

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Vzdělávání v pivovarském průmyslu v regionu
Kutná Hora – pivovar Kutná Hora**

**Autor práce: Bc. Marcela Vlasáková
Vedoucí práce: Ing. Marek Dvořák, Ph.D.**

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marcela Vlasáková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vzdělávání v pivovarnickém průmyslu v regionu Kutná Hora – pivovar Kutná Hora

Název anglicky

Education in the brewing industry in the Kutná Hora region – Kutná Hora Brewery

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit podnikové vzdělávání v pivovarnickém průmyslu v regionu Kutná Hora, se zaměřením na pivovar Kutná Hora.

Metodika

Teoretická část diplomové práce představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání vzdělávání v pivovarnickém průmyslu v regionu Kutná Hora s důrazem na pivovar Kutná Hora.

Praktická část zahrnuje identifikaci vybraných pivovarů pomocí sběru dat z regionu Kutná Hora a internetových/intranetových stránek pivovarů, komparaci a následnou syntézu poznatků. Primární data budou pořízena dotazováním jako techniky sběru dat.

Doporučený rozsah práce

50-60

Klíčová slova

Pivovary v regionu Kutná Hora, výkonnost podniku, strategický manažment, vzdělávání

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

TURECKIOVÁ, M. – VETEŠKA, J. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí : Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání v pivovarnickém průmyslu v regionu Kutná Hora – pivovar Kutná Hora" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.3.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Markovi Dvořákovi, Ph.D za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce.

Vzdělávání v pivovarnickém průmyslu v regionu Kutná Hora - pivovar Kutná Hora

Abstrakt

Tématem předkládané práce je vzdělávání managementu v pivovarnickém průmyslu v regionu Kutná Hora se soustředěním právě na kutnohorský pivovar. Toto téma bylo zvoleno především proto, že pivovary na Kutnohorsku mají dlouhou historickou tradici, je tudíž zcela jistě vhodné se zaměřit na vývoj pivovarů v této lokalitě. Pivovarnictví má navíc v ČR velmi silnou tradici. Nelze opomenout fakt, že pivo je typickým českým národním nápojem, tudíž je jistě přínosné zaměřit se z hlediska strategického managementu právě na pivovar. Výroba a prodej piva je v ČR s ohledem na to, že pivo je velmi oblíbeným nápojem, který navíc vyhledávají i cizinci, významným oborem podnikání v ČR. Předkládaný text si klade za cíl zjistit potřeby manažerů podniků v oblasti podnikových strategií a podnikového vzdělávání.

Klíčová slova: Pivovary v regionu Kutná Hora, výkonnost podniku, strategický management, vzdělávání, podniková strategie, podnikové vzdělávání

Education in the brewing industry in the Kutná Hora region - Kutná Hora Brewery

Abstract

The topic of this work is the education of management in the brewing industry in the Kutná Hora region, focusing on the Kutná Hora brewery. This topic was chosen mainly because the breweries in the Kutná Hora region have a long historical tradition, so it is certainly appropriate to focus on the development of breweries in this locality. Moreover, brewing has a very strong tradition in the Czech Republic. We cannot forget that beer is a typical Czech national drink, so it is certainly beneficial to focus on the brewery in terms of strategic management. The production and sale of beer is in the Czech Republic with regard to the fact that beer is a very popular drink, which is also sought by foreigners, an important business in the Czech Republic. The present text aims to find out the needs of business managers in the area of corporate strategies and business education.

Keywords: Breweries in Kutná Hora region, company performance, strategic management, education, corporate strategy, company education

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Cíl práce a metodika	4
2.1 Cíl práce	4
2.2 Metodika sběru dat.....	4
2.3 Metodika vyhodnocení dat.....	6
3. Teoretická východiska	8
3.1 Pivovary na Kutnohorsku.....	8
3.1.1 Kutnohorsko – charakteristika regionu.....	8
3.1.2 Vývoj pivovarství na Kutnohorsku.....	11
3.1.2.1 Vývoj v období středověku.....	12
3.1.2.2 Vývoj od 16 do 19. století.....	13
3.1.2.3 Vývoj ve 20. století.....	16
3.1.2.4 Vývoj po roce 1989.....	18
3.2 Podniková strategie pivovaru	22
3.2.1 Pojem a podstata strategie podniku.....	22
3.2.2 Strategické cíle, poslání, vize a mise podniku	23
3.2.3 Strategická analýza.....	27
3.2.4 Specifické rysy podnikové strategie pivovaru	28
3.3 Podnikové vzdělávání v pivovaru	29
3.3.1 Pojem podnikového vzdělávání a jeho charakteristika	29
3.3.2 Fáze podnikového vzdělávání	30
3.3.3 Metody a formy podnikového vzdělávání.....	32
3.3.4 Specifika podnikového vzdělávání v pivovaru	33
4. Vlastní práce.....	34
4.1 Představení Měšťanského pivovaru Kutná Hora	34
4.2 Analýza dokumentů pivovaru Kutná Hora	37
4.3 Výzkumný soubor	40
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	45
4.4.1 Situační analýza podniku	46
4.4.2 Vývoj paradigmatu strategického managementu.....	54
4.4.3 Měření a řízení výkonnosti podniku	63
5. Výsledky a diskuse	71
5.1 Výsledky dotazníkového šetření	71
5.2 Identifikace nedostatků	73
5.3 Doporučení pro praxi	74

5.4	Vyhodnocení naplnění cílů.....	75
6.	Závěr.....	78
7.	Seznam použitých zdrojů.....	80
7.1	Knihy a odborné časopisy	80
7.2	Internetové zdroje.....	82
8.	Přílohy	84

Seznam obrázků

Obr. č. 1:	Okres Kutná Hora a jeho administrativní členění.....	9
Obr. č. 2:	Vzájemná návaznost vize, mise, strategických cílů a podnikové strategie	26
Obr. č. 3:	Logo Měšťanského Pivovaru Kutná Hora.....	35
Obr. č. 4:	Areál Měšťanského Pivovaru Kutná Hora.....	36
Obr. č. 5:	Rozmístění distribučních partnerů Měšťanského Pivovaru Kutná Hora...	38
Obr. č. 6:	Logo Zámeckého pivovaru Zbraslavice.....	40
Obr. č. 7:	Pivovar Hubertus a.s.....	42
Obr. č. 8:	logo Pivovaru Velké Březno.....	43
Odkazovaný seznam obrázků		

Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Počet osob na jednotlivých stupních řízení.....	46
Tabulka č. 2:	Útvarová struktura jednotlivých podniků.....	47
Tabulka č. 3:	Využívané metody/analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku....	49
Tabulka č. 4:	Oblasti a intenzita dlouhodobého plánu rozvoje.....	50
Tabulka č. 5:	Významnost kritérií.....	52
Tabulka č. 6:	Příčiny/impulsy pro změny strategie.....	53
Tabulka č. 7:	Současný stav vnějšího prostředí jednotlivých pivovarů.....	55
Tabulka č. 8:	Budoucí stav vnějšího prostředí jednotlivých pivovarů.....	56
Tabulka č. 9:	Současný stav mezoprostředí jednotlivých pivovarů.....	57
Tabulka č. 10:	Budoucí stav mezoprostředí jednotlivých pivovarů.....	58
Tabulka č. 11:	Analýza vnitřního prostředí v současnosti a v budoucnu.....	60
Tabulka č. 12:	Zdroje informací o změnách obklopujících podnik.....	61
Tabulka č. 13:	Rezervy při dalším rozvoji podniku.....	62
Tabulka č. 14:	Důvody pro zavedení systému měření a řízení výkonnosti.....	63

Tabulka č. 15: Koncepty a nástroje používané k měření a řízení výkonnosti.....	64
Tabulka č. 16: Význam vybraných faktorů pro měření výkonnosti.....	65
Tabulka č. 17: Vliv vybraných faktorů na výkonnost podniku.....	65
Tabulka č. 18: Měřítko využívaná k měření stanoveného cíle.....	66
Tabulka č. 19: Kritéria hodnocení efektivnosti investičních projektů a jejich vliv...	67
Tabulka č. 20: Situace v podniku ve vztahu k měření výkonnosti jednotlivých procesů	68
Tabulka č. 21: Příčiny výkyvů v tržbách.....	70

Seznam použitých zkratk

a.s. - akciová společnost

č. - číslo

ČR - Česká republika

IČO - identifikační číslo osoby

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

n.p. - národní podnik

s.p. - státní podnik

1. Úvod

Tématem předkládané práce je vzdělávání managementu v pivovarnickém průmyslu v regionu Kutná Hora se soustředěním na kutnohorský pivovar. Toto téma bylo zvoleno především proto, že pivovary na Kutnohorsku mají dlouhou historickou tradici, je tudíž zcela jistě vhodné zaměřit se na vývoj pivovarů v této lokalitě. Pivovarnictví má navíc v ČR velmi silnou tradici, nelze opomenout fakt, že pivo je typickým českým národním nápojem, tudíž je jistě přínosné zaměřit se z hlediska strategického managementu právě na pivovar. Výroba a prodej piva je v ČR s ohledem na to, že pivo je velmi oblíbeným nápojem, který navíc vyhledávají i cizinci, významným oborem podnikání v ČR.

Vzhledem k tomu, že v této práci je pivovarnictví geograficky omezeno na region Kutnohorska, je stěžejní důraz v práci kladen na pivovar Kutná Hora (v současné době fungující pod názvem „*Měšťanský pivovar Kutná Hora*“). Tento pivovar byl zvolen zejména proto, že se jedná o pivovar se skutečně dlouhou tradicí, který přitom v posledních letech prošel významnou proměnou, kdy po dobu několika let nebyl vůbec otevřen a pivo nevyráběl ani neprodával, nicméně v poměrně nedávné době byl opět otevřen a snaží se navázat na původní technologie a tradici.

Z tohoto důvodu je geneze pivovaru velmi zajímavá, neboť v českém prostředí lze najít nespočet příkladů pivovarů (i jiných podniků), které se poté, co došlo k jejich uzavření již znovu otevřít nepodařilo. Z tohoto důvodu je strategie pivovaru v Kutné Hoře, se kterou byl pivovar po svém uzavření opětovně otevřen, po odborné stránce zajímavým tématem stejně jako otázky rozvoje a vzdělávání manažerů, které jsou v této práci rovněž zkoumány, a které by měly do budoucna napomoci k zajištění úspěšného fungování pivovaru v Kutné Hoře. Ze všech výše uvedených důvodů lze tedy téma označit za aktuální a za po odborné stránce zajímavé.

Předkládaný text si klade za cíl zjistit potřeby manažerů podniků v oblasti podnikových strategií a podnikového vzdělávání. Za účelem naplnění výše uvedeného cíle je práce rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou. Ještě před teoretickou částí je představena metodika a cíle práce, a to včetně dílčích cílů, ze kterých sestává zmíněný hlavní cíl. Na metodiku pak navazuje kapitola shrnující teoretická východiska, která se zaměřuje jednak na analýzu Kutnohorska jako regionu, ve kterém se vyrábí pivo a existuje zde pivovar s dlouhou tradicí, který je předmětem výzkumu. Dále je do teoretických východisek zařazeno pojednání o historii pivovarů na Kutnohorsku, a

představení aktuálních pivovarů, které v regionu působí. K teoretickým východiskům je dále zařazeno pojednání o strategii podniku a strategické analýze, jehož součástí je i představení specifik, která se vztahují k podnikové strategii pivovarů. Další významnou složku teoretických východisek, která navazuje na stanovený cíl je podkapitola zaměřená na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kde je nejprve o problematice pojednáno obecně a následně jsou zohledněna specifika, která se vztahují k pivovarům.

Analytická část je pak tvořena kapitolou, která se nazývá vlastní práce a je v ní nejprve představen Měšťanský pivovar Kutná Hora, dále je provedena analýza materiálů pivovaru, které jsou k dispozici a následně je představen výzkumný soubor a statisticky zpracováno dotazníkové šetření. Jak je zřejmé z této kapitoly, vlastní výzkum je zpracován prostřednictvím kvalitativní analýzy materiálů a prostřednictvím kvantitativního výzkumu, kterým je dotazníkové šetření. Stěžejní důraz je kladen právě na dotazníkové šetření a zjištění, které přináší. Výstupy dotazníkového šetření jsou zpracovány v MS Excel, jsou doplněny komentáři, grafy a tabulkami tak, aby byly, pokud možno, přehledné a snadno interpretovatelné.

Další kapitola tvořící součást praktické části se pak nazývá výsledky a diskuse, na počátku shrnuje nejvýznamnější zjištění z dotazníkového šetření, dále se zaměřuje na identifikaci nedostatků ve strategickém managementu a ve vzdělávání zaměstnanců v Měšťanském pivovaru Kutná Hora. Následně se práce zaměřuje na vyhodnocení stanovených cílů a jejich naplnění, provádí rovněž diskusi výsledků a formuluje doporučení pro pivovar v Kutná Hoře.

Na počátku zpracování této práce byla provedena důkladná literární rešerše. Následující text je zpracován za pomoci odborné literatury týkající se strategického managementu, podnikového vzdělávání a pivovarnictví se zaměřením na pivovary v oblasti Kutnohorska. Důležitým zdrojem informací jsou rovněž publikace zaměřené na Kutnohorsko jako region. Primárně je čerpáno z odborných publikací a odborných článků, dílčím způsobem je text doplněn o informace čerpané z internetu, případně o interní zdroje Měšťanského pivovaru Kutná Hora.

Z oboru strategického managementu a podnikové strategie stojí za zmínku například publikace nazvaná „Strategické řízení podniku,“ jejímž autorem je Roman Zuzák,¹ stejně

¹ ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 8024740087.

jako třeba kniha „Podnikatelský plán a strategie,“ kterou napsala Jitka Srpová a kolektiv.² Z hlediska podnikového vzdělávání je nutné zmínit především odbornou publikaci s názvem „Efektivní vzdělávání zaměstnanců,“ kterou napsali Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková.³ Dalším důležitým zdrojem je pak publikace s názvem „Řízení pracovního výkonu v podniku,“ jejímž autorem je Michael Armstrong.⁴ Důležitým zdrojem je rovněž kniha s názvem „Firemní vzdělávání,“ jejíž autorkou je Hana Bartoňová.⁵

Literatura, která se vztahuje ke Kutnohorsku a k pivovarům v této oblasti, stejně jako k jejich historii byla rovněž pro zpracování této práce stěžejní, nicméně ve srovnání s literaturou zaměřenou na strategický management a vzdělávání zaměstnanců zde bylo zdrojů (zejména specializovaných vyloženě na pivovary v regionu a jejich historii o poznání méně). Za zmínku však stojí například publikace s názvem „Kutná Hora,“ jejímž autorem je Jan Jelínek⁶ či stejnojmenná publikace od Heleny Štroblové a kolektivu.⁷ Důležitým zdrojem pak byla i kniha, která se zaměřuje obecně na pivovarství v Čechách, a to kniha s názvem „Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století,“ jejímž autorem je Antonín Kratochvíle⁸ podobně jako kniha „České pivo,“ (84) kterou napsala Gabriela Basařová.⁹ Vedle uvedených zdrojů je samozřejmě čerpáno i z celé řady dalších hodnotných zdrojů informací.

² SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

³ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 8024736519.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁶ JELÍNEK, Jan. *Kutná Hora*. Praha: TEPS, 1990. ISBN 807065046X.

⁷ ŠTROBLOVÁ, Helena a kol. *Kutná Hora*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2000. Dějiny českých měst. ISBN 80-7106-186-7.

⁸ KRATOCHVÍLE, Antonín. *Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2005. ISBN 80-86576-16-7.

⁹ BASAŘOVÁ, Gabriela. *České pivo (97)*. 3., dopl. vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 2011. ISBN 978-80-87109-25-0.

2. Cíl práce a metodika

Na samotném počátku práce je v každém případě nutné stanovit si konkrétní cíle, které mají být v rámci výzkumu naplněny a následně vhodně zvolit metodický postup, kterým mají tyto cíle být naplněny. Tato kapitola se proto zaměřuje nejprve na stanovení cílů, následně na metodický postup sběru dat a konečně pak na metodiku vyhodnocování dat, která je užita ve vlastním výzkumu.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem výzkumu je zjistit potřeby manažerů podniků v oblasti podnikových strategií a podnikového vzdělávání. V návaznosti na tento hlavní cíl bylo formulováno rovněž následujících pět dílčích cílů:

Dílčí cíl č. 1: Zmapovat historii a vývoj Měšťanského pivovaru Kutná Hora.

Dílčí cíl č. 2: Provést strategickou a situační analýzu Měšťanského pivovaru Kutná Hora.

Dílčí cíl č. 3: Analyzovat vývoj paradigmatu strategického managementu v Měšťanském pivovaru Kutná Hora.

Dílčí cíl č. 4: Identifikovat potřeby v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Dílčí cíl č. 5: Identifikovat nedostatky v oblasti strategie a vzdělávání zaměstnanců v pivovaru Kutná hora a formulovat adekvátní doporučení k jejich eliminaci, popř. snížení.

2.2 Metodika sběru dat

Poté co byly stanoveny cíle výzkumu, bylo nutné zvolit metodický postup sběru dat. Základem pro stanovení vlastních cílů i pro koncipování výzkumu bylo studium odborné literatury z oboru pivovarství, strategického managementu a vzdělávání zaměstnanců. Jako hlavní výzkumná strategie byla zvolena kvantitativní strategie, která byla realizována technikou dotazníkového šetření. Doplněna pak byla kvalitativní výzkumnou strategií,

kteřá spočívala v obsahové analýze dostupných materiálů Měšťanského pivovaru Kutná Hora.

Dotazníkové šetření se řídilo podle Likertovy škály (Likert, 1932). Likertova škála umožňuje zjistit nejen obsah postoje, ale i jeho přibližnou sílu. Svou podobou je Likertova škála podobná se sémantickým diferencíálem, ve kterém však krajní póly tvoří dva různé pojmy, mezi kterými respondent „vybírám“.

Prvním krokem bylo vyhledání materiálů, které se týkají Měšťanského pivovaru Kutná Hora jednak na webových stránkách pivovaru, dále také v obchodním rejstříku a dále byly vyžádány materiály přímo z pivovaru. Takto byly shromážděny materiály pro kvalitativní výzkum, který měl podobu prostudování a následné obsahové analýzy těchto materiálů. Za pomoci těchto materiálů se podařilo identifikovat některé body, které byly následně zařazeny do kvantitativního výzkumu za účelem jejich objasnění, popř. upřesnění. Vedle toho kvalitativní výzkum průběžně doplňoval souvislosti, které vyplynuly z kvantitativního výzkumu.

Kvantitativní výzkum měl podobu nestandardizovaného dotazníkového šetření. Dotazník, který je přílohou č. 1 této práce, byl sestaven tak, aby se zaměřoval jednak na strategické řízení pivovaru a dále na podnikové vzdělávání zaměstnanců pivovarů. Vedle toho byly zjišťovány charakteristiky pivovaru a další skutečnosti, které posloužily k charakteristice výzkumného souboru. Dotazník byl zvolen především proto, že se jedná o metodu, která je poměrně jednoduchá a časově stejně jako finančně nenáročná na zpracování. Z pohledu manažera pak zajišťuje značnou míru anonymity, což může vést k tomu, že manažer bude upřímnější a otevřenější než při jiných formách výzkumu, kde anonymita tak dobře zabezpečena není.¹⁰

Dotazník sestával primárně z uzavřených otázek, tedy z otázek, kde respondent volil jednu (nejvhodnější) alternativu z nabízených možností. Velkou výhodou uzavřených otázek je, že výzkum je možné statisticky vyhodnotit a zpracování je méně náročné než u polootevřených, popř. dokonce otevřených otázek. Nevýhodou však může být fakt, že výzkumníkem navržené odpovědi nemusí vždy korespondovat s realitou v podniku, což

¹⁰ CHROMÝ, Jan. Práce s empirickými daty. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2801-1, s. 18.

může výsledky dotazníkového šetření zkreslovat.¹¹ Právě proto předcházela tvorbě dotazníku kvalitativní analýza, na jejím základě měly být zjištěny informace týkající se podnikové strategie a vzdělávání zaměstnanců v pivovaru, aby se dal dotazník pak koncipovat co nejvíce na míru zjištěným skutečnostem a bylo možné omezit na minimum případy, kdy by se respondent neztotožňoval s žádnou z navrhovaných variant, nicméně vyloučit takovou situaci samozřejmě nebylo úplně možné. Přesto však byly učiněny kroky k tomu, aby se podařilo eliminovat situaci, kdy si respondenti nebudou schopni vybrat z nabízených odpovědí, ale i situace, kdy nabízené odpovědi nebudou adekvátní k dotazovanému problému, ale i případy dvojnásobných či nesrozumitelných otázek.

Proto byla po sestavení dotazníku realizována nejprve pilotní studie, v jejímž rámci byl dotazník předložen celkem sedmi manažerům z různých pivovarů nejen na Kutnohorsku. Manažeři měli za úkol dotazník jednak vyplnit, ale především se vyjádřit ke znění otázek, jejich relevantnosti, úplnosti, k tomu, zda nabízené odpovědi považují za relevantní a smysluplné stejně jako zda jim určitá odpověď nechybí. Ve všech případech byl dotazník výzkumníkem postupně procházen s manažerem a pokud manažer měl k otázce či nabízeným odpovědím jakoukoliv připomínku, byla zaznamenána v písemné podobě. Poté, co byla pilotní studie realizována se všemi sedmi manažery, byly veškeré připomínky manažerů vyhodnoceny a v návaznosti na relevantní připomínky došlo k drobným úpravám dotazníku (především jazykového rázu, některé otázky byly přeformulovány, aby byly po jazykové stránce pro respondenty srozumitelnější apod.).

Po úpravách dotazníku byl vlastní dotazník distribuován respondentům působícím na manažerských pozicích v Měšťanském pivovaru Kutná Hora, který byl pro tuto práci klíčový a dále rovněž Zámecký pivovar Zbraslavice, pivovar Hubertus a pivovar ve Velkém Březnu. Dotazník byl distribuován elektronicky, a to za pomoci e-mailu. Sběr dat probíhal po dobu 14 dnů v měsíci červenci roku 2018, následně bylo přistoupeno k vyhodnocení sesbíraných dat.

2.3 Metodika vyhodnocení dat

Metodiku vyhodnocení dat je opět nutné rozdělit na kvalitativní výzkum spočívající ve vyhodnocení analýzy dokumentů podniku a dostupných informací, které probíhalo

¹¹ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6, s. 105.

metodou otevřeného kódování, což je technika, která nejprve dostupný text rozdělí na jednotlivé jednotky (označované jako kódy, jimiž dle situace mohou být jednotlivá slova, sousloví, věty nebo třeba i odstavce) v návaznosti na jejich vzájemnou souvislost jsou následně sdružovány do jednotlivých kategorií. Následně jsou pod nově vzniklou kategorií slučovány kódy, které se jeví tak, že náleží k jednomu jevu, čímž je možné prostřednictvím otevřeného kódování odhalit nejen jednotlivé charakteristiky a vlastnosti určitého jevu, ale i jeho dimenze a širší souvislosti.¹² Prostřednictvím otevřeného kódování dostupných materiálů týkajících se pivovaru v Kutné Hoře tak byly identifikovány hlavní kategorie, jejichž prostřednictvím lze charakterizovat historii pivovaru, jeho podnikovou strategii a vzdělávání zaměstnanců v podniku.

Data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření pak byla nejprve zpracována do programu MS Excel, ve kterém byla dále vyhodnocována, což znamená, že v něm byly realizovány výpočty, statistické zpracování, vytvářeny grafy a tabulky, kterými je doplněno komentované vyhodnocení výsledků představené v této práci. Důraz byl kladen především na relativní (vyjádřenou v procentech) četnost jednotlivých odpovědí na otázky, které byly v dotazníku pokládány respondentům. Nezbytné však bylo doplnit tyto údaje rovněž o četnost absolutní (numericky vyjádřený počet manažerů, kteří volili danou odpověď).

V návaznosti na údaje získané jak kvalitativním, tak především kvantitativním šetřením, které v práci výrazně převažuje, byly prostřednictvím metody analýzy, syntézy a dedukce identifikovány hlavní nedostatky, se kterými se Měšťanský pivovar Kutná Hora z hlediska podnikové strategie a vzdělávání zaměstnanců v současné době potýká. Prostřednictvím metod syntézy a dedukce byla pak v návaznosti na zjištěné poznatky formulována závěrečná zjištění, a především doporučení pro praxi, tj. pro pivovar Kutná Hora.

¹² GULOVÁ, Lenka a Radim ŠÍP, ed. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4368-4, s. 50.

3. Teoretická východiska

Kapitola věnovaná teoretickým východiskům je rozdělena na tři hlavní části, které se dále člení. Hlavní podkapitoly se zaměřují na pivovary na Kutnohorsku, podnikovou strategii pivovaru a podnikové vzdělávání v pivovaru.

3.1 Pivovary na Kutnohorsku

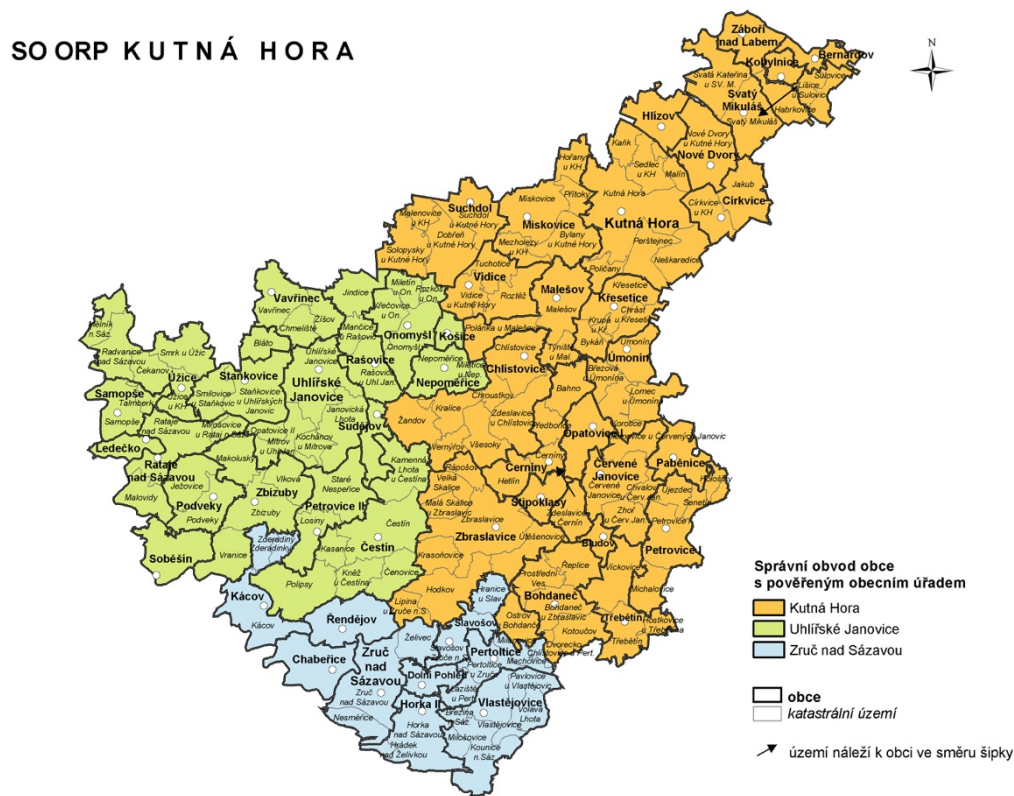
V oblasti Kutnohorska se lze, popř. v minulosti bylo možno (jak bude dále uvedeno v podkapitole č. 2.1.2 a 2.1.3) setkat s více různými pivovary, které zde buď v minulosti fungovaly, popř. dokonce až do dnešní doby fungují. V této práci je tudíž nejprve představen region Kutnohorska, následně vývoj pivovarů na tomto území a aktuálně existující pivovary na území Kutnohorska.

3.1.1 Kutnohorsko – charakteristika regionu

Pod výrazem Kutnohorsko se obvykle rozumí jednak město Kutná Hora a dále okolní menší města a vesnice, které jsou součástí Kutnohorského okresu tak, jak jej definuje i Český statistický úřad. K těm větším městům, která mají v rámci okresu status města patří Čáslav, Zruč nad Sázavou a Uhlířské Janovice. Vedle toho lze zmínit také celkem sedm městysů, kterými jsou následující obce: Suchdol, Malešov, Nové Dvory, Kácov, Žehušice, Bílé Podolí a Rataje nad Sázavou. Z údajů České statistického úřadu vyplývá, že „okres Kutná Hora se rozkládá na severním okraji Českomoravské vrchoviny mezi středními toky Sázavy a Labe. Je okrajovým okresem Středočeského kraje, leží v jeho jihovýchodním cípu. Na severu hraničí s okresem Kolín a Praha-východ, na jihozápadě s okresem Benešov, na jihovýchodě s okresem Havlíčkův Brod z kraje Vysočina a na východě s okresy Pardubice a Chrudim z Pardubického kraje.“¹³ Pro účely konkrétnější představy je okres Kutná Hora a jeho administrativní rozdělení k 1.1.2014 znázorněn rovněž na obrázku č. 1.

¹³ Charakteristika okresu Kutná Hora | ČSÚ pro Středočeský kraj. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_kutna_hora

Obrázek č. 1: Okres Kutná Hora a jeho administrativní členění



Zdroj: Charakteristika okresu Kutná Hora | ČSÚ pro Středočeský kraj. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_kutna_hora

Centrem Kutnohorska je okresní město Kutná Hora. Kutnohorsko je z hlediska počtu obyvatel spíše menším okresem (jeho rozloha činí 917 km²), pokud se týká samotného města Kutná Hora, patří s počtem 19 722 obyvatel spíše k menším městům České republiky, nicméně dříve se jednalo o okresní město, kterým se Kutná Hora stala ve 30. letech 20. století,¹⁴ dnes se jedná o obec s rozšířenou působností. Pro město Kutná Hora je charakteristické, že vyniká především prostřednictvím svých historických památek a turistických atraktivit.¹⁵ Zde stojí za zmínku, že od roku 1995 je jádro města Kutná Hora společně s chrámem sv. Barbory, který je dominantou města a také s katedrálou Nanebevzetí Panny Marie a sv. Jana Křtitele v Kutné Hoře, zapsáno do seznamu chráněných památek UNESCO.

¹⁴ JELÍNEK, Jan. *Kutná Hora*. Praha: TEPS, 1990. ISBN 807065046X, s. 85.

¹⁵ Kutná Hora - Současnost obce. Místopisný průvodce po České Republice - přehledný seznam obcí České republiky [online]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/8451/kutna-hora/soucasnost/>

Nelze opomenout ani fakt, že „Kutnohorsko má i několik významných přírodních památek. Největší je Žehušická obora o rozloze 246 ha, kde se daří jak domácím listnatým stromům, tak i cizím druhům jehličnanů. Skupiny stromů jsou zde zavlažovány důmyslnou sítí vodních cest. Nechybí zde ani rozsáhlé porosty luk s pasoucími se bílými jeleny a černou mutací daňka skvrnitého. Národní přírodní památka Kaňk je světově nejproslulejší paleontologická lokalita svrchní křídly, jihovýchodní svah vrchu pak pokrývá teplomilná vegetace trávniků, ve kterých roste např. válečka prapořitá, sveřep přímý, šalvěj luční. Národní přírodní památka Rybníček u Hořan je jedinou lokalitou v republice s výskytem rdestice hustolisté.“¹⁶

Tyto atraktivita, které se nacházejí jen asi 80 km od hlavního města Prahy patří k významným lákadlům, které vzbuzují zájem o region Kutnohorska.¹⁷ Nicméně zhruba 65 % celého regionu Kutnohorska tvoří zemědělská půda, což dává prostor například právě pro pěstování chmele, který je nezbytnou surovinou pro výrobu piva. Dalších 23,8 % okresu Kutná Hora je tvořeno lesy. V této souvislosti není překvapivé, že Kutnohorsko je také jedním z nejméně hustě osídlených okresů v rámci celého Středočeského kraje.¹⁸

S tím se pojí skutečnost, že okres Kutná Hora je prostřednictvím fyziogeografických bariér poměrně zřetelně oddělen od sousedních okresů, což dokládá zejména fakt, že od okresu Pardubice či Chrudim je Kutnohorsko odděleno prostřednictvím Železných hor, od okresu Havlíčkův Brod je oddělen lesy a od okresu Benešov je Kutnohorsko odděleno pro změnu údolím řeky Sázavy. Nejinak je tomu i v případě hranice s okresem Kolín, kde je hranice tvořena především periferními oblastmi velmi malých obcí regionu, což opět vytváří určitou bariéru mezi okresy, která je sice v dnešní době moderní dopravy poměrně snadno překonatelná, nicméně podmínkou je adekvátní dopravní spojení. V dřívějších dobách, kdy se v okresu Kutnohorsko začínalo s výrobou piva (první zmínky o výrobě piva v okresu se datují již do 13. století), tak byl okres poměrně významně oddělen od okolních okresů. Zde je však nutné zmínit, že Kutnohorsko se i v současné době vyznačuje tím, že se nachází mimo významné dopravní tahy (v okresu není dálnice a nejezdí sem ani

¹⁶ Charakteristika okresu Kutná Hora | ČSÚ pro Středočeský kraj. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_kutna_hora

¹⁷ ŠTROBLOVÁ, Helena a kol. *Kutná Hora*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2000. Dějiny českých měst. ISBN 80-7106-186-7, s. 9.

¹⁸ Charakteristika okresu Kutná Hora | ČSÚ pro Středočeský kraj. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_kutna_hora

mezinárodní železniční doprava, což samozřejmě stěžuje jak přepravu osob, tak do značné míry i zboží či materiálu, což může být definující i pro výrobu piva).¹⁹

Ačkoliv Kutnohorsko bylo tradičně spíše zemědělským regionem, po roce 1948 se zde začal rozvíjet především lehký průmysl (vedle čokoládovny Koukol a Michera či továrny na výrobu tabáku se jednalo také o městský pivovar), s čímž byla spojena i snaha vybudovat adekvátní dopravní infrastrukturu,²⁰ která však v dnešní době, kdy sestává ze silnic 1. a 2. třídy, není již zcela dostačující. S tím souvisí i fakt, že průmyslová výroba zde ve větším rozsahu přetrvala až do 90. let, nicméně v 90. letech řada průmyslových podniků zanikla, popř. byla výroba velmi omezena,²¹ což je ovšem jev, který je do značné míry typický pro celou Českou republiku po roce 1989. Tyto změny pochopitelně do značné míry postihly i pivovarnictví v regionu Kutnohorska. O vývoji konkrétně v oblasti pivovarnictví ovšem již pojednává následující podkapitola této práce.

3.1.2 Vývoj pivovarství na Kutnohorsku

Pivo je tradičním českým nápojem, přičemž na území České republiky lze dohledat první zmínky o pivovarnictví již z období okolo roku 993. Tehdy se pivo vyrábělo v Břevnovském klášteře, jinak bylo typické, že se pivo vyrábělo hlavně v domácnostech, a to zejména pro vlastní potřebu, nikoliv za účelem jeho prodeje. Vedle toho byly typickými místy, kde se vařilo pivo právě kláštery. To platilo nejen pro území Kutnohorska, ale i po celém území dnešní České republiky. Skutečnost, že výroba piva se těšila velké oblibě však potvrzuje fakt, že již v 11. století byla na našem území zavedena desetiprocentní daň z chmele, kterou museli ti, kteří vařili pivo odvádět buď v penězích nebo v naturáliích.²²

Ve 13. století se spolu s rozvojem řemesel začalo prosazovat i pivovarnictví jako řemeslo a zdroj obživy. Na to reagovali panovníci (jako první Václav II.) tím, že udělovali pivovarníkům tzv. právo várečné. Bylo to právě 13. století, kdy začaly na českém území vznikat vůbec první pivovary, kde se již jednalo o řemeslnou výrobu piva, nikoliv o

¹⁹ ZAVADIL, Antonín Josef, ed. *Kutnohorsko slovem i obrazem: práce veškerého učitelstva okresu*. Vyd. 2. Kutná hora: Kuttna, 2000. ISBN 80-86406-19-9, s. 52.

²⁰ JELÍNEK, Jan. *Kutná Hora*. Praha: TEPS, 1990. ISBN 807065046X, s. 85.

²¹ Charakteristika okresu Kutná Hora | ČSÚ pro Středočeský kraj. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_kutna_hora

²² BASAŘOVÁ, Gabriela. *České pivo (97)*. 3., dopl. vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 2011. ISBN 978-80-87109-25-0, s. 21.

domácí výrobu.²³ Zde je však nutné zmínit, že výroba piva byla až do 14. století řazena spíše k obchodu, nikoliv přímo k řemeslu. To se mění až ve 14. století. Významný rozvoj zaznamenala výroba piva v důsledku Zlaté buly císaře Karla VI., která dala každému občanu měst právo vařit bez omezení pivo.²⁴ Z tohoto důvodu také pivovarství zaznamenává ve 14. století významný rozvoj. Nicméně ačkoliv první zmínky o výrobě piva na Kutnohorsku se datují do 13. století, první zmínky přímo o pivovaru v Kutné Hoře se datují až do 16. století,²⁵ čímž rozhodně nelze popřít, že pivovarství na Kutnohorsku má stejně jako pivovarství v České republice několikasetletou tradici, byť se nejedná o pivovar, který by patřil k vůbec nejstarším na českém území, proto je tato podkapitola dále členěna, aby byl text přehlednější.

Kapitola tak nejprve představuje vývoj v období středověku, kdy bylo do oblasti Kutnohorska pivo distribuováno z jiných pivovarů a vytvářel se základ pro rozvoj pivovaru přímo na Kutnohorsku, dále pojednává o 16—19. století, následně se zaměřuje na 20. století a to až do roku 1989, kdy došlo k významným politickým i ekonomickým změnám a poslední podkapitola je věnována vývoji po roce 1989, který je vývojem poměrně nedávným, nicméně z hlediska analýzy současné strategie pivovaru poměrně důležitým, protože je to právě vývoj po roce 1989, který má na aktuální situaci pivovaru zásadní vliv.

3.1.2.1 Vývoj v období středověku

Město Kutná Hora vzniklo ve 13. století, kdy zde nejprve bylo objeveno významné naleziště stříbra, v němž v brzké době docházelo k těžbě zhruba třetiny stříbra, které se těžilo v rámci celé Evropy. Tímto také nastal významný rozvoj oblasti a region byl považován za druhý nejbohatší v Čechách (hned po Praze). Stejně tak měl tento rozvoj dopad na fakt, že se Kutná Hora stala významným městem i z pohledu evropského. Svého vrcholu pak město dosáhlo v 15. století.²⁶

Již ve 13. století se zde pivo vařilo, nicméně podobně jako tomu tehdy bylo zvykem, vařilo se primárně v domácnostech a v tzv. várečných domech. Je pochopitelné, že

²³ NOVÁK VEČERNÍČEK, Jaroslav. *Dějiny piva: od zrození až po konec středověku*. Brno: Computer Press, c2009. ISBN 978-80-251-2019-4, s. 104.

²⁴ BASAŘOVÁ, Gabriela. *České pivo (97)*. 3., dopl. vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 2011. ISBN 978-80-87109-25-0, s. 24 a násl.

²⁵ ZAVADIL, Antonín Josef, ed. *Kutnohorsko slovem i obrazem: práce veškerého učitelstva okresu*. Vyd. 2. Kutná hora: Kuttna, 2000. ISBN 80-86406-19-9, s. 52.

²⁶ JELÍNEK, Jan. *Kutná Hora*. Praha: TEPS, 1990. ISBN 807065046X, s. 11.

s přílivem obyvatelstva (zejména z řad rolníků, dělníků a řemeslníků) a rozvojem města jako takového, bylo nutné zajistit také související výrobu a služby. Pivo bylo již tehdy nápojem oblíbeným, nelze se tedy divit tomu, že poptávka po něm byla v rozvíjejícím se a bohatém městě, jakým byla středověká Kutná Hora poměrně významná. Vzhledem k tomu, že pivovar zde doposud neexistoval, bylo pivo velmi často dováženo z jiných měst v okolí, kde již pivovary existovaly. Příkladem byl třeba pivovar v Čáslavi, v Kolíně, a hlavně v Českém Brodu.²⁷

S ohledem na skutečnost, že doprava tehdy byla výrazně časově náročnější než dnes, bylo pochopitelné, že zde existoval zájem na vzniku pivovaru přímo v Kutné Hoře, neboť i přes dovoz piva z jiných měst, nebyla poptávka po pivu zcela uspokojena a domácí produkce, popř. produkce ve várečných domech přímo v Kutné Hoře rovněž nebyla dostačující. Je tedy pochopitelné, že v Kutné Hoře v dalším období vznikl pivovar. V následující podkapitole je pak popsán vznik vlastního pivovaru v Kutné Hoře a jeho vývoj v následujících obdobích.

3.1.2.2 Vývoj od 16 do 19. století

V návaznosti na výše uvedený vývoj vznikl roku 1538 společný obecní pivovar v Kutné Hoře. Jednalo se ovšem spíše o malý pivovar, který byl velmi limitován malým prostorem, na kterém fungoval, což mu nedávalo prostor pro příliš velký rozvoj. Další pivovar se pak v 16. století nacházel v Páchách, což byla obec nedaleko města Kutná Hora.²⁸ Opomenout rozhodně nelze ani pivovar Lorec, který byl a dodnes je nejvýznamnějším pivovarem v regionu. Tento pivovar byl založen o něco později, a to roce 1573 rodem Dačických z Heslova (konkrétně bratry Mikulášem a Ondřejem), který se tehdy zdržoval na Lorecké tvrzi. Proto byl v některých dobách označován rovněž jako pivovar Dačický a známe jej takto i v dnešní době, byť jeho dějiny nelze označit za nijak unikátní, neboť se ve své podstatě příliš neliší od celé řady dalších pivovarů na území České republiky.²⁹

²⁷ Historie pivovaru Kutná Hora do roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h1.htm

²⁸ Historie pivovaru Kutná Hora do roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h1.htm

²⁹ SUSA, Zdeněk. *Velká česká pivní kniha*. Středokluky: Zdeněk Susa, 2008. ISBN 978-80-86057-43-9, s. 176.

Rod Dačických pak pivovar vlastnil až do roku 1585, kdy tvrz Lorec, k níž pivovar náležel, koupila Kateřina Smiřická. Někdy se tak jako rok vzniku pivovaru uvádí až rok 1585. Tehdy také došlo k tomu, že vedle názvu „Dačický,“ začal být i erb rodu používán v souvislosti s pivem, které bylo v pivovaru vyráběno. V následujících letech pokračoval rozvoj pivovaru, neboť již v roce 1589 získalo tvrz Lorec i s příslušejícím pivovarem město Kutná Hora, které jej od Kateřiny Smiřické odkoupilo. Jednalo se o transakci, která se ukázala být velmi výhodná, což dokládají již účetní záznamy z roku 1593, kdy pivovar ročně vydělával 330 kop grošů. Velkým pozitivem tohoto pivovaru byla skutečnost, že se nacházel na volném prostoru, což mu dávalo možnost dalšího rozšiřování výroby a rozvoje. Pozitivem bylo i vodní hospodářství v lokalitě, které rozvoji pivovaru také velmi napomáhalo. Na konci 17. století zde vzniklo nové speciální pivo Konvent, které se vyrábělo z ječného sladu, nikoliv z pšenice, což tehdy byla významná novinka. Období pšeničných piv následně skončilo v období třicetileté války. Důvodem byl nedostatek pšenice, ze které by bylo možné pšeničná piva vyrábět. „*Suroviny pro výrobu piva se získávaly z různých míst. Chmel byl dovážen z Malešova, Záboří, Starého Kolína, ale také až z Veletova nebo Kopidlna. Kromě značného množství vody dopravované do Lorce dřevěným borovým potrubím bylo potřeba dříví, takzvané "šajtové", které dodávali sedláci z hor, a "sáhové" z panských lesů, které dopravovali Lomečtí.*“³⁰

V roce 1724 byl pak zřízen další pivovar, a to v Červených Janovicích, který Kutná Hora zřídila proto, aby v pivovaru Lorec měla vítaný zdroj příjmů, případ nějaké nenadálé události. Zřídila tento spíše jako určitou formu zálohy. Tento pivovar však nikdy nedosáhl takových výsledků a věhlasu jako pivovar Lorec, čímž jeho činnost byla v roce 1900 ukončena. Pivovar na tvrzi Lorec však fungoval i v 19. století s určitými výkyvy a změnami nadále velice dobře. V roce 1824 došlo například k tomu, že byl pronajat kupci M. Gussenbauerovi, který zde působil celkem šest let. Zásadní změna nastala až v roce 1864, kdy v souvislosti s průmyslovou revolucí, která zasáhla celou Evropu a všechna odvětví průmyslu, byla nutná významná modernizace pivovaru.³¹ Charakteristickým rysem, který přinesla do pivovarnictví průmyslová revoluce, byla především skutečnost, že bylo najednou možné koncentrovat rozsáhlejší výrobu do jednoho místa. Dále byl dán

³⁰ Historie pivovaru Kutná Hora do roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h1.htm

³¹ Historie pivovaru Kutná Hora do roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h1.htm

prostor pro rozvoj zcela nových poznatků, mezi které patří například pasterizace, která výrazně prodloužila trvanlivost vyráběného piva. Dalším vlivem byla větší mobilita občanů, která se v tomto období významným způsobem rozvíjela, což vedlo k tomu, že již nebylo nutné, aby bylo pivo vyráběno v bezprostřední blízkosti konzumentů, bylo výrazně jednodušší jej přepravovat.³² Všechny tyto dopady průmyslové revoluce měly jak řadu pozitivních, tak i negativních aspektů, které se dotýkaly pivovarů. V případě pivovaru Dačický se jednalo především o dopady pozitivní, nicméně nelze opomenout fakt, že řada menších pivovarů musela mezi rokem 1862 a 1906 ukončit svoji činnost, čímž počet pivovarů na českém území poklesl v tomto období takřka na polovinu. Skutečnost, že jinak se však pivovarnictví rozvíjelo velmi intenzivně ovšem podporuje například fakt, že počet výstav zaměřených na pivo a pivovarnictví v tomto období naopak vzrostl, a to více než trojnásobně.³³ Na Kutnohorsku může být příkladem takového pivovaru, který zanikl v důsledku průmyslové revoluce, třeba již zmíněný pivovar v Červených Janovicích.

To se do značné míry projevilo i v pivovaru Lorec, kde vedle technologické modernizace dochází rovněž k rozšíření sklepních prostor. S ohledem na tyto změny k lepšímu se výrazným způsobem zvýšil objem roční produkce piva, což mělo rovněž pozitivní ekonomické dopady. K další významné změně došlo roku 1869, kdy bylo zrušeno omezení, v jehož důsledku mohli pivovary dodávat pivo jen do určitého vymezeného teritoria, což do značné míry bránilo rozvoji konkurence na trhu. Pivovar v Kutné Hoře tak nadále rostl a expandoval do okolí až se mu podobně jako pivovaru v nedaleké Čáslavi či v Kolíně podařilo ovládnout trh na Kutnohorsku i v jeho okolí. Dalším mezníkem byl rok 1898, kdy byla v pivovaru jedním zřízena zcela nová varna a došlo také k instalaci moderního parního kotle značky Cornwall. O rok později tak začalo být pivo z Kutné Hory exportováno i do Vídně, a to prostřednictvím speciálního exportního vagonu ve vlaku. Výroba se i na přelomu 19. a 20. století nadále velmi rychle zvyšovala (vyrábělo se nyní okolo 20 000 hl piva ročně), což se projevovalo i na ekonomických výsledcích pivovaru.³⁴ Další informace již spadají spíše do období 20. století, které je předmětem následující podkapitoly, kdy pivovar v Kutné Hoře prošel dalším zásadním vývojem.

³² SUSA, Zdeněk. *Velká česká pivní kniha*. Středokluky: Zdeněk Susa, 2008. ISBN 978-80-86057-43-9, s. 110.

³³ STANĚK, Josef. *Blahoslavený sládek: kapitoly z dějin piva*. 2. upr. vyd. Litomyšl: Paseka, 1998. ISBN 80-7185-188-4, s. 160.

³⁴ Historie pivovaru Kutná Hora do roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h1.htm

3.1.2.3 Vývoj ve 20. století

V obecné rovině je počátek 20. století charakteristický jednak postupným ubýváním počtu pivovarů fungujících v českých zemích, ale také nárůstem rozsahu výroby a konzumace piva. Tento vývoj se projevuje až do počátku 1. světové války. Pokud se jedná o pivovar v Kutné Hoře, ten se v tomto období velmi intenzivně rozvíjel, postupovala další modernizace stejně jako rozšiřování pivovaru a narůstal objem výroby. Nejlepších výsledků pivovar dosahoval v roce 1914, tedy těsně před tím, než vypukla 1. světová válka. V tomto roce totiž pivovar vyrobil celkem 41 367 hl piva³⁵

Zásadním zlomem ve vývoji pivovaru v Kutné Hoře, ale i ve vývoji pivovarnictví obecně byla 1. světová válka, která měla na české pivovary velmi negativní dopady. Došlo totiž k zastavení činnosti ve 122 pivovarech na českém území, což bylo dáno především nedostatkem surovin pro výrobu piva, ale i tím, že pivovarnická zařízení byla leckdy zabavována a zkušení pracovníci pivovarů byly leckdy povolávání do války. Řada pivovarů tak začala být buď využívána za účelem výroby jiných produktů, které byly v období války považovány za důležitější, případně se z nich staly užitkové budovy. Pokud již bylo pivo v některých pivovarech dále vyráběno, vyznačovala se skutečně nízkou kvalitou, neboť místo sladu se často používaly jeho náhražky, bylo zakázáno vyrábět pivo z některých druhů obilí apod. Ačkoliv na konci 1. světové války byla již snaha o obnovu pivovarnictví na našem území, došlo proto ke zřízení Pivovarnické komise pro přechod na mírové hospodářství, nicméně i tak se pivovary potýkaly s celou řadou zásadních problémů ještě nejméně v následujících čtyřech letech.³⁶

Všechny negativní důsledky, které byly výše popsány se dotkly i pivovaru v Kutné Hoře, jehož prudký rozvoj 1. světová válka velmi rychle zastavila. Pivovar se následně potýkal s obtížemi až do počátku 30. let 20. století, kdy došlo opět k rekonstrukci varny a dalším modernizačním krokům, které byly počátkem dalšího rozvoje pivovaru. V této souvislosti stojí za zmínku, že čtyř nádobová měděná souprava o obsahu 150 hl, která byla instalována na počátku 30. let 20. století, byla v pivovaru v provozu od roku 1932 až do počátku 21. století. „Zároveň s ní byl instalován i nový parní kotel spolu s parním strojem

³⁵ Historie pivovaru Kutná Hora do roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h1.htm

³⁶ BASAŘOVÁ, Gabriela. *České pivo(97)*. 3., dopl. vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 2011. ISBN 978-80-87109-25-0, s. 76.

*pro pohon nového čpavkového dvojitého kompresoru. Nově bylo řešeno i chlazení mladiny, sušárna mlata, zvětšen byl i autopark.*³⁷

V návaznosti na poválečný vývoj je možné konstatovat, že úroveň produkce se obvykle vrací zhruba na tu úroveň, které pivovary dosahovaly před 1. světovou válkou, nicméně pro období mezi 1. a 2. světovou válkou je obecně charakteristická velmi výrazná nestabilita v oblasti pivovarství. Počet pivovarů na českém území se vyznačoval trvale sestupnou tendencí.³⁸ 2. světová válka, která začala 1.9.1939 kdy Německo uskutečnilo vojenský vpád do Polska, byla do vývoje pivovarnictví dalším významným zásahem. V Kutnohorském pivovaru například v roce 1941 došlo ke zrušení sladovny.³⁹

Období po 2. světové válce bylo rovněž z hlediska rozvoje pivovaru v Kutné Hoře i pivovarnictví obecně velmi náročné. Předně nelze opomenout fakt, že od roku 1948 vládli v tehdejší Československu komunisté, kteří v souladu s komunistickou ideologií přistoupili ke znárodnování celé řady podniků, pivovary nevyjímaje. Vedle toho bylo zavedeno plánované hospodářství, což pochopitelně pivovarnictví na českém území rovněž významným způsobem proměnilo. Pivovary tak byly ve své podstatě buď řízeny státem, tudíž byly leckdy méně efektivní, než pokud by byly řízeny v souladu s tržními zásadami a mnoho pivovarů bylo v tomto období uzavřeno.⁴⁰ Lze se však setkat i s názorem, že právě v důsledku těchto skutečností došlo ke zrušení a zavření těch pivovarů, které byly dlouhodobě neefektivní a nerentabilní.⁴¹

Pokud se týká přímo pivovaru v Kutné Hoře, bylo pro něj období po skončení 2. světové války velmi negativní, neboť na počátku roku 1949 došlo k odnětí pivovaru obci, které náležel již 360 let. Pivovar přešel pod „Sdružený komunální podnik.“ Odnětí obci však neznamenalo znárodnění, ke kterému došlo až v roce 1953. Poté došlo k nespočtu změn, které se podniku týkaly. Předně roku 1962 došlo k nahrazení dřevěných kvasných nádob železobetonovými nádobami. Nicméně díky nové výstavbě o dva roky později

³⁷ Historie pivovaru Kutná Hora do roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h1.htm

³⁸ KRATOCHVÍLE, Antonín. *Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2005. ISBN 80-86576-16-7, s. 43.

³⁹ Historie pivovaru Kutná Hora do roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h1.htm

⁴⁰ LIKOVSKÝ, Zbyněk. *Pivovary Českých zemí 1948-1989*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2008. ISBN 978-80-86576-31-2, s. 129.

⁴¹ KRATOCHVÍLE, Antonín. *Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2005. ISBN 80-86576-16-7, s. 79.

překročila 100 000 hl, což značí velmi rozsáhlou produkci. Následně v roce 1967 došlo k tomu, že dřevěné ležácké nádoby byly nahrazeny ocelovými tanky a roku 1970 byly dřevěné transportní nádoby nahrazeny hliníkovými. Poměrně výrazně se vyvíjelo i další zařazení pivovaru, neboť mezi lety 1951 - 1989 byl pivovar součástí celkem čtyř různých podniků. V letech 1951 – 1957 se jednalo o Polabské pivovary n.p. Kolín, v následujícím období mezi roky 1958-1959 se jednalo o Pivovary, sladovny a sodovkárny Středočeského KNV n.p., poměrně dlouhou dobu a to mezi lety 1960 – 1989 byl pivovar součástí podniku Středočeské pivovary n.p. a mezi lety 1989 – 1990 pak byl ještě součástí podniku Pivovary Velké Popovice s.p.⁴² z těchto skutečností je zřejmé, že pivovar v Kutné Hoře po celou dobu mezi lety 1948 – 1989 fungoval, nicméně prošel skutečně velkým počtem změn a je zřetelná i určitá nestabilita podniku, neboť změny byly někdy až příliš časté a chaotické. V následující podkapitole je pak představen vývoj po roce 1989, který je rovněž velmi zajímavý, a především poukazuje na skutečnosti, které vedly k událostem předcházejících let, tedy k uzavření pivovaru a jeho následnému znovuotevření.

3.1.2.4 Vývoj po roce 1989

Revoluce a změna politického, ale i ekonomického režimu stejně jako společenské změny, které započaly právě v roce 1989 přinesly celou řadu zásadních změn i do oblasti pivovarnictví. Na přelomu 80. a 90. let započala transformace ekonomiky, která trvala řadu let. Bylo totiž nutné přeměnit centrálně plánovanou ekonomiku na ekonomiku tržní. Stěžejním bodem této transformace byla privatizace podniků, které byly dříve podniky státními, případně i těch podniků, které byly v době vlády komunistického režimu znárodněny. To se samozřejmě týká i pivovaru v Kutné Hoře. V některých případech byly také pivovary navraceny původním vlastníkům (popř. jejich potomkům) v rámci procesu, který byl označován jako restituce. Ve své podstatě tak na českém území došlo k tomu, že téměř všechny pivovary byly převedeny ze státního do soukromého vlastnictví. Některé menší pivovary byly privatizovány v rámci velkých celků (příkladem, se kterým byl po nějaký čas spojen i pivovar v Kutné Hoře jsou Velké Popovice), jiné byly privatizovány samostatně. V řadě případů to mělo pozitivní vliv, neboť soukromý majitel měl na podnikání ve srovnání se státem větší zájem, leckdy byl připraven investovat do

⁴² Historie pivovaru Kutná Hora do roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_hl.htm

modernizace, což pokud bylo správně uchopeno a realizováno, vedlo k významnému rozvoji podniku, na druhou stranu někteří majitelé si s řadou aspektů podnikání v oboru pivovarnictví nevěděli příliš rady (což bylo dáno i tím, že několik desetiletí se na českém území podnikat nedalo, s řadou otázek tak nebyly zkušenosti), pivovarům se nedařilo a řada z nich v důsledku těchto aspektů zkrachovala.⁴³

Faktický stav byl takový, že na počátku období transformace, tedy v roce 1990 na našem území existovalo celkem 71 pivovarů, které byly ve své podstatě sdruženy ve dvanácti státních podnicích. Ačkoliv se jednalo pouze o malý počet pivovarů, byla patrná spíše tendence konsolidace do větších pivovarských celků, popř. skupin, neboť jak již bylo uvedeno výše, leckdy majitel krátce po privatizaci vedení pivovaru a podnikání nezvládl tak, jak si předsevzal, a tudíž nakonec pivovar prodal některému většímu celku. To se týká jak malých, tak i středních pivovarů na českém území. Velký význam zde hrál mimo jiné i fakt, že na český trh začaly vstupovat významní zahraniční investoři, tudíž prodej pivovaru některé ze zahraničních značek byl leckdy rozumným řešením situace, která nebyla zdaleka optimální. Výsledkem pak bylo zjištění, že zatímco v roce 1990 bylo na českém území 71 pivovarů, v roce 2000 to bylo již jen 49 pivovarů. Následně byl již pokles pouze pomalý, neboť v roce 2008 se jednalo o 48 pivovarů a v roce 2013 o 43 pivovarů. I tak je ovšem zřejmé, že počet pivovarů na českém území v důsledku konkurenčních bojů a slučování pivovarů za účelem získání větší tržní síly vykázal od roku 1990 významný pokles.⁴⁴

V tomto kontextu je pochopitelně velmi zajímavý i vývoj pivovaru v Kutné Hoře. Hned na přelomu 80. a 90. let zde došlo k rozšíření provozu a k další modernizaci, která pak vedla k tomu, že se na počátku 90. let dařilo velmi rychle zvyšovat objemy produkce piva. Růst byl patrný do roku 1992, nicméně následně to byla ekonomická situace, která pivovar přiměla k určitému snížení výroby, neboť by pro tak velkou produkci nebyl dostatečný odbyt. Tímto krokem se pak z pivovaru, který byl doposud řazen do kategorie středních pivovarů stal pivovar zařazený mezi malé pivovary. Vlastníkem pivovaru se od roku 1992 stala opět obec, tedy město Kutná Hora. Vlastnilo zejména pozemky a budovy společně s podnikem Pivovary Bohemia a.s., který vlastnil především technologické

⁴³ KOZÁK, Vratislav a Věra KOZÁKOVÁ. *Změny v českém pivovarnictví na přelomu tisíciletí*. Zlín: VeRBuM, 2013. ISBN 978-80-87500-45-3, s. 28-30.

⁴⁴ HASMAN, Jiří, David HÁNA a Kryštof MATERNA. Geografie pivovarnictví: vývoj prostorového rozdělení českého pivního trhu po roce 1989. *Geografie*. 2016, (3). ISSN 1212-0014, s. 440-441.

vybavení určené k výrobě piva. Opět však došlo k řadě změn, což vedlo k tomu, že „v roce 1993 byla založena společnost Pivovar Kutná Hora, spol. s r.o., která začala provozovat podnik na základě nájemních smluv s městem Kutná Hora (budovy) a Pivovary Bohemia Praha a.s. (technologie). Pivovar se na konci 90. let 20. století soustředil zejména na prodej v okruhu zhruba padesáti kilometrů od pivovaru. Dodávky na vzdálenější odbytiště se pivovaru nevyplatily - náklady na budování vlastní distribuční sítě by převýšily výnosy. Ani s výrazným nárůstem produkce pivovar nepočítal, rozvoj pivovaru byl částečně omezen faktem, že sídlí v památkově chráněném objektu tvrze Lorec.“⁴⁵

Pivovar také v 90. letech průběžně modernizoval své vybavení, například v roce 1994 byla zakoupena a uvedena do provozu zcela nová stáčecí linka od italské značky Co Macta. Inovace byla zaměřena i na nabídku produktů, čímž třeba na Vánoce roku 1994 byl představen speciál Lorec 14 %. Ve druhé polovině 90. let však byl opět patrný významný pokles produkce (například v roce 1996 se jednalo o 200 000 hl, v roce 1997 již o méně než 150 000 hl). Pivovar se však snažil hledat nové cesty, jak se udržet na trhu, čímž například na počátku roku 2000 zvýšil více než osmkrát export. Ukázalo se, že i v zahraničí může mít český pivovar stabilní odběratele, největší úspěch měl pivovar ve Švédsku a v Německu. Nicméně společnost Pivovary Bohemia a.s. začala na podzim roku 2000 hovořit o plánovaném prodeji výrobních složek pivovaru, které vlastnila, město Kutná Hora o koupi jednalo, mělo zájem na zachování výroby piva a zároveň obavy, že by nový vlastník mohl výrobu zcela zrušit. Nakonec se strany dohodly a město se v koncem roku 2000 stalo jediným majitelem pivovaru. Již v následujícím roce však musel pivovar mírně zdražit, aby nebyl prodělečný. Množství vyráběného piva však v tomto roce narůstalo, nicméně již v roce 2002 se situace otočila, společnost začala některá piva z důvodu nízké poptávky po nich (např. pivo s názvem Dačický - Kutnohorské light). Navíc se v tomto roce projevoval výrazně fakt, že ve středních Čechách se nejvíce pilo plzeňské pivo, Středočeši nevyhledávali středočeské značky piva, což samozřejmě snižovalo potenciální zákaznickou základnu pivovaru v Kutné Hoře. Došlo tak k dalšímu prodeji pivovaru, novým majitelem se stala skupina Drinks Union, která měla v úmyslu výrazně zvýšit cenu piva a provést některé inovace. Samotný pivovar to ovšem neočekával a jeho původní majitel Zdeněk Siblík vnímal prodej skupině Drinks Union spíše jako

⁴⁵ Historie pivovaru Kutná Hora od roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h.htm

způsob, jak získat určitou finanční podporu pro pivovar. Ačkoliv byl zřejmý určitý nesoulad, v roce 2003 se dočasně podařilo situaci pivovaru opět zlepšit, neboť v prvních osmi měsících plnil stanovený plán. Nicméně již v roce 2004 byl pivovar opět na prodej, a to při ceně více než 100 milionů korun, která byla původně stanovena, se nepřihlásil jediný zájemce o koupi pivovaru. Jednání o možném prodeji pivovaru však pokračovala i v následujících letech. Ačkoliv ekonomické výsledky pivovaru dlouhodobě nebyly optimální, pivovar pravidelně připravoval nové nápoje (v roce 2005 se jednalo například o Světlý ležák Lorec 14%), které byly konzumenty velmi dobře hodnoceny, v roce 2006 se pak například podařilo získat titul Česká pivní pečeť v anonymním hlasování. V roce 2006 se také začala rekonstruovat vstupní brána pivovaru, která byla již velmi opotřebená, což bylo dáno i její velkou vytižeností a bylo zřejmé, že pivovar by si zasloužil další investice.

K prodeji pivovaru však došlo až v roce 2008, kdy pivovar odkoupila společnost Heineken. Tento fakt ovšem vedl mimo jiné k tomu, že pivovar přestal vařit piva, která do něj vnesla společnost Drinks Union, která již nebyla vlastníkem, čímž se opět začal do určité míry omezovat nabízený sortiment. Příkladem piva, které přestalo být vařeno byl třeba Dačický tmavý výčepní. Netrvalo to dlouho a společnost Heineken se po vyhodnocení všech skutečností již v roce 2009 rozhodla, že pivovar v Kutné Hoře zcela uzavře, k čemuž také došlo v roce 2010, kdy v prosinci 2010 byl pivovar nejen uzavřený, ale i zcela bez technologie, která byla odvezena do šrotu.⁴⁶ Výroba piva Dačického byla přesunuta do Velkého Března.

Následně byl pivovar několik let zcela uzavřen, bez vybavení a lze říci, že jeho areál chátral. Nicméně město Kutná Hora mělo nadále zájem na tom, aby se pivovar opět otevřel, tudíž probíhala řada vyjednávání, která k tomu měla směřovat. Nakonec bylo v roce 2015 radními města schváleno, že pivovar bude prodán společnosti Smart estate, která měla pivovar obnovit a měla již zkušenost s obnovováním pivovaru v Břeclavi. Této společnosti se pak po velkých investicích a provedené rekonstrukci v květnu roku 2017 podařilo pivovar opět otevřít. Nutno podotknout, že ve srovnání s tím, že ve své historii byl pivovar středním pivovarem, později malým pivovarem, v současné době jej lze charakterizovat spíše jako minipivovar. Dalším důležitým faktem je, že v současné době pivovar nevaří pivo s názvem Dačický, protože tuto značku piva nadále vlastní společnost

⁴⁶ Historie pivovaru Kutná Hora od roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h.htm

Heineken.⁴⁷ V době, kdy je zpracovávána tato práce, tedy nově otevřený pivovar v Kutné Hoře funguje pod názvem Měšťanský pivovar v Kutné Hoře něco málo přes rok, přičemž se velmi angažuje například v rámci společenských akcí, pořádá nejrůznější slavnosti, prohlídky a další aktivity, jimiž může podpořit prodej piva. Je však patrně předčasné hodnotit výsledky tohoto počínání, které se obvykle projevují s určitým zpožděním.

3.2 Podniková strategie pivovaru

Druhým významným teoretickým východiskem zkoumané problematiky je pojednání o podnikové strategii pivovaru. Je tedy nutné vymezit tento pojem, představit strategické cíle, vizi a misi podniku stejně jako představit strategickou analýzu jako cenný nástroj strategického managementu, který je dále využit v rámci vlastního výzkumu. To vše je pak aplikováno na pivovar s přihlédnutím ke specifickým podnikové strategie pivovaru.

3.2.1 Pojem a podstata strategie podniku

Na samotný pojem podniková strategie či strategie podniku nebo strategie firmy, je možné nahlížet hned z několika různých úhlů pohledu, čemuž také odpovídá fakt, že každý autor vnímá tento pojem poněkud odlišně. Jedna z definic například uvádí, že se jedná o určitou cestu, jejímž prostřednictvím má být dosaženo stanoveného strategického cíle (popř. i několika různých cílů) podniku. Jde tedy vlastně o určitou taktiku, která charakterizuje operativní opatření, která jsou realizována v rámci procesu řízení (managementu) podniku za účelem dosažení stanovených strategických cílů. Strategickým řízením podniku se pak obvykle rozumí jednotlivé kroky, které je nutné realizovat a účelem dosažení těchto cílů.⁴⁸ Někdy bývá strategie podniku vnímána rovněž jako dokument, ve kterém jsou vymezeny dlouhodobé cíle podniku stejně jako průběh jednotlivých operací společně s alokací firemních zdrojů, které jsou za účelem naplnění strategických cílů nezbytné.⁴⁹

⁴⁷ PRAVDOVÁ, Monika. Obrazem: Výroba piva v Měšťanském pivovaru v Kutné Hoře by měla být zahájena již v lednu - Obzory Kutnohorská. Obzory Kutnohorská - Regionální zpravodajský servis [online]. Copyright © 2016 [cit. 12.07.2018]. Dostupné z: <https://www.obzorykutnohorská.cz/clanek-obrazem-vyroba-piva-v-mestanskem-pivovaru-v-kutne-hore-by-mela-byt-zahajena-jiz-v-lednu>

⁴⁸ ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-460-1, s. 26.

⁴⁹ SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1, s. 160.

Vytyčení podnikové strategie je jedním z nejdůležitějších úkolů, které má podnik, popř. podnikatel, a který má zásadní vliv na budoucí vývoj celého podniku.⁵⁰ Základní podstata podnikové strategie spočívá vždy v tom, že je-li podniková strategie dostatečně kvalitně propracovaná (zároveň by měla být rovněž dobře zvládnutá), je to právě podniková či firemní strategie, co je základem a také klíčem k úspěchu podniku. Důležité také je, že strategie je dlouhodobějšího rázu a je-li dobře nastavena, vede k dosažení dlouhodobé konkurenční výhody podniku.⁵¹

Význam podnikové strategie spočívá ovšem i v tom, že je určitým základem pro jakékoliv další rozhodování v rámci podniku. Žádné přijaté rozhodnutí by totiž nemělo být v rozporu s podnikovou strategií. Strategie by měla být za všech okolností nadřazena jak veškerým aktivitám v rámci podniku, tak jednotlivým interním útvarům firmy i jednotlivcům, kteří rozhodují o přijímání konkrétních rozhodnutí. Strategii musí při svém rozhodování brát v potaz jak obchodní oddělení firmy, tak i výrobní oddělení, finanční oddělení apod.⁵²

3.2.2 Strategické cíle, poslání, vize a mise podniku

Jak již vyplynulo z definice pojmu strategie a pojednání o její podstatě, strategický management i samotné pojednání o podnikové strategii se neobejde bez vymezení pojmu strategické cíle, vize a mise společnosti. Stanovení strategických cílů je pro podnikovou strategii tak důležité především proto, že „*představuje fundamentální akt v rámci procesu formulování strategie. Stanovení a znalost cílů dává manažerům základ pro formulování strategie. Strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku.*“⁵³ Proto je také velmi důležité, aby strategické cíle měl stanovené každý manažer a každý manažer by také měl nést odpovědnost za dosažení svých stanovených strategických cílů.⁵⁴

⁵⁰ SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1, s. 160.

⁵¹ ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 8024740087, s. 11.

⁵² SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1, s. 160.

⁵³ FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024781433, s. 89.

⁵⁴ KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457, s. 93.

Strategické cíle podniku lze vymezit jako všeobecné a žádoucí budoucí stavy, jichž se podnik prostřednictvím svých vlastních aktivit a činností snaží dosáhnout. Strategické cíle jsou hlavní složkou podnikové strategie a stanovují se vždy pro dlouhodobý horizont fungování podniku. Nezbytné je, aby byly tyto cíle adekvátně zformulovány.⁵⁵

Především je tudíž nutné je formulovat přesně a konkrétně, aby byly prakticky využitelné a aplikovatelné. Dále je nutné cíle formulovat takovým způsobem, aby jejich prostřednictvím bylo dosahováno výhodnějšího postavení než jakého dosahuje konkurence. Dalším důležitým požadavkem, které by strategické cíle každého podniku měly jednoznačně splňovat je, aby byly na jednu stranu reálně dosažitelné, na druhou stranu by měly být motivující a stimulující. Měly by také zohledňovat efektivní využití zdrojů. Důležité je také, aby cíle zajišťovaly, pokud možno, stabilní vývoj podniku.⁵⁶

V souvislosti s optimální formulací strategických cílů se v odborné literatuře hovoří poměrně často o tzv. SMART (tzn. chytrých) cílech. To znamená, že každý cíl musí splňovat následující podmínky:⁵⁷

- Být specifický a stimulující k úspěchu („*stimulating*“ – „S“),
- Být měřitelný („*measurable*“ – „M“),
- Být akceptovatelné pro všechny zúčastněné („*acceptable*“ – „A“),
- Být realistické, a tudíž také dosažitelné („*realistic*“ – „R“),
- Být časově vymezený, mít časově určený rámec („*timed*“ – „T“).

Dalším významným termínem spojeným se strategií podniku a strategickými cíli je pak vize podniku. Pod termínem vize se obvykle rozumí „*soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány podniku.*“⁵⁸ Jiný pohled na definici vize chápe vizi podobně jako strategii jako určitý písemný dokument. V případě vize by měl být tento

⁵⁵ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8, s. 9-10.

⁵⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8, s. 188.

⁵⁷ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8, s. 10.

⁵⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8, s. 20.

dokument určen primárně zaměstnancům podniku a investorům, kteří mají zájem do podniku investovat. Vytvořit vizi je jedním ze základních a nejdůležitějších úkolů vrcholového managementu každého podniku. Vize je každopádně zaměřena na budoucnost a určuje, jakou cestou (směrem) se podnik má vydat. Uvádí se také, že vize má základní tři cíle, které jsou následující:⁵⁹

- Vymežit obecný směr podniku,
- Motivovat zaměstnance, ale i investory k tomu, aby vykročili tím správným směrem,
- Rychle a efektivně zkoordinovat úsilí většího množství lidí za účelem naplnění strategických cílů podniku.

S pojmem vize pak velmi úzce souvisí rovněž pojem mise, který bývá někdy nazýván rovněž „*poslání*.“ Podstata mise spočívá v tom, že musí navazovat na vizi. Někdy lze s trochou nadsázky hovořit o tom, že mise je vlastně „*zhmotnělá*“ vize, resp. je možné ji pojmout i jako vhodný způsob k dosažení této zhmotnělé vize. Vedle toho je mise někdy vnímána jako etický aspekt, jehož prostřednictvím dochází k usměrňování obchodních aktivit společnosti za účelem dosažení či respektování určitých hodnot. Mise je tím, co udává jasný směr činnosti podniku, jímž se má celý podnik ubírat. Pro misi je charakteristické, že se nezaměřuje na budoucnost, ale na současnost, věnuje se tedy aktuálním činnostem společnosti a její současné realitě. Misi lze tedy velmi jednoduše vystihnout a shrnout otázkou „*kdo jsme a co děláme?*“⁶⁰ S tím pak souvisí i fakt, že součástí mise podniku bývají nezřídka například různé etické kodexy, kodexy chování apod.⁶¹

Ačkoliv si někteří podnikatelé (zejména ti začínající) mohou myslet, že stanovení vize a mise není zejména u malých (popř. mikro) a středních podniků nutné, opak je obvykle pravdou. Vizi a misi by měl mít každý podnik stanovenou. A to i tehdy, pokud se

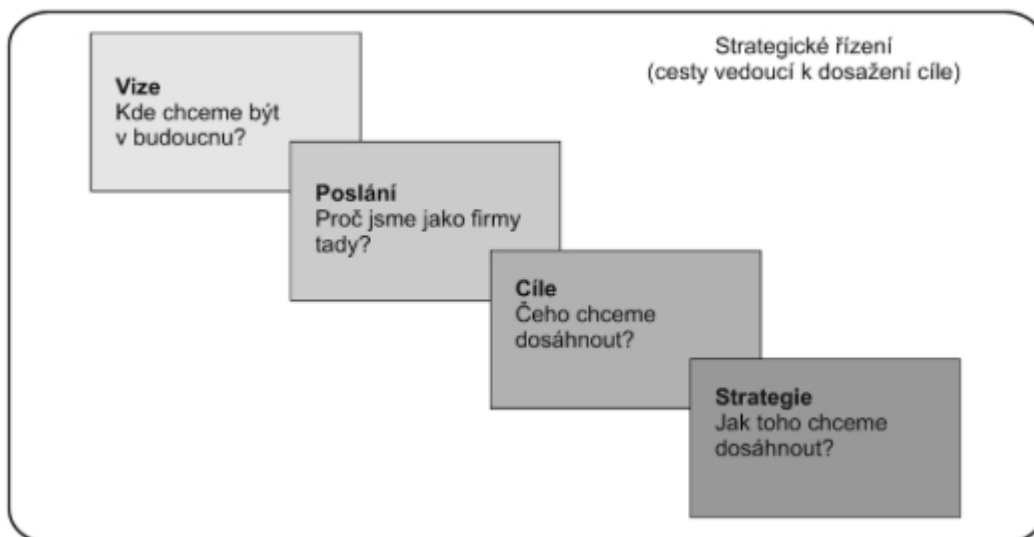
⁵⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 33.

⁶⁰ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5, s. 31.

⁶¹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5, s. 31.

jedná např. o podnikání jednotlivce.⁶² Pro vizi a misi je charakteristické, že stojí na samotném počátku každého strategického řídicího procesu, strategické řízení podniku nevyjímaje.⁶³ Vlastní vztah vize a mise ke strategickým cílům a podnikové strategii je velmi vhodně znázorněn na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Vzájemná návaznost vize, mise, strategických cílů a podnikové strategie



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 35.

Z obrázku č. 2 je zřejmé, že na samotném počátku stojí vize, na kterou navazuje mise, která ji do určité míry konkretizuje, ještě konkrétnějším vyjádřením žádaného stavu podniku jsou pak strategické cíle, ze kterých vychází komplexní podniková strategie, což je nejrozsáhlejší a nejkomplexnější pojem z výše uvedených.

⁶² SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5, s. 143.

⁶³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8, s. 20.

3.2.3 Strategická analýza

Z pohledu strategického managementu i z pohledu této práce je důležité představit rovněž strategickou analýzu. Pod tímto pojmem se obvykle rozumí „*komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy.*“⁶⁴ Zaměřuje se především na identifikaci všech zásadních faktorů a trendů v určitém prostředí, které mohou mít vliv na podnik. Provedení strategické analýzy má zásadní význam pro formulaci vlastní strategie podniku. Bez dobře provedené analýzy není buď možné strategii vůbec formulovat, nebo nemusí být formulována vhodně.⁶⁵

Obvykle je žádoucí, aby se analýza obsahově zaměřovala spíše širěji, což je dáno mimo jiné i dnešním globálním trhem a fenoménem globalizace, zároveň je však žádoucí, aby přihlížela k podmínkám a charakteristikám konkrétního podniku, který je předmětem strategické analýzy. Je totiž nutné brát v potaz i skutečnost, že s nestabilitou prostředí, ve kterém podnik působí, se zvyšuje význam strategické analýzy. Proto v dnešní globální době, která se vyznačuje rychlými změnami a módními vlivy je strategická analýza důležitější, než byla dříve.⁶⁶

Strategická analýza obvykle zahrnuje několik jednotlivých analýz. Jedná se zejména o analýzu makrookolí, mikrookolí a také o interní analýzu firmy. Za jejím účelem je možné využívat celou řadu různých metod, mezi které patří například známá metoda SWOT analýzy využitelné při interní analýze podniku (zahrnuje příležitosti, hrozby stejně jako silné a slabé stránky podniku), ale také třeba PEST analýza (zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technické a technologické faktory, které ovlivňují podnik). PEST analýza je typickou formou analýza makrookolí firmy. Využít lze také Porterův model pěti sil, který je typickým způsobem, jak analyzovat mikrookolí firmy a zaměřuje se na pět konkurenčních sil, mezi něž patří: analýza stávající konkurence, analýza potenciální

⁶⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8, s. 79.

⁶⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8, s. 189.

⁶⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8, s. 79.

nové konkurence, která může vstoupit na trh, analýza substitutů, analýza vlivu odběratelů (zákazníků) podniku a analýza vlivu dodavatelů podniku.⁶⁷

3.2.4 Specifické rysy podnikové strategie pivovaru

Pivovary jsou ve své podstatě průmyslovými podniky, které se zaměřují na výrobu nápoje, který je v ČR velmi oblíben a je konzumován často, navíc se jedná o produkt, který lidé kupují opakovaně a v řadě případů i pravidelně, což se samozřejmě promítá do podnikové strategie pivovarů. Pivovary totiž obvykle usilují o to, aby se právě jejich pivo stalo tím, které si zákazník oblíbí a bude jej kupovat pravidelně, neboť jednorázový nákup piva pro pivovar nemá zásadní ekonomický význam. Pivo navíc nepatří k nápojům, které by byly příliš drahé. V případě piva je také nutné brát při formulaci strategie v potaz, že v České republice existuje poměrně velká konkurence, stejně tak jsou dnes do určité míry konkurencí i zahraniční pivovary (byť většina českých občanů nedá dopustit na české pivo (84) a hovoří se zde i o tzv. pivním patriotismu).⁶⁸

Ve strategii pivovaru je pak nutné zohlednit i například takové aspekty jako, že lidé v ČR dávají často přednost točenému pivu před baleným, že pokud lidé pijí pivo častěji, preferují spíše desetistupňové. Nutné je také zohlednit i takové aspekty, že pivo je alkoholický nápoj, např., před řízením nebo obsluhou některých strojů jej pít nelze, na pracovišti by jedinec rovněž neměl být pod vlivem alkoholu, a to ani z piva, čímž je vhodné zařadit např. nealkoholická piva, popř., cílit na skupiny, které se takovým aktivitám nevěnují, naopak je vhodné cílit na pravidelné konzumenty, kteří pivo konzumují například v restauračních zařízeních, při sportovních utkáních na sportovních stadionech, kde se nacházejí v pozici diváků apod. Je také nutné zohlednit, že pravidelní konzumenti často více hledí na kvalitu a cenu než na jiné charakteristiky piva. Důležité je, že častěji a ve větším množství pijí pivo muži, tudíž strategie pivovaru by spíše měla cílit na muže, na ženy je možné zacílit například některá ovocná piva, která jsou v současnosti trendem. Vzhledem k tomu, že konkurence u pivovarů není malá, je v dnešní době žádoucí

⁶⁷ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5, s. 131-132.

⁶⁸ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0, s. 85.

zaměřovat se i na trendy, kde stojí za zmínku například nabízení piva na různých slavnostech, ale třeba i jako součást dnes velmi moderní agroturistiky.⁶⁹

3.3 Podnikové vzdělávání v pivovaru

Posledním teoretickým východiskem, které je důležité nejen pro vlastní výzkum v této práci (protože je na tuto otázku výzkum zacílen), ale může být pro pivovar v Kutné Hoře klíčové z hlediska jeho dalšího rozvoje a budoucího úspěchu, je podnikové vzdělávání v pivovaru. Proto je opět nejprve vymezen pojem podnikového vzdělávání zaměstnanců a je poskytnuta jeho stručná charakteristika, dále je pojednáno o jednotlivých fázích podnikového vzdělávání, metodách a postupech. Opět je na závěr podkapitoly problematika dána do kontextu s pivovarem, jsou představena specifika vzdělávání zaměstnanců v pivovaru.

3.3.1 Pojem podnikového vzdělávání a jeho charakteristika

Vzdělávání zaměstnanců, které je synonymem pro pojem podnikové vzdělávání, je stejně jako jiné pojmy v této práci představené každým autorem vykládáno trochu jinak. Je možné se setkat například s tvrzením, že se jedná o „*systém formování pracovních znalostí a kompetencí člověka*.“⁷⁰ Jiná definice říká, že se jedná o způsob, jehož prostřednictvím si zaměstnanci podniku osvojují určité poznatky a znalosti.⁷¹ Někteří autoři pak ke znalostem a dovednostem doplňují rovněž postoje, které jsou prostřednictvím podnikového vzdělávání rovněž do určité míry formovány.⁷²

Další definice, která pojem vzdělávání zaměstnanců vymezuje pak uvádí, že se jedná o proces, který „*zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému provádění práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich*

⁶⁹ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0, s. 86-87.

⁷⁰ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 11.

⁷¹ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9, s. 7.

⁷² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 461.

technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik."⁷³

Nezávisle na tom, ke které z výše uvedených definic se který autor přiklání, lze souhlasit s tím, že vzdělávání zaměstnanců je určitý proces (obvykle dlouhodobějšího rázu), kterým si zaměstnanci buď osvojují či upevňují určité znalosti, dovednosti a schopnosti. Nelze přitom opomíjet ani fakt, že vzdělávání zaměstnanců v podniku je jedním z klíčových aspektů lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou přitom tím, co je velmi důležité pro úspěch každého podniku. Bez kvalitních a spolehlivých zaměstnanců lze totiž úspěchu dosáhnout jen těžko. Jsou to totiž právě lidé, kteří jsou nadáni určitými schopnostmi (někdy v literatuře označovanými též jako kompetence), kteří jsou schopni podávat takový výkon, jaký se od nich čeká, popř. jaký je po nich podnikem jako zaměstnavatelem požadován. Je to přitom mimo jiné i současný velmi rychlý rozvoj techniky, informačních technologií, ale i dalších oblastí, který si aktualizaci znalostí a jejich další průběžné rozvíjení vyžaduje. Bez podnikového vzdělávání je dnes velmi obtížné se na trhu prosadit.⁷⁴

3.3.2 Fáze podnikového vzdělávání

Z odborné literatury je možné vyčíst, že podnikové vzdělávání lze obvykle rozčlenit na celkem čtyři fáze, na kterých se většina odborníků shoduje. Jedná se o identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a rovněž o hodnocení vzdělávání.

První fázi procesu podnikového vzdělávání tedy tvoří samotná identifikace potřeby vzdělávání. Základem pro to, aby podnikové vzdělávání vedlo k požadovanému cíli je fakt, že musí vycházet z poznatků, co se má udělat a proč.⁷⁵ Je tedy nejprve potřeba provést analýzu, jejímž prostřednictvím je zjištěno, jaké jsou aktuální znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců a dále je stanoveno, jaké by za účelem dosahování strategických cílů podniku měly tyto znalosti být. V návaznosti na tuto skutečnost je pak vždy nutné rovněž posoudit, zda lze požadovaného stavu dosáhnout efektivně vzděláváním, nebo je

⁷³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd., Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-7261-033-3, s. 139.

⁷⁴ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 69-70.

⁷⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 461.

vhodnější ho dosahovat jiným způsobem (např. výměnou zaměstnanců). Na základě takové analýzy se pak dospívá ke zjištění, zda je v podniku vzdělávání potřeba či nikoliv, u kterých zaměstnanců apod.⁷⁶

Druhou fází podnikového vzdělávání je fáze plánování vzdělávání. V této fázi je nutné na základě zjištěných potřeb vzdělávání vytvořit komplexní program vzdělávání v podniku, který by měl obsahovat alespoň následující informace: kdo je cílovou skupinou vzdělávání v podniku, jaké jsou cíle vzdělávání, kterých má být dosaženo, jaký má být obsah vzdělávání a je nutné také vybrat vhodné lektory podnikového vzdělávání, vyřešit otázky nákladů na vzdělávání zaměstnanců a jeho organizaci. Zvolit je v této fázi potřeba také metody a formy podnikového vzdělávání.⁷⁷

Třetí fází podnikového vzdělávání je pak samotná realizace vzdělávání. Zde je možné realizaci vzdělávání dále členit na tři etapy, kdy první etapu tvoří vlastní příprava podnikového vzdělávání, druhou pak tvoří realizace a třetí vlastní transfer. V přípravné fázi je především nutné připravit na vzdělávání jak zaměstnance (sdělit jim termín, pravidla, co mají mít s sebou apod.), ale i lektora (domluvit se, na co se primárně a zaměřit apod.). Vlastní realizace pak začíná ve chvíli, kdy lektor přichází na místo, kde má vzdělávání probíhat a začíná svoji lektorskou činnost. Etapa vlastního transferu pak následuje po ukončení vlastního vzdělávacího výkonu lektora, kdy mají účastníci vzdělávání možnost aplikovat nové poznatky do praxe.⁷⁸

Poslední fází vzdělávání zaměstnanců v podniku je pak fáze hodnocení vzdělávání, která probíhá poté, co byly vlastní vzdělávací aktivity ukončeny. V této fázi je nutné především porovnat cíle, které byly pro vzdělávání stanoveny s výsledky, jichž bylo reálně dosaženo. Hodnocení může mít jak podobu nejrůznějších testů, které zaměstnanci vyplňují, ale může být hodnoceno i to, jak zaměstnanci uplatňují nové poznatky v praxi (např. ve výrobě piva, v prodeji, marketingu). Vždy záleží především na podniku a jeho charakteristikách, jak bude vzdělávání vyhodnocovat a podle jakých kritérií.⁷⁹

⁷⁶ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 85.

⁷⁷ MATULČÍKOVÁ, Marta, MATULČÍK, Julius. *Vzdělávanie a kariéra*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009, ISBN 978-80-225-2700-2, s. 72

⁷⁸ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. ,ISBN 978-80-247-2914-5, s. 125-126.

⁷⁹ DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Úvod do evaluace a hodnocení ve vzdělávání dospělých pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3542-8, s. 10.

3.3.3 Metody a formy podnikového vzdělávání

Má-li být dosaženo cílů, které si v souvislosti se vzděláváním podnik stanovil, je vždy nutné zvolit vhodnou metodu a formu vzdělávání, jinak vzdělávání nemusí být efektivní.⁸⁰ Forem i metod vzdělávání přitom existuje nespočet, každý autor tyto pojmy také může vnímat trochu jinak.

Lze například z hlediska forem vzdělávání rozlišovat vzdělávání, které probíhá přímo na pracovišti (např. přímo ve výrobě) a vzdělávání, které je realizováno mimo pracoviště (např. ve školicím centru, ve vzdělávací agentuře apod.). Vzdělávání na pracovišti je vhodnější spíše pro dělnické profese, neboť dává prostor si nové poznatky přímo vyzkoušet a mimo jiné i umožňuje vzdělávat se přímo na technologii, se kterou podnik pracuje, naopak vzdělávání mimo pracoviště je vhodné zejména pro specialisty, odborníky a vedoucí pracovníky, kde je žádoucí, aby naopak do podniku přinesly nové poznatky a myšlenky, leckdy je přínosem i to, že nejsou při vzdělávání tolik vyrušováni běžnými povinnostmi.⁸¹

Vedle toho je možné vzdělávání dle formy rozlišovat na přímou (prezenční) výuku, která je postavena na přímém kontaktu mezi vzdělávanými zaměstnanci a lektorem, na kombinovanou výuku, v níž je kombinován tento přímý kontakt se samostudiem nebo třeba s e-learningem, který je dnes velmi oblíbenou metodou vzdělávání zaměstnanců, a na distanční vzdělávání, které může mít např. formu korespondenční, popř. již výše zmíněného e-learningu.⁸²

Ke vzdělávání v podniku je možné využít nespočet různých metod, mezi nimiž stojí v dnešní době za zmínku především instruktáž při práci, rotace na pracovních místech nebo koučování, popř. mentorování, což jsou metody, které je vhodné využít zejména při vzdělávání přímo na pracovišti. V případě, že se jedná o vzdělávání mimo pracoviště jsou naopak vhodné například metody přednášky, samostudia, e-learningu, semináře, workshopu, brainstormingu, diskuse, případové studie nebo třeba hraní rolí či manažerské

⁸⁰ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 99.

⁸¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9, s. 151.

⁸² BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. ,ISBN 978-80-247-2914-5, s. 149.

hry a celá řada dalších. Metody je opět nutné volit s ohledem na charakter podniku a jeho cíle, kterých má být dosaženo.⁸³

3.3.4 Specifika podnikového vzdělávání v pivovaru

Také v oblasti vzdělávání zaměstnanců mají pivovary určitá specifika. Lze však potvrdit, že vzdělávání v pivovarech je realizováno a je velmi aktuálním tématem. Na vzdělávání zaměstnanců se dají čerpat dotace z Evropských fondů.⁸⁴ Záleží však hodně také na pracovní pozici, kterou zde vzdělávání zaměstnanci zastávají. S ohledem na fakt, že v dnešních pivovarech pracuje poměrně vysoký počet lidí jak na dělnických pozicích ve výrobě, tak i na pozicích manažerských, v oblasti obchodu, marketingu, často přímo v pivovaru funguje i účetní oddělení či třeba právní oddělení. Z tohoto důvodu je v návaznosti na pozici možné v některých případech využít vzdělávání na pracovišti, které je velmi výhodné proto, že v pivovaru se pracuje s celou řadou technologií, ale i vzdělávání mimo pracoviště (pro specialisty, management apod.).

Specifika se vztahují primárně ke vzdělávání na pracovišti, kde je nutné především dodržovat řadu technických a hygienických norem (tj. tyto normy musí dodržovat i lektor, který přichází do podniku z vnějšku, což klade větší důraz na přípravu lektora) stejně tak je nutné při vzdělávání přihlížet k recepturám a technologiím podniku. V některých případech si pivovary své receptury úzkostlivě chrání, zde je tudíž žádoucí ošetřit smluvně mlčenlivost případného externího lektora.

⁸³ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 113.

⁸⁴ TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3, s. 125.

4. Vlastní práce

Vlastní práce byla zaměřena primárně na Měšťanský pivovar Kutná Hora, nicméně je doplněna i o šetření v dalších pivovarech, jejichž výsledky mohou pro pivovar v Kutné Hoře, který ve stávající podobě je ve své podstatě novým podnikem sloužit jako zdroj informací a inspirace. V návaznosti na tento fakt je pak koncipována vlastní práce.

4.1 Představení Měšťanského pivovaru Kutná Hora

V teoretické části práce bylo pojednáno o dlouhé historii pivovaru v Kutné Hoře. V této kapitole je pak představen aktuální pivovar, který funguje pod názvem Měšťanský pivovar Kutná Hora. Tento pivovar je provozován a vlastněn společností Pivovary Koruny české s.r.o., v jejímž rámci je pivovar v Kutné Hoře jednou z provozoven.⁸⁵

Společnost Pivovary Koruny české s.r.o. sídlí v Břeclavi, nicméně provozovna Měšťanského Pivovaru v Kutné Hoře funguje na adrese U Lorce 11, 284 01, Kutná Hora – Šipší. Společnost Pivovary Koruny české s.r.o. je vlastněna společností SMART FOR YOU a.s., která je jediným vlastníkem. Společnost má jediného jednatele, kterým je Ing. Radek Horák, základní kapitál společnosti činí 200 000 Kč. Z hlediska právní formy se jedná o společnost s ručením omezeným, která vznikla 12.4.2012. součástí této společnosti se pivovar v Kutné Hoře stal v důsledku fúze, která proběhla v roce 2017, kdy došlo ke „sloučení, při němž na společnost Zámecký pivovar BŘECLAV s.r.o., IČ 29352134, se sídlem Břeclav, Pod Zámkem 625/8, PSC 690 02, jako nástupnickou, přešlo jmění zanikající společnosti Měšťanský pivovar v Kutné Hoře s.r.o., IČ 04399153, se sídlem Kutná Hora, Šipší, U Lorce 11, PSC 284 01.“⁸⁶

V důsledku fúze byla pak společnost přejmenována na Pivovary Koruny české s.r.o., což lépe reflektuje fakt, že aktuálně se již nejedná jen o jeden konkrétní pivovar, ale společnost provozuje hned dva různé pivovary na území ČR. V současné době používá Měšťanský Pivovar Kutná Hora logo, které je vyobrazeno na obrázku č. 3.

⁸⁵ Pivovary Koruny české s.r.o. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2018 [cit. 16.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=673727&typ=UPLNY>

⁸⁶ Pivovary Koruny české s.r.o. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2018 [cit. 16.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=673727&typ=UPLNY>

Obrázek č. 3: Logo Měšťanského pivovaru Kutná Hora



Zdroj: Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře [online]. Copyright © 2017 Pivovary Koruny české s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://pivokutnahora.cz>

Společnost má v obchodním rejstříku uvedeny následující předměty podnikání:⁸⁷

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- hostinská činnost
- pivovarnictví a sladovnictví
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Výše uvedený předmět podnikání tak zcela odpovídá tomu, že společnost v současné době provozuje dva pivovary, a to pivovar v Břeclavi a pivovar v Kutné Hoře. V současné době je pivovar v Kutné Hoře koncipován jako minipivovar, který vaří pivo v původních prostorách pivovaru v Lorci, kde se pivo tradičně vařilo, a to prostřednictvím tradičních metod a z českých surovin.⁸⁸ Areál pivovaru je znázorněn na obrázku č. 4:

⁸⁷ Pivovary Koruny české s.r.o. Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2018 [cit. 16.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=673727&typ=UPLNY>

⁸⁸ Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře [online]. Copyright © 2017 Pivovary Koruny české s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://pivokutnahora.cz>

Obrázek č. 4: Areál Měšťanského pivovaru Kutná Hora



Zdroj: Pivovar Kutná hora. Pivni.info. [online]. Copyright © 2018 [cit. 17.07.2018].

Dostupné z: <https://pivni.info/pivovary/249-dacicky-kutna-hora.html>

4.2 Analýza dokumentů pivovaru Kutná Hora

Z dostupných dokumentů se podařilo zjistit řadu informací o strategii pivovaru a podařilo se získat i základní informace o vzdělávání zaměstnanců. Pivovar se profiluje jako minipivovar, který v současné době produkuje tři základní druhy piva a průběžně zařazuje sezónní speciální nabídky. V době zpracování této studie tak byly v nabídce základní piva, a to:⁸⁹

- Kutná Hora Zlatá 12
- Kutná Hora Stříbrná 11
- Kutná Hora Bronzová 10

V souladu s tím, že pivovar má zájem na tom průběžně zařazovat sezónní druhy nápojů byl v červenci roku 2018 k dispozici rovněž speciál, kterým se jmenoval Kutná Hora Lorecká 14.⁹⁰

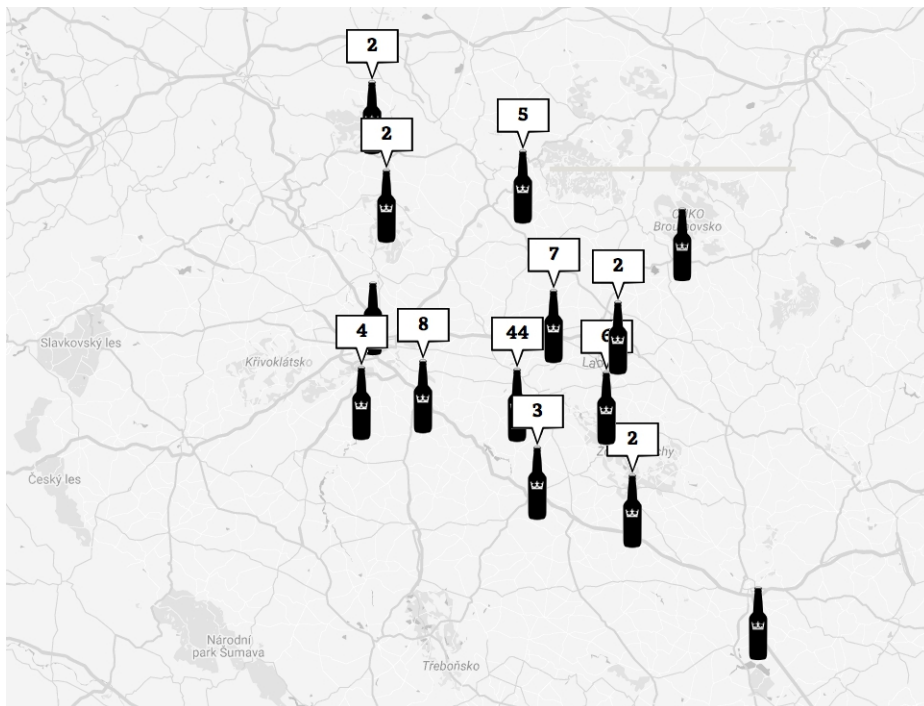
Z hlediska distribuce pivovar v současné době využívá řadu obchodních partnerů takřka po celém území ČR, kteří pivo z Měšťanského pivovaru v Kutné Hoře prodávají ve svých obchodech. K těmto partnerům patří například řetězec supermarketů BILLA, potraviny ENAPO v řadě obcí stejně jako potraviny PRAMEN, které mají rovněž provozovny v řadě míst po České republice, ale i menší prodejny potravin, které nejsou součástí žádného řetězce. Pivovar nadále usiluje o rozšíření počtu obchodních partnerů, jejichž prostřednictvím je pivo možné distribuovat přímo k lidem. V současnosti (tj. v červenci roku 2018) je obchodních partnerů celkem 88.⁹¹ Rozmístění obchodních partnerů, jejichž prostřednictvím je pivo z pivovaru distribuováno zákazníkům takřka po celé ČR je znázorněno na obrázku č. 5.

⁸⁹ Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře [online]. Copyright © 2017 Pivovary Koruny české s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://pivokutnahora.cz>

⁹⁰ Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře [online]. Copyright © 2017 Pivovary Koruny české s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://pivokutnahora.cz>

⁹¹ Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře [online]. Copyright © 2017 Pivovary Koruny české s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://pivokutnahora.cz>

Obrázek č. 5: Rozmístění distribučních partnerů Měšťanského Pivovaru Kutná Hora



Zdroj: Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře [online]. Copyright © 2017 Pivovary Koruny české s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://pivokutnahora.cz>

Vedle prodejen, kde lze pivo zakoupit, je také pivo distribuováno do řady restaurací, barů a kaváren. Těch je v současnosti na území České republiky celkem 45 a opět je snaha dále rozšiřovat počet míst, kde je možné pivo z Kutné Hory konzumovat. Vedle toho má pivovar svůj vlastní obchod, který se nachází přímo v Kutné Hoře, a to přímo na adrese pivovaru, kde je možné zakoupit jak soudek piva, tak lahvové pivo.⁹²

Rovněž z hlediska propagace a komunikace s veřejností (a zákazníky) má pivovar poměrně propracovanou aktivní strategii, neboť pivovar je poměrně aktivní v organizaci celé řady společenských akcí a eventů, kterými se snaží přilákat zájemce o pivo, které vyrábí a rozšiřovat o něm povědomí mezi lidmi. Pivovar se tak aktivně účastní celé řady kulturních akcí, kde je čepováno pivo z Kutné Hory, v červenci roku 2018, kdy byla tato studie zpracovávána byly na webových stránkách pivovaru zmíněny například následující

⁹² Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře [online]. Copyright © 2017 Pivovary Koruny české s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://pivokutnahora.cz>

nadcházející akce: 6. český ukulele festival, Kinematograf bratří Čadíků v Kutné Hoře, Pivní slavnosti kamínka, Dačického 12 (crossový běh) nebo Kutnohorská kocábka (hudební festival). Při pohledu zpět lze pak konstatovat, že velký úspěch měla například účast na slavnostech piva z května roku 2018.⁹³

Vedle toho má pivovar v nabídce rovněž prohlídky pivovaru, které se konají pravidelně v sobotu, přičemž účastníci se zde dozvědí informace týkající se historie pivovaru, technologie vaření piva stejně jako produkce piva, mají také možnost místní pivo ochutnat a na závěr prohlídky je možné si zakoupit jak pivo s sebou, tak i upomínkové předměty (sklenice s logem pivovaru, trička apod.). Pivovar je rovněž zapojen do projektu Pivandr, což je projekt zaměřený na poznávání pivovarů po ČR, přičemž je zde v této v souvislosti možné zakoupit sběratelská alba stejně jako známky.⁹⁴

Bohužel z dostupných dokumentů se nepodařilo zjistit údaje týkající se například vize, mise či konkrétních strategických cílů společnosti, na strategii se však dále zaměřuje dotazníkové šetření (4), které bude vyhodnoceno v následujících podkapitolách. Ani informace týkající se vzdělávání zaměstnanců nejsou z dokumentů, které byly k dispozici patrné.

Pokud se týká vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanci pivovaru v Kutné Hoře absolvují jak zákonem stanovená školení např. bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod., tak i školení, která se zaměřují na technologie, které podnik při výrobě využívá a na obsluhu techniky, která je v současné době v pivovaru k dispozici, popř. je plánováno ji v brzké době pořídit. Podnik si je vědom toho, že vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí podnikové strategie a je nezbytné proto, aby byl podnik dlouhodobě ziskový. Vzdělává se rovněž management a v brzké době je plánováno také vzdělávání obchodních zástupců a marketérů. Podnik však do vzdělávání zatím investuje postupně, neboť prostředky jsou omezené a prioritu měli především pracovníci ve výrobě, neboť kvalita produktu a správný postup při jeho výrobě je klíčový. Proto vzdělávání probíhalo částečně v učebně, kde byly vysvětleny teoretické aspekty a částečně přímo na pracovišti.

⁹³ Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře [online]. Copyright © 2017 Pivovary Koruny české s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://pivokutnahora.cz>

⁹⁴ Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře [online]. Copyright © 2017 Pivovary Koruny české s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://pivokutnahora.cz>

4.3 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor byl tvořen pracovníky na manažerských pozicích celkem ze čtyř pivovarů v regionu Kutnohorska. Jednalo se jednak o Měšťanský pivovar Kutná Hora, o kterém bylo pojednáno výše. Dále byly do výzkumu zařazeny i jiné pivovary na Kutnohorsku, které je třeba na tomto místě alespoň stručně představit. Jednalo se konkrétně o Zámecký pivovar Zbraslavice, pivovar Hubertus a v neposlední řadě o pivovar ve Velkém Březnu.

První z uvedených, a to „*Zámecký pivovar Zbraslavice navazuje na tradici pivovarnictví ve Zbraslavicích, jehož kořeny se datují až do 16. stol. Ke konci 19. století přestával být pivovarský provoz rentabilní a v roce 1904 došlo k nevyhnutelnému zrušení pivovaru. V posledním roce pivovar vystavil 1 750 hektolitrů piva. V roce 2015 byl provoz pivovaru ve Zbraslavicích opět obnoven, a to zejména i díky finanční dotaci Státního zemědělského intervenčního fondu.*“⁹⁵ Pivovar se v současné době prezentuje logem, které je k vidění na obrázku č. 6 a je určitým odkazem na historickou tradici tohoto pivovaru.

Obrázek č. 6: Logo Zámeckého pivovaru Zbraslavice



Zdroj: Pivovar Zbraslavice s.r.o. | Pivovar. Pivovar Zbraslavice s.r.o. | Pivovar [online].
Copyright © 2015 Pivovar Zbraslavice s.r.o. [cit. 18.07.2018].

V současné době je tento pivovar provozován společností Pivovar Zbraslavice s.r.o., která vznikla v roce 2012 a její základní kapitál činí 200 000 Kč. Společnost je v současnosti vlastněná panem Ing. Michalem Holíkem, jednatelkou je Mgr. Kateřina Holíková. Vlastnická struktura společnosti se však od jejího vzniku několikrát změnila.

⁹⁵ Pivovar Zbraslavice s.r.o. | Pivovar. Pivovar Zbraslavice s.r.o. | Pivovar [online]. Copyright © 2015 Pivovar Zbraslavice s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://www.pivovarzbraslavice.cz>

Předmětem činnosti společnosti je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, výroba potravinářských a škrobárenských výrobků a rovněž výroba, obchod a služby jinde nezařazené. Poslední dva předměty činnosti byly do obchodního rejstříku zapsány až v roce 2017.⁹⁶

Pivovar v současné době nabízí celkem čtyři druhy piva, mezi které patří⁹⁷

- Markold - výčepní světlé pivo 10°
- Hubert - světlý ležák, 12°
- Permoník - tmavý ležák, 12°
- Mikuláš - světlý speciál, 14°

Dalším z oslovených pivovarů byl Pivovar Hubertus, který se nachází v Kácově. Provozuje jej v současné době společnost Pivovar Hubertus a.s., která sídlí na Praze 4, tedy nikoliv přímo v provozovně pivovaru. Společnost vznikla v roce 2006, z hlediska právní formy se jedná o akciovou společnost, jejíž základní kapitál činí 2 miliony korun. Společnost má tříčlenné představenstvo a tříčlennou dozorčí radu. I tento pivovar ve své dnešní podobě vznikl fúzí, jak plyne z obchodního rejstříku: „*Sloučením společnosti Pivovar Kácov, s.r.o., se sídlem Praha 4 - Braník, V Malých Domech II 383/9, PSČ 147 00, IČ 26443619 jako zanikající společností se společností Pivovar Hubertus, a.s., se sídlem Praha 4, Braník, V Malých Domech II 383/9, PSČ 147 00, IČ 27438104 jako nástupnickou společností, přešlo na společnost Pivovar Hubertus, a.s. jmění společnosti Pivovar Kácov s.r.o.*“⁹⁸ Předmětem činnosti Pivovaru Hubertus je pivovarnictví a sladovnictví, hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3

⁹⁶ Pivovar Zbraslavice s.r.o. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 19.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=42328&typ=UPLNY>

⁹⁷ Pivovar Zbraslavice s.r.o. | Pivovar. Pivovar Zbraslavice s.r.o. | Pivovar [online]. Copyright © 2015 Pivovar Zbraslavice s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://www.pivovarzbraslavice.cz>

⁹⁸ Pivovar Hubertus a.s. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=320497&typ=UPLNY>

živnostenského zákona, dále silniční motorová doprava a rovněž prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.⁹⁹

Pro Pivovar Hubertus v Kácově je charakteristické logo, které je patrné z obrázku č. 7, které je rovněž projevené v designu obalů pivních lahví, navíc je v něm zřetelně odkazováno na původní pivovar Kácov, který byl fúzí začleněn do současné společnosti Pivovar Hubertus a má poměrně dlouhou historickou tradici, neboť první zmínky o tomto pivovaru se údajně datují již do roku 1457.¹⁰⁰

Obrázek č. 7: Pivovar Hubertus a.s.



Zdroj: Pivovar Hubertus Kácov | Poctivé pivo. Pivovar Hubertus Kácov | Poctivé pivo [online]. Dostupné z: <https://pivovarkacov.cz>

Pivovar Hubertus nabízí následující druhy piv:¹⁰¹

- Světlé pivo Výčepní
- Světlý ležák Medium
- Světlý ležák Premium
- Polotmavý ležák
- Tmavý speciální Ležák
- Nealkoholické pivo

Posledním pivovarem, který byl do výzkumného souboru zařazen proto, že se v něm po určitou dobu vařilo pivo Dačický, byl pivovar Velké Březno. Tento pivovar má zhruba

⁹⁹ Pivovar Hubertus a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=320497&typ=UPLNY>

¹⁰⁰ Pivovar Hubertus Kácov | Poctivé pivo. Pivovar Hubertus Kácov | Poctivé pivo [online]. Dostupné z: <https://pivovarkacov.cz>

¹⁰¹ Pivovar Hubertus Kácov | Poctivé pivo. Pivovar Hubertus Kácov | Poctivé pivo [online]. Dostupné z: <https://pivovarkacov.cz>

260 let dlouhou tradici a jeho specifikum je, že je zde kladen velký důraz na tradiční formy výroby piva, ruční práci a kvalitní lokální suroviny, moderní technologie pivovar využívat odmítá.¹⁰² Tento pivovar je součástí koncernu Heineken, což je důvodem, proč je provozovatelem pivovaru společnost s názvem Heineken Česká republika, a.s., který v ČR ve formě akciové společnosti funguje již od roku 1992. Nicméně z hlediska názvu a vlastnické struktury se společnost v průběhu let výrazně změnila.¹⁰³ Pivovar Velké Březno je však jedním z mnoha pivovarů, které Heineken v ČR provozuje, přičemž se jedná o pivovar menší, který se svojí strategií snaží budovat svoji pozici na trhu spíše právě jako pivovar tradiční, který distribuuje kvalitní pivo. Pivovar reprezentuje logo, které je k vidění na obrázku č. 8., přičemž pivovar toto logo používá i na svých lahvích piva a dalších propagačních materiálech.¹⁰⁴

Obrázek č. 8: logo Pivovaru Velké Březno



Zdroj: Tradiční české pivo (84) :: Březňák. Tradiční české pivo (97) :: Březňák [online].
Dostupné z: <http://www.breznak.cz>

¹⁰² Tradiční české pivo(97): Březňák. Tradiční české pivo(97) :: Březňák [online]. Dostupné z: <http://www.breznak.cz>

¹⁰³ Heineken Česká republika a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 19.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=704123&typ=UPLNY>

¹⁰⁴ Tradiční české pivo(97): Březňák. Tradiční české pivo(97) :: Březňák [online]. Dostupné z: <http://www.breznak.cz>

Pivo, které je ve Velkém Březně vyráběno, se označuje jako „Březňák,“ přičemž se vyrábí hned několik alternativ, které jsou následující:¹⁰⁵

- Světlý výčepní
- Světlý ležák
- Březňák 11
- Březňák 14
- Tankový

Vedle představení jednotlivých pivovarů, do kterých byl rozeslán vlastní dotazník, byl výzkumný soubor charakterizován rovněž na počátku vlastního dotazníkového šetření, z čehož pak vyplývá charakteristika výzkumného souboru, která je uvedena níže.

Celkem dorazilo ze čtyř pivovarů 12 odpovědí na dotazníky, přičemž, pokud se týká charakteristiky výzkumného souboru, tedy zejména základních informací o jednotlivých pivovarech, odpovídali jednotliví respondenti - manažeři v rámci jednoho pivovaru ve většině případů shodně, lze tedy mít za to, že charakteristiku výzkumného souboru lze vnímat jako věrohodnou. Řada informací byla navíc objektivně ověřitelná. S ohledem na zaměření na pivovary na Kutnohorsku pocházel celý výzkumný soubor ze Středočeského Kraje. Z hlediska názvů podniků se tedy jednalo o Měšťanský pivovar Kutná Hora (Pivovary Koruny české s.r.o.), Zámecký pivovar Zbraslavice (Pivovar Zbraslavice s.r.o.), Pivovar Hubertus a.s. a Pivovar Velké Březno (Heineken Česká republika a.s.). S ohledem na skutečnost, že všechny podniky, které byly předmětem zkoumání, se zaměřují na výrobu piva (případně doplňkově na další aktivity jako je např. hostinská činnost apod.) byly všechny podniky svými zaměstnanci zařazeny k podnikům které se zaměřují na výrobu a průmysl.

Pokud se týkalo velikosti podniku, byly ve výzkumném souboru určité nejasnosti zejména s ohledem na fakt, že respondenti si nebyli jistí, zda v případě, kdy je pivovar provozován společností, která má ještě další aktivity (pivovary s jiným názvem) rozhodovat velikost podniku podle jednotlivého pivovaru nebo podle celé společnosti. Zde byl problém zejména u pivovaru Velké Březno kde, pokud by byl brán v úvahu celý Heineken Česká republika a.s. jednalo by se o velký podnik, jinak je možné všechny podniky podřadit pod malý podnik. Samotný pivovar ve Velkém Březnu by se však dal

¹⁰⁵ Tradiční české pivo(97) :: Březňák. Tradiční české pivo(97) :: Březňák [online]. Dostupné z: <http://www.breznak.cz>

charakterizovat rovněž jako malý, tj. lze vyjít z toho, že se v zásadě ve všech případech jednalo o malé podniky, výjimkou byl pivovar ve Zbraslavicích, který bylo možné zařadit pod mikropodnik. Počet zaměstnanců podniku ovšem manažeři uváděli spíše přibližně, v případě Pivovaru ve Zbraslavicích se jednalo o 9 zaměstnanců, v případě pivovaru Hubertus o asi 40 zaměstnanců, v případě Pivovaru ve Velkém Březnu šlo o 12 zaměstnanců a v případě pivovaru v Kutné Hoře se jednalo o 16 zaměstnanců.

V otázce zaměřené na rozsah působení podniku se podniky shodli na tom, že vesměs působí na národní úrovni, v případě pivovaru ve Velkém Březnu byla zmíněna rovněž národní úroveň, nicméně Heineken Česká republika a. s, pod který pivovar spadá, působí na mezinárodní úrovni, což jeden z respondentů v dotazníku správně uvedl. Pokud je však zkoumán jen tento pivovar, lze hovořit o národní úrovni stejně jako u ostatních pivovarů.

Z hlediska hospodaření pivovarů za posledních pět let bylo nutné brát pro změnu v úvahu, že některé pivovary prošly v posledních pěti letech zásadní proměnou, například Měšťanský pivovar v Kutné Hoře začal opětovně fungovat teprve nedávno, nicméně i tak se podařilo zjistit, že pivovar v Kutné Hoře měl dle tvrzení zástupců podniku rozpočet vyrovnaný, Zámecký pivovar Zbraslavice vykazoval ztrátu, i Pivovar Hubertus měl údajně rozpočet v posledních pěti letech spíše ztrátový, ale Pivovar Velké Březno byl ziskový. Je tedy zřejmé, že mezi jednotlivými pivovary byly v otázce rozpočtové poměrně významné rozdíly, které mohou být pro řadu otázek definující. Z hlediska vývoje v následujících letech uváděli všechny podniky, že předpokládají spíše ziskový rozpočet. Na dotaz, zda jsou účetní závěrky pivovarů zveřejněny v obchodním věstníku, odpověděli Měšťanský pivovar v Kutné Hoře, pivovar ve Zbraslavicích shodně s pivovarem v Březnu, že ano, pivovar Hubertus pak uváděl, že závěrky ve věstníku nejsou (jeden manažer), popř. že je tam jen závěrka za rok 2014, pozdější již nikoliv (jiný respondent). Z ověřených informací v obchodním věstníku bylo zjištěno, že závěrka za rok 2014 skutečně zveřejněna je, ostatní již nikoliv (údaj je aktuální k 19.7.2018).¹⁰⁶

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

S ohledem na fakt, že dotazník byl poměrně dlouhý, je jeho vyhodnocení strukturováno shodně jako sám dotazník a rozděleno do tří základních kategorií, kterými je

¹⁰⁶ Pivovar Hubertus Kácov | Poctivé pivo. Pivovar Hubertus Kácov | Poctivé pivo [online]. Dostupné z: <https://pivovarkacov.cz>

situační analýza podniku, vývoj paradigmatu strategického managementu a měření a řízení výkonnosti podniku. Otázky jsou vyhodnoceny a jsou porovnány výsledky jednotlivých odpovědí. Jak již bylo uvedeno, výzkum vyplnilo celkem 12 manažerů, z toho v případě pivovaru v Kutné Hoře se jednalo o 4 manažery, v případě pivovaru Hubertus o 2 manažery, v případě Zámeckého pivovaru ve Zbraslavicích se jednalo o 2 manažery a v případě pivovaru ve Velkém Březně o 4 manažery. Z jejich odpovědí pak vychází následující pasáže předkládané studie. Vzhledem k rozsahu dotazníku bylo nutné některé pasáže dotazníku spojit tak, aby byly vyhodnoceny dohromady, jinak by práce byla skutečně velmi rozsáhlá.

4.4.1 Situační analýza podniku

Z první části dotazníku vyplynulo, že pivovary obvykle fungovaly buď v jednom stupni řízení (Zámecký pivovar Zbraslavice) nebo ve dvou stupních řízení (pivovar Kutná Hora, pivovar Hubertus), případně ve třech stupních řízení, které uváděl pivovar Velké Březno (zejména patrně proto, že byl součástí většího koncernu Heineken, tj. mohlo být počítáno i řízení společnosti, nikoliv jen samotného pivovaru, který byl jen jednou její složkou). Z hlediska počtu osob působících na jednotlivých stupních řízení situaci přehledně shrnuje následující tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Počet osob na jednotlivých stupních řízení

	Vrcholový management	Střední management	Operativní management
Kutná Hora	2	0	2
Hubertus	3	0	5
Velké Březno	3	2	2
Zbraslavice	2	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

S tím je rovněž spojena odpověď na další otázku, která zjišťuje počet pracovníků na jednotlivých úrovních řízení. U vrcholového managementu se u všech pivovarů, které byly předmětem zkoumání jednalo o méně než 6 zaměstnanců, u středního managementu se jednalo dle respondentů pivovaru Velké Březno dle všech respondentů o méně než 25 respondentů, ostatní respondenti do dotazníku vesměs svými slovy vepsali, že tento stupeň

managementu nemají, případně odpověď na otázku zcela vynechali. U operativního managementu všechny podniky (a všichni respondenti z nich) vykazovali údaj méně než o 30 zaměstnancích, což je s ohledem na celkový počet zaměstnanců podniků logické.

Určitá nejednotnost panovala v otázkách organizačních struktur podniků, kde byly výsledky odlišné dle podniků. Pivovar Velké Březno uvedl, že v podniku existuje útvárová organizační struktura, zástupci ostatních pivovarů pak uváděli varianty jiné, kdy pivovar Zbraslavice uvedl lineární strukturu stejně jako pivovar Kutná Hora, pivovar Hubertus zmínil funkční organizační strukturu.

Následně bylo zjišťováno, jaká je útvárová struktura jednotlivých podniků. Respondenti z jednotlivých podniků se více či méně shodovali, dílčí odlišnosti vykazovaly odpovědi respondentů z pivovaru Velké Březno, kde dva respondenti zmínili a dva naopak nezmínili marketing. Konkrétní výsledky jsou zaneseny v tabulce č. 2 níže.

Tabulka č. 2: Útvárová struktura jednotlivých podniků

Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
Výrobní	Výrobní	Výrobní	Výrobní
Technický, technologický	Technický, technologický	Nákup a zásobování	Ekonomický
Obchodní	Nákup a zásobování	Ekonomický	Jiný - management
Marketing	Ekonomický	Marketing (2 respondenti ze 4)	
Doprava, logistika	Marketing		
	Doprava, logistika		

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku, zda je organizační struktura podniku dle respondentů funkční, odpovídali respondenti dle svého přesvědčení, čímž se ukázala určitá variabilita ve výzkumném souboru. 83 % (10) respondentů uvedlo, že podle nich organizační struktura v podnicích funkční je, pouze 17 % (2) respondenti uvedli, že nikoliv. V této souvislosti se jednalo výlučně o jednoho respondenta z pivovaru Velké Březno a jednoho respondenta z pivovaru Zbraslavice. Ve Velkém Březnu bylo uvedeno, že „s ohledem na to, že spadáme pod Heineken, jsme částečně řízeni i z Heinekenu, což někdy dělá zmatky.“ Druhým pivovarem, který hovořil o nespokojenosti byly Zbraslavice, kde bylo uvedeno, že „je to hlavně o tom,

že jsme malý pivovar, a tudíž člověk leckdy dělá tak trochu vše, co je třeba, pokud by zde byla propracovanější struktura, byla by i větší dělba kompetencí.“

Dále se podařilo zjistit, že dlouhodobý strategický záměr měl zpracován pouze pivovar Hubertus a na jeho zpracování se podílelo užší vedení podniku. Ostatní podniky jej zpracován neměly. Pokud se týká vize, mise a strategických cílů, všichni respondenti se shodli na tom, že podniky tyto dokumenty zpracované mají, nicméně pokud se týká strategických cílů rozpracovaných do úrovně taktické a operativní, to mělo dle 3 respondentů ze 4 respondentů z pivovaru Velké Březno právě jen Velké Březno. Ostatní pivovary strategické cíle takto rozpracované neměly.

Dále bylo zjišťováno, jaké strategické metody či analýzy pro vypracování dlouhodobého rozvoje podniku pivovary na Kutnohorsku využívají. Zkoumány byly jak metody analýzy vnitřního prostředí podniku, tak metody analýzy vnějšího prostředí podniku. Vzhledem k tomu, že metod, které byly nabízeny byla celá řada v obou kategoriích, byly výsledky opět přehledně seřazeny do tabulky č. 3. Respondenti z jednoho pivovaru se v zásadě na odpovědích shodovali, nicméně dílčí odlišnosti se vyskytly v pivovaru Velké Březno a v pivovaru Kutná Hora. Ve Velkém Březnu se respondenti především neshodli na tom, jak je analyzována konkurence, tj. zda je realizována analýzy konkurentů nebo Porterův model pěti sil.

Tabulka č. 3: Využívané metody/analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku

Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
<i>Vnitřní prostředí</i>	<i>Vnitřní prostředí</i>	<i>Vnitřní prostředí</i>	<i>Vnitřní prostředí</i>
SWOT Maticе BCG Klíčové faktory úspěchu SPACE analýza (3 respondenti) Klíčové faktory úspěchu (2 respondenti)	SWOT Maticе BCG SPACE analýza Analýza portfolia Analýza vnitřní konkurenceschopnosti	SWOT Analýza portfolia Analýza vnitřních podnikových zdrojů	SWOT Maticе BCG Analýza vnitřní konkurenceschopnosti
<i>Vnější prostředí</i>	<i>Vnější prostředí</i>	<i>Vnější prostředí</i>	<i>Vnější prostředí</i>
STEP Analýza konkurentů Scénáře Analýza zájmových skupin Brainstorming	STEP Analýza konkurentů Strategické mapy Delfská metoda Brainstorming	STEP ^{**} Scénáře Porterův model pěti sil (2 respondenti) Analýza hybných sil v odvětví (3 respondenti) Analýza konkurentů (2 respondenti)	STEP Analýza konkurentů Strategické mapy

Zdroj: vlastní výzkum

Co se týká zpracování metod a analýzy, byla v každém podniku trochu jiná situace. V pivovaru Zbraslavice zpracovávají analýzy výlučně externí subjekty, v pivovaru Hubertus a ve Velkém Březně naopak výlučně interní subjekty, v pivovaru Kutná Hora se pak jedná jak o subjekty interní, tak i o subjekty externí. Všech 100 % respondentů se shodlo na tom, že jejich podnik výsledky provedených analýzy využívá k dalšímu strategickému plánování. Dále bylo zjištěno, že podniky opakují analytické metody obvykle jednou ročně, což uvedlo 67 % (8) respondentů. Jednalo se o respondenty

z pivovaru Kutná Hora, Zbraslavice a Hubertus. Zbývajících 33 % (4) respondentů z pivovaru Velké Březno uvedlo, že metody jsou používány dle potřeby. Až na pivovar Hubertus, který zpracovává více alternativ strategického plánu, zpracovávali všechny podniky ve výzkumném souboru jen jednu variantu strategického plánu. Jako kritéria hodnocení pak zaměstnanci pivovaru Hubertus, který zpracovával více alternativ, uváděli kritéria: nákladnost varianty a konkurenční výhodu a dále uvedli, že na tvorbě variant se podílí jednak vlastník (1 respondent) a dále celé vrcholové vedení podniku (1 respondent). Odlišnosti bylo možné vysledovat v otázkách rozhodování o dlouhodobém rozvojovém plánu podniku, kde v pivovaru Zbraslavice, Velké Březno a v pivovaru Kutná Hora byl projednáván na společných schůzích, zatímco v pivovaru Hubertus prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých úrovní řízení.

V navazující otázce bylo zjišťováno, jakých oblastí podniku se dotýká zavedení dlouhodobého plánu rozvoje celého podniku, přičemž zkoumána byla i intenzita vlivu změny. Vzhledem k tomu, že v této otázce bylo zkoumáno více aspektů, jsou výsledky pro jednotlivé pivovary uvedeny v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Oblasti a intenzita dlouhodobého plánu rozvoje

Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
<i>Žádný vliv</i>	<i>Žádný vliv</i>	<i>Žádný vliv</i>	<i>Žádný vliv</i>
	Oblast personální	Oblast technologická oblast personální Oblast inovací	Oblast personální Oblast řízení a vedení Oblast podnikové kultury
<i>Malý vliv</i>	<i>Malý vliv</i>	<i>Malý vliv</i>	<i>Malý vliv</i>
Oblast personální Oblast řízení a vedení Oblast podnikové kultury Oblast inovací	Oblast Technologická Oblast podnikové kultury	Oblast výroby Oblast řízení a vedení	Oblast inovací
<i>Významný vliv</i>	<i>Významný vliv</i>	<i>Významný vliv</i>	<i>Významný vliv</i>

Oblast výroby Oblast ekonomická	Oblast ekonomická Oblast inovací Oblast řízení a vedení	Oblast ekonomická Oblast marketingu a obchodu	Oblast výroby Oblast technologická
<i>Velmi významný vliv</i>	<i>Velmi významný vliv</i>	<i>Velmi významný vliv</i>	<i>Velmi významný vliv</i>
Oblast marketingu a obchodu Oblast technologická	Oblast výroby Oblast marketingu a obchodu	Oblast podnikové kultury	Oblast ekonomická Oblast marketingu a obchodu

Zdroj: vlastní výzkum

Zjišťováno dále bylo, jaké podnikové procesy v podniku přispívají k vytvoření hodnoty pro zákazníka. Zde se ukázalo, že celkem dva respondenti z pivovaru Zbraslavice rovnou uvedli, že nevědí, co se pod těmito procesy rozumí. Další respondenti pak uváděli nejrůznější procesy, kdy v podniku Hubertus byly jedním respondentem uvedeny procesy zlepšování výroby a analýza hodnoty pro zákazníka, druhý respondent uvedl procesy controllingu. Respondenti z pivovaru Velké Březno uvedli následující procesy: zlepšení procesu kontroly kvality, zlepšení výroby. V pivovaru v Kutné Hoře pak byly zmíněny procesy jako nákup vhodných surovin, výroba a zlepšení výroby, logistické procesy směrem k zákazníkovi a zavádění inovací a jiný respondent uvedl obecně „inovace.“ Z odpovědí respondentů, které měli respondenti vypisovat je v tomto případě především patrné, že ne vždy respondent správně chápal pojem proces. Respondenti se obecně otázkami procesů příliš nezabývaly, čímž v řadě případů byly odpovědi neúplné (respondent odpověď na otázku nevyplnil). Nicméně 58 % (7) respondentů očekávalo od klíčového procesu především efektivitu, dalších 33 % (4) ekonomickou výhodnost a zbylých 9 % (1) respondentů uvedl, že neví.

Hodnocena byla také významnost jednotlivých kritérií, která byla v dotazníku nabízena. Z tohoto hodnocení vzešla zjištění, která jsou představena v následující tabulce č. 5:

Tabulka č. 5: Významnost kritérií

Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
<i>Žádný význam</i>	<i>Žádný význam</i>	<i>Žádný význam</i>	<i>Žádný význam</i>
<i>Malý význam</i>	<i>Malý význam</i>	<i>Malý význam</i>	<i>Malý význam</i>
		maximalizuje využití aktiv je adaptabilní a flexibilní	je měřitelný je adaptabilní a flexibilní
<i>Významné kritérium</i>	<i>Významné kritérium</i>	<i>Významné kritérium</i>	<i>Významné kritérium</i>
maximalizuje využití aktiv maximalizuje přínos podniku je měřitelný je adaptabilní a flexibilní	maximalizuje využití aktiv orientace na zákazníka je měřitelný je adaptabilní a flexibilní	maximalizuje přínos podniku je měřitelný	maximalizuje využití aktiv orientace na zákazníka
<i>Velmi významné kritérium</i>	<i>Velmi významné kritérium</i>	<i>Velmi významné kritérium</i>	<i>Velmi významné kritérium</i>
poskytuje konkurenční výhodu orientace na zákazníka	poskytuje konkurenční výhodu maximalizuje přínos podniku	poskytuje konkurenční výhodu orientace na zákazníka	poskytuje konkurenční výhodu maximalizuje přínos podniku

Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí na otázky v dotazníku vyplynulo, že strategie podniku Měšťanský pivovar v Kutné Hoře je zaměřena primárně na odlišení se od svých konkurentů, tzn. vytvořením jedinečného, unikátního produktu. Stejným způsobem je zaměřena i strategie pivovaru Velké Březno. Strategie Zámeckého pivovaru ve Zbraslavicích je zaměřena současně na nízké náklady i odlišení se a tatáž odpověď vyplynula z informací od dvou

respondentů z pivovaru Hubertus. V souvislosti se strategií bylo zjišťováno, jaké využívají podniky metody pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku za účelem vypracování dlouhodobého plánu rozvoje podniku, používá v rámci svého řízení jiné metody zaměřené např. na zvýšení kvality a výkonnosti podniku. Pivovar Zbraslavice uvedl, že nepoužívá žádnou, pivovar v Kutné Hoře používal just in time, pivovar Hubertus zmínil v jednom případě balanced scorecards a dva respondenti zmínili just in time. Pivovar ve Velkém březnu pak uvedl Total Quality Management (3 respondenti), jeden respondent měl za to, že pivovar nepoužívá žádnou z těchto metod. Lze však mít za to, že s ohledem na fakt, že Total Quality Management zmínili tři respondenti, zatímco žádnou metodu jen jeden, pivovar patrně používá Total Quality Management.

Poslední otázka této části zaměřené na strategickou analýzu podniku, pak zjišťovala, jaké jsou v podnicích příčiny pro to, aby se přistoupilo k provedení změn v celopodnikové strategii. Výsledky jsou představeny v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Příčiny/impulsy pro změny strategie

Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
<i>Žádný důvod</i>	<i>Žádný důvod</i>	<i>Žádný důvod</i>	<i>Žádný důvod</i>
		technologický vývoj	
<i>Malý důvod</i>	<i>Malý důvod</i>	<i>Malý důvod</i>	<i>Malý důvod</i>
technologický vývoj	změny v legislativě	nevyhovující struktura výrobního portfolia podniku vývoj ekonomické situace	technologický vývoj
<i>Významný důvod</i>	<i>Významný důvod</i>	<i>Významný důvod</i>	<i>Významný důvod</i>
nevyhovující struktura výrobního portfolia podniku málo kvalifikovaní zaměstnanci podniku změny v legislativě vývoj ekonomické situace	prudká konkurence technologický vývoj málo kvalifikovaní zaměstnanci podniku vývoj ekonomické situace výrazné změny trhu	prudká konkurence změny v chování zákazníků málo kvalifikovaní zaměstnanci podniku	nevyhovující struktura výrobního portfolia podniku změny v legislativě vývoj ekonomické situace výrazné změny trhu

<i>Velmi významný důvod</i>	<i>Velmi významné kritérium</i>	<i>Velmi významné kritérium</i>	<i>Velmi významné kritérium</i>
prudká konkurence změny v chování zákazníků výrazné změny trhu	nevyhovující struktura výrobního portfolia podniku změny v chování zákazníků	změny v legislativě výrazné změny trhu	prudká konkurence změny v chování zákazníků málo kvalifikovaní zaměstnanci podniku

Zdroj: vlastní výzkum

4.4.2 Vývoj paradigmatu strategického managementu

Druhá část dotazníku věnována vývoji paradigmatu strategického managementu. Tato část dotazníku sestávala jen z deseti otázek, nicméně řada z nich měla za úkol hodnotit celou řadu kritérií a parametrů. Z výsledků této části jednak vyplynulo, že nezávisle na tom, za jaký pivovar respondent odpovídal, 83 % (10) respondentů bylo přesvědčeno, že prudký vývoj změn ve vnějším prostředí je natolik zásadní, aby vyžadoval volbu nových přístupů při řízení podniků, resp. při projekci dlouhodobých plánů rozvoje podniků. Opačný názor zastávalo 17 % (2) respondentů, přičemž jeden z nich byl z pivovaru Velké Březno a jeden byl ze Zámeckého pivovaru Zbraslavi. Na další otázku, která zjišťovala, zda podniky provedli v souvislosti s ekonomickou krizí v letech 2008 - 2009 nějaká opatření v reakci na tuto krizi, uvedli dva podniky, že nikoliv, přičemž respondenti z obou z nich uvedli, že podnik ještě neexistoval (pivovar Zbraslavi), případně, že existoval v jiné podobě a s jinými majiteli (pivovar Kutná Hora). Ve zbylých dvou případech, jimiž jsou pivovar Velké Březno a Hubertus prý byla v reakci na krizi provedena opatření, respondenti z pivovaru Velké Březno zde zmiňovali zejména „dle pokynů z Heinekenu,“ „omezení výroby“ apod. Oproti tomu respondenti z pivovaru Hubertus zmiňovali snahu o snížení nákladů, snahu o snížení ceny a reakci na poptávku, pokud se týká počtu vyrobeného piva.

Následně bylo přistoupeno k posuzování současného vnějšího stavu podniků. Pro jednoduchost byla vytvořena tabulka č. 7, která shrnuje, kdy každá tabulka shrnuje zjištěné výsledky k jednotlivým pivovarům. V tomto případě se na rozdíl od předcházejících

tabulek totiž stávalo, že respondenti v rámci jednoho pivovaru mnohdy hodnotili jednotlivé aspekty různě, čímž je výsledek pro daný pivovar zprůměrován.¹⁰⁷ Ačkoliv dílčí odlišnosti mezi jednotlivými pivovary existují, lze zde vysledovat.

Tabulka č. 7: Současný stav vnějšího prostředí jednotlivých pivovarů

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
oblast sociálně-kulturní	2,5	2	2,5	2,5
demografický vývoj	1,5	1	1	1,5
distribuce příjmů	2	2	2,25	2
životní styl	2,75	2,5	2,75	3
úroveň vzdělání	1,25	0,5	1,5	0
mobilita obyvatel	0	0,5	0,5	1
přístupy k volnému času	1,75	1,5	0,75	1
oblast technologická	2,75	3	0,5	2
vládní výdaje na výzkum, vývoj	0,5	0,25	0	0
nové patenty, objevy	0	1	0	0,5
transfer technologií	1,75	2,5	0,5	2
míra zastarávání výrobních prostředků	1,5	3	0,5	2
oblast ekonomická	2,5	3	2,5	3
vývoj HDP	1,75	2	2	2
úrokové sazby	2,5	3	2,5	3

¹⁰⁷ 0 – žádný vliv, 1 – malý vliv, 2 – významný vliv, 3 – velmi významný vliv.

inflace	2	2	2	2
nezaměstnanost	1	0,5	2	1
stabilita vlády	0	0	0	0
regulace zahraničního obchodu	0	0	1	0
daňová politika	2	2,5	2	3
legislativa	1	1	1	1

Zdroj: vlastní výzkum

V další tabulce, která je označena číslem 8, je pak zanesen výsledek posuzování budoucího stavu vnějšího prostředí. Opět byly výsledky zprůměrovány, protože pokud se týká těchto faktorů, jednotliví respondenti z jednoho pivovaru se ne vždy zcela shodovali. Výsledky byly přitom velmi podobné výsledkům týkajícím se aktuálního vnějšího prostředí.

Tabulka č. 8: Budoucí stav vnějšího prostředí jednotlivých pivovarů

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
oblast sociálně-kulturní	2,5	2	2,5	2,5
demografický vývoj	1,75	1	1,25	1,5
distribuce příjmů	2	2	2,25	2
životní styl	2,75	2,5	2,75	2,5
úroveň vzdělání	1	0,5	1,5	0
mobilita obyvatel	0	0,5	0,5	1
přístupy k volnému času	1,5	1,5	0,75	1
oblast technologická	2,75	3	0,5	2
vládní výdaje na výzkum, vývoj	0,5	0,25	0	0

nové patenty, objevy	0	0,5	0	0,5
transfer technologií	1,5	2	0,5	1,5
míra zastarávání výrobních prostředků	2	3	0,5	2
oblast ekonomická	2,5	3	2,5	3
vývoj HDP	1,75	2	2	2
úrokové sazby	2,5	3	2,5	3
inflace	2	2	2	2
životní cyklus podniku	2	2,5	2	3
nezaměstnanost	1,25	0,5	2	1

Zdroj: vlastní výzkum

Podobným způsobem bylo analyzováno rovněž blízké prostředí podniku, tj. mezoprostředí, jehož analýzu v současnosti shrnuje tabulka č. 9. Uvedená hodnota je opět průměrem údajů zjištěných od jednotlivých respondentů z každého podniku. Opět je zřejmé, že podniky v průměru nahlížejí na mezoprostředí mírně odlišně, nicméně lze vysledovat určité tendence, které mají pivovary společné.

Tabulka č. 9: Současný stav mezoprostředí jednotlivých pivovarů

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
oblast politicko- právní	2	2	1,75	2
stabilita vlády	0	0	0	0
regulace zahraničního obchodu	0	0	1	0
daňová politika	2,25	2,5	2,5	3
legislativa	1,25	1	1,5	1
konkurenti	2,5	3	2	3
dodavatelé	2	2	2	2,5

zákazníci	3	3	3	3
distributoři	2	2,5	1,5	2,5
obchodní partneři	2	2	2,25	3
finanční instituce	1,75	1	2	2,5
vysoké školy	0	0	0	0
výzkumné ústavy, akademie věd	0	0	1	0
místní správa a samospráva	2	1	2,5	2
politické strany	0,5	1	0	0
Vláda	0	0	0	0
Média	2	2,5	1,75	2
ekologická sdružení	2	1	2	0

Zdroj: vlastní výzkum

Mezoprostředí bylo dále podrobena analýze i ve vztahu k budoucnosti. Hodnocení vlivů jednotlivých faktorů na mezoprostředí je zaneseno v tabulce č. 10, kde jsou opět představeny průměrné výsledky odpovědí jednotlivých pracovníků každého pivovaru, neboť i zde se projevoval subjektivní pohled na věc a pracovníci stejného pivovaru někdy tentýž faktor hodnotili mírně odlišně. Při srovnání současného hodnocení vlivu faktorů na mezoprostředí a budoucího hodnocení vlivu jednotlivých faktorů na mezoprostředí je zřejmé, že hodnocení se v rámci jednotlivých podniků liší jen minimálně, respondenti tedy očekávají, že vliv se příliš nezmění, projevil se především nárůst vlivu ekologických sdružení či médií.

Tabulka č. 10: Budoucí stav mezoprostředí jednotlivých pivovarů

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
oblast politicko- právní	2	2	1,5	2
stabilita vlády	0	0	0	0
regulace zahraničního obchodu	2	1	1	0

daňová politika	2	2,5	2,5	3
legislativa	1,5	1	1,5	1
konkurenti	2,5	3	2	3
dodavatelé	2	2	2	2,5
zákazníci	2,5	3	3	3
distributoři	2	2	1,5	2,5
obchodní partneři	2	2	2	2,5
finanční instituce	2	2	2,25	3
vysoké školy	0	0	0	0
výzkumné ústavy, akademie věd	0	0	1	0,5
místní správa a samospráva	2	1	2	2
politické strany	0,5	1	0,5	1
vláda	0	0	0	0
média	2	2,5	2	3
ekologická sdružení	2	2,5	2	2

Zdroj: vlastní výzkum

Analýze bylo podrobena rovněž vnitřní prostředí podniku. Výsledek analýzy¹⁰⁸ vnitřního prostředí je uveden v tabulce č. 11, opět se jedná o průměr hodnot, které uváděli respondenti z jednotlivých pivovarů. Vzhledem k tomu, že v tomto případě byl dotazník koncipován tak, že jedna otázka shrnovala jak současnou situaci, tak budoucnost, je tento fakt zohledněn i v tabulce č. 11, kde jsou uvedeny dvě hodnocení, první se vztahuje k současné situaci, druhé k budoucnosti. Opět je zřejmé, že rozdíl mezi současnou situací a budoucí situací není příliš významný. Obvykle se projevovala spíše vzestupná tendence významu jednotlivých faktorů směrem do budoucna.

¹⁰⁸ 1 – malý význam, 2 – střední význam, 3 – vysoký až velmi vysoký význam, 1 – nízká úroveň, 2 – střední úroveň, 3 – vysoká úroveň.

Tabulka č. 11: Analýza vnitřního prostředí v současnosti a v budoucnu

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
úroveň managementu	2/2,5	2/2	2/2,25	2/2
úroveň zaměstnanců	2,5/3	1,5/2	2/2	2,5/2,5
organizační struktura podniku	1,5/2	2/2	1/1	1,5/2
strategie podniku	2,5/3	2/2	2/2	2/3
technické vybavení	2,5/3	3/3	2/2	1,5/1,5
výrobní technologie, postupy	3/3	2,5/2,5	3/3	3/2,5
portfolio výrobků / služeb	3/2,5	2,5/2,5	3/3	3/3
finanční zdroje podniku	3/2,5	2/2	2/2	3/3
úroveň mezd	2,5/2,25	2/2	1,75/2	2/2
úroveň marketingu	3/2,5	3/3	2,5/2,5	3/3
značka a jméno podniku	1/2	2/2	1,75/2,25	1/1,5
úroveň výzkumu a vývoje	1/1	1/1,5	1/1	1/1
sociální prostředí podniku	2/2,5	2/2	2/2,25	2,5/2,5
vzdělávání pracovníků	2/2	2/2	2,5/2,5	2/2
informační a komunikační tech.	2/3	2,5/3	2/2	1/2
systémy	2/3	2/2,5	1/1	1/2
vnitropodnikové předpisy, normy, směrnice	2/2	2,5/2,5	3/3	2/2
podnikové klima, kultura	3/3	1/1	2/2	2/2
bezpečnost práce	3/3	2/2	3/3	3/3

Zdroj: vlastní výzkum

Zjišťováno bylo, z jakého informačního zdroje pivovary sledují změny, které je obklopují. Respondenti se opět vyjadřovali k řadě zdrojů a měli určit, jaká je intenzita jejich využívání.¹⁰⁹ Výsledky jsou opět průměrem výsledku za každý jednotlivý pivovar a jsou představeny v tabulce č. 12, ze které je patrné, že respondenti kladou největší důraz na internet a odborné zdroje a časopisy, případně školení stejně jako na zpětnou vazbu od zákazníků a informace od dodavatelů, ostatní zdroje informací sice vesměs využívají, ale v menší míře.

Tabulka č. 12: Zdroje informací o změnách obklopujících podnik

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
Tisk	1	1	1,5	1
Rozhlas	0,5	0	0	0,5
televize	1	1	1,25	1
internet	3	2	2	3
odborná literatura, časopisy	2	2	2,5	2,5
školení	1,75	2,5	2	2
odborné konference, semináře, veletrhy, výstavy	2,5	3	1,75	2
obchodní partneři	2,75	2	2,5	3
zákazníci	3	2	3	3
databanky	0,5	1	0	0
výzkumné instituty (instituty průzkumu trhu a veřejného mínění)	1	1	0,5	1
svazy (př. hospodářská komora)	1	1,5	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

¹⁰⁹ 0 – žádné využití, 1 – malé využití, 2 – významné využití, 3 – velmi významné využití.

Další otázka pak zjišťovala, v jakých oblastech pivovary spatřují největší rezervy při dalším rozvoji podniku.¹¹⁰ Opět byla analyzována celá řada nabízených alternativ, ze kterých vyplynulo, že mezi podniky existovaly určité odlišnosti, například Měšťanský pivovar v Kutné Hoře považoval za nejvýznamnější rezervy oblast ekonomickou a oblast marketingu a obchodu, zatímco pivovar Hubertus zmiňoval zejména oblast personální a dále také oblast podnikového klimatu a kultury. Pivovar ve Velkém Březnu pro změnu největší rezervy spatřoval v oblasti marketingu a obchodu a v oblasti řízení a vedení. Zámecký pivovar Zbraslavice pak největší rezervy identifikoval v oblasti ekonomické a v oblasti marketingu a obchodu. Celkové výsledky představuje tabulka č. 13.

Tabulka č. 13: Rezervy při dalším rozvoji podniku

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
oblast výroby, služeb	1	1,5	1	1
oblast ekonomická	3	2	1,5	3
oblast marketingu a obchodu	2,5	1,5	2,25	3
oblast technologická	1	1,25	0	2
oblast personální	2	2,5	1	0
oblast inovací	1	2	1	2
oblast řízení a vedení	1	1	2	0
funkční organizační systém	1	1	1	1
podnikové klima, kultura	1	2,5	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Pokud se týká poslední otázky v této části dotazníku, která zjišťovala zaměření celopodnikové strategie, ukázalo se, že všechny čtyři podniky jsou postaveny na pojetí odvětvově zaměřeného podniku.

¹¹⁰ 0 – žádný význam, 1 – malý význam, 2 – významná oblast, 3 – velmi významný oblast.

4.4.3 Měření a řízení výkonnosti podniku

Poslední část dotazníku obsahovala otázky zaměřené na měření a řízení výkonu podniku. Jednalo se celkem o 15 otázek, které jsou níže vyhodnoceny. První z otázek v této části zjišťovala, jaké důvody pro zavedení systému měření a řízení výkonnosti v podniku považují respondenti ze zkoumaných podniků za relevantní. Odpovědi na tuto otázku představuje tabulka č. 14, která výsledky přehledně shrnuje. V zásadě lze říct, že všechny pivovary se shodli na strategickém plánování, controllingu, ověřování strategie a povinnostech stanovených zákonem, některé pivovary pak uváděly i další důvody.

Tabulka č. 14: Důvody pro zavedení systému měření a řízení výkonnosti

Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
Strategické plánování	Strategické plánování	Strategické plánování	Strategické plánování
Controlling	Každodenní rozhodování	Prognostické metody	Controlling
Ověřování strategie	Controlling	Controlling	Ověřování strategie
Motivace a odměňování	Ověřování strategie	Ověřování strategie	Povinnost stanovená zákonem
Povinnost stanovená zákonem	Motivace a odměňování	Povinnost stanovená zákonem	
	Povinnost stanovená zákonem		

Zdroj: vlastní výzkum

Dotazník dále zjišťoval, které koncepty nebo nástroje používají jednotlivé pivovary pro měření a řízení výkonnosti. Výsledky plynoucí z odpovědí na tuto otázku shrnuje tabulka č. 15, ze které plyne, že všechny pivovary pracují s finančními ukazateli na základě dat z účetnictví a využívají controlling, některé pak používají i další koncepty a nástroje, zkoumaný pivovar v kutné hoře uvedl například řízení kvality a Customer Relationship Management.

Tabulka č. 15: Koncepty a nástroje používané k měření a řízení výkonnosti

Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
Finanční ukazatele na základě dat z účetnictví	Finanční ukazatele na základě dat z účetnictví	Finanční ukazatele na základě dat z účetnictví	Finanční ukazatele na základě dat z účetnictví
Controlling	Controlling	Controlling	Controlling
Řízení kvality	Balanced scorecards	Customer	
Customer	EVA nebo jiné hodnotové koncepty	Relationship	
Relationship	Benchmarking	Management	
Management	Customer		
	Relationship		
	Management		

Zdroj: vlastní výzkum

Dále bylo po respondentech vyžadováno, aby charakterizovali vztah měření výkonnosti a strategie. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že ve všech podnicích měření výkonnosti vychází ze strategie a cílů podniku a pomáhá při jejich tvorbě.

V další otázce pak byl zjišťován význam vybraných faktorů pro měření výkonnosti podniku, resp. jeho oblastí.¹¹¹ Výsledky se v tomto případě u jednotlivých respondentů příliš nelišili, nicméně i tak došlo k jejich zprůměrování, které je představeno níže. Výsledky znázorňuje tabulka č. 16, ze které vyplývá, že pivovary vesměs kladli důraz především na finance a na zákazníky, pro pivovar v Kutné Hoře byli velmi důležití rovněž zaměstnanci (včetně jejich rozvoje a vzdělávání) stejně jako pro pivovar ve Velkém Březnu, pro pivovar Hubertus byly dále důležité také inovace.

¹¹¹ 0 – žádný vliv, 1 – malý vliv, 2 – významný vliv, 3 – velmi významný vliv.

Tabulka č. 16: Význam vybraných faktorů pro měření výkonnosti

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
Finance	3	2,5	3	3
Interní procesy	2	2	2	2
Zákazníci	3	3	3	3
Zaměstnanci	3	2	3	2
IS/ICT	1	2	1	1
Zdraví a bezpečnost	2	2	2,5	2
Inovace	1	3	1	1

Zdroj : vlastní výzkum

V další otázce bylo zkoumáno, jakým způsobem ovlivňují vybrané faktory výkonnost podniku. Výsledky jsou znázorněny v tabulce č. 17, ze které lze vyčíst, že podniky považují za významné vlivy především faktory ekonomické (ziskovost, finanční stabilitu, výnosy apod.) a dále prodej a marketing a vedle toho každý pivovar vyjádřil trochu jiné nejvýznamnější faktory s nejvyšším vlivem. V případě pivovaru Kutná Hora je nutné v kontextu teoretické části této práce poukázat na fakt, že klade velký důraz na kvalitu lidských zdrojů a Knowledge Management, což jsou aspekty neoddělitelně spjaté se vzděláváním zaměstnanců.

Tabulka č. 17: Vliv vybraných faktorů na výkonnost podniku

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
Ziskovost	2	2	2	3
Finanční stabilita	3	3	3	3
Výnosy	2	3	3	3
Náklady	3	2	3	2
Udržení a získání nových zákazníků	3	2	3	3
Spokojenost zákazníka	3	2	2,5	2
Produkt z pohledu zákazníka	3	2	3	3
Využití zdrojů	2	2	2	2
Logistika – nákup, skladování,	1,5	2	1,75	2

přeprava				
Prodej a marketing	3	3	3	3
Výrobní proces – efektivita, flexibilita, technologie	2	3	1	2
Řízení podniku – strategie a organizace podniku	2	2	1	1
Vnitřní prostředí podniku	1	1	2	1
Kvalita lidských zdrojů	3	1,5	3	2
Inovační aktivita, výzkum, vývoj	1	2	0	1
Knowledge management	3	1	2	2

Zdroj: vlastní výzkum

Jako další byla zkoumána finanční měřítka, která podnik využívá k měření stanoveného cíle a intenzita vlivu jejich měření. Výsledky jsou představeny v tabulce č. 18, ze které je patrné, že pivovary využívají a kladou velký důraz zejména na rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu či rentabilitu tržeb a pochopitelně také na zisk před zdaněním a zisk po zdanění. Vedle toho například údaje jako EBIT či EITDA řada pivovarů vůbec nezohledňovala, popř. nepoužívala.

Tabulka č. 18: Měřítka využívaná k měření stanoveného cíle

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
Rentabilita aktiv (ROA)	3	2	2	2
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	3	3	2	2
Rentabilita tržeb (ROS)	3	2,5	3	2
Rentabilita nákladů (RC)	2	2	1	0
Rentabilita invest.	1	2	1	0

Kapitálu (ROI)				
Rentabilita zisku na akcii (EPS)	0	2	0	0
Čistý zisk	3	3	3	3
Zisk před zdaněním	3	3	3	2
EBIT	0	1	1	0
EBITDA	0	1	1	0
Ukazovatele využívající cash flow	2	2	2	1
EVA	0	2	0	0
Tržní hodnota, případně MVA	0	0	0	0
Velikost tržeb	2	1	1	1
Přidaná hodnota	0	1	1	2

Zdroj: vlastní výzkum

V této souvislosti bylo také zjišťováno, zda podnik využívá nástroje finanční analýzy, popř. za jakým účelem je využívá. Jak se ukázalo, všechny podniky nástroje finanční analýzy používaly, pivovar v Kutné Hoře, pivovar ve Zbraslavicích je používal pouze k hodnocení minulého období, pivovar Hubertus a pivovar ve Velkém Březnu je používal i pro hodnocení plánovaného budoucího vývoje podniku.

V další otázce pak bylo zjišťováno, jaká kritéria jednotlivé podniky využívají pro hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů a zároveň byl zkoumán jejich vliv, přičemž výsledky představuje tabulka č. 19, ze které je zřejmé, že pro podniky je stěžejní zejména čistá hodnota současná, doba návratnosti stejně jako nákladová kritéria.

Tabulka č. 19: Kritéria hodnocení efektivity investičních projektů a jejich vliv

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
Čistá současná hodnota	2	1	1	2
Doba návratnosti	3	3	3	3
Nákladové kritéria	3	2	3	3
Reálna opce	0	1	0	0
Rentabilita investice	3	3	3	2
Srovnání s	2	2	2	1

obdobnými příležitostmi				
Vnitřní výnosové procento	1	1	0	0
Kvalifikovaný odhad (intuice)	1	0	0	1
Používáme jiné kritérium	1	1	0	0
Efektivnost invest. projektů	2	2	1	1

Zdroj: vlastní výzkum

Z dotazníku dále vyplynulo, že pokud se týká měření a řízení výkonnosti manažerů, ve všech podnicích jsou výsledky provázány se systémem odměňování, manažer je tedy hodnocen do určité míry na základě výsledků podniku. Dále bylo zjišťováno, zda podniky mají vyčíslenou hodnotu značky podniku, přičemž bylo zjištěno, že vyčíslenou hodnotu značky měl pivovar Velké Březno, který je součástí Heinekenu, ostatní pivovary hodnotu značky vyčíslenou neměly, přičemž pivovar Hubertus uvažoval o vyčíslení, pivovar v Kutné Hoře a pivovar ve Zbraslavicích nikoliv.

Dále měly podniky za úkol označit možnost, která odpovídá situaci v podniku ve vztahu k měření výkonnosti jednotlivých procesů. Vzhledem k tomu, že se jednalo o několik různých otázek, na které měly podniky odpovídat obvykle ano/ne, jsou jejich odpovědi zaneseny do tabulky č. 20.

Tabulka č. 20: Situace v podniku ve vztahu k měření výkonnosti jednotlivých procesů

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
Má každý podnikový proces definován ukazatel, pomocí kterého se měří a hodnotí?	Ano	Ano	Ano	Ano
Je dána periodicitu zaznamenávání hodnot daného ukazatele?	Ano	Ano	Ano	Ne
Je definována odpovědnost za hodnocení	Ano	Ano	Ano	Ano

ukazovatele?				
Jsou stanoveny nápravná opatření při překročení hodnoty ukazovatele?	Ano	Ano	Ne	Ne
Existují údaje za poslední účetní období o nákladovosti podnikového procesu?	Ano	Ano	Ano	Ano
Slouží hodnocení podnikových procesů jako základ pro jejich zlepšování?	Ano	Ano	Ne	Ano

Zdroj: vlastní výzkum

Další zkoumanou otázkou byla skutečnost, jaké softwarové nástroje pro měření a řízení podniky používají. Všechny pivovary používaly tabulkové procesory jako MS Excel či podobné. Jediný podnik, který používá pouze tento typ software byl Zámecký pivovar Zbraslavice, ostatní podniky používali i některé další, kdy pivovar v Kutné Hoře a ve Velkém Březnu uvedl ERP systémy, pivovar Hubertus pak zmínil rovněž specializovaný softwarové nástroje pro dokumentaci k mapování procesů.

Na závěr bylo zkoumáno, čím jsou způsobeny výkyvy v tržbách sledovaných podniků, přičemž opět byly jednotlivé faktory hodnoceny dle jejich vlivu na výkyvy v tržbách.¹¹² Výsledky představuje tabulka č. 21, z níž plyne, že zásadní vliv má fluktuace cen komodit nutných k výrobě piva stejně jako časté změny preferencí na straně zákazníků.

¹¹² 0 – žádný vliv, 1 – malý vliv, 2 – významný vliv, 3 – velmi významný vliv.

Tabulka č. 21: Příčiny výkyvů v tržbách

	Kutná Hora	Hubertus	Velké Březno	Zbraslavice
Výkyvy v poptávce po produktech našich odběratelů	1	0	0	1
Fluktuací cen obchodovaných komodit primárně nutných k výrobě	3	3	3	3
Častou změnou preferencí konečného zákazníka	3	2	2	3
Rychlím technologickým vývojem	1	1	0	2
Zásahy státu (regulace, právní úprava, zdanění, infrastruktura)	1	1	1	2

Zdroj: vlastní výzkum

Podniky byly dotazovány na skutečnost, zda finanční krizi vnímají spíše jako hrozbu nebo jako příležitost pro podnik. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že 92 % (11) respondent uvedlo, že je pro ně krize spíše hrozbou, jen 8 % (1) respondentů, a to konkrétně z pivovaru Velké Březno uvedlo, že vnímá krizi jako příležitost. Poslední otázka směřovala ke zjištění, zda krize změnila přístup vedení firmy k řízení výkonnosti podniku. Zde je však nutné upozornit na fakt, kteří respondenti leckdy do dotazníku i výslovně dopisovali, že Měšťanský pivovar Kutná Hora stejně jako Zámecký pivovar Zbraslavice v době nedávné krize v letech 2008/2009 v dnešní podobě a právní formě neexistovali, tudíž tuto odpověď vynechaly. Zástupci zbývajících dvou pivovarů se ovšem shodli, že krize přístup vedení k řízení podniku změnila.

5. Výsledky a diskuse

V předcházející kapitole byly postupně představeny výsledky dotazníkového šetření a studia dostupných dokumentů, které se týkali i pivovaru v Kutné Hoře. V této kapitole je pak cílem shrnout výsledky, identifikovat nedostatky, které ze zjištěných dat plynou, vyhodnotit naplnění cílů práce a formulovat doporučení pro praxi.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Z hlediska strategie Měšťanského pivovaru v Kutné Hoře lze konstatovat, že se jedná o menší pivovar, který se zaměřuje především na kvalitu surovin a tradiční technologie a metody výroby piva. Pro obchodní a marketingovou strategii pivovaru v Kutné Hoře je také charakteristické, že se snaží pořádat celou řadu akcí a eventů, kterými se snaží oslovit veřejnost. Podnik má funkční organizační strukturu, která je dvoustupňová, což je odpovídající tomu, že se jedná o malý podnik se 16 zaměstnanci. Funkční organizační struktura je lineární a napomáhá k naplnění strategických cílů, určitým nedostatkem může být skutečnost, že pivovar nemá dlouhodobý strategický plán stejně jako schází rozpracování strategických cílů do taktické a operativní úrovně. Pozitivně lze hodnotit fakt, že pivovar v Kutné Hoře využívá k situační analýze poměrně velký počet analytických metod (větší počet měl jen pivovar Velké Březno, který je sice malý, ale je součástí koncernu Heineken, tj. lze předpokládat, že se v řadě otázek řídí pokyny z Heinekenu a postupuje dle jeho vnitřních regulí). V dlouhodobém horizontu klade v současné době pivovar důraz především na oblast marketingu a obchodu a oblast technologickou. Nejvýznamnějšími kritérii pro další rozvoj podniku je poskytování konkurenční výhody a orientace na zákazníka, což odpovídá tomu, že podnik se snaží o nabízení specifického a kvalitního piva a nabízí i možnost určitých zážitků s pivem spojených (např. prohlídky pivovaru apod.). Důvodem pro změny ve strategii je pro pivovar především prudká konkurence, změny v chování zákazníků stejně jako výrazné změny trhu.

Vnější prostředí v současnosti ovlivňuje oblast ekonomická, životní styl, ale i sociální a kulturní preference obyvatelstva, vliv mají rovněž technologické aspekty či daňová politika, do budoucna se neočekávají zásadní změny. Pokud se týká mezoprostředí, jsou zde nejvýznamnějšími vlivy dle respondentů daňová politika, zákazníci a konkurenti. Opět se do budoucna neočekávají zásadní změny. Vnitřní prostředí je dle respondentů v pivovaru v Kutné Hoře ovlivněno především úrovní zaměstnanců (což je spjato se

zkoumaným vzděláváním), strategií podniku, technickým vybavením, výrobními technologiemi a postupy, které má pivovar ve srovnání s řadou konkurenčních subjektů specifické a odlišné stejně jako má vliv portfolio výrobků, finanční zdroje podniku a úroveň marketingu. Důležitým zdrojem informací, ze kterého se vychází při tvorbě či změně strategie je zejména internet, odborné konference, semináře, veletrhy, výstavy, obchodní partneři a zákazníci. Podnik sám si je vědom rezerv, které má ve tvorbě strategie jednak v oblasti ekonomické a také v oblasti obchodní a marketingové.

Mezi důvody pro zavedení konceptu měření a řízení výkonnosti podniku dle pivovaru v Kutné Hoře patří zejména strategické plánování, controlling, ověřování strategie, motivace a odměňování a také povinnost stanovená zákonem. Podnik za účelem měření a řízení výkonnosti používá následující nástroje, které lze sice označit spíše za nástroje základní, nicméně i tak je jich poměrně dost (na podnik se 16 zaměstnanci): finanční ukazatele na základě dat z účetnictví, controlling, řízení kvality a Customer Relationship Management. Z hlediska měření výkonnosti podnik identifikuje jako nejdůležitější faktory zákazníky zaměstnance a finance, se kterými jako podnik, který byl otevřen poměrně nedávno a vyžádal si významné investice, pochopitelně nevychází doposud zcela optimálně a jsou pro něj určitým limitem. Tento fakt se prolíná i do faktorů, které ovlivňují vlastní výkonnost podniku, kde jsou opět zmiňovány finance, resp. i jejich jednotlivé složky, jako jsou např. náklady, ale podnik klade důraz také na knowledge management, kvalita lidských zdrojů, která se odvíjí mimo jiné od jejich rozvoje a vzdělávání, prodej a marketing či spokojenost zákazníka a jeho pohled na produkt, tj. finance zde nejsou jediným faktorem, což lze hodnotit jednoznačně pozitivně. K měření stanovených cílů jsou využívány především údaje o zisku před zdaněním, čistém zisku a dále ukazatel rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb. Pokud se týká investic, je stěžejním kritériem zejména její návratnost, rentabilita, ale i náklady. Výkyvy v tržbách pivovaru jsou dány hlavně fluktuací cen obchodovaných komodit primárně nutných k výrobě a častou změnou preferencí konečného zákazníka. Krizi vnímá podnik jako hrozbu, nicméně ekonomickou a finanční krizi v letech 2008 – 2009 podnik v dnešní podobě nezažil, tudíž není možné zhodnotit, jak by ovlivnila přístup vedení firmy k řízení výkonnosti podniku.

Za tímto účelem také klade pivovar zásadní důraz na vzdělávání svých zaměstnanců, kvalitu lidských zdrojů a knowledge management. Vzdělávání je realizováno dílčím způsobem na pracovišti, dílčím způsobem v učebně, je zatím však cíleno především na pracovníky výroby, tj. je zde adekvátní vzdělávání na pracovišti. Samozřejmostí je vzdělávání zákonné, ale vzdělávání v oboru je vnímáno jako benefit, který je pro zaměstnance pivovaru ovšem velmi důležitý (s ohledem na strategii pivovaru spočívající na kvalitě). Do budoucna je plánováno i vzdělávání dalších profesí, a to zejména obchodníků a marketérů, které by bylo realizováno především mimo pracoviště (např. formou účasti na placených kurzech vzdělávacích agentur).

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit data dotazníků (4) z vybraných pivovarů: Kutná Hora, Velké Březno, Hubertus Kácov a Zbraslavice s.r.o.

5.2 Identifikace nedostatků

Mezi základní nedostatky, které se podařilo prostřednictvím výzkumu zjistit, patří jednak skutečnost, že podnik nemá dlouhodobý strategický plán (např. do roku 2030) a nemá rozpracované strategické cíle do taktické a operativní úrovně, což může být významným limitem při jejich naplňování, neboť jednotliví pracovníci nemusejí mít přesnou a jasnou představu o tom, jak je naplňovat. Dalším nedostatkem je, že podnik, ačkoliv deklaruje, jak je pro něj důležité vzdělávání zaměstnanců, kvalita lidských zdrojů a knowledge management neklade zdaleka tak velký důraz na školení jako zdroj informací, jak by bylo vhodné. Stejně tak lze z určitý nedostatek označit i fakt, že ačkoliv si společnost je vědoma toho, že právě v oblasti obchodní a marketingové (společně s oblastí ekonomickou), podnik doposud neinvestoval do vzdělávání obchodníků a marketérů, které je zatím pouze plánováno. Tím se podnik může limitovat i v dalším ekonomickém rozvoji. Je pochopitelné, že podnik se v prvních letech fungování potýká s limity na straně ekonomické, nicméně z hlediska strategie by mělo být usilováno o to, aby byla ekonomická situace zlepšena a stabilizována co nejdříve.

K nedostatkům, které z realizovaného výzkumu vyplynuly, lze zařadit rovněž fakt, že skutečnost, že pivovar v Kutné Hoře si je plně vědom toho, že má poměrně významné rezervy v personální oblasti. Personální oblast se týká zaměstnanců, nejedná se samozřejmě jen o otázky vzdělávání a rozvoje, nicméně právě tyto otázky jsou klíčové, a i

z analýzy interních dokumentů bylo patrné, že podnik sice vzdělávání chápe jako důležité, nicméně v praxi mu zatím příliš mnoho pozornosti věnováno není.

S ohledem na skutečnost, že podnik dlouhodobě tíží ekonomická situace, lze jako nedostatek vnímat také fakt, že pivovar v Kutné Hoře nevyužívá některé z oblíbených nástrojů měření výkonnosti podniku, jako je třeba nástroj EBIT, EBITDa, EVA apod., jejich využití by mohlo napomoci lépe se ve finanční situaci výkonnosti podniku zorientovat, což by mohlo být pro podnik prospěšné.

5.3 Doporučení pro praxi

V návaznosti na zjištěné nedostatky byla formulována následující doporučení, která dílčím způsobem vycházejí i ze zjištění z jiných pivovarů, které se účastnily výzkumu pivovaru v Kutné Hoře lze tedy doporučit zejména následující kroky:

- Sestavit si dlouhodobý strategický plán do roku 2030, ve kterém by byly stanoveny postupné cíle, kterých má podnik postupně dosahovat stejně jako jednotlivé metody a postupy, jejichž prostřednictvím má být cílů postupně dosahováno.
- Rozpracovat strategické cíle podniku do taktické a operativní úrovně, aby jednotlivci na jednotlivých pracovních pozicích měli jasnou představu o tom, co mají oni na své pracovní pozici dělat, aby bylo dosaženo strategických cílů podniku.
- Účastnit se více školení a volit taková, aby se stala vhodným zdrojem informací pro podnik a byla pro podnik jednoznačně přínosná.
- Zajistit školení podnikových manažerů a obchodníků, které je zatím pouze plánováno. Vhodné by mohlo být například školení zaměřené na online marketing apod.
- Vypracovat strategii podnikového vzdělávání, která by podnikové vzdělávání podrobněji systematizovala.
- Začít využívat i další metody k měření výkonnosti, typicky např. EBIT, EBITDA a EVA, ale lze využít i další metod včetně těch, které tento výzkum neřešil.

- Nezaměřovat se jen na aktuální ekonomický stav podniku, ale zkusit zpracovat prognózy např. pokud se týká investic do různých oblastí (vzdělávání zaměstnanců, technologie apod.) a soustředit se na budoucnost, nikoliv jen na přítomnost.
- Z hlediska marketingové a obchodní strategie lze také vyzkoušet externí konzultanty, kteří mohou rovněž přinést do podniku nové myšlenky.
- Rozvíjet personální stránku podniku, prostřednictvím benefitů, ale i prostřednictvím vzdělávání, motivace apod.

5.4 Vyhodnocení naplnění cílů

V návaznosti na výše uvedené skutečnosti je potřeba také vyhodnotit naplnění cílů předkládaného textu. Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit potřeby manažerů podniků v oblasti podnikových strategií a podnikového vzdělávání. Tohoto cíle bylo dosahováno prostřednictvím rozsáhlého dotazníkového šetření (4), ze kterého v řadě případů vyplynuly objektivní charakteristiky odvětví, ale i konkrétního pivovaru, ale vedle toho se podařilo zjistit i co si myslí konkrétní manažeři. Z tohoto výzkumu vyplynulo, že manažeři by především potřebovali mít k dispozici dlouhodobý plán, nezaměřovat se jen na současnost, ale i na budoucnost, potřebují mít k dispozici kvalitní zaměstnance a dobrý personální základ v podniku, potřebují se také vzdělávat (stejně jako podřízení) apod. Jak se ukázalo, velmi intenzivně manažeři potřebují rovněž finance a finanční stabilitu, aby bylo možné podnik dále rozvíjet. Potřebují také technologie odpovídající strategickému zaměření podniku (tj. u pivovaru, který klade důraz na inovace jsou potřeba moderní technologie, u pivovaru, který usiluje o tradiční výrobu piva jsou to naopak ty původní či tradiční technologie). Protože potřeby manažerů mají celou řadu aspektů, byly formulovány rovněž dílčí cíle práce, které byly následně naplňovány. Jednalo se o následující dílčí cíle:

Dílčí cíl č. 1: Zmapovat historii a vývoj pivovaru Kutná Hora.

Historii pivovaru se podařilo zmapovat v teoretické části, a to již od jeho počátků ve 13. století až do současnosti. Z analýzy historie je zřejmé, že pivovar prošel mnoha obdobími, kdy byl úspěšný, ale i řadou období, kdy se tolik nedařilo, což se projevilo jak v dávné historii, tak i v posledních letech, kdy byl pivovar několik let zcela uzavřen a poté obnoven. Dílčí cíl č. 1 byl tedy naplněn.

Dílčí cíl č. 2: Provést strategickou a situační analýzu pivovaru Kutná Hora. Strategická analýza byla provedena především prostřednictvím první části dotazníkového šetření, které se zaměřovalo jak na vnitřní prostředí, tak na mezoprostředí a vnější prostředí. Z hlediska vnějšího prostředí podniku byly identifikovány jako nejvýznamnější následující faktory: socio-kulturní oblast, životní styl, technologická oblast, ekonomická oblast, úrokové sazby, daňová politika. Z hlediska mezoprostředí byly nejvýznamnější následující faktory: politicko-právní oblast, daňová politika, konkurenti, dodavatelé, zákazníci, distributoři, obchodní partneři, místní správa a samospráva, média, ekologická sdružení. Z hlediska vnitřního prostředí pak byly nejdůležitější následující faktory: úroveň managementu, úroveň zaměstnanců, strategie podniku, technické vybavení, výrobní technologie a postupy, portfolio výrobků, finanční zdroje, úroveň mezd, úroveň marketingu, sociální prostředí podniku, vzdělávání pracovníků, informační technologie, systémy, vnitropodnikové předpisy, podnikové klima a kultura a bezpečnost práce. Dílčí cíl č. 2 se tudíž podařilo naplnit.

Dílčí cíl č. 3: Analyzovat vývoj paradigmatu strategického managementu v pivovaru Kutná Hora. Tato analýza byla realizována prostřednictvím druhé části dotazníku, ve které se podařilo zjistit, že 83 % respondentů bylo přesvědčeno, že prudký vývoj změn ve vnějším prostředí je natolik zásadní, aby vyžadoval volbu nových přístupů při řízení podniků, resp. při projekci dlouhodobých plánů rozvoje podniků. V reakci na krizi jsou obvykle prováděna opatření spočívající ve změně strategie. Vliv na situaci má celá řada faktorů, některé podniky hodnotí jako důležitější, jiné jako méně důležité. Dílčí cíl č. 3 byl tedy naplněn.

Dílčí cíl č. 4: Identifikovat potřeby v oblasti vzdělávání zaměstnanců. V souvislosti s vzděláváním zaměstnanců se ukázalo, že by jednak pracovníci měli více čerpat nové informace v oboru ze školení, která by měla sloužit nejen jako forma vzdělávání, ale jako cenný zdroj informací. Dále se podařilo zjistit, že podnik plánuje vzdělávání pracovníků marketingu a obchodu, které je k dalšímu rozvoji podniku skutečně nutné a je vhodné se na něj zaměřit co nejdříve. Pomoci by mohla rovněž komplexní vzdělávací strategie. Dílčí cíl č. 4 se tudíž podařilo naplnit.

Dílčí cíl č. 5: Identifikovat nedostatky v oblasti strategie a vzdělávání zaměstnanců v pivovaru Kutná Hora a formulovat adekvátní doporučení k jejich eliminaci, popř.

snížení. Zjištěné nedostatky byly identifikovány v podkapitole č. 5.2 a doporučení formulována v kapitole č. 5.3, na které je tímto odkazováno. Větších či menších nedostatků byla zjištěna celá řada, i když celkově je strategie podniku ve srovnání s některými konkurenčními pivovary v regionu na poměrně dobré úrovni. Pracovat na odstranění nedostatků je však žádoucí, může to napomoci ke konkurenční výhodě a ke zlepšení ekonomické situace, která je s ohledem na krátké fungování aktuálního pivovaru v Kutné Hoře poměrně nejistá. Doporučení byla koncipována tak, aby reagovala na nedostatky a případně čerpala inspiraci od konkurence, která se výzkumu účastnila a konkrétní aspekty má nastaveny lépe. Dílčí cíl č. 5 byl tedy naplněn.

6. Závěr

Tématem předkládané práce bylo „Vzdělávání v pivovarnickém průmyslu v regionu Kutná Hora – pivovar Kutná Hora“. Jak se ukázalo, v současné době na Kutnohorsku fungují pouze malé pivovary mající do 50 zaměstnanců, v některých případech se jedná i o mikropivovary, nicméně původní snaha získat do výzkumu pivovar s více než 50 zaměstnanci, který by bylo možné zařadit mezi střední podniky nebyla realizovatelná z důvodu neexistence pivovaru tohoto typu v lokalitě.

Kutnohorsko jako takové je součástí středočeského kraje a je lokalitou, která je od jiných okresů ve své podstatě dost oddělena, navíc se nenachází na hlavních dopravních tazích, což může otázky výroby piva v regionu i v dnešní době ovlivňovat. Přesto zde však pivovarství má dlouhou tradici, například zkoumaný pivovar v Kutné Hoře, ve své historii prošel mnoha změnami majitelů, ale i technologií výroby a byla řada období, kdy se pivovaru dařilo, ale i období, kdy se mu naopak nedařilo. Celkový vývoj v České republice byl takový, že řada menších pivovarů po roce 1989 raději přešla pod nějaký velký pivovar, což byl například případ pivovaru ve Velkém Březnu, který patří pod Heineken. Řada pivovarů také zanikla. V poměrně nedávné době to vypadalo tak, že zanikne i pivovar v Kutné Hoře, nějakou dobu byl uzavřen a technologie byly odvezeny, nicméně poté, co jej koupil nový majitel, byl v roce 2015 opět otevřen.

V současné době je zřejmé, že dle strategické analýzy podniku se pivovaru v Kutné Hoře poměrně daří, provozuje poměrně kvalitní marketing a klade důraz na kvalitu svých produktů, kvalitu surovin a tradiční technologie. Limitem je, že strategie podniku s ohledem na to, že se jedná o krátce fungující malý podnik není příliš propracovaná (např. rozpracování strategických cílů na operativní a taktické úrovni, strategický dlouhodobý plán, strategie vzdělávání v podniku apod.). I tak je však zřejmé, že pivovar si drží vyrovnaný rozpočet a snaží se o další rozvoj jak po stránce vlastní produkce, tak po stránce marketingu a obchodu, čemuž by mohlo napomoci i plánované vzdělávání v této oblasti, na které se práce chtěla zaměřit, nicméně ukázalo se, že podnik si sice uvědomuje důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, nicméně i s ohledem na omezené ekonomické možnosti se to ne vždy projevuje v praxi. S ohledem na fakt, že v aktuální právní podobě jako součást Pivovarů Koruny české s.r.o. funguje pivovar v Kutné Hoře poměrně krátce, je velmi obtížné hodnotit některé výsledky, které by měly být spíše dlouhodobého rázu. Zcela jistě by tedy bylo vhodné zrealizovat další studii na pivovar

zaměřenou třeba po 10 letech od doby, kdy byl znovuotevřen. Taková studie by pak mohla být porovnána se studií předkládanou a poukázat mimo jiné na fakt, jak se lišila dnešní očekávání budoucnosti, která manažeři uváděli od reality, která nastane za pár let. Navíc bude již možné vyhodnotit, zda se pivovar podařilo znovuotevřít skutečně úspěšně. V současné době však řada faktorů svědčí pro to, že v pivovaru je co zlepšovat, nicméně jeho situace i tak vypadá velice nadějně.

7. Seznam použitých zdrojů

7.1 Knihy a odborné časopisy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BASAŘOVÁ, Gabriela. *České pivo (84)*. 3., dopl. vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 2011. ISBN 978-80-87109-25-0.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Úvod do evaluace a hodnocení ve vzdělávání dospělých pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3542-8.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024781433.

GULOVÁ, Lenka a Radim ŠÍP, ed. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4368-4.

HASMAN, Jiří, David HÁNA a Kryštof MATERNA. *Geografie pivovarnictví: vývoj prostorového rozdělení českého pivního trhu po roce 1989*. *Geografie*. 2016, (3). ISSN 1212-0014.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

CHROMÝ, Jan. *Práce s empirickými daty*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2801-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JELÍNEK, Jan. *Kutná Hora*. Praha: TEPS, 1990. ISBN 807065046X.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.
- KOZÁK, Vratislav a Věra KOZÁKOVÁ. *Změny v českém pivovarství na přelomu tisíciletí*. Zlín: VerBuM, 2013. ISBN 978-80-87500-45-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd., Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-7261-033-3.
- KRATOCHVÍLE, Antonín. *Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2005. ISBN 80-86576-16-7.
- LIKOVSKÝ, Zbyněk. *Pivovary Českých zemí 1948-1989*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2008. ISBN 978-80-86576-31-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MATULČÍKOVÁ, Marta, MATULČÍK, Julius. *Vzdelávanie a kariéra*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009, ISBN 978-80-225-2700-2.
- NOVÁK VEČERNÍČEK, Jaroslav. *Dějiny piva: od zrození až po konec středověku*. Brno: Computer Press, c2009. ISBN 978-80-251-2019-4.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- STANĚK, Josef. *Blahoslavený sládek: kapitoly z dějin piva*. 2. upr. vyd. Litomyšl: Paseka, 1998. ISBN 80-7185-188-4.
- SUSA, Zdeněk. *Velká česká pivní kniha*. Středokluky: Zdeněk Susa, 2008. ISBN 978-80-86057-43-9.
- ŠTROBLOVÁ, Helena a kol. *Kutná Hora*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2000. Dějiny českých měst. ISBN 80-7106-186-7

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 8024736519.

ZAVADIL, Antonín Josef, ed. *Kutnohorsko slovem i obrazem: práce veškerého učitelstva okresu*. Vyd. 2. Kutná hora: Kuttna, 2000. ISBN 80-86406-19-9.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 8024740087.

7.2 Internetové zdroje

Heineken Česká republika a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 19.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=704123&typ=UPLNY>

Historie pivovaru Kutná Hora do roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h1.htm

Historie pivovaru Kutná Hora od roku 1990. *Pivovary.info* [online]. 2018 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h.htm

Charakteristika okresu Kutná Hora | ČSÚ pro Středočeský kraj. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_kutna_hora

Kutná Hora - Současnost obce. Místopisný průvodce po České Republice - přehledný seznam obcí České republiky [online]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/8451/kutna-hora/soucasnost/>

Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Kutná Hora ZLATÁ 12, STŘÍBRNÁ 11, BRONZOVÁ 10 | Měšťanský pivovar v Kutné Hoře [online]. Copyright © 2017 Pivovary Koruny české s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://pivokutnahora.cz>

Pivovar Hubertus Kácov | Poctivé pivo. Pivovar Hubertus Kácov | Poctivé pivo [online]. Dostupné z: <https://pivovarkacov.cz>

Pivovar Hubertus a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=320497&typ=UPLNY>

Pivovar Zbraslavice s.r.o. | Pivovar. Pivovar Zbraslavice s.r.o. | Pivovar [online]. Copyright © 2015 Pivovar Zbraslavice s.r.o. [cit. 18.07.2018]. Dostupné z: <http://www.pivovarzbraslavice.cz>

Pivovar Zbraslavice s.r.o. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 19.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=42328&typ=UPLNY>

Pivovary Koruny české s.r.o. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2018 [cit. 16.07.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=673727&typ=UPLNY>

PRAVDOVÁ, Monika. Obrazem: Výroba piva v Měšŕanském pivovaru v Kutné Hoře by měla být zahájena již v lednu - Obzory Kutnohorska. Obzory Kutnohorska - Regionální zpravodajský servis [online]. Copyright © 2016 [cit. 12.07.2018]. Dostupné z: <https://www.obzorykutnohorska.cz/clanek-obrazem-vyroba-piva-v-mestanskem-pivovaru-v-kutne-hore-by-mela-byt-zahajena-jiz-v-lednu>

Tradiční české pivo(84): Březňák. Tradiční české pivo(84) :: Březňák [online]. Dostupné z: <http://www.breznak.cz>

<http://ceske-pivo.cz/>

https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/ceske-pivo-ziskalo-ochrannou-znamku-eu.A081017_170346_eko_euro_vem

8. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník