Pivovar Česká republika představovat výzvy, proaktivní spolupráce s tvůrci, oborovými asociacemi a dalšími zainteresovanými stranami může pomoci zmírnit potenciální hrozby a zajistit, že společnost zůstane odolná a konkurenceschopná v dynamickém prostředí pivovarnictví.

Dalším ohrožením pro společnost jsou dle generálního ředitele ceny energií, vody a pohonných hmot. Rostoucí ceny těchto základních zdrojů by mohly pro Pivovar Česká republika představovat výrazné ohrožení. Mohou výrazně zvýšit výrobní náklady, protože vaření piva vyžaduje značné množství energie na ohřev, chlazení a další výrobní procesy. Voda je navíc kritickou složkou při výrobě piva a jakékoli zvýšení cen vody může přímo ovlivnit výrobní náklady. Ceny pohonných hmot navíc ovlivňují náklady na dopravu surovin a hotových výrobků a dále zvyšují provozní náklady. Vliv vyšších cen energií, vody a pohonných hmot může snížit ziskové marže, zejména pokud společnost nedokáže tyto zvýšené náklady přenést na spotřebitele prostřednictvím zvýšení cen. To může být obzvláště náročné na konkurenčním trhu, kde je cenová citlivost mezi spotřebiteli vysoká, což může vést ke snížení ziskovosti. Rostoucí ceny energií, vody a pohonných hmot mohou navíc vést k narušení dodavatelského řetězce pro Pivovar Česká republika. Zvýšené náklady mohou donutit dodavatele ke zvýšení cen surovin nebo přepravních služeb, což může mít za následek zpoždění nebo nedostatek dodávek klíčových vstupů. To může ovlivnit výrobní plány a dostupnost produktů, ovlivnit schopnost společnosti uspokojit poptávku zákazníků a udržet si podíl na trhu.

Ceny PHM se v roce 2023 opět vrátily na cenovou úroveň roku 2021 jak je vidět na grafu 5 a překonaly tak cenové šoky zapříčiněné válkou na Ukrajině ze zdražení ropy na burze dle ČSÚ (2023). Nafta zaznamenávala po celý rok změny cen, a to až v rozpětí 9,3 Kč/l

Graf 5 Průměrné ceny PHM v roce 2023



Zdroj: Česká statistický úřad, 2023, přepracování autor

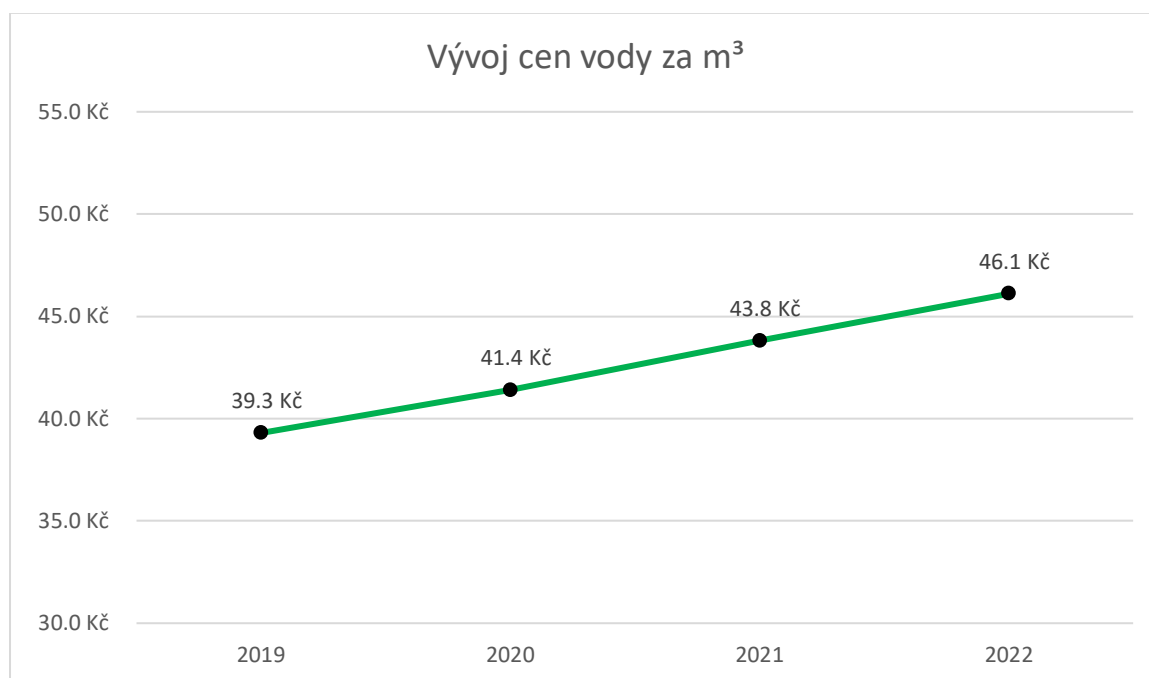
Kromě provozních problémů mohou pro Pivovar Česká republika představovat obavy z hlediska ekologické udržitelnosti také vyšší ceny energií, vody a paliv. Pivovarský průmysl je náročný na zdroje a jakékoli zvýšení cen zdrojů může pro společnost ztížit implementaci ekologických postupů a investice do řešení obnovitelné energie. To může bránit schopnosti

společnosti plnit cíle udržitelnosti a dodržovat regulační požadavky týkající se péče o životní prostředí.

Celkově lze říci, že ačkoli ceny energií, vody a paliv v České republice představují pro Pivovar Česká republika významnou hrozbu, proaktivní strategie řízení nákladů, investice do energeticky účinných technologií a diverzifikace zdrojů energie mohou pomoci tato rizika zmírnit. Kromě toho může podpora partnerství s dodavateli a implementace opatření pro odolnost dodavatelského řetězce zlepšit schopnost společnosti zvládat kolísání cen a udržet si konkurenceschopnost v pivovarském průmyslu.

Na grafu 6 můžeme vidět dle ČSÚ, že nám průměrná cena vody za m<sup>3</sup> každoročně roste. Od roku 2019 se jedná o 17,3 % nárůst.

Graf 6 Vývoj průměrných cen vody v České republice



Zdroj: Česká statistický úřad, 2019–2022, přepracování autor

Jelikož Pivovar Česká republika je nadnárodní společnost ohrožuje ji i měnová stabilita v České republice, jak tvrdí ředitel společnosti. Kolísání směnných kurzů může ovlivnit různé aspekty operací společnosti, včetně nákladů na dovoz, konkurenceschopnosti vývozu, nákladů na dluh, důvěry investorů a nákladů na zajištění. Za prvé, měnové výkyvy mohou ovlivnit náklady na dovoz surovin a zařízení na výrobu piva. Pokud by se česká koruna vůči ostatním měnám znehodnotila, může to prodražit dovážené vstupy a stlačit ziskové marže Pivovaru Česká republika. Naopak posilující česká koruna může zdražit produkty společnosti pro mezinárodní odběratele, což může vést k poklesu objemu exportu a tržeb. Navíc, Pivovar Česká republika získává prostředky v cizích měnách, kolísání měn může ovlivnit náklady na obsluhu v místní měně. To může zatížit finanční zdroje společnosti a negativně ovlivnit ziskovost a cash flow.

Měnová nestabilita může navíc podkopat důvěru investorů v ekonomiku a finanční trhy České republiky. Tato nejistota může odradit příliv zahraničních investic a vést k odlivu kapitálu, což může mít dopad na celkovou ekonomickou stabilitu a sentiment spotřebitelů. Pro zmírnění rizik spojených s kolísáním měnových kurzů se Pivovar Česká republika může zapojit do zajišťovacích aktivit, jako jsou forwardové smlouvy nebo opce. Tyto zajišťovací nástroje však



mají své vlastní náklady, včetně poplatků, provizí a spreadů mezi nabídkou a poptávkou, což může zvýšit celkové finanční náklady společnosti.

Celkově lze říci, že i když je měnová stabilita obecně prospěšná, kolísání směnných kurzů může představovat významné ohrožení finanční výkonnosti a konkurenční pozice Pivovaru Česká republika v rámci pivovarnictví. Implementace robustních strategií řízení rizik, včetně měnového zajištění a diverzifikace toků příjmů, může pomoci zmírnit tato rizika a zajistit ziskovost společnosti tváří v tvář volatilitě měn.

Jako dalším faktorem ohrožující společnost uvádí generální ředitel ceny subdodavatelů. Subdodavatelé ceny skutečně mohou pro společnost v rámci pivovarnictví ohrozit. Společnost se spoléhá na subdodavatele v různých aspektech svých operací, jako je doprava, balení nebo servisní služby. Jakékoli zvýšení cen subdodavatelů může mít přímý dopad na nákladovou strukturu společnosti, což může vést k vyšším celkovým provozním nákladům. Navíc v případě růstu cen subdodavatelů může Pivovar Česká republika čelit tlaku, aby tyto vyšší náklady buď absorboval, nebo je přenesl na spotřebitele prostřednictvím zvýšení cen. Na konkurenčním trhu však zvýšení cen nemusí být vždy proveditelné, což by mohlo stlačit ziskové marže společnosti. Závislost na subdodavatelích může způsobit, že Pivovar Česká republika bude zranitelný vůči narušení dodavatelského řetězce. Výzvy, kterým čelí subdodavatelé, jako je nedostatek pracovních sil, zvýšení cen surovin nebo narušení dopravy, mohou ovlivnit včasné dodání zboží nebo služeb do pivovaru. To by mohlo narušit výrobní plány a ovlivnit schopnost společnosti uspokojit poptávku zákazníků. Kromě toho může zvýšení cen subdodavatelů vést k opatřením na snížení nákladů ze strany subdodavatelů, což může potenciálně ohrozit kvalitu zboží nebo poskytovaných služeb. To by mohlo mít dopad na kvalitu konečného produktu a ovlivnit spokojenost zákazníků a pověst značky.

Rostoucí ceny subdodavatelů mohou celkově narušit konkurenceschopnost Pivovaru Česká republika v rámci pivovarnictví. Konkurenti, kteří dokážou efektivněji řídit své náklady nebo vyjednat lepší ceny se subdodavateli, mohou získat konkurenční výhodu na trhu, což může vést ke ztrátě tržního podílu Pivovaru Česká republika.

Jako největší příležitost vidí všichni v hospodářském růstu. Ekonomický růst představuje pro společnost významnou příležitost. S ekonomikou na vzestupné trajektorii se pivovaru otevírá několik příležitostí. V první řadě, zvýšené spotřebitelské výdaje doprovázejí ekonomický růst, protože vyšší disponibilní příjmy a zvýšená spotřebitelská důvěra vedou k vyšší kupní síle. To se promítá do vyšší poptávky po produktech Pivovaru Česká republika, která pohání objem prodeje a růst tržeb. Navíc s rozšiřováním trhu s ekonomickou prosperitou může Pivovar Česká republika využít příležitosti oslovit nové zákazníky a rozšířit svůj tržní podíl. S rostoucí ekonomikou může nastat zvýšená poptávka po nabídkách prémiového a řemeslného piva, což pivovaru umožní diverzifikovat své produktové portfolio a uspokojit různé spotřebitelské segmenty. Ekonomický růst navíc stimuluje sektor cestovního ruchu a pohostinství, což vede ke zvýšené návštěvnosti barů, restaurací a zábavních podniků. Pro Pivovar Česká republika to představuje příležitost posílit svou přítomnost v on-premise kanálu a vytvořit strategická partnerství pro propagaci svých pivních značek.

Kromě toho, s větší finanční stabilitou, může pivovar investovat do inovací, vývoje produktů a brandingových iniciativ. To zahrnuje vytváření nových druhů piv, vylepšování balení a posilování marketingových kampaní s cílem odlišit své značky a upoutat pozornost spotřebitelů. Ekonomický růst v neposlední řadě posiluje pozici na trhu. S tím, jak Česká republika přitahuje více mezinárodních investorů a obchodních partnerů, rostou exportní příležitosti pro pivní produkty pivovaru. S využitím ekonomické prosperity země může Pivovar Česká republika rozšířit svou přítomnost na mezinárodních trzích a využít rostoucí poptávku po českém pivu v zahraničí. Celkově se může Pivovar Česká republika strategickým sladěním

svých obchodních strategií s ekonomickým rozvojem země postavit pro dlouhodobý úspěch a trvalý růst v rámci pivovarnictví.

Inflace, často vnímaná jako výzva pro podniky, ale generální ředitel v ní vidí příležitost. Za prvé, inflace obvykle vede k vyšším spotřebitelským cenám v různých odvětvích, včetně nápojů, jako je pivo. Pivovar Česká republika může přizpůsobit svou cenovou strategii inflačním tlakům a potenciálně zvýšit prodejní ceny svých pivních produktů. Vzhledem k tomu, že spotřebitelé jsou již zvyklí na růst cen v důsledku inflace, může mít pivovar větší flexibilitu při provádění mírných úprav cen, aniž by to výrazně ovlivnilo poptávku. S nárůstem prodejních cen v důsledku inflace může Pivovar Česká republika zaznamenat růst tržeb, zejména pokud poptávka po pivu zůstane relativně stabilní nebo odolná vůči změnám cen. Vyšší výnosy mohou přispět ke zlepšení finanční výkonnosti a ziskovosti pivovaru, což mu umožní reinvestovat do produktových inovací, marketingových iniciativ a úsilí o expanzi.

Inflace může navíc ovlivnit vnímání hodnoty spotřebitelů, zejména v souvislosti s nabídkou prémiového nebo řemeslného piva. Pivovar Česká republika dokáže využít inflačních trendů k tomu, aby své značky piva umístil jako prémiové produkty hodné vyšších cenových bodů. Důrazem na kvalitu, řemeslné zpracování a jedinečné chuťové profily může pivovar zvýšit vnímanou hodnotu svých piv a přilákat spotřebitele hledající vysoce kvalitní nápoje. Inflační prostředí může také vytvářet příležitosti pro Pivovar Česká republika odlišit své pivní produkty od konkurence. Pivovar se může zaměřit na inovace, zavádění nových druhů piv, formátů balení nebo možností podávání, které uspokojí měnící se preference spotřebitelů. Nabídkou jedinečných a přesvědčivých možností může Pivovar Česká republika vyniknout na trhu a získat tržní podíl od konkurence. Inflace navíc umožňuje Pivovaru Česká republika přenést zvýšené výrobní náklady na spotřebitele. Vzhledem k tomu, že vstupní náklady rostou v důsledku inflačních tlaků na suroviny, obaly a distribuci, může pivovar upravit svou cenovou strategii tak, aby si udržela ziskové marže. Tato schopnost přenést se přes zvýšení nákladů může pomoci zmírnit dopad inflace na ziskovost pivovaru a zajistit dlouhodobou udržitelnost.

Celkově lze konstatovat, že inflace představuje výzvy, ale zároveň nabízí společnosti Pivovar Česká republika příležitosti k růstu výnosů, posílení vnímání hodnoty, odlišení svých produktů a úpravě cenové strategie. Efektivním využitím inflačních trendů se pivovar může orientovat v dynamice trhu a využít příležitosti v pivovarnickém průmyslu.

Měnová stabilita představuje pro společnost významnou příležitost. Díky stabilním směnným kurzům může pivovar využívat několik výhod, které přispívají k jeho celkovému úspěchu. Stabilní směnné kurzy poskytují větší předvídatelnost ve struktuře nákladů Pivovaru Česká republika, zejména u dovážených surovin a zařízení. To umožňuje pivovaru lépe předvídat výdaje a efektivně řídit svůj rozpočet, čímž se snižuje riziko náhlých výkyvů vstupních nákladů. Měnová stabilita navíc podporuje cenovou stabilitu produktů Pivovaru Česká republika. Bez výrazných měnových výkyvů může pivovar udržovat konzistentní ceny pro své značky piva, čímž zvyšuje transparentnost a důvěru mezi spotřebiteli. Stabilní ceny přispívají k loajalitě a spokojenosti zákazníků, protože spotřebitelé oceňují spolehlivost při rozhodování o nákupu.

Stabilní směnné kurzy navíc usnadňují Pivovaru Česká republika mezinárodní obchod, zejména na exportních trzích s tuzemským pivem. Stabilní místní měna činí české pivní produkty atraktivnějšími pro mezinárodní odběratele, což vede ke zvýšení exportních příležitostí a růstu tržeb pivovaru. Měnová stabilita navíc přispívá k celkové finanční stabilitě Pivovaru Česká republika. Bez rizika volatility měn může pivovar udržovat stabilní finanční výkonnost a vyhnout se případným ztrátám spojeným s nepříznivými pohyby měnových kurzů. To zvyšuje důvěru investorů a podporuje dlouhodobé investice do iniciativ růstu a expanze pivovaru.

Celkově měnová stabilita představuje pro Pivovar Česká republika řadu příležitostí ke zlepšení předvídatelnosti nákladů, cenové stability, mezinárodního obchodu, finanční stability a konkurenční výhody v rámci pivovarnictví. Využitím výhod stabilního měnového prostředí může pivovar posílit svou pozici na domácím trhu a dlouhodobě podporovat udržitelný růst a ziskovost.

V ekonomických faktorech vidí ředitel společnosti, příležitosti v daňové politice v České republice. Představuje pro Pivovar Česká republika příležitosti. Příznivá daňová politika, jako jsou pobídky nebo snížení spotřební daně na alkoholické nápoje, může pozitivně ovlivnit nákladovou strukturu a konkurenceschopnost společnosti. Nižší daně mohou pro Pivovar Česká republika vést ke snížení výrobních nákladů, což může vést ke zvýšení ziskových marží nebo ke schopnosti nabízet konkurenceschopné ceny na trhu. Kromě toho by daňové pobídky nebo osvobození zaměřené na pivovarský průmysl mohly pobídnout Pivovar Česká republika k investicím do inovací, udržitelnosti a expanze. Tyto pobídky mohou podnítit společnost k alokaci zdrojů na výzkum a vývoj nových produktů, zavádění postupů šetrných k životnímu prostředí nebo na modernizaci výrobních zařízení. Příznivá daňová politika navíc může stimulovat spotřebitelskou poptávku po alkoholických nápojích, což může vést ke zvýšení objemu prodeje produktů Pivovaru Česká republika. Nižší daně mohou mít za následek dostupnější ceny pro spotřebitele, což povede k růstu spotřeby a růstu trhu v pivovarnickém průmyslu. Stabilita a předvídatelnost daňové politiky v České republice může navíc poskytnout příznivé prostředí pro dlouhodobé plánování a investice společnosti Pivovar Česká republika. Jasně a konzistentní daňové předpisy umožňují společnosti přesně předpovídat výdaje a činit informovaná rozhodnutí týkající se strategických iniciativ a vývoje trhu. Celkově může daňová politika v České republice sloužit jako příležitost pro Pivovar Česká republika ke zvýšení konkurenceschopnosti, stimulaci růstu a inovacím v pivovarnickém průmyslu. Efektivním využitím příznivých daňových politik může společnost posílit svou pozici na trhu a využít nové příležitosti pro udržitelný obchodní růst.

Další příležitosti mohou být obchodní dohody vlády s dalšími zeměmi. Obchodní smlouvy České republiky představují pro Pivovar Česká republika významné příležitosti v oblasti pivovarnictví. Vzhledem k tomu, že Česká republika je členem Evropské unie (EU), těží z obchodních dohod vyjednaných EU s dalšími zeměmi a obchodními bloky po celém světě. Tyto obchodní dohody mají za cíl snížit cla, odstranit obchodní bariéry a usnadnit výměnu zboží a služeb mezi členskými státy a partnerskými zeměmi. Obchodní dohody vytvářejí pro Pivovar Česká republika příležitosti k rozšíření tržního záběru a exportu tuzemských pivních produktů na mezinárodní trhy za zvýhodněných obchodních podmínek. Využitím obchodních dohod může společnost snadněji vstoupit na nové trhy, zvýšit objem exportu a diverzifikovat své příjmy mimo domácí trh. Obchodní dohody navíc mohou zvýšit konkurenceschopnost pivních produktů Pivovaru Česká republika tím, že zajistí rovné podmínky pro konkurenci z jiných zemí. Snížená cla a obchodní překážky snižují náklady na vývoz pivních produktů, čímž se stávají konkurenceschopnějšími na mezinárodních trzích. Kromě toho mohou obchodní dohody poskytnout Pivovaru Česká republika příležitosti ke spolupráci s mezinárodními partnery, včetně pivovarů, distributorů a maloobchodníků, na rozšíření své globální přítomnosti a uznání značky. Společné podniky, strategické aliance a distribuční smlouvy s partnery v zemích, na které se vztahují obchodní dohody, mohou usnadnit vstup na trh a růst společnosti Pivovar Česká republika s tuzemskými pivovary, které vlastní.

Dle generálního ředitele je pro Pivovar (MPO,2020) dohoda o volném obchodu mezi Evropskou unií a Vietnamem (EVFTA) klíčový. EVFTA, která vstoupila v platnost 2020, snižuje nebo odstraňuje cla na zboží obchodované mezi EU a Vietnamem. Tato dohoda přináší výhody společně se sídlem v členských státech EU, jako je Pivovar Česká republika, tím,

že poskytuje preferenční přístup na vietnamský trh, což potenciálně zvyšuje konkurenceschopnost produktů Pivovar ve Vietnamu.

Celkově obchodní dohody České republiky nabízejí Pivovaru Česká republika významné příležitosti k rozšíření své přítomnosti na trhu, zvýšení exportních příležitostí tuzemský značek a růstu v rámci pivovarnictví. Strategickým využitím obchodních dohod a mezinárodních partnerství může společnost zvýšit svou konkurenceschopnost a využít nové příležitosti na globálních trzích.

### 3.6.3 Sociální faktory

Tato kapitola analyzuje sociální faktory prezentované v tabulce 11. Identifikujeme klíčové faktory, jako je změna trendů spotřebitelů nebo životní styl, a jejich dopad na podnikatelské strategie. Cílem je navrhnout efektivní řízení těchto faktorů a adaptaci na změny v sociálním prostředí. Takový přístup je klíčový pro porozumění spotřebitelským preferencím a úspěšné formulování podnikatelských strategií.

Tabulka 11 Sociální faktory

Sociální	Označení	Faktor	Váha	Efektivita strategie	Vážené skóre
	ST1	Změna trendů spotřebitelů	0,52	4	2,08
	ST2	Životní styl	0,28	2	0,56
	ST3	Sociální udržitelnost	0,2	2	0,4
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>3,04</b>
	SO1	Změna vzorců spotřeby	0,52	4	2,08
	SO2	Sociální média	0,36	2	0,72
	SO3	Kulturní akce	0,12	1	0,12
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,92</b>

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

Dle rozhovoru s generálním ředitelem měnící se spotřebitelské trendy představují pro Pivovar Česká republika významnou hrozbu. Vyvíjející se preference spotřebitelů představují několik výzev, které musí pivovar řešit, aby si udržel svou pozici na trhu a ziskovost. Spotřebitelské preference v nápojovém průmyslu se neustále vyvíjejí a trendy směřují ke zdravějším, nízkoalkoholickým a řemeslným pivům. Nepřizpůsobení nabídky produktů těmto měnícím se preferencím riskuje, že Pivovar Česká republika ztratí podíl na trhu ve prospěch konkurentů, kteří uspokojují vznikající poptávku spotřebitelů. Navíc, s rostoucím důrazem na zdraví, spotřebitelé stále více hledají nápoje vnímané jako zdravější alternativy tradičního piva. Tento

trend směřující k umírněnosti a zdravějšímu životnímu stylu může vést k poklesu celkové spotřeby piva, zejména mezi mladšími lidmi. Pivovar Česká republika musí inovovat a diverzifikovat své produktové portfolio, aby se vypořádal s tímto posunem ve spotřebitelském chování a zůstal na trhu relevantní. Měnící se spotřebitelské trendy navíc otevírají dveře konkurenci z kategorií alternativních nápojů, jako jsou sladké nápoje, koktejly připravené k pití a nealkoholické nápoje. Tyto nově vznikající kategorie oslovují širší publikum a představují hrozbu pro tržní podíl. Vzestup elektronického obchodu a digitálních platform navíc změnil způsob, jakým spotřebitelé objevují, nakupují a konzumují nápoje. Online prodejci, předplatné služby a modely přímého přístupu ke spotřebitelům narušily tradiční distribuční kanály, což pro pivovar, představuje výzvu k přímému oslovení spotřebitelů a udržení věrnosti značky na přeplněném trhu.

Celkově vzato představují měnící se spotřebitelské trendy významnou hrozbu pro tržní pozici a ziskovost Pivovaru Česká republika. Aby pivovar zmírnil tuto hrozbu, musí zůstat ostražitý, pečlivě sledovat preference spotřebitelů a přizpůsobit své strategie vyvíjejícím se požadavkům trhu. Díky inovaci nabídky produktů, přijetí digitálních kanálů může se společnost orientovat v měnících se spotřebitelských trendech a udržet si svou konkurenční výhodu na dynamickém trhu s nápoji.

Dalším ohrožením pro společnost nachází ředitel společnosti ve změnách životního stylu spotřebitelů. S tím, jak se vyvíjejí preference a chování spotřebitelů, vyvstává pro pivovar několik výzev, jak úspěšně korigovat své působení. Mezi spotřebiteli existuje rostoucí trend ke zdraví, což vede k preferenci nízkokalorických, nízkalkoholických a zdravějších nápojů. Tento posun ve výběru životního stylu může mít za následek pokles celkové spotřeby piva, zejména mezi segmenty spotřebitelů, kteří upřednostňují zdravý životní styl. Pivovar Česká republika se může setkat s obtížemi při naplňování těchto měnících se preferencí a může zaznamenat pokles poptávky po svých tradičních pivních produktech. Navíc změny v konzumním životním stylu, zejména u mladších generací, vedou k trendu střídmosti a snížení spotřeby alkoholu. K tomuto posunu přispívají faktory, jako jsou zdravotní problémy a zvýšené povědomí o rizicích souvisejících s alkoholem. Pivovar Česká republika může čelit problémům s udržením poptávky po svých alkoholických nápojích v prostředí, kde stále více převládá umírněnost.

Spotřebitelské preference se navíc posouvají směrem k prémiovým a řemeslným pivním nabídkám, které jsou poháněny touhou po jedinečných, vysoce kvalitních a řemeslných pivních zážitcích. Pivovar Česká republika může čelit konkurenci menších řemeslných pivovarů, které oslovují spotřebitele hledající výrazné chutě a nezávislé výrobní postupy. Vyvíjející se sociální chování, jako je vzestup domácí zábavy a měnící se preference nočního života, také ovlivňují vzorce spotřeby piva.

Kromě toho digitalizace spotřebitelského životního stylu mění způsob, jakým spotřebitelé objevují, nakupují a konzumují nápoje. Pivovar Česká republika čelí výzvě, jak efektivně oslovit spotřebitele v digitálních prostorech a splnit jejich očekávání ohledně pohodlí a personalizace.

Celkově změny životního stylu spotřebitelů představují mnohostrannou hrozbu pro postavení Pivovaru Česká republika na trhu a růst tržeb. Aby se pivovar vypořádal s těmito výzvami, musí předvídat a přizpůsobovat se měnícím se preferencím spotřebitelů, inovovat své produktové portfolio a prozkoumat nové příležitosti pro zapojení a diferenciaci na rychle se vyvíjejícím trhu. Neúčinná reakce na měnící se životní styl spotřebitelů může mít za následek ztrátu podílu na trhu a snížení konkurenceschopnosti.

Poslední z důležitých hrozeb vidí v ochraně planety a trendem spotřebitelů i na tento aspekt se soustředit. Spotřebitelé stále více uvědomují environmentální a sociální problémy, se také vyvíjejí jejich očekávání ohledně postupů udržitelnosti od společností, jako jsou pivovary. Spotřebitelé upřednostňují především produkty šetrné k životnímu prostředí a společnosti, které prokazují závazek k udržitelnosti. Mají obavy z dopadu výroby piva na životní prostředí, včetně problémů souvisejících s používáním vody, odpadem z obalů a emisemi uhlíku. Pokud Pivovar Česká republika nebude reagovat na tyto obavy a nepřijme udržitelné postupy, riskuje ztrátu přízně mezi ekologicky uvědomělými spotřebiteli, kteří si mohou vybrat konkurenty vnímané jako udržitelnější. Spotřebitelé navíc věnují větší pozornost etickému získávání surovin a výrobním metodám, které používají pivovary. Očekávají transparentnost a odpovědnost v celém dodavatelském řetězci, včetně spravedlivého zacházení s pracovníky a odpovědného získávání surovin. Zanedbání těchto etických úvah by mohlo vést k poškození pověsti a potenciální ztrátě důvěry a loajality spotřebitelů. Navíc spotřebitelé stále více hledají produkty s minimálním balením a udržitelnými alternativami balení kvůli rostoucímu povědomí o znečištění plasty a jednorázových obalech. Pivovar Česká republika může čelit odporu spotřebitelů, pokud jeho obalové postupy přispívají k poškozování životního prostředí nebo nejsou v souladu s cíli udržitelnosti.

Spotřebitelé hodnotí společnosti na základě jejich širších iniciativ společenské odpovědnosti, včetně zapojení komunity a úsilí o rozmanitost. Nedostatek souladu se spotřebitelskými hodnotami v sociálních otázkách by mohl vést k poškození pověsti a narušení důvěry spotřebitelů.

Jednu z největších příležitostí ale také hrozeb vidí generální ředitel v měnícím se vzorci spotřeby spotřebitele. Jak se chutě a preference spotřebitelů vyvíjejí, pivovar může tyto změny využít k inovaci, diverzifikaci a rozšíření svého podnikání. Mezi spotřebiteli roste poptávka po možnostech prémiového a řemeslného piva. Pivovar Česká republika může tento trend zúročit nabídkou vysoce kvalitních, řemeslných piv, která vychází vstříc měnícím se preferencím. Zaměřením na inovace a diferenciaci produktů se pivovar může postavit jako poskytovatel prémiových pivních zážitků a získat větší podíl na trhu. Mění se vzorce spotřeby vytvářejí pro Pivovar Česká republika příležitosti k diverzifikaci portfolia produktů a prozkoumávání nových kategorií nápojů. Rostoucí obliba nízkoalkoholických a nealkoholických nápojů například představuje pro pivovar příležitost představit nové nabídky, které vycházejí vstříc zdravotně dbalým spotřebitelům. Využitím svých odborných znalostí v oblasti pivovarnictví může Pivovar Česká republika těžit z nových trendů a získat podíl na trhu v rostoucích segmentech. Začlenění digitálních kanálů navíc nabízí společnosti Pivovar Česká republika cestu k přímému oslovení spotřebitelů a rozšíření zákaznické základny. Investováním do online prodejních kanálů a platform elektronického obchodu může pivovar oslovit spotřebitele novými způsoby a vytvářet personalizované zážitky, které posílí loajalitu ke značce. Začlenění digitálních kanálů také poskytuje cenné poznatky o chování spotřebitelů, umožňuje cílené marketingové úsilí a rozhodování na základě dat. A konečně, s tím, jak se vzorce spotřeby vyvíjejí globálně, mohou pro Pivovar Česká republika existovat příležitosti k rozšíření své přítomnosti na mezinárodních trzích. Identifikací regionů s rostoucí poptávkou po pivních produktech a nevyužitými tržními příležitostmi může pivovar strategicky vstoupit na nové trhy a diverzifikovat své příjmy.

Celkově měnící se vzorce spotřeby nabízejí Pivovaru Česká republika řadu příležitostí k inovaci, diverzifikaci a rozšiřování podnikání v oblasti pivovarnictví. Tím, že pivovar zůstane agilní, bude reagovat na preference spotřebitelů a proaktivní při chopení se nových trendů, může řídit růst, posílit svou konkurenční pozici a vytvářet hodnotu pro své akcionáře.

Sociální sítě představují v 21. století obrovskou příležitost, kterou si uvědomují i hlavní představitelé Pivovaru Česká republika. Efektivním využitím platform sociálních médií může pivovar dosáhnout různých obchodních cílů a zlepšit svou celkovou marketingovou strategii.

Sociální média slouží jako mocný nástroj pro zvýšení povědomí o značce a zapojení publika. Udržování aktivních profilů na platformách, jako je Facebook, Instagram, Twitter a LinkedIn, umožňuje společnosti Pivovar Česká republika sdílet působivý obsah, komunikovat se sledujícími a podporovat pocit komunity a loajality u svého publika. Pravidelným zveřejňováním aktualit, pohledů do zákulisí a poutavých příběhů může pivovar podporovat prosazování značky a podporovat ústní doporučení.

Sociální média navíc poskytují společnosti Pivovar Česká republika cenné poznatky o preferencích a chování spotřebitelů. Sledováním komentářů, zpráv a zmínek napříč platformami sociálních médií může pivovar sbírat v reálném čase zpětnou vazbu na své produkty, marketingové kampaně a zkušenosti zákazníků. Tato zpětná vazba informuje o vývoji produktů, marketingových strategiích a celkových obchodních operacích, což společnosti Pivovar Česká republika umožňuje lépe uspokojovat potřeby a očekávání svých zákazníků. Reklama na sociálních sítích navíc nabízí pokročilé možnosti cílení pro oslovení konkrétních segmentů publika pomocí přizpůsobených zpráv a propagací. Strategickým rozdělením reklamních rozpočtů a využitím možností cílení na základě demografie, zájmů a chování může Pivovar Česká republika maximalizovat dopad svého marketingového úsilí a efektivně dosáhnout svých obchodních cílů.

Dalšími možnostmi je partnerství a spolupráce s influencery, která představuje pro Pivovar Česká republika příležitost rozšířit poselství své značky a oslovit nové publikum. Díky partnerství s influencery, kteří jsou v souladu s hodnotami jeho značky a cílovým publikem, může pivovar využít jejich důvěryhodnost a vliv k podpoře svých produktů a zvýšit zapojení a prodej.

Sociální média slouží jako kritická platforma pro krizové řízení a monitorování reputace. Pivovar Česká republika může proaktivně monitorovat kanály sociálních médií, zda neobsahují negativní zmínky nebo sentiment vůči své značce, což umožňuje včasnou reakci a řešení problémů. Efektivním řízením krizí a transparentním řešením problémů zákazníků může pivovar chránit pověst své značky a udržet si důvěru a loajalitu spotřebitelů.

V České republice jsou kulturní akce velmi oblíbené, a proto v tom Pivovaru Česká republika vidí významnou příležitost ke zviditelnění značky, zapojení spotřebitelů a spojení s místní komunitou. Účastí nebo sponzorováním kulturních akcí může pivovar využít různé strategie k posílení přítomnosti své značky a podpoře obchodního růstu. Kulturní akce poskytují vynikající platformu pro prezentaci značky. Ať už se jedná o sponzoring hudebních festivalů, uměleckých výstav nebo sportovních akcí, Pivovar Česká republika může svou značku prezentovat různorodému publiku a oslovit potenciální spotřebitele, kteří jeho produkty možná neznají.

Kulturní akce navíc umožňují cílené marketingové úsilí. Přizpůsobením své účasti událostem, které přitahují specifické demografické nebo zájmové skupiny, jako jsou mladí dospělí nebo členové místní komunity, může pivovar dodávat cílená marketingová sdělení a propagační akce, které osloví návštěvníky. Spojení s kulturními akcemi navíc může zlepšit image značky Pivovar Česká republika a její vnímání mezi spotřebiteli. Spojením s událostmi, které odrážejí jeho hodnoty a zájmy, jako je podpora místního umění a kultury nebo podpora iniciativ udržitelnosti, může pivovar posílit svou příslušnost ke značce a podporovat pozitivní asociace se svými produkty.

Kulturní akce dále poskytují příležitosti pro zážitkový marketing. Pivovar Česká republika dokáže zapojit spotřebitele do nezapomenutelných interakcí, od pořádání interaktivních degustací piva až po vytváření značkových zážitků v místech konání akcí, které posilují loajalitu

a afinitu ke značce. Podpora kulturních akcí umožňuje pivovaru demonstrovat svůj závazek vůči místní komunitě a budovat pozitivní vztahy se spotřebiteli. Sponzorováním sousedských festivalů nebo partnerstvím s kulturními institucemi za účelem financování vzdělávacích programů může Pivovar Česká republika přispět k oživení komunity a zároveň posílit přítomnost své značky.

### 3.6.4 Technologické faktory

Následující tabulka 12 představuje analýzu technologických faktorů, které ovlivňují společnost Pivovar Česká republika. Technologické faktory jsou klíčovými součástmi prostředí podnikání, které mohou mít významný dopad na strategické rozhodování a výkonnost společnosti. V této tabulce jsou technologické faktory rozděleny do dvou hlavních kategorií: TT (Technologické trendy) a TO (Technologické inovace). Faktory v kategorii TT zahrnují technologické pokroky konkurence a kybernetické útoky, zatímco faktory v kategorii TO se týkají technologií vaření piva, optimalizace výroby a balení. Každý faktor je ohodnocen podle jeho váhy a efektivity strategie, čímž je získána vážená skóre, která pomáhají identifikovat klíčové oblasti a pokritizovat strategická rozhodnutí.

Tabulka 12 Technologické faktory

Technologické	Označení	Faktor	Váha	Efektivita strategie	Vážené skóre
	TT1	Technologické pokroky konkurence	0,53	2	1,6
	TT2	Kybernetické útoky	0,47	1	0,47
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,7</b>
	TO1	Technologie vaření piva	0,55	3	1,65
	TO2	Optimalizace výroby	0,35	2	0,7
	TO3	Balení	0,10	1	0,10
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,45</b>

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

Technologické faktory jsou pro pivovar velmi zásadní, a proto vedení společnosti vidí největší hrozbu v technologický pokrocích konkurence. Konkurenti mohou využít pokročilé technologie ke zlepšení efektivity výroby, snížení nákladů a zefektivnění provozu. Například automatizované varné systémy, analýza dat a nástroje prediktivní údržby mohou optimalizovat výrobní procesy, což vede k nižším výrobním nákladům a rychlejšímu uvedení na trh. Pokud se společnosti Pivovar Česká republika nepodaří zavést podobné technologie, může mít potíže



s konkurenceschopností v oblasti nákladů a efektivity, což má dopad na jeho ziskovost a konkurenceschopnost na trhu. Kromě toho mohou konkurenti využívat technologický pokrok k inovaci a vývoji nových produktů, které uspokojí měnící se preference spotřebitelů. Mohou například používat biotechnologii k vytváření nových chutí piva nebo zavádět udržitelné postupy vaření piva, aby oslovily spotřebitele, kteří dbají na životní prostředí. Pokud Pivovar Česká republika zaostává v inovacích, hrozí mu ztráta podílu na trhu ve prospěch konkurence, která nabízí atraktivnější a inovativnější produkty. Dále konkurenti mohou využít pokročilé digitální marketingové strategie a distribuční kanály k efektivnějšímu oslovení a zapojení spotřebitelů. Mohou investovat do platforem elektronického obchodování a přímých prodejních kanálů pro spotřebitele, aby rozšířili svůj dosah a obešli tradiční distribuční kanály. Pokud se Pivovaru Česká republika nepodaří osvojit si trendy digitálního marketingu a elektronického obchodování, může mít potíže s propojením se spotřebiteli a získáním podílu na trhu na stále digitálnější trhu.

Technologický pokrok navíc umožňuje konkurentům zlepšit zákaznickou zkušenost prostřednictvím inovativních služeb a řešení. Mohou například nabízet mobilní aplikace pro objednávání a doručení, zážitky ve virtuální realitě pro prohlídky pivovaru nebo interaktivní nástroje zákaznické podpory pro řešení dotazů a problémů. Pokud Pivovar Česká republika nebude investovat do zlepšování zákaznické zkušenosti prostřednictvím technologií, může přijít o zákazníky ve prospěch konkurence, která nabízí pohodlnější a poutavější zážitky.

Konkurenti také mohou využít technologie, jako je blockchain a zařízení internetu věcí (IoT), k optimalizaci řízení dodavatelského řetězce a zajištění sledovatelnosti produktů a kontroly kvality. Zvýšením transparentnosti a efektivity v dodavatelském řetězci mohou konkurenti získat konkurenční výhodu, pokud jde o bezpečnost a spolehlivost produktů. Pokud se společnosti Pivovar Česká republika nepodaří zavést podobné technologie, může čelit problémům s udržením viditelnosti dodavatelského řetězce a splněním očekávání spotřebitelů ohledně kvality a bezpečnosti produktů.

Další hrozbou jsou kybernetické útoky, které představují významnou hrozbu. Jak se technologie stále více integrují do obchodních procesů, pivovar se stává zranitelným vůči různým kybernetickým hrozbám, které mohou narušit jeho provoz, ohrozit citlivá data a poškodit jeho pověst. Pivovar Česká republika čelí riziku úniku dat, kdy kyberzločinci získají neoprávněný přístup do jejích systémů a odcizí citlivé informace, jako jsou zákaznická data, finanční záznamy a duševní vlastnictví. Porušení dat může mít vážné důsledky, včetně finančních ztrát, právní odpovědnosti a poškození pověsti značky. Pivovar je navíc náchylný k ransomwarovým útokům, kdy kyberzločinci zašifrují jeho data a požadují platbu za jejich vydání. Úspěšný útok ransomwaru může paralyzovat operace, narušit dodavatelské řetězce a vést k významným finančním ztrátám, pokud je výkupné zapláceno nebo pokud jsou data nenávratně ztracena.

Pivovar Česká republika navíc čelí riziku malwarových infekcí, phishingových útoků a dalších forem kybernetických hrozeb, které zneužívají zranitelnosti jejích systémů, sítí a zaměstnanců. Kromě toho mohou kybernetické útoky ovlivnit výrobní procesy, distribuční sítě a partnery dodavatelského řetězce společnosti Pivovar Česká republika, což vede ke zpoždění dodávek produktů, ztrátě příjmů a poškození vztahů se zákazníky. Pivovar musí také zvážit možné regulační pokuty a právní důsledky nezabezpečení citlivých dat a dodržování předpisů na ochranu dat.

Celkově kybernetické útoky představují významnou hrozbu pro provoz a pověst Pivovaru Česká republika v pivovarnickém průmyslu. Aby pivovar zmírnil tuto hrozbu, musí investovat do robustních opatření kybernetické bezpečnosti, včetně firewallů, antivirového softwaru, šifrovacích protokolů, školení zaměstnanců a plánů reakce na incidenty. Upřednostněním kybernetické bezpečnosti a přijetím proaktivního přístupu k detekci a zmírňování hrozeb může

Pivovar Česká republika zabezpečit své operace, chránit citlivá data a udržet důvěru zákazníků ve stále digitálnější a propojenější světě.

Největší příležitost vidí společnost v nových technologiích výroby pivních výrobků. Nová technologie vaření piva představuje pro Pivovar Česká republika příležitosti i hrozby.

Na jedné straně nová technologie vaření nabízí pivovaru několik příležitostí. Za prvé umožňuje produktovou inovaci tím, že umožňuje Pivovaru Česká republika experimentovat s novými ingrediencemi, technikami vaření a chuťovými profily, a vytvářet tak jedinečné a diferencované produkty, které osloví širší publikum. Za druhé, pokročilá technologie vaření piva zvyšuje efektivitu a snižuje náklady optimalizací výrobních procesů, minimalizací tvorby odpadu a zlepšením využití zdrojů. To vede ke zvýšení ziskovosti pivovaru. A konečně, nová technologie vaření zajišťuje kontrolu kvality prostřednictvím přesné regulace teploty, automatického sledování fermentace a dalších opatření, což Pivovaru Česká republika umožňuje dodržovat přísné standardy kvality a dodávat chuťově vynikající piva, která budují věrnost značce. Nová technologie vaření piva však představuje pro Pivovar Česká republika i několik hrozeb. Zaprvé to může narušit tradiční prostředí pivovarnictví, kdy nově přichází nebo řemeslné pivovary využívají inovativní techniky, které zpochybňují tržní podíl a konkurenční výhodu pivovaru. Za druhé, zvýšený konkurenční tlak vzniká, když konkurenti přijímají novou technologii vaření piva, aby zlepšili nabídku svých produktů a provozní efektivitu. To by mohlo vést k tomu, že Pivovar Česká republika bude čelit výzvám v oblasti kvality produktů, cen a postavení na trhu. Přijetí nové technologie vaření piva vyžaduje značné kapitálové investice, což může potenciálně zatížit finanční zdroje pivovaru a ovlivnit jeho hospodářský výsledek. Je třeba pečlivě zvážit zajištění pozitivní návratnosti investic a zároveň zmírnit riziko nadměrného nasazení drahých technologií, které mohou být zastaralé.

Závěrem lze říci, že přijetím inovací, optimalizací výrobních procesů a udržením strategického zaměření na kvalitu a spotřebitelské preference může Pivovar Česká republika využít nové technologie výroby piva k podpoře růstu, posílení konkurenceschopnosti a udržení dlouhodobého úspěchu na vyvíjejícím se trhu.

Optimalizace výroby představuje pro pivovar příležitosti, kterých si je vědom ředitel společnosti. Zefektivněním provozu, minimalizací odpadu a zvýšením efektivit může pivovar dosáhnout několika klíčových výhod.

Za prvé, optimalizace výroby umožňuje snížení nákladů. Identifikací a odstraněním neefektivit v procesu vaření piva může Pivovar Česká republika snížit výrobní náklady a zlepšit svou celkovou ziskovost. Tento potenciál úspory nákladů umožňuje pivovaru efektivněji alokovat zdroje a investovat do jiných oblastí podnikání, jako je marketing, inovace nebo iniciativy v oblasti udržitelnosti.

Za druhé, optimalizace zvyšuje provozní efektivitu. Zavedením osvědčených postupů a využitím technologie může Pivovar Česká republika vyrábět pivo rychleji a s větší důsledností. Tato zvýšená efektivita umožňuje pivovaru uspokojit rostoucí poptávku spotřebitelů, reagovat na výkyvy trhu a využít nové příležitosti k expanzi.

Optimalizace výroby navíc zlepšuje kontrolu kvality. Standardizací procesů a zavedením přísných opatření na zajištění kvality může Pivovar Česká republika zajistit, aby jeho pivo trvale splňovalo vysoké standardy chuti, vůně a čerstvosti. Tento závazek ke kvalitě zvyšuje důvěru a loajalitu spotřebitelů a staví pivovar jako důvěryhodného poskytovatele prémiových pivních produktů. Optimalizace výroby navíc podporuje cíle udržitelnosti. Snížením spotřeby zdrojů, minimalizací produkce odpadu a přijetím ekologických postupů může Pivovar Česká republika snížit svůj dopad na životní prostředí a přispět k udržitelnější budoucnosti. To je v

souladu s preferencemi spotřebitelů pro ekologicky odpovědné značky a posiluje pověst pivovaru jako sociálně uvědomělého podniku.

Celkově optimalizace výroby nabízí Pivovaru Česká republika přesvědčivou příležitost ke zlepšení nákladové efektivity, zvýšení provozní výkonnosti, zajištění kvality produktů a dosažení cílů udržitelnosti. Přijetím optimalizačních iniciativ a neustálým úsilím o zlepšování může pivovar posílit svou konkurenční pozici, řídit dlouhodobý růst a udržet si vedoucí postavení v dynamickém pivovarnickém průmyslu.

Balení produktů představuje pro Pivovar Česká republika významnou příležitost k posílení image značky, zapojení spotřebitelů a zvýšení prodeje v pivovarnickém průmyslu. Inovativní a vizuálně přitažlivé obaly mohou pivní produkty odlišit od konkurence na pultech obchodů. Poutavý obal s výraznou grafikou, zářivými barvami a jedinečnými tvary může upoutat pozornost spotřebitelů a přimět je k nákupu. Navíc prémiové obalové materiály, jako jsou skleněné láhve nebo hliníkové plechovky s propracovaným značením a embosováním, mohou zprostředkovat pocit kvality a řemeslného zpracování, což zvyšuje vnímanou hodnotu značky. Balení produktu poskytuje příležitost pro vyprávění příběhů značky. Pivovar Česká republika může využívat prvky obalového designu, jako jsou loga, slogany a obrázky, ke sdělení příběhu své značky, dědictví a hodnot spotřebitelům. Začleněním prvků české kultury, tradice a řemesla do svých obalů může pivovar vytvářet emocionální spojení se spotřebiteli a podporovat věrnost značce.

Balení produktů navíc nabízí příležitosti pro udržitelnost a šetrnost k životnímu prostředí. Pivovar Česká republika může využívat alternativní obalové materiály, jako je recyklovaný papír, biologicky rozložitelné plasty nebo kompostovatelné materiály, aby snížil svou ekologickou stopu. Kromě toho může pivovar implementovat inovace obalů, jako je odlehčení, optimalizovaný design obalů nebo znovu plnitelné nádoby, aby se minimalizovala tvorba odpadu a podporovaly se principy oběhového hospodářství. Kromě toho může balení produktu sloužit jako marketingový nástroj pro zapojení spotřebitelů a zvýšení povědomí o značce. Pivovar Česká republika může využít obaly k propagaci limitovaných edicí, sezónních nabídek nebo speciální spolupráce s umělci nebo celebritami. Funkce interaktivního balení, jako jsou QR kódy, zážitky z rozšířené reality nebo prvky gamifikace, mohou povzbudit zapojení spotřebitelů a vytvořit nezapomenutelné zážitky se značkou.

### **3.6.5 Enviromentální faktory**

Tato kapitola se zabývá analýzou environmentálních faktorů prezentovaných v tabulce 13. Identifikujeme klíčové faktory, jako je změna klimatu nebo nedostupnost zdrojů, a hodnotíme jejich vliv na podnikatelské prostředí. Cílem je navrhnout strategie pro efektivní řízení těchto faktorů a jejich integraci do obchodních strategií organizací. Takový přístup je zásadní pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti a přizpůsobení se změnám v životním prostředí

Tabulka 13 Enviromentální faktory

Enviromentální	Označení	Faktor	Váha	Efektivita strategie	Vážené skóre
	ENT1	Změna klimatu	0,55	3	1,65
	ENT2	Nedostupnost zdrojů	0,45	2	0,9
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,55</b>
	ENO1	Udržitelnost zdrojů	0,45	2	0,90
	ENO2	Energetické zatížení	0,30	2	0,60
	ENO3	Snížení a recyklace odpadu	0,25	1	0,25
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>1,75</b>

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

Klimatické změny představují významnou hrozbu. Změna klimatu může vést k nedostatku vody, což má dopad na výrobu v důsledku narušení dostupnosti vody, klíčové složky v procesu vaření piva. Tento nedostatek může vyžadovat pořízení alternativních zdrojů vody, což zvyšuje provozní náklady. Změny ve vzorcích srážek a extrémní povětrnostní jevy mohou vést k neúrodě, což ovlivňuje růst ječmene a chmele, které jsou základními složkami při vaření piva. Taková narušení v dodavatelském řetězci mohou vést k nedostatku surovin, což má dopad na objem výroby a dostupnost produktů. Kromě toho mohou změny teploty a srážení ovlivnit kvalitu a konzistenci surovin, což má vliv na chuť a aroma vyrobeného piva. Udržování konzistentních standardů produktů se stává výzvou uprostřed proměnlivosti klimatu. Snahy o zmírnění změny klimatu navíc často zahrnují regulační požadavky a normy stanovené vládami a mezinárodními orgány, což může zvýšit náklady na dodržování předpisů. Nesplnění těchto požadavků může mít za následek pokuty, sankce nebo poškození dobrého jména.

Nebezpečí související s klimatem, jako jsou extrémní jevy počasí a přírodní katastrofy, narušit provoz, včetně výrobních zařízení, distribučních sítí a dodavatelských řetězců. Taková přerušení mohou vést ke ztrátám příjmů, zvýšení pojistného a poškození pověsti.

Rostoucí povědomí spotřebitelů o změně klimatu může ovlivnit nákupní rozhodnutí a věrnost značce. Spotřebitelé stále více hledají produkty od společností, které prokazují odpovědnost vůči životnímu prostředí a postupy udržitelnosti. Pivovar může čelit tlaku na přijetí udržitelných postupů během celé své činnosti, aby splnil očekávání spotřebitelů a zůstal konkurenceschopný na trhu.

Nedostupnost nejdůležitějších surovin pro výrobu piva, vidí vedení společnosti jako významnou hrozbu. Nedostatek vody může narušit proces vaření piva, protože voda je kritickou

složkou při výrobě piva. Jakýkoli nedostatek nebo nedostupnost vodních zdrojů může brzdit výrobu, což vede ke snížení produkce a potenciálním ztrátám příjmů pivovaru. Nedostupnost klíčových surovin, jako je ječmen a chmel, může vážně ovlivnit pivovarnické operace. Pokud se tyto zdroje stanou nedostatečnými kvůli faktorům, jako je změna klimatu, narušení dodavatelského řetězce nebo geopolitická nestabilita, může Pivovar Česká republika čelit problémům při zajišťování dostatečného množství těchto složek, aby uspokojil poptávku spotřebitelů. Kromě toho může nedostatek energie nebo kolísání cen energie ovlivnit výrobní náklady a provozní efektivitu. Pivovar spoléhá na energeticky náročné procesy, jako je ohřev, chlazení a balení, a jakékoli přerušování dodávek energie může vést ke zpoždění výroby a zvýšeným nákladům.

Upřednostňování udržitelných postupů při získávání a řízení zdrojů, jako je voda, energie a suroviny, může zvýšit provozní efektivitu a snížit náklady pivovaru. Implementace technologií pro úsporu vody, energeticky účinných procesů a iniciativ na snižování odpadu může minimalizovat spotřebu zdrojů a snížit ekologickou stopu, čímž se zlepší konečný výsledek. Navíc udržitelnost zdrojů může zlepšit pověst pivovaru a image značky. Vzhledem k tomu, že spotřebitelé stále více upřednostňují společnosti zodpovědné k životnímu prostředí, mohou veřejné závazky k cílům udržitelnosti a transparentní sdělování úsilí o snížení dopadu na životní prostředí přilákat ekologicky uvědomělé spotřebitele a posílit loajalitu ke značce.

Investice do iniciativ udržitelnosti zdrojů mohou také pivovar do budoucna ochránit před regulačními riziky a problémy s dodržováním předpisů. Rostoucí regulační zaměření na otázky životního prostředí, jako je hospodaření s vodou, emise uhlíku a snižování odpadu, znamená, že pivovary, které proaktivně řeší tyto problémy, mají lepší pozici k tomu, aby procházely regulačními změnami a vyhýbaly se potenciálním sankcím nebo pokutám. Kromě toho mohou iniciativy v oblasti udržitelnosti zdrojů řídit inovace a diferenciaci produktů. Zkoumání alternativních surovin, ekologických obalových řešení nebo obnovitelných zdrojů energie může vést k vývoji inovativních produktů a služeb, které osloví ekologicky uvědomělé spotřebitele a odliší pivovar od konkurence.

A konečně, spolupráce a iniciativy v rámci pivovarnického průmyslu a širší komunity mohou zesílit dopad úsilí Pivovaru Česká republika o udržitelnost. Díky spolupráci s dodavateli, vládními agenturami, nevládními organizacemi a dalšími zainteresovanými stranami může pivovar využít kolektivní odborné znalosti a zdroje k řešení sdílených environmentálních výzev a dosáhnout pozitivní změny ve větším měřítku.

Závěrem lze říci, že udržitelnost zdrojů nabízí společnosti Pivovar Česká republika působivou příležitost ke zvýšení provozní efektivity, posílení reputace značky, zmírnění regulačních rizik, podpoře inovací a podpoře spolupráce v rámci pivovarnického průmyslu i mimo něj. Přijetí udržitelnosti jako základní hodnoty a její integrace do obchodní strategie může vést k dlouhodobému úspěchu a zároveň přispět k udržitelnější budoucnosti pro pivovarnický průmysl a planetu.

### **3.6.6 Legislativní faktory**

Tato kapitola analyzuje legislativní faktory prezentované v tabulce 14. Identifikujeme klíčové faktory, jako je spotřební daň nebo věková omezení, a jejich dopad na podnikatelské prostředí. Cílem je navrhnout strategie pro efektivní řízení těchto faktorů a minimalizaci rizik spojených s legislativními změnami. Takový přístup je nezbytný pro udržení konkurenceschopnosti organizací v dynamickém legislativním prostředí.

Tabulka 14 Legislativní faktory

Legislativní	Označení	Faktor	Váha	Efektivita strategie	Vážené skóre
	LT1	Spotřební daň	0,31	3	0,93
	LT2	Věkové omezení	0,25	2	0,5
	LT3	Omezení reklamy	0,25	2	0,5
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>1,93</b>
	LO1	Spotřební daň	0,65	3	1,95
	LO2	Rozvolnění	0,35	1	0,35
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,3</b>

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

Dle generálního ředitele spotřební daň představuje pro Pivovar Česká republika v rámci pivovarnictví hrozbu i příležitost. Na jedné straně zvýšené sazby spotřební daně přímo zvyšují výrobní náklady pivovaru, což může vést ke snížení ziskových marží a vyšším cenám pro spotřebitele. To ohrožuje konkurenceschopnost společnosti na trhu, protože spotřebitelé se mohou rozhodnout pro levnější alternativy, což povede ke ztrátě podílu na trhu. Spotřební daň však lze vnímat i jako příležitost pro strategické postavení na trhu a produktovou inovaci. Důrazem na prémiovou kvalitu pív může pivovar spotřebitelům odůvodnit vyšší ceny i přes zvýšené daně. Tento přístup pomáhá udržovat image značky jako prestižní volby mezi spotřebiteli. Tlaky na spotřební daně navíc mohou Pivovar Česká republika motivovat k inovacím a vývoji nových produktů, které uspokojí měnící se preference spotřebitelů. Investicemi do výzkumu a vývoje může pivovar vytvářet inovativní nabídky, které vyžadují vyšší ceny a osloví náročné spotřebitele. Tato diverzifikace produktového portfolia může kompenzovat dopady zvýšení spotřební daně na stávající produkty a otevřít pivovaru nové zdroje příjmů.

Závěrem lze říci, že i když spotřební daň představuje výzvy z hlediska zvýšených nákladů a konkurenceschopnosti, poskytuje také příležitosti pro strategické postavení na trhu a inovace produktů. Díky využití síly své značky a investicím do vývoje produktů se může Pivovar Česká republika efektivně orientovat v oblasti spotřebních daní a udržet si konkurenční výhodu v pivovarském průmyslu.

Další hrozbou je věkové omezení konzumace alkoholu. Tato omezení omezují přístup na trh tím, že zakazují nezletilým jednotlivcům kupovat nebo konzumovat alkoholické nápoje, což má za následek potenciální ztrátu příjmů z tohoto demografického segmentu. Zajištění dodržování věkových omezení navíc vyžaduje další investice do opatření na ověřování věku a školení zaměstnanců, což zvyšuje provozní náklady a ovlivňuje ziskovost. Nedodržení těchto předpisů představuje regulační rizika, včetně pokut a poškození pověsti pivovaru, což negativně ovlivňuje důvěru spotřebitelů a vnímání značky. Věková omezení navíc podtrhují širší obavy o veřejné zdraví a bezpečnost, což vyžaduje, aby pivovary prokázaly společenskou odpovědnost a podporovaly odpovědné praktiky pití. Spojení s pitím nezletilých může poškodit pověst pivovaru, což vede ke snížení loajality spotřebitelů a tržeb. Aby se Pivovar Česká republika

vypořádal s těmito výzvami, musí upřednostňovat dodržování předpisů o omezení věku, investovat do robustních systémů ověřování věku a aktivně podporovat zodpovědné pití. Prokázáním závazku ke společenské odpovědnosti a bezpečnosti spotřebitelů může Pivovar Česká republika efektivně čelit hrozbám, které přináší věková omezení, a udržet si své konkurenční postavení v pivovarnictví.

Omezení reklamy na alkoholické nápoje představuje dle ředitele společnosti významnou hrozbu. Tato omezení omezují schopnost pivovaru efektivně prodávat své produkty a oslovit své cílové publikum, což může vést ke snížení viditelnosti značky, snížení povědomí spotřebitelů a v konečném důsledku i k nižším prodejm. Reklama slouží pivovarům jako Pivovar Česká republika jako zásadní nástroj pro komunikaci sdělení značky, propagaci nových produktů a odlišení se od konkurence. Omezení reklamy na alkoholické nápoje však mohou tyto snahy vážně brzdit a omezovat schopnost pivovaru zaujmout spotřebitele a ovlivnit jejich nákupní rozhodnutí. Kromě toho může omezení reklamy na alkohol vytvořit méně konkurenční tržní prostředí, kde se pivovary snaží účinně soutěžit o pozornost spotřebitelů a podíl na trhu. To může mít dopad zejména na menší pivovary nebo pivovary s omezeným marketingovým rozpočtem, protože pro ně může být obtížné orientovat se v regulačním prostředí a najít alternativní cesty k propagaci svých produktů.

Omezení reklamy na alkohol může navíc přispět k negativnímu vnímání pivovaru a jeho produktů, protože spotřebitelé mohou omezení interpretovat jako náznak sociálních nebo zdravotních problémů spojených s konzumací alkoholu. To může poškodit pověst pivovaru a image značky, což časem vede ke snížení důvěry a loajality spotřebitelů.

K řešení těchto výzev musí Pivovar Česká republika prozkoumat alternativní marketingové kanály a strategie, jak efektivně oslovit spotřebitele v souladu s reklamními předpisy. To může zahrnovat investice do digitálního marketingu, zážitkové marketingové akce, sponzorské příležitosti a partnerství s nealkoholickými značkami nebo akcemi. Diverzifikací svého marketingového úsilí a kreativním zapojením spotřebitelů může pivovar zmírnit dopad reklamních omezení a udržet si své konkurenční postavení na trhu.

Naopak uvolnění propagace u alkoholických nápojů může být pro společnost příležitostí. S menším počtem omezení propagace alkoholu získává pivovar větší flexibilitu při uvádění svých produktů na trh. To Pivovaru Česká republika umožňuje prozkoumat širší škálu marketingových kanálů a taktik, včetně digitální reklamy, sponzoringu, akcí a propagace, s cílem efektivně oslovit své cílové publikum a zvýšit povědomí o značce.

Zvýšené propagační aktivity navíc mohou vést ke zvýšení viditelnosti značky Pivovaru Česká republika. Využitím různých marketingových platforem a iniciativ může pivovar zajistit, že jeho produkty budou na trhu prominentně uváděny, čímž se zvýší uznání a preference spotřebitelů pro nabídky společnosti. Uvolnění regulací propagace navíc může poskytnout Pivovaru Česká republika konkurenční výhodu na trhu. Díky schopnosti realizovat dynamičtější a kreativnější marketingové kampaně se může pivovar odlišit od konkurence, přilákat nové zákazníky a posílit svou pozici předního hráče v pivovarnictví. Uvolněné propagační prostředí navíc nabízí Pivovaru Česká republika příležitost předvést své inovativní produkty a iniciativy. Ať už se jedná o nové příchutě piva, udržitelná řešení balení nebo iniciativy zaměřené na komunitu, pivovar může efektivně komunikovat svůj závazek k inovacím a spokojenosti spotřebitelů prostřednictvím cílených propagačních aktivit. Zvýšená propagace alkoholických výrobků vytváří příležitosti pro hlubší zapojení spotřebitelů. Pivovar Česká republika může komunikovat se zákazníky prostřednictvím různých marketingových kanálů, získávat zpětnou vazbu a přizpůsobovat svou nabídku měnícím se preferencím spotřebitelů. To podporuje věrnost značce a posiluje vztah pivovaru s publikem.

### 3.7 Doporučení

Autor na základě vypracovaných dat vybral pouze nejstěžejnější oblasti, kde společnost Pivovar Česká republika může zlepšit svoje strategie a tím zvýšit svoji konkurenční schopnost na trhu.

#### Technologické faktory

Na základě analýzy technologických faktorů a jejich vlivu na provoz a konkurenceschopnost Pivovaru Česká republika doporučuje následující strategické kroky, které by mohly podpořit další růst a upevnit postavení společnosti na trhu. Vzhledem k dynamickému prostředí pivovarnického průmyslu a vlivu technologických faktorů na provoz a konkurenceschopnost, je pro Pivovar Česká republika zásadní integrovat pokročilé technologie a inovace ve všech aspektech svého podnikání. Základní kroky, které firma může podniknout, zahrnují investice do moderních výrobních technologií, jako jsou automatizované varné systémy a nástroje pro prediktivní údržbu. Tyto technologie nejen zvýší efektivitu výroby a sníží náklady, ale také zlepší kontrolu kvality, což je klíčové pro udržení důvěry a loajality zákazníků.

Kybernetická bezpečnost je dalším klíčovým aspektem, kterému by Pivovar Česká republika měl věnovat zvýšenou pozornost. S rostoucí digitalizací procesů se zvyšuje riziko úniku dat a kybernetických útoků, které mohou vážně narušit výrobní operace a poškodit reputaci firmy. Implementace bezpečnostních systémů a pravidelná školení zaměstnanců o potenciálních hrozbách jsou nezbytná opatření pro ochranu citlivých informací a systémů firmy.

Další možnou oblastí pro zlepšení je balení výrobků, které také hraje zásadní roli v diferenciaci produktů Pivovaru Česká republika na trhu. Využití interaktivních a udržitelných balicích technik nejenže zvýší atraktivitu produktu, ale také podpoří ekologickou zodpovědnost značky. Interaktivní prvky, jako jsou QR kódy vedoucí na digitální obsah, mohou zlepšit uživatelský zážitek a posílit zapojení zákazníků.

Rozšíření online prodejních kanálů a vylepšení strategií digitálního marketingu jsou dalšími kroky, které by měl Pivovar Česká republika zvážit pro zlepšení svého dosahu a propojení se spotřebiteli. Efektivní využití sociálních médií a marketingu založeného na analýze dat může firmě pomoci lépe cílit a komunikovat se svými zákazníky, což je zásadní pro růst v konkurenceschopném prostředí. Nezbytné, aby Pivovar Česká republika kontinuálně investoval do výzkumu a vývoje nových pivních receptur a výrobních technik. Spolupráce s akademickými institucemi a výzkumnými organizacemi může urychlit inovace a přinést nové příležitosti pro růst a diferenciaci. Důraz na výzkum a vývoj nejen zabezpečí technologický náskok před konkurencí, ale také umožní pivovaru reagovat na měnící se preference a trendy spotřebitelů.

Tyto strategie představují přístup, jak může Pivovar Česká republika využít technologické inovace a trendy k posílení své pozice na trhu, zvýšení ziskovosti a udržení dlouhodobého úspěchu ve stále se vyvíjejícím pivovarnickém průmyslu.

Tyto strategie umožní Pivovaru Česká republika lépe reagovat na technologické výzvy a změny v průmyslu, zlepšit konkurenční postavení na trhu a zároveň poskytnout základ pro trvalý růst a inovace.

#### Enviromentální faktory

Z pohledu enviromentální faktorů a jejich vlivů na provoz a konkurenceschopnost společnosti je klíčovou oblastí zajištění zdrojů vody, diverzifikaci zdrojů surovin a investice do vývoje nových odolnějších odrůd ječmene a chmele, což zvyšuje odolnost společnosti vůči změnám klimatu. Pro snížení energetického zatížení a emisí autor doporučuje, aby Pivovar Česká republika přijal moderní energeticky účinné technologie a přešel na obnovitelné zdroje energie,



jako jsou solární panely nebo biomasa. Toto nejen sníží závislost na fosilních palivech, ale také výrazně omezí emise skleníkových plynů.

Dalším krokem je optimalizace řízení odpadu. Pivovar by měl vylepšit své programy recyklace a snížení odpadu, aby zahrnovaly všechny materiály vznikající během výrobního procesu. Spolupráce s místními komunitami a organizacemi na projektech, které podporují udržitelné hospodaření s odpady, může také pomoci posílit pozitivní vnímání společnosti ve veřejnosti. Zvyšování informovanosti a zapojení spotřebitelů je klíčové. Informování spotřebitelů o udržitelných praktikách a povzbuzení k podpoře ekologicky odpovědného chování může posílit věrnost značce a zvýšit prodeje. Využití udržitelnosti jako klíčového prvku značky může odlišit produkty Pivovaru Česká republika na trhu a přitáhnout spotřebitele preferující ekologicky odpovědné firmy.

Důležité je také, aby společnost udržovala aktuální přehled o nových a nadcházejících environmentálních zákonech a normách, aby zajistila, že její operace jsou v souladu s právními požadavky. Strategické plánování, které integruje environmentální rizika do dlouhodobého rozhodovacího procesu, může minimalizovat potenciální negativní dopady na operace a finanční výkonnost společnosti.

### **Sociální faktory**

Pivovar Česká republika čelí dynamickým sociálním změnám, které mají významný vliv na spotřebitelské preference a tržní trendy. Pro úspěšné vyrovnání se s těmito výzvami je klíčové, aby společnost adaptovala a integrovala efektivní strategie zahrnující inovace v produktovém portfoliu, digitální marketing, udržitelnost a komunitní zapojení. Prvním krokem by měla být inovace v produktovém portfoliu. Pivovar Česká republika by měl pravidelně aktualizovat a rozšiřovat svou nabídku produktů, aby odpovídala rostoucím požadavkům spotřebitelů na zdravější a inovativní nápoje. Zavedení nízkoalkoholických a nealkoholických piv, stejně jako prémiových a řemeslných piv, které nabízejí unikátní chuť, by mohlo společnosti zajistit konkurenční výhodu a oslovit širší spektrum zákazníků.

Dalším důležitým prvkem je efektivní využití sociálních a digitálních médií. Pivovar by měl rozvíjet svou online přítomnost a využívat sociální média pro přímou komunikaci se zákazníky, propagaci nových produktů a sdílení atraktivního obsahu, který odrazí hodnoty značky. Investice do digitálních marketingových strategií, včetně reklam na sociálních sítích s pokročilým cílením, by mohla maximálně využít potenciál těchto platforem pro zvýšení prodeje a zákaznického zájmu.

Udržitelnost je další klíčový aspekt, na který by se společnost měla zaměřit. Pivovar Česká republika by měl implementovat a veřejně komunikovat udržitelné praktiky, jako je snižování spotřeby vody, energetická efektivita a snižování odpadu. Tyto kroky nejenže sníží operační náklady, ale také posílí image značky jako ekologicky zodpovědného podniku.

Podpora kulturních a komunitních akcí je další strategií, která by měla být součástí obchodního plánu pivovaru. Sponzorování místních festivalů, sportovních událostí a kulturních vystoupení poskytuje ideální příležitosti pro zvýšení viditelnosti značky a zapojení se do komunity. Tato angažovanost může pivovar představit v pozitivním světle a vytvořit pevnější vztahy s potenciálními zákazníky.

Implementací těchto doporučení může Pivovar Česká republika nejen efektivně reagovat na proměnlivé sociální dynamiky, ale také udržet konkurenceschopnost a zvýšit svou tržní pozici. Proaktivní přístup k inovacím produktů, digitálnímu marketingu, udržitelným praktikám a komunitnímu zapojení je zásadní pro dlouhodobý úspěch a růst v pivovarnickém průmyslu.

## 4 Závěr

V rámci diplomové práce byla provedena důkladná analýza vnějšího prostředí pro společnost Pivovar Česká republika. Tato analýza byla provedena pomocí strukturovaného rámce, který zahrnoval politické, ekonomické, technologické, environmentální, sociální a legislativní faktory. Klíčovým nástrojem, který byl využit pro kvantifikaci vlivu těchto faktorů a jejich dopadu na strategické rozhodování, byla EFE matice. Na základě analýzy externího prostředí lze identifikovat klíčové faktory ovlivňující podnikání společnosti Pivovar Česká republika. Politická stabilita v České republice poskytuje společnosti prostředí relativní jistoty pro investice a dlouhodobé plánování. Vzhledem k tomu, že společnost působí v pivním průmyslu, ekonomický růst a technologický pokrok mohou ovlivnit spotřebitelskou poptávku a preferenci za určitými typy piv. V prostředí, kde je stále větší důraz na environmentální udržitelnost a sociální odpovědnost firem, je pro Pivovar Česká republika klíčové přizpůsobit své strategie a produkty těmto trendům. To může zahrnovat investice do ekologicky šetrnějších výrobních procesů nebo nabízení produktů, které splňují očekávání spotřebitelů ohledně udržitelnosti. Integrace poznatků z analýzy vnějšího prostředí do strategického plánování je nezbytná pro Pivovar Česká republika, aby úspěšně reagoval na tyto faktory a využil příležitosti, které se v daném prostředí nabízejí. To zahrnuje nejen adaptaci produktů a procesů, ale také vytváření inovačních strategií a udržení agilního přístupu k podnikání. Lze říci, že společnost Pivovar Česká republika má solidní základy pro úspěšné podnikání v českém pivním průmyslu, ale její schopnost adaptace a inovace bude klíčovým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobý růst v této oblasti.

Politická stabilita v zemi, ekonomický růst a technologický pokrok poskytují firmám příležitosti pro růst a rozvoj. Vzhledem k politické stabilitě a předvídatelnosti mohou firmy plánovat dlouhodobé investice s větší jistotou. Ekonomická situace, včetně inflace a úrokových sazeb, ovlivňuje náklady podnikání a spotřebitelskou poptávku, což má vliv na strategie cenové politiky a marketingu firem. Technologické inovace představují klíčový faktor pro konkurenceschopnost firem, a to zejména v oblasti výroby a distribuce.

Environmentální faktory, jako změna klimatu a udržitelnost, jsou stále důležitějšími ohledy pro podniky, které se snaží minimalizovat svůj ekologický otisk a přizpůsobit se rostoucí poptávce po udržitelných produktech a službách. Sociální a legislativní faktory, jako jsou změny spotřebitelských preferencí a legislativní omezení, vyžadují flexibilní přístup firem k marketingu a strategickému plánování.

Celkově lze říci, že úspěšné podnikání v České republice vyžaduje nejen schopnost identifikovat a pochopit tyto faktory, ale také schopnost flexibilně reagovat na jejich změny a využít příležitostí, které se v daném prostředí nabízejí. EFE matice poskytla systematický a strukturovaný rámec pro takovou analýzu a identifikaci klíčových oblastí, které je třeba sledovat a řešit v rámci strategického řízení podnikání. Integrace těchto poznatků do strategického plánování a operativního řízení podniku je klíčová pro dlouhodobý úspěch a udržitelný rozvoj firem v České republice.

Pro kvalitní a komplexní zpracování celé diplomové práce bylo nezbytné získat relevantní informace z aktuální odborné literatury a zdrojů. Tyto zdroje autor využil především při zpracování teoreticko-metodologické části práce, která byla systematicky strukturována do logicky navazujících podkapitol. První podkapitola této části se zaměřila na definování klíčových pojmů, které souvisejí se strategickým managementem. Druhé kapitole se autor věnoval procesům strategického managementu a v poslední kapitole představil základní rozdělení okolí podniku a důležité analýzy. V praktické části autor nejprve představil společnost, identifikoval ohrožení a příležitosti společnosti za pomoci PESTEL analýzy dále z analyzoval vnitřní prostředí a zdroje společnosti pomocí finančních analýz, organizační

struktury a schopností. V poslední řadě zhodnotil současný stav pomocí získaných dat a vypracoval EFE matici, následně uvedl doporučení.

## Literatura

### Primární zdroje

DAVID, F., DAVID, F. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition*. PEARSON Education, 2022. 672 p. ISBN 1292441402.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 9788027120208.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-802-7116-324.

HENRY, A. E. *Understanding Strategic Management*. Glasgow: Oxford University Press, 2021. 387 p. ISBN 978-0-19-885983-3.

### Odborné knihy a časopisy

OBERHOLZER-GEE, Felix. *Better, Simpler Strategy, A Value-Based Guide to Exceptional Performance*. Švýcarsko: Harvard Business Press, 2021. ISBN 1511903.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2*. Grada Publishing, 2016. ISBN 9788024758701.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.

THOMPSON, Arthur, Margaret PETERAF, John GAMBLE a. Drew STRICKLAND. *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 20th. USA: McGraw-Hill Education, 2020. ISBN 0077720598.

KOTLER, Philip T. a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 18. Global Edition, 2020. ISBN 9781292374338.

SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 5. John Wiley, 2017. ISBN 9781119212041.

GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. 9. Wiley, 2016. ISBN 978-1119120841.

HARTANTO, Prasetyo. *Proceedings of the International Conference on Economics, Management, and Accounting*. 1. Atlantis Press International BV, 2023. ISBN 9781351241885.

LYNCH, Richard. *Strategic Management*. 9. SAGE Publications, 2021. ISBN 9781529758245.

MEADOWS, Maureen, David MACKAY, Mikko AREVUO a Brad MACKAY. *Strategy Theory, Practice, Implementation*. Oxford University Press, 2020. ISBN 9780198779421.

HULL, John. *Risk Management and Financial Institutions*. Wiley, 2018. ISBN 9781119448112.

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- LAWAL, Josephine. *Business Analysis for a Company in the Health and Fitness Industry. Challenges, Trends, and Recommendations*. GRIN Verlag, 2022. ISBN 9783346761781.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2020-8.
- O'REGAN, Philip. *Financial Information Analysis The Role of Accounting Information in Modern Society*. Taylor & Francis, 2015. ISBN 9781317906681.
- BRATTON, John a Jeffrey GOLD. *Human resource management: theory and practice: HRM*. Sixth edition. London: Palgrave, 2017. ISBN 978-1-137-57259-2.
- Boston Consulting Group. (1973). *Marketing, Distribution, and Production Planning: The BCG Approach*. Harvard Business Review.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson UK.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I Základní zásady*. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-18-2.
- SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.
- L. ROGERS, David. *Competing in the Age of Digital Convergence*. Yale University Press, 2020. ISBN 978-0300241365.
- E. PORTER, Michael. *Konkurenční strategie: Techniky pro analýzu odvětví a konkurence*. Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-247-8157-8.
- D, Dr. Rakesh, Dr. Iyanda ISMAIL A, Ms. Sudha RAVISHANKAR a Dr. Mahesh SINGH. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* [online]. Shineeks Publishers, 2022 [cit. 2024-05-01]. ISBN 9781632789228.

## Internetové zdroje

PESTLE analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 30.07.2015 [cit. 24.11.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

GHOSH, Iman. World Beer Index 2021: What's the Beer Price in Your Country? *Visualcapitalist* [online]. 2021 [cit.2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/how-much-does-a-beer-cost-in-your-country/>

ČSÚ [Český statistický úřad]. Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice [online graf]. 12.12.2023 [vid. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholickych-napoju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>

Nielsen Admosphere, a.s. KONZUMACE PIVA V ČR: UBYLO LIDÍ, KTERÍ HO PIJÍ DENNĚ, STOUPLA POPULARITA RADLERŮ [online]. In: . [cit. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/news/konzumace-piva-v-cr-ubylo-lidi-kteri-ho-piji-denne-stoupla-popularita-radleru>

VENDITTI, Bruno. *Ranked: Which Countries Drink the Most Beer?* [online]. 2023 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/which-countries-drink-the-most-beer-2/>

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Základní fakta* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://ceske-pivo.cz/zakladni-fakta>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Finanční stabilita: ČNB ponechala závazné limity pro hypoteční úvěry s výjimkou DSTI a snížila proticyklickou kapitálovou rezervu na 2,25 % [online]. In: . [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-ponechala-zavazne-limity-pro-hypotecni-uvery-s-vyjimkou-DSTI-a-snizila-proticyklickou-kapitalovou-rezervu-na225/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vodovody, kanalizace a vodní toky - 2019* [online]. 2020, 04.06.2020 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vodovody-kanalizace-a-vodni-toky-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vodovody, kanalizace a vodní toky - 2020* [online]. 2021, 03.05.2021 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vodovody-kanalizace-a-vodni-toky-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vodovody, kanalizace a vodní toky - 2021* [online]. 2022, 02.05.2022 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vodovody-kanalizace-a-vodni-toky-2021>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vodovody, kanalizace a vodní toky - 2022* [online]. 2023, 02.05.2023 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vodovody-kanalizace-a-vodni-toky-2022>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ceny pohonných hmot v roce 2023* [online]. Aktualizováno dne: 05.01.2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/ceny-pohonných-hmot-v-roce-2023>

WBG. Worldwide Governance Indicators. *Worldbank.org* [online]. 2023 [cit. 2023-05-16]. Dostupný z WWW: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=worldwide-governance-indicators>.

ČEVELOVÁ, Magdalena. SWOT analýza: jak, a hlavně proč ji sestavit. In: *Magdalena Čevelová* [online]. 2011 [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

JÜNGER, Jana. Competency-based Progress Test. In: ResearchGate [online]. 2015 [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/figure/Blueprint-of-the-formative-competency-based-progress-test-weighting-of-the-subject\\_fig3\\_282858419](https://www.researchgate.net/figure/Blueprint-of-the-formative-competency-based-progress-test-weighting-of-the-subject_fig3_282858419)

# Přílohy

## Rozhovor s generálním ředitelem společnosti Pivovar Česká republika

### 1. Můžete nám přiblížit své dlouhodobé cíle a firemní strategii?

*„Naše dlouhodobé cíle v Pivovar Česká republika se točí kolem udržitelného růstu, inovací a udržení pozice na trhu v pivovarském průmyslu. Naše firemní strategie se zaměřuje na několik klíčových pilířů. Prvním z nich je „Sustainable Brewing“. Zavázali jsme se snižovat naši ekologickou stopu implementací udržitelných postupů během našeho procesu vaření piva. To zahrnuje minimalizaci spotřeby vody, snížení spotřeby energie a investice do obnovitelných zdrojů energie. Dále se soustředíme na inovace produktů. Naším cílem je neustále inovovat a diverzifikovat naše produktové portfolio tak, aby vyhovovalo vyvíjejícím se preferencím spotřebitelů. To zahrnuje vývoj nových příchutí, zkoumání nových trendů a přizpůsobování se měnící se dynamice trhu. Spokojenost zákazníka je pro nás klíčová. Upřednostňujeme poskytování vysoce kvalitních produktů a vynikajících služeb, abychom budovali pevných vztahů s našimi zákazníky a partnery. Tím zajistíme, že budou splněny a překonány jejich potřeby. Dalším důležitým aspektem je rozvoj zaměstnanců. Jsme odhodláni investovat do jejich rozvoje, poskytovat příležitosti pro růst a pokrok v rámci společnosti. A konečně, zapojení do komunity. Věříme, že komunitám, ve kterých působíme, můžeme něco vrátit. Prostřednictvím různých iniciativ a partnerství podporujeme místní organizace, propagujeme odpovědné pití a přispíváme k blahu společnosti. Celkově je naším cílem vytvářet hodnotu pro všechny zúčastněné strany a zároveň dodržovat náš závazek kvality, udržitelnosti a odpovědnosti. Budeme pokračovat v přizpůsobování a rozvíjení naší strategie, abychom zvládli výzvy a chopili se příležitostí v dynamickém nápojovém průmyslu.“*

### 2. Pivovarnický průmysl je velmi svozován a je v něm poměrně velká konkurence, jaké jsou hlavní výzvy, kterým musíte čelit?

*„V dynamickém a konkurenčním pivovarnictví čelí Pivovar Česká republika nesčetným výzvám, které vyžadují strategickou navigaci a proaktivní řízení. Jednou z hlavních překážek je nasycení trhu, kde se mnoho pivovarů a značek uchází o pozornost a loajalitu spotřebitelů. Abychom se odlišili v této přeplněné krajině, musíme neustále inovovat naše nabídky produktů a používat strategické marketingové taktiky, abychom si udrželi konkurenční výhodu. Vyvíjející se preference spotřebitelů navíc představují další významnou výzvu. S trendy, které se posouvají směrem k řemeslným pivům, možností s nízkým obsahem alkoholu a prémiovým nabídkám, musíme zůstat agilní při přizpůsobování našeho portfolia tak, aby vyhovovalo těmto měnícím se požadavkům, a zároveň zůstat věrní identitě a dědictví naší značky. Soulad s předpisy je další výzvou v pivovarském průmyslu. Musíme zajistit přísné dodržování předpisů upravujících výrobu, distribuci a marketing, které vyžadují pečlivou pozornost věnovanou detailům a robustní procesy dodržování předpisů. Efektivní řízení dodavatelského řetězce je zásadní pro udržení efektivity výroby a uspokojení poptávky zákazníků. To zahrnuje zajištění spolehlivých dodávek surovin, řízení logistiky obalů a zvládnutí globálních narušení, jako jsou nedostatky v dodavatelském řetězci nebo dopravní problémy. Náš závazek k udržitelnosti životního prostředí navíc představuje výzvy i příležitosti. Zatímco snižování naší ekologické stopy je prioritou, vyvažování cílů udržitelnosti a provozní efektivity vyžaduje pečlivé plánování a investice do postupů šetrných k životnímu prostředí. Kromě konkurence v pivovarnictví čelíme výzvám i z jiných kategorií nápojů, jako jsou víno, lihoviny a nealkoholické nápoje. Efektivní umístění našich produktů proti těmto alternativám vyžaduje hluboké pochopení preferencí spotřebitelů a efektivní strategie umístění značky. Problémy představují také ekonomické faktory, jako jsou výkyvy ve vzorcích spotřebitelských výdajů, směnné kurzy a geopolitické napětí. Abychom tato*



*rizika zmírnili, musíme zůstat ostražití a přizpůsobiví a přizpůsobovat naše strategie v reakci na měnící se podmínky na trhu. Navzdory těmto výzvám je vnímáme jako příležitosti k růstu a diferenciaci. Tím, že zůstaneme věrni našim základním hodnotám, investujeme do inovací a zachováváme zákaznický orientovaný přístup, jsme přesvědčeni o naší schopnosti orientovat se v konkurenčním prostředí a pokračovat v poskytování hodnoty našim spotřebitelům a akcionářům“*

### **3. Jaké faktory Vás, které nejvíce ohrožují?**

*„V dynamickém a konkurenčním prostředí čelíme v Pivovaru Česká republika řadě významných hrozeb, které mohou ovlivnit naše aktivity, vyhlídky růstu a dlouhodobou udržitelnost. Změna spotřebitelských preferencí představuje jednu z klíčových výzev, protože rychlé posuny ve vkusu spotřebitelů směrem k alternativním nápojům mohou ohrozit naši tržní pozici. Intenzivní konkurence je dalším faktorem, který nás nutí k neustálým inovacím a efektivní strategii diferenciaci, abychom zůstali konkurenceschopní. Regulační změny týkající se výroby, distribuce a reklamy alkoholu představují další výzvu, která může vyžadovat nákladné úpravy našich operačních postupů. Rizika spojená s narušením dodavatelského řetězce, ekonomickou nestabilitou a environmentálními obavami také ovlivňují naše rozhodování a provozní plány. Zvyšující se zaměření na zdraví a wellness může vést k poklesu spotřeby alkoholu, což představuje další hrozbu pro naše prodeje. Rychlý pokrok v technologii a digitálním marketingu vyžaduje adaptaci našich strategií pro efektivní zapojení a udržení zákazníků v digitálním věku. Kromě toho se musíme vypořádat s potenciálními hrozbami pro naši značku spojenými s negativní publicitou nebo krizovými situacemi, stejně jako s neočekávanými událostmi, jako jsou pandemie a zdravotní krize, které mohou mít významný dopad na naše provozy a finanční výkonnost. Abychom zmírnili tyto hrozby, zůstáváme ostražití, proaktivní a přizpůsobiví. Investujeme do výzkumu a vývoje, sledujeme trendy na trhu a upřednostňujeme iniciativy udržitelnosti. Naše silné zaměření na spokojenost zákazníků a integritu značky nám pomáhá udržet naši pozici jako předního hráče v pivovarském průmyslu“*

### **4. Ohrožuje Vás i něco dalšího a proč?**

*„Kromě zmíněných faktorů existuje několik dalších potenciálních hrozeb, které by mohly mít dopad na naši společnost. Obchodní cla a obchodní války mohou narušit mezinárodní obchod a zvýšit náklady na suroviny nebo hotové výrobky, což má vliv na ziskovost a konkurenceschopnost trhu. Politická nestabilita na klíčových trzích může vytvářet nejistotu a narušovat obchodní operace a důvěru spotřebitelů. Rozvíjející se technologie a převratné inovace mohou potenciálně zpochybnit náš tradiční obchodní model a vyžadovat značné investice do výzkumu a vývoje. Posuny v demografických trendech, jako je stárnutí populace nebo změny v hustotě populace, mohou ovlivnit spotřební vzorce a tržní poptávku po našich produktech. Právní a soudní rizika, včetně právních sporů a regulačních pokut, mohou vést k finančním ztrátám a poškození pověsti. Přírodní katastrofy, změna klimatu a hrozby kybernetické bezpečnosti mohou narušit provoz a poškodit infrastrukturu. Problémy s prací, kolísání směnných kurzů a obavy v oblasti zdraví a bezpečnosti také představují významné hrozby, které vyžadují účinná řešení a plánování. Abychom zmírnili tyto rizika, musíme být ostražití, proaktivní a připraveni reagovat na změny v prostředí.“*

### **5. Jak se snaží zvýšit či udržet svůj podíl na trhu?**

*„Naše společnost přistupuje k udržení a zvýšení svého tržního podílu v pivovarnictví mnohostranně. Stěžejní součástí naší strategie je neustálá inovace a diverzifikace našeho produktového portfolia, aby odpovídalo měnícím se preferencím a trendům spotřebitelů. Zavádíme nové příchutě, odrůdy a balení, které oslovují širší publikum a zároveň dodržují vysoké standardy kvality a konzistence, budující tak důvěru a loajalitu u spotřebitelů. Dále*

*klademe důraz na investice do budování značky a marketingové kampaně. Využíváme tradiční reklamní kanály i digitální a sociální média k zvýšení povědomí o naší značce a interakci se spotřebiteli. Široká distribuce našich produktů napříč různými kanály zajišťuje snadný přístup a maximalizuje prodejní příležitosti. Spolupráce s distributory, maloobchodníky a dalšími partnery rozšiřuje náš dosah a viditelnost na trhu. Společné marketingové aktivity a propagační kampaně podporují prodej a interakci se spotřebiteli. Zároveň se zaměřujeme na spokojenost zákazníků, sbírání jejich zpětné vazby a neustálé zlepšování jejich zkušeností. Kromě toho hledáme vyvážení konkurenceschopných cen s vnímanou hodnotou, abychom přilákali spotřebitele a zároveň si udrželi ziskovost. Nabízíme přidanou hodnotu prostřednictvím prémiové kvality, unikátních příchutí a inovativního balení. Iniciativy v oblasti CSR, udržitelnosti a odpovědného pití posilují naši značku a budují důvěru u spotřebitelů. Tímto komplexním přístupem usilujeme o posílení naší pozice na trhu, zvýšení loajality ke značce a udržitelný růst v konkurenčním prostředí pivovarnického průmyslu.“*

## **6. Je těžké zvýšit a udržet si pozici na trhu?**

*„Udržet si a zvýšit podíl na trhu v konkurenčním odvětví, jako je pivovarnictví, je skutečně náročný úkol, který vyžaduje komplexní přístup. V prostředí pivovarnictví je konkurence intenzivní, s mnoha etablovanými hráči a novými subjekty, kteří soupeří o pozornost spotřebitelů. Pro pivovary je klíčové neustále se odlišovat a inovovat, aby si udržely konkurenční výhodu. Dynamicky se měnící spotřebitelské preference jsou dalším faktorem, který ovlivňuje pivovarnický trh. Ty jsou často dány kulturními posuny, zdravotními trendy a novými technologiemi. Pivovary musí být schopny rychle reagovat na tyto změny a přizpůsobit svou nabídku tak, aby zůstaly relevantní pro své zákazníky. Regulační prostředí přináší další komplikace. Pivovary se musí řídit různými předpisy týkajícími se výroby, distribuce, označování a reklamy alkoholických nápojů. Zajištění dodržování těchto předpisů je klíčové, ale zároveň to vyžaduje pečlivou navigaci, aby se zachovala konkurenceschopnost. Ekonomické faktory, jako jsou poklesy, kolísání směnných kurzů a změny ve spotřebitelských návycích, mohou také představovat výzvy pro pivovary. Je důležité, aby pivovary byly schopny flexibilně reagovat na tyto ekonomické změny a upravit své strategie podle aktuálních podmínek na trhu. Budování a udržování loajality ke značce a pozitivní reputace jsou pro pivovary klíčové. Negativní publicita nebo problémy s kvalitou mohou vážně poškodit pověst pivovaru a narušit důvěru spotřebitelů, což může vést k poklesu podílu na trhu. Inovace a diferenciací jsou zásadní strategie pro úspěch pivovarů. Investice do výzkumu a vývoje za účelem vytvoření unikátních produktů a zážitků, které osloví spotřebitele, jsou klíčem k tomu, aby se pivovarům podařilo vyniknout na konkurenčním trhu.“*

## **7. Kde vidíte, že máte oproti konkurenci největší výhodu?**

*„Největší výhoda společnosti Pivovar Česká republika oproti konkurenci spočívá v několika klíčových oblastech, které nás odlišují a přispívají k našemu úspěchu v pivovarnictví. Začneme tím, že jako součást renomované skupiny Pivovar těžíme ze silného uznání značky a globální přítomnosti. Naše hodnota a dědictví rezonují u spotřebitelů po celém světě, poskytující nám pevný základ, na kterém můžeme stavět a odlišovat se od konkurence. Další klíčovou oblastí je naše rozhodnutí vařit vysoce kvalitní piva s použitím tradičního řemesla a inovativních technik. Toto rozhodnutí kvalitě se projevuje v celém procesu vaření piva, od pečlivého výběru nejlepších ingrediencí až po dodržování přísných standardů vaření a balení. Tento závazek kvalitě nás odlišuje a posiluje důvěru a loajalitu mezi spotřebiteli. Inovace je dalším klíčem k našemu úspěchu. Neustále diverzifikujeme naše produktové portfolio, abychom vyhověli měnícím se preferencím spotřebitelů a trendům na trhu. Snažíme se nabízet širokou škálu pivních stylů,*

*příchuť a možností balení, abychom oslovili různé chutě a potřeby. Tento inovativní přístup nám umožňuje zůstat na špici a využít nové příležitosti na trhu.*

*Udržitelnost a korporátní odpovědnost jsou také klíčové pro naše operace. Snažíme se integrovat ekologické, sociální a governance principy do našich obchodních praktik, což rezonuje u spotřebitelů a odlišuje nás jako odpovědnou volbu na trhu. Dále disponujeme dobře zavedenou distribuční sítí a silnými vztahy s maloobchodníky a partnery, což nám poskytuje vynikající přístup na trh a dosah napříč různými kanály. Tato rozsáhlá distribuční síť nám umožňuje efektivně pronikat na nové trhy, rozšiřovat naši přítomnost a maximalizovat prodejní příležitosti. Klíčovými faktory našeho úspěchu jsou nakonec náš zákaznický orientovaný přístup a zaměření na loajalitu ke značce. Poskytováním výjimečných služeb, poutavých marketingových kampaní a smysluplných zkušeností se značkou podporujeme silné vztahy se spotřebiteli, což vede k opakovaným nákupům a posiluje naši značku.“*

## **8. Jaké politické faktory Vás ohrožují?**

*„Mezi politické faktory, které by mohly potenciálně ohrozit náš pivovar, patří změny ve vládě, politická nestabilita a narušení obchodních vztahů. Posuny v politické stabilitě v zemi mohou vést k nejistotě v regulačních rámcích, daňové politice a obchodních vztazích, což má dopad na provoz a ziskovost našeho pivovaru. Změny v daňové politice, jako je zvýšení daní z alkoholu, by mohly přímo ovlivnit naše výrobní náklady a spotřebitelské ceny, a potenciálně snížit poptávku po našich produktech. Podobně narušení obchodních vztahů, například uvalení cel nebo obchodních překážek, by mohlo bránit naší schopnosti dovážet suroviny nebo vyvážet hotové výrobky, což by vedlo ke zvýšení nákladů a snížení konkurenceschopnosti. Změny ve vládních předpisech týkajících se výroby, reklamy nebo distribuce alkoholu by mohly vyžadovat, abychom přizpůsobili naše operace a marketingové strategie, což by mělo dopad na viditelnost naší značky a dosah na trh. Tyto politické faktory zdůrazňují důležitost monitorování a aktivního zapojení vládních zúčastněných stran, abychom byli připraveni na potenciální hrozby a ochránili zájmy našeho pivovaru uprostřed politické nejistoty.“*

## **9. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.**

Politická stabilita – 1

## **9. Můžete těmto faktorům přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?**

Politická stabilita – 2,

## **10. V jakých politických faktorech vidíte příležitost?**

*„Žádné důležité příležitosti pro společnost v tom nevidím.“*

## **11. Jaké ekonomické faktory Vás ohrožují?**

*„Provoz a ziskovost společnosti ohrožuje několik ekonomických faktorů. Měnová nestabilita zvyšuje riziko kolísání směnného kurzu, což má dopad na cenu dovážených surovin a potenciálně snižuje ziskové marže. Rostoucí ceny subdodavatelů mohou zvýšit výrobní náklady a ovlivnit celkovou ziskovost. Inflační tlaky mohou vést k vyšším provozním nákladům, zejména pokud jde o práci a materiály. Kolísání úrokových sazeb může ovlivnit výpůjční náklady, ovlivnit investiční rozhodnutí a finanční výkonnost. Navíc zvýšené ceny vody, energie a paliva zvyšují výrobní náklady a snižují ziskové marže. Tyto základní zdroje jsou nedílnou součástí procesu vaření piva a jakékoli výrazné zvýšení cen může významně ovlivnit hospodářský výsledek pivovaru. Celkově tyto ekonomické faktory podtrhují důležitost proaktivního řízení*

*nákladů a strategického plánování pro zmírnění rizik a udržení finanční stability v nestabilním ekonomickém prostředí.“*

**12. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.**

Inflace – 0,31, daňová politika – 0,29 úrokové sazby - 0,20, ceny vody, energie a PHM – 0,15, stabilita měny – 0,03, Ceny subdodavatelů – 0,02

**13. Můžete těmto faktorů přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?**

Inflace – 3, daňová politika – 2, úrokové sazby –2 , ceny vody, energie a PHM – 2, stabilita měny – 1, Ceny subdodavatelů – 1

**14. V jakých ekonomických faktorech vidíte příležitost?**

Příležitostí je několik ekonomických faktorů. Ekonomický růst stimuluje spotřebitelské výdaje, zvyšuje poptávku po našich produktech a podporuje růst příjmů. Stabilní míra inflace navíc zajišťuje cenovou stabilitu, udržuje kupní sílu spotřebitelů a důvěru trhu. Měnová stabilita minimalizuje kurzová rizika, usnadňuje řízení nákladů a mezinárodní obchod. Využitím těchto příznivých ekonomických podmínek může rozšířit podíl na trhu, zvýšit ziskovost a podpořit udržitelný obchodní růst.

**15. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.**

Hospodářský růst – 0,35, inflace 0,25, stabilita měny 0,15, daňová politika – 0,15, obchodní dohody – 0,10

**16. Můžete těmto faktorů přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?**

Hospodářský růst – 3, inflace 2, stabilita měny 1, daňová politika – 2 , obchodní dohody – 1

**17. Jaké sociální faktory Vás ohrožují?**

Pivovar Česká republika čelí hrozbám z měnících se sociálních faktorů, jako jsou měnící se trendy spotřeby, vyvíjející se životní styl a rostoucí důraz na udržitelnost. Významná změna v preferencích spotřebitelů směrem ke zdravějším variantám nebo alternativním nápojům může snížit poptávku po našich produktech. Obdobně změny ve výběru životního stylu, jako je pokles spotřeby alkoholu nebo preference nealkoholických alternativ, by mohly ovlivnit objemy prodeje. Zvýšené povědomí o otázkách životního prostředí a udržitelnosti může navíc vést spotřebitele k tomu, aby upřednostňovali značky se silnými kredity udržitelnosti, což může mít vliv na věrnost značek a podíl na trhu. Řešení těchto sociálních výzev vyžaduje proaktivní přizpůsobení se vyvíjejícím se preferencím spotřebitelů, inovaci nabídky produktů a neustálý závazek k iniciativám v oblasti udržitelnosti, aby byla zachována relevance a konkurenceschopnost na trhu.

**18. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.**

Změna trendů spotřeby – 0,52, životní styl- 0,28, sociální udržitelnost – 0,2

**19. Můžete těmto faktorů přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?**

Změna trendů spotřeby – 4, životní styl- 2, sociální udržitelnost – 2

## 20. V jakých sociálních faktorech vidíte příležitost?

Identifikujeme příležitosti ve vyvíjejících se sociálních faktorech, jako jsou měnící se vzorce spotřeby, vliv sociálních médií a účast na kulturních akcích. Přijetí posunů v preferencích spotřebitelů směrem k prémiovým nebo řemeslným pivům nám umožňuje představit inovativní produkty, které rezonují s měnícími se chutěmi. Využití platform sociálních médií umožňuje přímé zapojení se spotřebiteli, podporuje povědomí o značce a interakci s komunitou. Účast na kulturních akcích poskytuje platformu k prezentaci hodnot naší značky a hlubšímu spojení se spotřebiteli, čímž se zvyšuje loajalita ke značce. Využitím těchto společenských příležitostí může Pivovar Česká republika posílit svou přítomnost na trhu, rozvíjet vztahy se zákazníky a podporovat udržitelný růst.

## 21. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.

Změna vzorců spotřeby - 0,52, sociální média- 0,36, kulturní akce – 0,12

## 22. Můžete těmto faktorům přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?

Změna vzorců spotřeby - 4, sociální média- 2, kulturní akce – 1

## 23. Jaké technologické faktory Vás ohrožují?

Čelí hrozbám technologických faktorů, jako je postup konkurence a riziko kybernetických útoků. Přijetí pokročilých pivovarských technologií nebo inovativních výrobních postupů konkurenty může zvýšit jejich efektivitu a kvalitu produktů, což představuje konkurenční výzvu. Rostoucí prevalence kybernetických útoků zaměřených na podniky, včetně pivovarů, navíc představuje značné riziko pro naše operace, bezpečnost dat a pověst značky. Pro zmírnění těchto hrozeb a zajištění odolnosti v rychle se vyvíjejícím technologickém prostředí je nezbytné bedlivé sledování, investice do opatření v oblasti kybernetické bezpečnosti a sledování technologického pokroku.

## 24. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.

Technologické pokroky konkurence – 0,53, Kybernetické útoky – 0,47

## 25. Můžete těmto faktorům přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?

Technologické pokroky konkurence – 2, Kybernetické útoky – 1

## 26. V jakých technologických faktorech vidíte příležitost?

Pivovar Česká republika identifikuje příležitosti v různých technologických faktorech. Pokrok v technologii vaření piva nabízí příležitosti ke zvýšení kvality produktů, inovaci s novými příchutěmi a zlepšení efektivitu výroby. Optimalizace výrobních procesů prostřednictvím automatizace a analýzy dat může zefektivnit operace, snížit náklady a zvýšit produktivitu. Inovace v technologiích balení produktů nám navíc umožňuje odlišit naše nabídky, zvýšit přitažlivost regálů a vyhovět vyvíjejícím se preferencím spotřebitelů z hlediska udržitelnosti a pohodlí. Využitím těchto technologických příležitostí může Pivovar Česká republika zůstat před konkurencí, podporovat provozní dokonalost a poskytovat spotřebitelům hodnotu.

## 27. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.

Technologie vaření piva – 0,55, optimalizace výroby – 0,35, Balení výrobků – 0,10

**28. Můžete těmto faktorů přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?**

Technologie vaření piva – 3, optimalizace výroby – 2, Balení výrobků – 1

**29. Jaké enviromentální faktory Vás ohrožují?**

Čelíme hrozbám environmentálních faktorů, jako jsou klimatické změny a dostupnost zdrojů. Změna klimatu představuje rizika pro zemědělskou produkci a dostupnost vody, což má dopad na kvalitu a dostupnost surovin nezbytných pro pivovarnictví. Kromě toho může rostoucí konkurence o přírodní zdroje, jako je voda a energie, vést k nedostatku dodávek nebo kolísání cen, což ovlivňuje výrobní náklady a provozní udržitelnost. Proaktivní opatření ke zmírnění environmentálních rizik, včetně úsilí o zachování vody a postupů udržitelného získávání zdrojů, jsou zásadní pro zajištění dlouhodobé životaschopnosti pivovaru v podmínkách environmentálních problémů.

**30. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.**

Změna klimatu – 0,55, dostupnost zdrojů – 0,45

**31. Můžete těmto faktorů přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?**

Změna klimatu – 3, dostupnost zdrojů 2

**32. V jakých enviromentálních faktorech vidíte příležitost?**

Pivovar identifikuje příležitosti v různých faktorech životního prostředí. Přijetí iniciativ udržitelnosti nám umožňuje minimalizovat naši ekologickou stopu, zlepšit pověst značky a splnit očekávání spotřebitelů ohledně ekologických postupů. Zavádění energeticky účinných technologií a snižování energetické zátěže nejen snižuje provozní náklady, ale také snižuje emise skleníkových plynů, což přispívá k udržitelnosti životního prostředí. Iniciativy zaměřené na snižování odpadu a recyklaci nám navíc umožňují minimalizovat tvorbu odpadu, šetřit zdroje a podporovat principy oběhového hospodářství. Upřednostněním těchto ekologických příležitostí může Pivovar Česká republika prokázat vůdčí postavení v oblasti ochrany životního prostředí, dosáhnout úspory nákladů a vytvořit dlouhodobou hodnotu pro podnikání i planetu.

**33. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.**

Udržitelnost – 0,45, energetické zatížení – 0,30, snížení a recyklace odpadu – 0,25

**34. Můžete těmto faktorů přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?**

Udržitelnost – 2, energetické zatížení – 2, snížení a recyklace odpadu – 1

**35. Jaké legislativní faktory Vás ohrožují?**

Legislativní faktory, jako je politika spotřební daně, věková omezení a regulace reklamy nás ohrožují. Změny sazeb spotřební daně mohou významně ovlivnit výrobní náklady a spotřebitelské ceny, ovlivnit ziskovost a konkurenceschopnost trhu. Věkové omezení konzumace a nákupu alkoholu může omezit náš cílový trh a omezit možnosti prodeje mezi mladšími demografickými skupinami. Kromě toho mohou reklamní omezení uložená regulačními orgány omezit naši schopnost propagovat naše produkty a účinně oslovit cílové publikum, což má dopad na viditelnost značky a podíl na trhu. Řešení těchto legislativních

výzev vyžaduje proaktivní zapojení s regulačními orgány a dodržování vyvíjejících se předpisů ke zmírnění rizik a zajištění kontinuity podnikání.

**36. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.**

Spotřební daň – 0,31, věkové omezení – 0,25, Omezení reklamy – 0,25

**37. Můžete těmto faktorů přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?**

Spotřební daň – 3, věkové omezení – 2, Omezení reklamy – 2

**38. V jakých Legislativních faktorech vidíte příležitost?**

Pivovar Česká republika identifikuje příležitosti v některých legislativních faktorech. Příznivé úpravy politik spotřební daně mohou snížit výrobní náklady a zlepšit konkurenceschopnost, což nám umožní investovat do inovací a expanze. Uvolnění regulací propagace nabízí příležitosti ke zvýšení viditelnosti značky a účinnějšímu zapojení spotřebitelů, což vede k růstu prodeje a podílu na trhu. Prosazováním podpůrných legislativních změn a využíváním těchto příležitostí může Pivovar Česká republika posílit svou pozici na trhu a řídit udržitelný obchodní růst.

**39. Můžete těmto faktorům, které Vás ohrožují přiřadit bodovou škálu důležitosti od 0–1, kdy 0 znamená žádná důležitost a 1 největší. Součet těchto vah se musí rovnat 1.**

Spotřební daň – 0,65, rozvolnění propagace – 0,35

**40. Můžete těmto faktorů přiřadit účinnost strategií na škále od 1 do 4, kdy 4 je nejvíce?**

Spotřební daň – 3, rozvolnění propagace – 1



# Vliv vnějšího okolí na strategii organizace

Ondřej Svejkovský, DEMMA07



# Řešená problematika

## úvod

Každé odvětví je ovlivněno vnějšími faktory. Proto je klíčové, aby firmy tyto faktory neustále monitorovaly, vyhodnocovaly a adekvátně na ně odpovídaly

## problém

Zjištění, jaké vnější faktory ovlivňují danou firmu, a zhodnocení, jak dobře je firma připravena na tyto faktory reagovat

## přístup

Kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru, PESTEL analýzy, finančních analýz, organizačních analýz, SWOT analýz, konkurenceschopnosti

# Postup řešení

## zdroj

Interní data společnosti Pivovar Česká republika, generální ředitel, obchodní, marketingové, technické oddělení

## získávání

Kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru, PESTEL analýzy, finančních analýz, organizačních analýz, SWOT analýzy, konkurenceschopnosti.

## zpracování

Pomocí kvalitativního výzkumu byla realizována PESTEL analýza pro konkrétní podnik, přičemž pro různé segmenty byly sestaveny EFE matice s využitím technik ETOP.

# Výsledky práce

- Z výsledku diplomové práce vyplynulo, že společnost Pivovar Česká republika je ovlivňován zejména faktory technologickými, enviromentálními a sociálními.

→ Výzkumem byla zjištěna:

- Podniková strategie nedostatečně reaguje na hrozby a příležitosti v sociálních faktorech
- Podniková strategie nedostatečně reaguje na hrozby a příležitosti v technologický faktorech
- Podniková strategie nedostatečně reaguje na hrozby a příležitosti v enviromentálních faktorech

→ **Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení.**

# Výsledky práce – grafické znázornění

## Identifikace zdrojů ohrožení

### POLITICKÁ

- Politická stabilita

### EKONOMICKÁ

- Inflace
- Dáňová politika
- Úrokové sazby
- Ceny subdodavatelů

### SOCIÁLNÍ

- Změna trendů
- Životní styl
- Sociální udržitelnost

### TECHNOLOGICKÁ

- Technologické pokroky
- konkurence
- Kybernetické útoky

### ENVIROMENTÁLNÍ

- Změna klimatu
- Nedostupnost zdrojů

### LEGISLATIVNÍ

- Spotřební daň
- Věkové omezení
- Omezení reklamy

# Výsledky práce – grafické znázornění

## Identifikace zdrojů příležitostí

### POLITICKÁ

- Politická stabilita

### EKONOMICKÁ

- Hospodářský růst
- Inflace
- Stabilita měny
- Daňová politika
- Obchodní dohody

### SOCIÁLNÍ

- Změna vzorců spotřeby
- Sociální média
- Kulturní akce

### TECHNOLOGICKÁ

- Technologie vaření piva
- Optimalizace výroby
- Balení

### ENVIROMENTÁLNÍ

- Udržitelnost zdrojů
- Energetické zatížení
- Snížení a recyklace odpadu

### LEGISLATIVNÍ

- Spotřební daň
- Rozvolnění

# Výsledky práce – grafické znázornění

Tabulka 11 Sociální faktory

Sociální	Označení	Faktor	Váha	Efektivita strategie	Vážené skóre
	ST1	Změna trendů spotřebitelů	0,52	4	2,08
	ST2	Životní styl	0,28	2	0,56
	ST3	Sociální udržitelnost	0,2	2	0,4
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>3,04</b>
	SO1	Změna vzorců spotřeby	0,52	4	2,08
	SO2	Sociální média	0,36	2	0,72
	SO3	Kulturní akce	0,12	1	0,12
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,92</b>

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

# Výsledky práce – grafické znázornění

Tabulka 12 Technologické faktory

Technologické	Označení	Faktor	Váha	Efektivita strategie	Vážené skóre
	TT1	Technologické pokroky konkurence	0,53	2	1,6
	TT2	Kybernetické útoky	0,47	1	0,47
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,7</b>
	TO1	Technologie vaření piva	0,55	3	1,65
	TO2	Optimalizace výroby	0,35	2	0,7
	TO3	Balení	0,10	1	0,10
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,45</b>

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor

# Výsledky práce – grafické znázornění

Tabulka 13 Enviromentální faktory

Enviromentální	Označení	Faktor	Váha	Efektivita strategie	Vážené skóre
	ENT1	Změna klimatu	0,55	3	1,65
	ENT2	Nedostupnost zdrojů	0,45	2	0,9
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>2,55</b>
	ENO1	Udržitelnost zdrojů	0,45	2	0,90
	ENO2	Energetické zatížení	0,30	2	0,60
	ENO3	Snížení a recyklace odpadu	0,25	1	0,25
<b>Celkem</b>			<b>1</b>		<b>1,75</b>

Zdroj: Interní zdroje, 2024, přepracování autor



# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit v sociálních faktorech



**1. Zavedení nových produktů na trh – ochucené druhy, nízkokalorické, nealkoholické**

---



**2. Zvýšení aktivity v digitálních médiích**

---



**3. Prezentace čisté firmy**

---

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit v technologických faktorech



**1. Automatizace výroby**

---



**2. Implementace bezpečnostních systémů – ochrana automatizované výroby**

---



**3. Balení výrobků – udržitelnost, interaktivita, zrychlení výroby**

---

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit v enviromentálních faktorech



**1. Diverzifikace zdrojů surovin**

---



**2. Moderní energetické technologie – Solární panely, biomasa**

---



**3. Snížení odpadu – vratné obaly, balící materiály**

---

# Závěr

---



**Bylo zjištěno že společnost Pivovar Česká republika je nejvíce ovlivňováno sociálními, technologickými a enviromentálními faktory**



Vy vybraných segmentech bylo vytvořeno doporučení



Společnost vyhodnotila doporučení autora jako přínosné a uvedla, že se v těchto faktorech snaží dlouhodobě zlepšovat

**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**