

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



**Vytvoření strategického plánu společnosti Rodinný pivovar
BERNARD a.s.**

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vytvoření strategického plánu společnosti Rodinný pivovar BERNARD a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOVA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2018

JMÉNO A PŘÍJMENÍ/STUDIJNÍ SKUPINA

Veronika Funk/PPE13

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lenka Holečková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

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

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

Datum a místo: Praha 31.7.2018

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

SOUHRN

1. Cíl práce

Cílem práce je navrhnout soubor doporučení v oblasti zvýšení produkce pivovaru a následně navrhnout kroky pro jednotlivé oddělení, které povedou k realizaci tohoto opatření.

2. Výzkumné metody

V teoretické části je u odborné literatury využita metoda literární rešerše. U dokumentů legislativní povahy je využita metoda deskripce. V praktické části bylo využito široké spektrum informací z výročních zpráv společnosti, zpráv o vývoji ekonomiky v České republice a zpráv o vývoji podnikatelského prostředí jako celku. Je využita metoda analýzy a srovnání za účelem vytvoření strategického plánu společnosti pro následující 3 roky.

3. Výsledky výzkumu/práce

Na základě provedení rozboru postavení společnosti na trhu sestávající z několika dílčích rozborů a metod, mohly být formulovány podmínky, za nichž může být dosaženo stanoveného strategického cíle. Detailní pochopení vnitřního i vnějšího prostředí umožnilo definovat dílčí kroky vedoucí k realizaci strategie, kterou je navýšení produkce pivovaru o 50 000 hektolitrů ročně v následujících třech letech.

Z rozboru makroprostředí vyplynula značná nestabilita politického a legislativního prostředí zapříčiněná častým střídáním vlád. Z legislativního prostředí mají na chod pivovaru největší vliv daňové zákony. Ekonomické prostředí má růstový trend – dochází k nárůstu HDP, inflace se drží na stabilní hodnotě a míra nezaměstnanosti se pohybuje na historicky nízké hranici. Sociální prostředí je determinováno zejména trendem stárnutí populace. Česká republika dlouhodobě zaujímá přední místo v konzumaci piva, ačkoliv v posledním roce došlo k jejímu poklesu ve prospěch konzumace vína a vlivem přijetí zákona o zákazu kouření v restauracích. Z hlediska technologického má výroba piva v ČR dlouholetou tradici, proto se jeho výroba vyznačuje tradičními postupy bez velkých inovací. Největší environmentální překážkou pivovaru je řádná likvidace tekutých odpadů.

Z rozboru mikroprostředí vyplynulo několik podstatných silných stránek společnosti a několik omezení. Jednou ze silných stránek, a tím i podstatnou konkurenční výhodou, je silné know-how výrobních postupů a receptur, díky nimž získává pivovar pravidelně ocenění na světové úrovni. Jedním z limitů je vyšší cena, která je vyvážena vysokou kvalitou piva. Cílem společnosti je produkce co nejkvalitnějšího piva s využitím nejkvalitnějších surovin za účelem vytvoření kultovní značky. Příležitostmi pro rozvoj je zvýšení celkové výstavu za pomoci vývoje nového produktu a proniknutí na nové trhy, domácí i zahraniční. Hlavní hrozbu představují minipivovary, jejichž počet v posledním roce prudce narostl.

Za předpokladu nezměněného politického a legislativního prostředí a za předpokladu navýšení ceny vstupních surovin, je daná strategie realizovatelná, aniž by ohrozila finanční zdraví společnosti. Aby bylo dosaženo cíle navýšení konečné produkce o celkem 150 000 hl za 3 roky, bude na trh uveden nový výrobek a bude proniknuto na nový zahraniční trh, konkrétně do Bolívie.

4. Závěry a doporučení

Aby bylo dosaženo strategického cíle, jímž je zvýšení produkce pivovaru o 150 000 hektolitrů v průběhu 3 let a aby bylo zachováno finanční zdraví společnosti, je nezbytné učinit několik kroků. Společnost na základě provedených rozborů

mikroprostředí a makroprostředí zaujímá stabilní místo na trhu pivovarnického průmyslu. K úspěšné realizaci strategie bude přijato celkem 7 nových pracovníků do výroby a od úseku obchodu. Z hlediska fyzické realizace budou pořízeny nové technologie ke kapacitnímu zajištění zvyšující se výroby. Od počátku realizace strategie bude vytvořen nový produkt, který bude uveden primárně na tuzemský trh. Společně s ním bude posílena marketingová kampaň a budou osloveni potenciální obchodní partneři na novém zahraničním trhu. Cílovým trhem je Bolívie na jihoamerickém kontinentě. Společnost je finančně zdravá, bez velkého úvěrového zatížení. Po finančním zhodnocení bylo zjištěno, že je schopna realizaci strategie financovat z vlastních zdrojů a není nucena k úvěrovému financování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické řízení, strategický plán, makroprostředí, mikroprostředí

SUMMARY

1. Main Objective

The aim of the thesis is to propose a set of recommendations for increasing the production of the brewery and subsequently to propose steps for each individual department that will lead to the implementation

2. Research Methods

The method of a literature research is used in the theoretical part of the thesis. The literature research is one of the most appropriate approach to the professional literature. The method of description is used in the field of law publications and regulations.

There is a wide spectrum of resources for the practical part of the thesis. There are used company's annual reports, reports on the development of the Czech economy and news about the trends of entrepreneurial environment. The method of analysis and comparison was applied as a base for submitting a new strategic plan for the 3 following years.

3. Results of Research

The strategic goal can be accomplished under various conditions. A necessary starting point is a situation analysis, which includes many different methods. They are critical for defining conditions under which the strategy is accomplished. The throughout understanding of the micro and the macro environment enables to define the partial steps for realizing the strategy. The strategic goal of this company is to increase the production of the brewery by 50 000 hectolitres per year in the next 3 years.

The macro-environmental analyses reveals the biggest obstacle in the instability of the political and the legislative environment caused by the frequent changes in government members. The tax law is the most important issue in the legislative environment. The economic environment is growing. The gross domestic product is gradually increasing, the index of inflation is stabilised and the unemployment rate is at the historically lowest level. The social environment is determined by the trend of population ageing. Population in the Czech Republic is usually rated at the top position of the beer consumption charts in the long term even though the consumption per person was slightly decreased in the last year in favour of wine consumption and as a result of accepting the anti-smoking law in the restaurants. The technical environment of the beer production is very traditional in the Czech Republic without any significant innovations. The biggest environmental barrier is the proper removal of the liquid wasteproducts.

The micro-environmental analyses reveals some strengths, weaknesses, opportunities and threats. One of the strength factor and competition advantage as well is strong know-how in the field of production and recipe. Nearly all the products of the company were awarded for its quality. One of the weakness is the price, which is higher, but it is balanced by the higher quality of the products. The aim of the company is to produce the most quality beer, use the best quality raw materials to create a cult brand. The opportunities are the development and introduction of a new product and expansion to the new domestic or foreign markets. The threats are seen in the growing number of craft breweries.

The given strategy is feasible providing the political and legislative environment is not changed and the prices of the raw materials are moderately increased without being threat for the financial health of the company. A new product will be introduced

and the expansion to the market in Bolivia will be conducted to fulfil the strategic goal.

4. Conclusions and Recommendations

A few steps must be conducted to accomplish the goal which is a rise in the production of the brewery by 150 000 hectolitres in the next 3 years under the condition of maintaining the financial health of the company. The company has a steady position in the brewery market. This position was determined by the situation analysis. The steps to fulfil the strategic goal will be as follows. A total number of seven new employees is going to be hired to the production department and to the sales department. New technologies are going to be bought in order to increase the production. A brand new product is going to be introduced primarily for the domestic market. A new marketing campaign is going to be created and new business partners are going to be addressed on the foreign market. The targeted foreign market is Bolivia. The company is financially health without credit burdens. It enables the company to pay its expenditures connected with the new strategy from its own internal resources.

KEYWORDS

Strategic management, strategic plan, macro-environment, micro-environment

JEL CLASSIFICATION

F64 Environment,
R11 Regional Economic Growth, Development, Environmental issues and changes

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Veronika Funk
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PPE 13
Název BP:	Vytvoření strategického plánu společnosti Rodinný pivovar BERNARD a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoretická část 2.1 Strategické řízení 2.2 Charakteristika analýz prostředí 2.3 Metodika 3 Praktická část 3.1 Analýzy prostředí 3.2 Tvorba strategického záměru a finančního plánu 3.3 Implementace strategie 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• FERRELL, O.C., HARTLINE M. D. <i>Marketing Strategy: Text and Cases. Sixth Edition.</i> United States of America : South-Western College Pub, 2012. 624 s. ISBN 978-1-285-07304-0.• FOTR J. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe.</i> Praha : Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.• JAKUBÍKOVÁ, D. <i>Strategický marketing: Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání.</i> Praha : Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.• TOMEK G., VÁVROVÁ V. <i>Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.</i> Praha : C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 05. 2018• Zpracování teoretické části do 30. 06. 2018• Zpracování výsledků do 31. 07. 2018• Finální verze do 15. 08. 2018
Vedoucí práce:	Ing. Lenka Holečková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 13. 5. 2018

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, s.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKO METODOLOGICKÁ ČÁST	3
2.1	Strategické řízení	3
2.1.1	Strategie	5
2.1.2	Vize, mise a cíle společnosti.....	7
2.1.3	Formulace a implementace strategie	8
2.2	Charakteristika analýz prostředí	10
2.2.1	Analýza makroprostředí.....	11
2.2.2	Analýzy mikroprostředí	13
2.2.3	Společné analýzy prostředí	16
2.3	Metodika.....	18
3	PRAKTICKÁ ČÁST	20
3.1	Analýzy prostředí.....	20
3.1.1	Charakteristika společnosti.....	20
3.1.2	Analýza makroprostředí (PESTLE).....	21
3.1.3	Analýza mikroprostředí (model 7S od McKinseyho).....	25
3.1.4	Analýza oborového prostředí (Porterova analýza)	27
3.1.5	Analýza externích a interních faktorů (matice EFE/IFE)	31
3.1.6	Analýza výchozí strategické pozice společnosti (SPACE).....	33
3.2	Tvorba strategického záměru a finančního plánu	44

3.2.1	Formulace strategického záměru a scénářů vývoje okolí	44
3.2.2	Hodnocení strategického záměru.....	47
3.2.3	Tvorba strategického plánu.....	49
3.2.4	Tvorba finančního plánu.....	51
3.3	Implementace strategie	53
3.3.1	Harmonogram dekompozice strategického cíle na dílčí cíle	54
3.3.2	Vytvoření postupu k dosažení strategického cíle	56
4	ZÁVĚR.....	60

Literatura

Seznam zkratek

ČR: Česká republika

ČSÚ: Český statistický úřad

DPH: daň z přidané hodnoty

EIA: Environmental Impact Assessment

EU: European Union

HDP: Hrubý domácí produkt

INCOTERMS: International Commercial Terms

MBO: Management by Objectives

NAFTA: North American Free Trade Agreement

PESTLE: Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental

SMART: Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Timed

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterův generický model strategií	9
Obrázek 2 Vnitřní a vnější okolí společnosti	11
Obrázek 3 McKinseyho model 7S.....	16
Obrázek 4 Metoda SPACE.....	18
Obrázek 5 Metoda SPACE – současné postavení společnosti na trhu.....	43
Obrázek 6 Matice IE.....	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice EFE.....	32
Tabulka 2 Matice IFE.....	33
Tabulka 3 Faktor konkurenční výhoda (matice SPACE).....	34
Tabulka 4 Výkaz zisku a ztráty	37
Tabulka 5 Finanční ukazatele.....	39
Tabulka 6 Rozvahové položky před a po realizaci strategického plánu.....	51
Tabulka 7 Výkaz zisku a ztráty před a po realizaci strategického plánu.....	52
Tabulka 8 Funkční strategický plán (výroba).....	54
Tabulka 9 Funkční strategický plán (obchod)	54
Tabulka 10 Funkční strategický plán (lidské zdroje)	55
Tabulka 11 Funkční strategický plán (finance)	55
Tabulka 12 Funkční strategický plán (marketing).....	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Faktor konkurenční výhoda (matice SPACE).....	35
Graf 2 Celkové náklady, výnosy a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	38
Graf 3 Vývoj míry inflace ČR	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Metoda SPACE – současné postavení společnosti na trhu	
Příloha 2 SWOT analýza	

1 ÚVOD

Strategický plán úzce souvisí se strategickým řízením společnosti. Zvolený strategický plán je podstatou úspěchu či neúspěchu společnosti na trhu. Tvorbou strategických variant a výběr té skutečně realizovatelné je složitý proces, při němž musí být zohledněny veškeré aspekty okolí společnosti, jelikož ty mohou zásadním způsobem ovlivňovat postavení podniku v podnikatelském prostředí. V současné době existuje množství faktorů, které mohou ovlivnit zvolenou strategii, proto společnost potřebuje shromáždit dostatečné množství informací o svém okolí a zároveň kriticky zhodnotit vlastní postavení.

Systém shromáždění informací z vnějšího i vnitřního prostředí je nazýván strategickou analýzou. Čím podrobnější analýza je a čím detailněji identifikuje jednotlivé interakce a vztahy mezi nimi, tím jsou vytvořeny kvalitnější podmínky pro stanovení strategie. Takto stanovená strategie ale není konečným počinem, nýbrž je nezbytné ji postupně revidovat a uzpůsobovat měnícím se podmínkám. Toto století je charakteristické dynamickým rozvojem a globalizací. Vývoj tržního prostředí lze jen obtížně předvídat, proto musí být společnosti schopné přizpůsobovat se těmto změnám a přijímat inovace. Mohou tak efektivně učinit prostřednictvím vytvoření dlouhodobé strategie svého vývoje, v níž budou definované reálné cíle.

Cílem práce je navrhnout soubor doporučení v oblasti zvýšení produkce pivovaru a následně navrhnout kroky pro jednotlivé oddělení, které povedou k realizaci tohoto opatření. Jedná se o společnost působící v pivovarnickém průmyslu mnoho let a již zavedenou na trhu. Společnost má sídlo v Humpolci v kraji Vysočina. Jejím hlavním zájmem je produkce piva nejvyšší kvality i za cenu vyšší ceny. Své výrobky dodává jak na tuzemský trh, tak zahraniční trhy. Společnost je podporována zahraničním investorem, nicméně si i přesto udržuje své hodnoty a postoje.

Samotné tvorbě strategického plánu předchází provedení rozboru postavení společnosti na trhu. Rozbor postavení společnosti na trhu je proveden ve formě rozboru makroprostředí a mikroprostředí společnosti. Jsou využity rozborů PESTLE, metoda SPACE, matice EFE/IFE a výsledná matice IE, Porterova metoda 5 konkurenčních sil a McKinseyho metoda 7S.

Po provedení rozborů jsou vytvořeny možné scénáře vývoje okolí, z nichž je vybrán jeden, za předpokladu kterého je vytvořen strategický plán. Ten je volen pečlivě, neboť určuje budoucí směřování společnosti. Strategický plán má jeden hlavní strategický cíl, který je rozpracovaný do několika dílčích kroků, aby mohlo být sledováno jeho plnění a aby bylo možné pružně reagovat na případné změny v interním či externím okolí. Při rozbořech se postupuje od obecného ke konkrétnímu, proto jsou nejdříve provedeny rozborů makroprostředí a následně mikroprostředí. Jejich rozbor umožňuje nahlédnout na externí a interní faktory v souvislostech. Strategický plán se poté stává spojujícím prvkem mezi společností a jejím okolím. V závěru je zhodnocena realizovatelnost strategie.

Práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou část a praktickou část. V úvodu je popsána problematika, jíž se práce zabývá a jaký je její hlavní cíl včetně popisu struktury celé práce.

V teoreticko-metodologické části jsou popsány metody využití pro vytvoření práce, zejména praktické části. Teoretická část je vypracována s využitím metody literární rešerše a deskripce. Jsou zde definovány pojmy strategické řízení, strategie společnosti, vize, mise a cíle společnosti, implementace strategie a je uveden teoretický rámec jednotlivých rozborů a metod prostředí, které jsou využity v praktické části práce.

V úvodu praktické části jsou uvedeny základní informace o společnosti Rodinný pivovar Bernard a.s. Na základě zvolených metod je následně proveden rozbor makroprostředí a mikroprostředí. Je zde uplatněna metoda analýzy a srovnání. Po zhodnocení tržního prostředí následuje formulace scénářů vývoje okolního prostředí, stanovení hlavního strategického cíle a jeho dekompozice do dílčích cílů. V závěru praktické části je uveden harmonogram plnění dílčích cílů, zodpovědnosti a předpokládaný rozpočet pro naplnění strategie.

V závěru práce je shrnuta praktická část. Jsou vyzdvíženy nejdůležitější body mající vliv na stanovení strategie společnosti a především je uvedeno, zda je navržená strategie realizovatelná.

2 TEORETICKO METODOLOGICKÁ ČÁST

První část zpracovává teoretický rámec bakalářské práce. V prvních kapitolách jsou definovány pojmy související se strategickým řízením, včetně definice, co strategické řízení je. Následují kapitoly týkající se vize, mise a poslání společnosti zakončené teoretickými východisky o implementaci strategie. Konec teoretické části definuje dílčí strategické rozborů a metody, rozdělené na rozborů makroprostředí a mikroprostředí.

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení společnosti je podle Jakubíkové (2013, s. 16) definováno jako proces, při němž členové vrcholového managementu přijímají a zavádí rozličné strategie směřující k dosažení specifických cílů. Snahou je zajištění prosperity společnosti a vytvoření harmonického vztahu mezi vnitřním prostředím podniku a jeho vnějším okolím. Strategické řízení se tak stává základním kamenem pro řízení všech podnikových činností, to je plánů a projektů, a vytváří spojovací článek napříč společností, respektive mezi jejími jednotlivými odděleními. Jedná se o dynamický proces se zásadním významem pro rozvoj společnosti.

Strategické řízení je podle Jakubíkové (2013, s. 16) jako proces důležité, neboť společnosti pomáhá efektivní cestou identifikovat své postavení, napomáhá k vybudování konkurenční výhody a k jejímu udržení, což je v dnešní době plně pokroku a inovací a s mnoha konkurenty na trhu nezbytné. Vhodně zvolená strategie by měla vytvořit konkurenční náskok a tím udržet konkurenční výhodu a prosperitu. Strategie by měla rovněž vhodným způsobem reflektovat rozdílnost dané společnosti od ostatních konkurenčních podniků. Slouží k systematickému řešení permanentně vznikajících konfliktů v zájmech zainteresovaných stran. Podstatou je rozhodovací proces vedoucí od sestavení variant strategie až ke konečnému přijetí strategie.

Strategie má mnoho charakteristik, rovněž i strategické řízení a rozhodování pro její implementaci. Keřkovský a Vykypl (2006, s. 8) například uvádí celkem 8 základních charakteristik: strategie by měla mířit do vzdálené budoucnosti a měla by adresovat vytvoření konkurenční výhody; dále by měla být stanovena tak, aby přesně vymezovala parametry činnosti (objem produkce, objem požadovaných vstupů do výroby, strukturu poskytovaných služeb, cílové trhy, apod.); měla by vytvořit soulad mezi vnitřním prostředím společnosti a jejími aktivitami; měla by být založena na klíčových činnostech a zdrojích společnosti; měla by definovat způsoby zajištění zdrojů pro implementaci strategie; zásadním způsobem určuje úkoly na taktické a operativní úrovni managementu. Strategie musí dále reflektovat očekávání tak zvané skupiny stakeholders, tedy všech zainteresovaných stran, například vlastníků, zaměstnanců a odborů, dodavatelů, odběratelů, akcionářů, orgánů státní správy, apod. Strategie musí být rovněž v souladu s firemní kulturou a jejími hodnotami.

Proto, aby mohla být strategie stanovena, je podle Keřkovského a Vykypl (2006, s. 7) naprosto klíčové provést podrobný rozbor, respektive kde se momentálně společnost nachází a jakou zvolit nejvhodnější cestu k dosažení předem vytyčených cílů. Strategie musí být dekompozitována do dílčích cílů, jejichž plnění se bedlivě sleduje, vyhodnocuje a přizpůsobuje aktuálním podmínkám. Strategické řízení je tedy nepřetržitý proces, při němž je proveden strategický rozbor, následně jsou generovány rozličná řešení, poté proběhne výběr vhodné strategie, její implementace a zhodnocení.

Grasseová et al. (2010, s. 18) uvádí 4 perspektivy strategického řízení. První oblastí je finanční perspektiva, kam lze zařadit například obrát, zisk, podíl na trhu, produktivitu, náklady, cenovou strategii, strukturu produkce, rentabilitu kapitálu apod. Druhou oblastí je zákaznická perspektiva, kam patří například spokojenost zákazníků, udržení zákazníků, vybudování stabilní tržní pozice, získávání nových zákazníků, zvýšení objemu obchodů u stávajících zákazníků apod. Třetí oblastí je procesní perspektiva, kam patří například zkoumání flexibility procesů, efektivita procesů při zavádění nových výrobků/služeb, efektivnost výrobního cyklu, analýza režijních nákladů, charakteristika vztahů s dodavateli, porovnání s konkurencí apod. Čtvrtou oblastí je perspektiva potenciálů, nebo-li učení se a růstu, kam patří například spokojenost zaměstnanců a jejich loajalita, produktivita zaměstnanců, zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců apod. Všechny čtyři oblasti musí být pravidelně revidovány a musí vhodným způsobem reflektovat stále se měnící vnitřní a vnější prostředí společnosti.

Z výše zmíněného vyplývá, že úspěšné setrvání společnosti je ve velké míře ovlivněno včasným předvídáním tržních příležitostí a připraveností reagovat na změny v tržním hospodářství včetně rychlých reakcí na potenciální budoucí problémy, jež budou přímo ovlivňovat strategii společnosti. Strategický management je nápomocný při získání či udržení konkurenční výhody ve srovnání s podobnými společnostmi a je nápomocný při efektivním plnění předem stanoveného strategického cíle a dílčích cílů sloužících k jeho dosažení. Vhodně zvolená strategie podle zpravodajského serveru Euro: byznys (2011) pomáhá podniku interně sjednotit jednotlivá oddělení podniku za účelem dosažení společných cílů. Mimo jiné je strategický management nápomocný při predikování budoucnosti a vytváření možných scénářů vývoje včetně možných reakcí na ně. Společnost je schopna při dobře zvolené strategii reflektovat trendy a flexibilně reagovat na tržní změny. Podstatou strategického řízení je strategické plánování.

V rámci organizační struktury společnosti je strategické řízení prováděno na úrovni vrcholového managementu. Jakubíková (2013, s. 16) uvádí, že se představitelé vrcholového managementu zaměřují na vytvoření souladu mezi posláním společnosti, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a s ohledem na každodenní operativní problémy za předpokladu přijímání strategických rozhodnutí. Vrcholový management v sobě zahrnuje činnosti z oblasti plánování, organizování, vedení a kontroingu. Úkolem strategického managementu je činit závažná strategická rozhodnutí například o směru podnikání, o stanovení podnikových cílů, o formulování a implementaci strategie, o úlohách podnikových funkcí, o alokaci zdrojů, o vyhodnocování tržních příležitostí, apod.

Odborná literatura definuje strategické řízení též jako nepřetržitý cyklus realizovaný v logicky návazných krocích. Nepřetržitý cyklus strategického plánování lze podle Mallya (2007, s. 27, 28) přiblížit pomocí 5 fází. První fází je formulování mise, vize a poslání společnosti. Jeho podstatou je stanovení přesných cílů, kterých má být dosaženo. Druhá fáze zahrnuje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti včetně odvětví. Analýzy umožňují lépe pochopit externí prostředí a na základě toho určit příležitosti a hrozby a analyzovat vnitřní prostředí a na základě toho určit silné a slabé stránky. Třetí fáze je samotná formulace strategie. V této fázi se hodnotí, eventuálně upravuje mise společnosti a její cíle za účelem zvýšení úspěšnosti při jejich dosahování včetně možnosti reagovat na změny. V této fázi lze generovat i alternativní strategie – poté je nezbytné stanovit kritéria, dle nichž je konečná strategie vybrána. Předposlední, čtvrtou fází, je implementace strategie. Při implementaci jsou systémy a procesy koordinovány tak, aby byla strategie naplněna. Poslední, pátá fáze, se týká evaluace a kontroly strategie společnosti. Podstatou je porovnání skutečně dosaženého stavu se stavem plánovaným. V případě, že je zjištěna odchylka, analyzuje se, proč tomu tak je.

2.1.1 Strategie

Termín strategie je úzce provázán se strategickým řízením. V podstatě se jedná o jeden z nejnámějších procesů, neboť souvisí s cíli, které si společnost vytyčila jako stav, kam se dostat. Fotr et al. (2012, s. 15) definuje cíl jako budoucí stav, který si společnost stanovila, a kterého chce pomocí různých nástrojů a procesů dosáhnout. Procesy a nástroje tvoří strategii. Nicméně v odborných zdrojích lze nalézt rozličné definice strategie. Většina definic má společnou podstatu a tou je skutečnost, že strategie stanovuje dlouhodobé cíle podniku, definuje průběh strategických operací, definuje využití podnikových zdrojů pro splnění cílů, přičemž reflektuje jejich změny. Rovněž vychází z potřeb společnosti, z jejich schopností a zajišťuje schopnost reagovat na změny v interní struktuře společnosti, stejně jako změny ve vnějším okolí. U strategie je důležitá jednak její odolnost vůči změnám okolí a jednak její flexibilita vůči změnám v okolí. Cílem strategie je tedy efektivní alokace zdrojů pro zajištění prosperity v konkurenčním prostředí.

V praxi se často využívá postup, při němž je nejdříve strategie formulována a následně se v dílčích krocích plní a hodnotí. Fotr et al. (2012, s. 27, 28) to popisuje jako způsob, při němž se po formulaci podnikové strategie stanovují přesné podnikové činnosti vedoucí k jejímu naplnění. V průběhu realizace strategie je její postupné plnění revidováno a upravováno dle okolností. V odborné literatuře se lze někdy setkat s označením přírůstková strategie. Při formulaci strategického záměru se zpravidla dodržuje následující postup: nejdříve jsou zpracována strategická východiska, v nichž je formulován požadovaný budoucí stav na konci předem stanoveného období včetně postupů k jeho dosažení. Jako první krok je hodnoceno poslání společnosti, od něhož se odvíjí stanovení vize a následně formulace strategických cílů. Následně se vytvoří scénáře reagující na změny prostředí, respektive se provedou analýzy prostředí. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby vyplývající ze stanovených scénářů se odráží ve vytvořených variantách, ze kterých se vytváří konečná strategie. Na základě rozličných variant dochází ke korekcím úvodních předpokladů. Výstupem korekcí je strategický záměr, v němž je jasně formulovaná vize a přesně stanovené dlouhodobé cíle a strategie společnosti odpovídající zvoleným variantám.

Autoři odborné literatury nejsou jednotní ani při vymezení časové periody, na kterou by měla být strategie vymezena. Hanzelková et al. (2009, s. 11, 12) k tomu podotýkají, že stanovení časového rozpětí bývá definováno rozličnými nároky dané společností a svou roli hraje i odvětví a jeho trendy. Z toho vyplývá, že organizace budou stanovovat časovou periodu svých strategií v rozmezí jednotek až desítek let odlišně například v průmyslovém odvětví, v zemědělství, v potravinářském průmyslu či v terciálním sektoru. Pro stanovení časového rozpětí periody bývá klíčové následující: povaha konkurenčního prostředí, ne/jistota budoucího vývoje odvětví do budoucna, životní cyklus produktu/služby, čas nezbytný k uvedení produktu/služby na trh, kontraktování. Kontraktováním je myšleno období, na které společnost uzavírá své pevné závazky, například smlouvy s dodavateli, odběrateli, bankami (úvěry či leasing), apod. Strategie bývá definována v rozmezí 2 až 10 let, vždy záleží na potřebách konkrétní společnosti.

Například Kaplan et al. (2010, s. 76 – 78) uvádí životnost strategie ideálně v rozmezí 3 až 5 let. Taková doba je zpravidla nezbytná pro úpravu stávající strategie, pro vytvoření nové bude pravděpodobně vyžadována delší doba. Strategie je rovněž pravidelně revidována, a jakmile není v souladu s vizí a misí společnosti, je naprosto nezbytné ji transformovat podle stávajících podmínek a směřování podniku. Strategie musí být revidována i za předpokladu, že její plnění nepřináší očekávaný přínos. Neúspěšná strategie je nejčastěji charakterizována záporným cash flow, může dojít ke změně ve vedení společnosti a představy nového

managementu o směřování společnosti mohou být v rozporu se stávajícím směrem její činnosti, může dojít k neaktuálnosti strategie vzhledem k technologickému pokroku či se může změnit směnný kurz. Tyto zmíněné změny mohou nastat kdykoliv a společnost by měla být se svou strategií připravena na ně reagovat, jelikož některé mohou vzniknout i bez její vůle.

Tomek a Vávrová (2009, s. 16) upozorňují na stále se krátící horizont rozhodování při plánování strategie. Způsobuje to stále se zvyšující variabilita výrobních vstupů ale i finální produkce a současně snižující se transparentnost ekonomického a sociálního prostředí. Společnost by měla přijmout taková opatření, aby maximalizovala vzájemnou spolupráci vnitropodnikových subjektů a to tak, že bude využita dělba práce a bude rozvíjena metoda specializace. Docílené výsledky budou přímo závislé na činnosti nositelů úkonů, kteří musí bezpodmínečně cílům rozumět a být neustále motivováni k jejich dosahování.

Podle jiné definice, deníku Euro:byznys (2011) je strategie strategií, pakliže splňuje 2 základní kritéria, jež zaručí získání a udržení dlouhodobé konkurenční výhody. Prvním kritériem je předpoklad, že strategie řeší dlouhodobou perspektivu společnosti a druhým kritériem je předpoklad, že je strategie nastavena na základě podrobného monitorování a analyzování vnějšího okolí společnosti. Tím jsou hodnoceny veškeré potenciální faktory působící na budoucí prosperitu společnosti. Faktory jsou například oborové prostředí, vývoj tržního prostředí, síla dodavatelů, síla odběratelů, síla zákazníků, stabilita vnitřního prostředí společnosti, atd.

Strategie musí podle Mallya (2007, s. 35 – 37) navazovat na hierarchickou strukturu ve společnosti. Často se přitom vychází z tak zvané pyramidální struktury. Na pomyslném vrcholu je podnikatelská strategie, o stupeň níže podniková, též korporační či firemní strategie, o další stupeň níže obchodní strategie a podstavec pomyslné pyramidy tvoří operativní strategie. Operativní strategie jsou tvořeny řízením lidských zdrojů, marketingem, financováním, výrobou, výzkumem a vývojem apod.

Výše zmíněná pyramidální struktura bývá v odborné literatuře označována MBO. Kreitner (2009, s. 158) vyjadřuje princip MBO jako postupné rozpracování strategie na vyšší úrovni do strategie na nižší úrovni. Jedná se o přístup shora dolů, neboli top down. Cíle na nižší úrovni jsou postupně rozpracovávány do konkrétnější podoby a následně se ověřují postupem zdola nahoru, neboli bottom up a ověřuje se reálnost cílů na nejnižší úrovni pro splnění celkové strategie. Cílem je, aby management vyslechl argumenty všech stran a na základě toho konal. Nicméně to vyžaduje otevřenost managementu a jeho schopnost strategii společnosti dle připomínek upravovat. To se může jevit jako limit této metody. Naopak silnou stránkou metody je zahrnutí všech zaměstnanců, i těch na nejnižších úrovních, do rozhodování o směru společnosti.

Jehlan pomyslné pyramidy tvoří podle podnikatelská strategie, jež odpovídá na otázky, jakou má organizace zodpovědnost k celé společnosti, tedy veřejnosti, jak chce na veřejnost působit, jaké hodnoty a principy společnost uznává, jak společnost alokuje své zdroje, jaké jsou současné dopady činnosti společnosti na vnější okolí, jak je společnost vnímána ze strany stakeholders, neboli všech zainteresovaných stran.

Směrem dolů podle Mallya (2007, s. 35 – 37) navazuje na podnikatelskou strategii strategie podniková. Na této úrovni při formulování strategie participuje vrcholový management. Zpravidla se jedná o důležitá podnikatelská rozhodnutí, například v jaké oblasti bude společnost působit, jakým způsobem a kam bude alokovat své disponibilní zdroje, jakou přijme organizační strukturu. Rovněž může dojít k revizi stávající strategie, jejímu

aktualizování či přepracování. Směrem dolů je dále obchodní strategie. Ta již vyjadřuje strategické cíle a zdroje k jejich dosažení pro jednotlivá organizační oddělení. Organizačními úseky jsou zpravidla jednotlivá oddělení, kam se řadí například finanční úsek, obchodní úsek, personální úsek apod. Podniková a obchodní strategie by neměly splýnout v jednu, ačkoliv je to u menších společností běžné. Strategii je možné efektivně rozpracovat právě při zachování funkcí podnikové a obchodní strategie jako dvou oddělených procesů.

Posledním, spodním stupněm pyramidy, je podle Mallya (2007, s. 35 – 37) rozpracování strategie do mnoha podrobných funkčních strategií pro jednotlivé specifické oblasti. Dle jednotlivých oddělení se bude jednat o strategii rozvoje výrobků/služeb, strategii zajištění lidských zdrojů, marketingovou strategii, strategii využívání podnikových zdrojů atd.

Aby mohla být strategie vytvořena a úspěšně implementována, musí být podle Srpová et al. (2011, s. 163) známé faktory ovlivňující chod společnosti jako celku. Ovlivňující faktory jsou vnější a vnitřní, proto je důležité provést strategický rozbor postavení společnosti na trhu, při němž se vliv vnitřních a vnějších faktorů na společnost hodnotí.

2.1.2 Vize, mise a cíle společnosti

Vize je základním stavebním kamenem společnosti a vrcholový management by z ní měl při definování strategických cílů vycházet. Kotter (2015, s. 92, 93) definuje vizi jako náhled do budoucnosti, určitou reflexi, kde by společnost měla v budoucnosti být a jaké místo v tržním prostředí zaujímat. Efektivně stanovená vize je obrazná, adresná, uskutečnitelná, jednoznačná, ale rovněž flexibilní. Obraznost znamená definování směru, jaký společnost v budoucnosti zaujme. Adresnost znamená, jakým způsobem budou osloveny zainteresované strany, mezi které patří zaměstnanci, akcionáři, zákazníci, obchodní partneři, veřejnost, apod. Uskutečnitelnost znamená stanovení dosažitelných cílů, jež jsou realistické. Jednoznačnost znamená nezaměnitelnou definici. Flexibilita znamená dostatečnou pružnost, stejně jako naslouchání iniciativám ze stran zainteresovaných stran. Srozumitelnost znamená stanovení takové vize, která je jednoduchá a snadno pochopitelná.

S vizí souvisí podle Jakubíkové (2013, s. 21) i poslání společnosti, které udává smysl existence společnosti, její vztah k ostatním subjektům, normy chování celé společnosti vůči okolnímu světu a společností dlouhodobě uznávané hodnoty. Při definování vize a poslání se uvažuje o historii společnosti, jejích současných preferencích, jejích zdrojích či schopnostech.

Společnost Bernard je podle výroku Brůhy et al. (2016, s. 78) tradiční českou společností uplatňující systém hodnot. Vyznávanými hodnotami jsou otevřenost, odpovědnost, důvěra, spolupráce, pozitivní myšlení a pozitivní přístup. S hodnotami jsou seznámeni všichni zaměstnanci a týmy, přičemž týmy jsou postaveny na 3 základních pilířích, kterými jsou orientace na zákazníka, orientace na zaměstnance a růst hodnoty společnosti. V praxi jsou pro zaměstnance například pořádány soutěže v křížovkách, přičemž tajenkou bývá některá z klíčových hodnot společnosti.

Mise vyjadřuje podstatu existence společnosti. Jak Jakubíková (2013, s. 25) podotýká, společnosti vznikají za účelem generování profitu nabízením a prodejem svých produktů či nabízením a poskytováním svých služeb. Mise v sobě zahrnuje odpověď na otázku, proč společnost existuje a jakou činností se zabývá. Mise může obsahovat i etický kodex upravující jednání společnosti a vedoucí ji k naplnění vize. Mise neboli poslání má být soustředěno na omezené množství cílů, má zvýrazňovat politiku a kulturu společnosti, má vymezovat odvětví, v němž společnost působí. Okrajově může definovat i strukturu nabízených

produktů/služeb, geografickou lokalitu, cílové zákazníky, způsoby distribuce apod. Vzájemný vztah vize a mise se dá vyjádřit následovně. Vize definuje, kam podnik směřuje. Je tedy orientována do budoucnosti, kdežto mise definuje, proč podnik existuje. Je tedy orientována na důvod existence.

Cíle definují, čeho má společnost v budoucnosti dosáhnout. Nástrojem k dosažení požadovaného budoucího stavu jsou činnosti společnosti. Měsíčník Praktická personalistika (2018, s. 43) popisuje cíle: cíle dávají smysl poslání a jsou nápomocné při definování strategie. Existuje mnoho formulací cílů. Mohou být obecné či konkrétní, finanční či nefinanční, výkonové či rozvojové. Ideálně by měly být stanoveny dle metody SMART. Měly by být specifické, respektive jasně určené, aby přesně definovaly očekávané výsledky práce. Každý člen týmu ve společnosti jim musí rozumět. Měly by být měřitelné, respektive kvantitativně a kvalitativně vymezené. Měly by být akceptovatelné, respektive přijatelné pro hodnotitele a dosažitelné pro realizátory. Měly by být reálné, respektive splnitelné, ale přitom ne nerealizovatelné, ani příliš snadné či samozřejmé. Musí být v souladu s postavením společnosti na trhu a pružně reagovat na vnější prostředí, zejména konkurenci. Měly by být termínované či časově vymezené, respektive by měl být stanoven okamžik jejich dosažení a měly by obsahovat úvahu nad tím, zda je možné termín dodržet.

2.1.3 Formulace a implementace strategie

Formulování strategie je podle Fotra (2012, s. 30) proces, při němž se vytvoří takový vzor chování společnosti, který využije vnitřní i vnější faktory, aby bylo dosaženo stanoveného cíle a byla splněna očekávání zainteresovaných stran. Hloubka formulování vychází ze stupně hierarchické struktury, tj. úroveň obchodní či podnikové strategie. Strategie je tímto postupem postupně rozpracována do detailnější funkční a procesní strategie.

Prvním krokem při tvorbě strategie je podle Hučky et al. (2011, s. 81, 82) vymezení samotné činnosti podnikání, tedy portfolia produktů/služeb a portfolia trhů. Další fází je formulování strategie. Následně se mohou stanovit strategické alternativy. Odborná literatura nejčastěji definuje 4 základní alternativy, těmi jsou expanze, omezení, stabilizace a kombinovaná strategie. Strategii expanze volí společnosti, jež se zaměřují na rozšíření svého sortimentu produktů/služeb nebo na rozšíření na nové trhy. Strategii útlumu volí společnosti, jež budou redukovat objem své produkce či nabízených služeb nebo budou určité trhy opouštět či uzavírat své pobočky/závody. Může se jednat i omezení počtu pracovníků, investic do dalšího rozvoje, vědy a výzkumu. Tato strategie se může jevit jako způsob, jak zefektivnit podnikové činnosti. Strategii stabilizace volí společnosti, které nemění strukturu nabízeného portfolia produktů/služeb, ani nebudou expandovat, či se stahovat z jiných trhů. Společnosti se zaměřují na stabilizaci své pozice, zlepšování svých procesů, segmentaci trhu či diferenciaci produktů/služeb. Kombinovanou strategii volí společnosti v případě, že je přijímána rozdílná strategie pro jednotlivá oddělení či závody. Jednotlivé strategie ale musí vždy svou podstatou navazovat na strategii společnosti jako celku. Vliv na rozhodnutí, kterou strategii bude společnost skutečně implementovat, mají strategické scénáře.

Kotler a Keller (2013, s. 83) uvádí možnost využít pro formulování strategie rovněž tak zvaný Porterův generický model strategií zobrazený na obrázku 1. Tento model maticově hodnotí kategorii konkurenční výhody (nizkých nákladů či odlišení) a kategorii cílový trh (tržní segment, celý trh). Z výsledné matice může společnost přijmout strategii Cost Leadership (prvenství v celkových nákladech), Differentiation (odlišení), Cost Focus (zaměření na nízké

náklady) nebo Differentiation Focus (zaměření na odlišení se). Model je zobrazen na obrázku níže.

Kotler a Keller (2013, s. 83) popisují kategorie Cost Leadership následovně. Cost Leadership znamená stanovení nízkých cen v závislosti na nízkých výrobních nákladech, čímž využívá úspor z objemu. Tato strategie bývá často aplikována silně si konkurujícími společnostmi. Strategie se zaměřuje na uspokojování převážně základních potřeb kupujících. Rizikový je pro tuto strategii technologický vývoj, neboť jsou společnosti často nepružné v reakcích na poptávku.

Kategorie Differentiation znamená podle Kotlera a Kellera (2013, s. 83) úspěšné odlišení se od konkurentů. Záměrem je nabízet takový produkt, jenž je ve srovnání s konkurencí výjimečný a je zákazníky hodnocen jako unikátní. Společnost se zaměřuje na nabídku přidané hodnoty pro zákazníky za předpokladu, že je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu a zároveň je pro konkurenci nesnadné daný produkt napodobit. Odlišnosti lze dosáhnout technickou úrovní, úrovní kvality, úrovní servisu, úrovní spolehlivých dodávek.

Kategorie Focus znamená podle Kotlera a Kellera (2013, s. 83) specializování se na úzký segment trhu. Specializace může být provedena z hlediska nákladů či kvality výrobků. Společnost při této strategii volí segment, na který zaměří veškerou svou produkci a vypracuje strategii přesně pro ni. Zpravidla bývá zaměřena pouze na úzký segment zákazníků. Vznikají 2 generické alternativy strategií, kterými jsou konkurenční výhoda diferenciací, tj. Differentiation Focus či konkurenční výhoda nízkých nákladů, tj. Cost Focus. Grafické znázornění je uvedeno na obrázku níže.

Obrázek 1 Porterův generický model strategií



Zdroj: 3.4. Generické konkurenční strategie. E-learningový portál strategického řízení (2017)

Po úspěšném formulování strategie následuje výběr té pro danou společnost optimální. Volba nejvhodnější strategie bývá, jak Fotr (2012, s. 29) podotýká, složitým rozhodovacím procesem, kterému předchází formulace několika možných variant strategií. Podstatným kritériem pro výběr je dosažení požadovaných cílů společnosti, ale rovněž se posuzuje uskutečnitelnost z hlediska zdrojů, vhodnost, předpoklad dosažení předpokládaných cílů, trendy odvětví, návratnost investic, očekávání zainteresovaných stran, možná rizika atd. Strategie se tedy hodnotí podle externích a interních faktorů, podle úrovně průběžně dosahovaných výsledků ve srovnání s plánovanou strategií a v závislosti na přijatých korekcích.

Která z navrhovaných strategií bude nejvhodnější k implementaci a reálně aplikovatelná, závisí rovněž na trendech odvětví, ve kterém se společnost nachází. V takovém případě se podle Fotra (2012, s. 29) hodnotí, jestli potenciální strategie reflektuje externí příležitosti, hrozby a silné stránky společnosti. Dále se hodnotí, zda je v souladu s vizí společnosti a přispívá k jejímu dalšímu rozvoji včetně udržení či posílení konkurenční pozice na trhu. Strategie se hodnotí i z hlediska realizovatelnosti, to znamená, zda má společnost dostatek disponibilních zdrojů pro její uvedení do praxe. Hodnotí se otázky, zda jsou zdroje dostupné v dostatečném množství a kvalitě, zda jsou dostupné technologie, materiály, ale i jaká bude možná reakce konkurence. Po těchto úvahách se strategie dostane do fáze zhodnocení její přijatelnosti. Přijatelnost vyjadřuje míru, do jaké splňuje očekávání zainteresovaných stran a sounáležitost s vizí a misí společnosti. Otázkami k úvahám zde jsou například jaká jsou finanční rizika spojená s realizací strategie, zda je v souladu se zájmy zainteresovaných stran (nejen vlastníků, ale i ostatních věřitelů a orgánů státní správy), jaká je návratnost vložených prostředků, jak ovlivní strukturu společnosti atp.

Po zvážení všech alternativ a výběru nejvhodnější strategie může následovat její implementace. Fáze implementace neboli realizace je důležitým krokem podle výroku Fotra (2012, s. 28). Musí být sledováno a neustále vyhodnocováno plnění jednotlivých dílčích kroků. Proto, aby strategie získala reálnou podobu, jsou jedním z nejdůležitějších faktorů lidské zdroje a jejich správná koordinace napříč podnikovými středisky/odděleními/závody. Z toho může vyplynout potřeba změny organizační struktury ve společnosti. Precizní implementace vyžaduje přesnou alokaci disponibilních zdrojů a především stanovení operativních cílů.

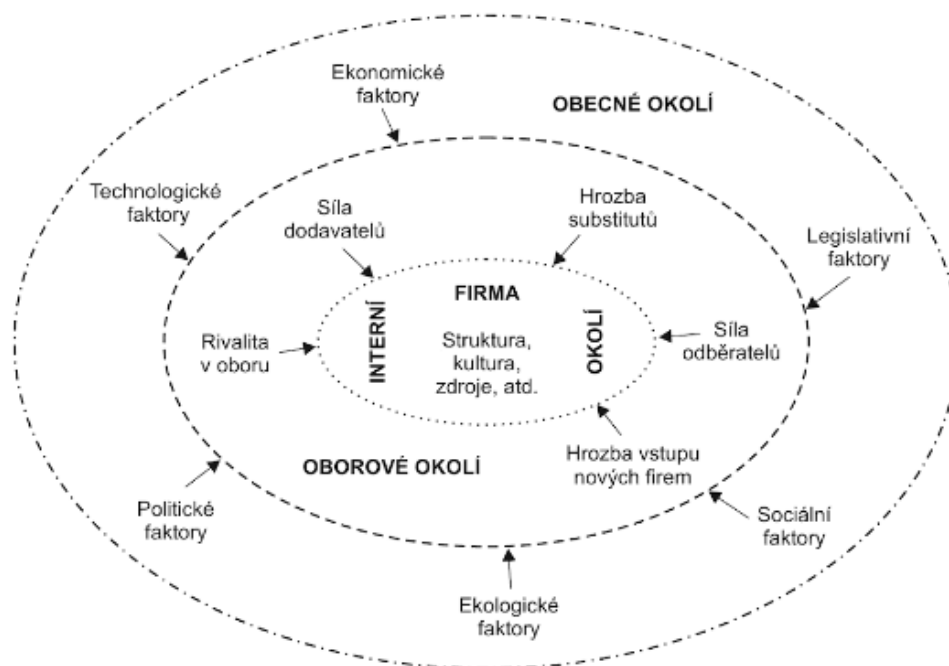
2.2 Charakteristika analýz prostředí

Aby mohla být stanovena efektivní strategie, je klíčové provést analýzu vnějšího prostředí, která pomůže strategickému managementu odpovědět na otázky typu:

- Kde se nyní společnost nachází?
- Kde se společnost chce nacházet?
- Jakým způsobem vytyčené strategie dosáhnout?

Analýza okolí zahrnuje analýzu na třech úrovních v návaznosti na definici Mallya (2007, s. 40). Jedná se o analýzu nejbližšího okolí podniku, tedy interního okolí, dále širšího okolí, tedy oborového okolí a nejširšího okolí, tedy obecného okolí. Nejbližší interní okolí společnosti zahrnuje například procesy společnosti, její zdroje, hodnoty a strukturu. Oborové prostředí zahrnuje například vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů, rivalitu mezi stávajícími společnostmi, hrozbu substitutů či hrozbu vstupu nových konkurentů. Obecné okolí zahrnuje rozličné faktory, například sociální, politické, ekonomické, legislativní, ekologické či technologické. Lze definovat ještě jednu vrstvu, která působí nejšíře na všechny tři zmíněné a patří sem například vliv zahraničních subjektů. Grafické znázornění rozboru okolí společnosti je uvedeno na obrázku 2.

Obrázek 2 Vnitřní a vnější okolí společnosti



Zdroj: Mallya (2007, s. 40)

Analýza obecného okolí bývá rovněž označována jako analýza makroprostředí, která je předmětem následující podkapitoly. Makrookolí je prostředí společné pro všechny společnosti v daném odvětví. Vytváří obecné podmínky pro existenci společností a pravidla pro její fungování. Zkoumá jak trendy domácího, tak zahraničního tržního prostředí.

2.2.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí je prováděna za účelem zjištění trendů v odvětví a globálním prostředí, které mají oboje na společnost vliv. Jak uvádí Kaplan et al. (2010, s. 59) kromě hodnocení samotného odvětví, se hodnotí i výkonnost podniku v porovnání s relevantními konkurenty.

PESTLE analýza

Typickou a hojně využívanou analýzou makroprostředí je metoda PESTLE. Svým charakterem je zařazena k analýzám obecného okolí. V rámci této metody je mapována současná situace, přičemž se velká pozornost věnuje i předpokládanému vývoji prostředí do budoucna a jaké trendy lze očekávat.

Perera (2017, s. 8, 9) definuje politické faktory následovně. V rámci politických faktorů se blíže rozpracovává role státu v podnikatelském prostředí, její intervence do ekonomiky. Stát

hraje svou roli prostřednictvím své zákonodárné a výkonné funkce, tj. například vydávání zákonů, nařízení, vyhlášek, a dále vykonává následnou kontrolu jejich dodržování. Důležitým faktorem je i stabilita politické scény, tedy četnost změn politických stran a jimi prováděných politik, stupeň byrokracie, lobbying. V rámci této skupiny faktorů se sledují i návrhy zákonů, především v oblasti, ve které společnost provádí svou činnost – silně je tento faktor sledován v odvětví energetiky nebo telekomunikací. Politické faktory jsou dány politickým systémem státu, její politickou a národní suverenitou, postojem ke korupčnímu jednání, podporou zahraničního obchodu, monetární a fiskální politikou, stabilitou vlády, aktuální politickou situací, mírou podpory exportu, daňovou politikou, politikou rozličných politických stran, vládními výdaji (do infrastruktury, zdravotnictví, vzdělávání, atd.), účastí na mezinárodních dohodách (například s EU, NAFTA).

V rámci ekonomických faktorů se podle Perery (2017, s. 10, 11) blíže hodnotí trendy spojené s hospodářským cyklem. Jedná se především o makroekonomické ukazatele: trend HDP (ekonomický růst, pokles, stagnace), míra nezaměstnanosti, míra inflace, úrokové sazby, devizové kurzy a stabilita měny, apod. Ekonomické faktory se sledují proto, že je na jejich základě stanovována cena produktů, služeb, ale i pracovní síly. Rovněž se sleduje daňová problematika, například výše daně z přidané hodnoty, daně z příjmů právnických osob, spotřební daně, apod. Sleduje se i problematika cel či se hodnotí pobídky pro zahraniční investory, vyspělost země, stabilita prostředí.

V rámci sociálních faktorů se podle Perery (2017, s. 12) hodnotí zejména vlivy působící na poptávku a nabídku. Hodnotí se míra poptávky po produktech a službách a nabídka pracovních sil, tedy ochota jednotlivců vykonávat výdělečnou činnost. Konkrétně se v rámci těchto kategorií hodnotí například demografický vývoj populace a její budoucí predikce, životní styl populace a jí vyznávané hodnoty, vzdělanostní struktura, zdravotní stav populace, etnická a náboženská struktura apod. Do oblasti sociálních faktorů se řadí i vliv médií a subjektivní vnímání reklamy či výsledky konaných konferencí a veletrhů, jež mohou ovlivňovat chování spotřebitelů a producentů. Podstatnou součástí jsou i charakteristiky jednotlivých národů, respektive vynutitelnost dodržování zákonných norem, míra korupce apod. Každý národ má odlišnou hierarchii svých potřeb, jiný způsob komunikace, rodinné hodnoty, jinou etiku, morálku, jiný vztah k materiálním věcem, předsudky apod. Sleduje se vývoj a mobilita pracovních sil, kupní síla obyvatelstva, rozložení příjmů populace. V neposlední řadě se v sociálních faktorech hodnotí ochota kupujících ke spotřebě.

V rámci technologických faktorů se podle Perery (2017, s. 13, 14) hodnotí trendy technického rozvoje a inovací v daném odvětví, které mohou zásadním způsobem ovlivňovat úspěšnost společnosti na trhu. Hodnotí se například výše investic do vědy a výzkumu, zavádění nových pracovních metod a postupů, trend morálního zastarávání technologií, role vlády (její podpora) v oblasti vědy a výzkumu apod. Konkrétně se hodnotí infrastruktura, nejen dopravní, ale i energetická či telekomunikační. Hodnotí se zaměření průmyslu, ve smyslu jednotlivých sektorů, úroveň duševního vlastnictví a průmyslové ochrany (patenty). Technologické prostředí vypovídá do značné míry o technické vyspělosti daného státu. V případě, že je využit potenciál moderních technologií, je usnadněna alokace jednotlivých zdrojů.

V rámci legislativních faktorů se podle Perery (2017, s. 14) hodnotí právní prostřední, tedy struktura legislativních norem – národních zákonů, vyhlášek a nařízení. Do této skupiny se řadí i státní regulace a regulace importu a exportu. Rovněž je možné zvažovat mezinárodní legislativu, například podmínky zaměstnávání cizinců, způsob řešení obchodně právních sporů, možnost pořízení majetku v zahraničí, pravidla podnikání v zahraničí, pravidla mezinárodního obchodu, mezinárodní pravidla dovozu a vývozu (INCOTERMS), apod.

Legislativní prostředí je blíže sledováno i v případech, že se společnost rozhodne pro realizaci své strategie čerpat některý z dotačních titulů. Poté je nutné sledovat jak vývoj legislativy v České republice, tak v Evropské unii.

V rámci environmentálních faktorů se podle Perery (2017, s. 15) hodnotí otázky životního prostředí, dodržování stanovených limitů, norem a opatření v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Konkrétně sem spadá například EIA, neboli studie vyhodnocující vlivy životního prostředí. Dále do této skupiny patří například způsoby nakládání s odpady, procento využívání obnovitelných zdrojů energie, postoj k ochraně životního prostředí, k ochraně ohrožených druhů, zpracování odpadů, recyklace apod.

2.2.2 Analýzy mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se podle Srpové et al. (2011, s. 165) detailně zaměřuje na hodnocení odvětví, v němž společnost působí. Pozornost je věnována struktuře odvětví či trendům ovládajícím dané okolí. Dále se hodnotí míra ziskovosti společnosti v rámci daného odvětví a faktory, které ovlivňují chování aktérů v odvětví.

Jednou z klasických analýz mikroprostředí je oborová analýza. Tato analýza, jak uvádí Mallya (2007, s. 53) hodnotí vzájemně si konkurující podniky a jejich produkty/služby, které jsou často vzájemnými substituty. Hodnotí se i další subjekty, kterými jsou dodavatelé, odběratelé, atd. Výstupem analýzy je hodnocení, jaké postavení podnik na trhu zaujímá. Při svém hodnocení reflektuje i příležitosti a hrozby. Hodnotí se podnikové zdroje, zejména vstupy do výroby, personální zdroje, disponibilní finanční prostředky či technologické vybavení a prověřuje se jejich využití ve všech oblastech společnosti. Dále se hodnotí silné a slabé stránky. Ačkoliv se může velká firma jevit jako silnější konkurent, nemusí tomu tak vždy být. Malé firmy jsou ve srovnání s většími schopny pružněji reagovat na potřeby malých tržních segmentů. Podkladem pro zhodnocení silných a slabých stránek jsou faktory technického rozvoje, faktory marketingové a distribuční, pracovní zdroje či finanční faktory. Smyslem interních analýz je tedy objektivní zhodnocení stávajícího postavení společnosti na trhu.

Porterův model 5 konkurenčních sil

V praxi nejčastěji používanou analýzou mikroprostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterův model vychází, jak uvádí Mallya (2007, s. 41 – 43) z předpokladu, že na společnost v daném oboru působí pět základních sil. Těmito silami jsou konkurenční rivalita (rivalita mezi stávajícími společnostmi), hrozba vstupu nových (potenciálních) konkurentů na trh, hrozba ze strany substitutů, smluvní (vyjednávací) síla dodavatelů a smluvní (vyjednávací) síla odběratelů.

V rámci skupiny konkurenční rivalita se hodnotí dle Mallya (2007, s. 41 – 43) struktura konkurenčních podniků na trhu (respektive počet monopolů, oligopolů, vztahy mezi nimi a menšími podniky) v daném odvětví a poptávková situace. Dále se hodnotí konkurenční tlaky na trhu, tedy to, jaké nástroje je třeba využít k propagaci produktů/služeb, jaká je využitelnost konkurenční výhody, jakou dynamikou a trendy se trh vyznačuje a jak náročné bude v konkurenci obstát. Hodnotí se síla konkurenčního boje mezi stávajícími rivaly na trhu, zjišťuje se, zda existuje jedna nebo více dominantních společností či zda se počet konkurenčních společností zvyšuje či snižuje. Také se hodnotí výše vstupních bariér na trh, cenová politika v odvětví.

V rámci skupiny hrozba vstupu nových konkurentů na trh se hodnotí objem trhu jako celku a obtížnost vstupu nových podniků do konkurenčního prostředí. Hrozba vstupu nových konkurenčních společností přímo závisí na existenci bariér pro vstup do odvětví, ale rovněž závisí na nákladech spojených s ukončením podnikatelské činnosti v odvětví. To se podle Mallya (2007, s. 41 – 43) silně projevuje u některých průmyslových nebo energetických společností. Náklady mohou být taktéž spojené s infrastrukturou či problematikou regulací. Hlavními překážkami vstupu jsou úspory z rozsahu, diferenciací produktů/služeb, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu (tato překážka souvisí především s know-how) a vládní politika. Vládní politika je překážka, která může být nepřekonatelná, například regulace přístupu k surovinám.

V rámci skupiny hrozba ze strany substitutů se podle Mallya (2007, s. 41 – 43) hodnotí veškeré produkty/služby, které mohou konečnému spotřebiteli nahradit ty produkty/služby, které nabízí analyzovaná společnost. V rámci této skupiny se nehodnotí jen klasické substituty, ale výstižněji se hodnotí veškeré produkty/služby, které mohou sloužit jako tak zvaná náhražka námi nabízených produktů/služeb. Existence substitučních produktů/služeb či jejich náhražek může výrazně ovlivňovat prodejní ceny a tím i ziskovost. Je tedy vhodné takové společnosti pečlivě průběžně sledovat. V této kategorii se nejčastěji bojuje výší ceny.

V rámci skupiny vyjednávací síla dodavatelů se podle Mallya (2007, s. 41 – 43) hodnotí vliv dodavatelů na složení produkce, přičemž ceny konečných produktů/služeb v některých případech silně závisí na daném odvětví. Například v potravinářském průmyslu bude nízká, kdežto v elektronickém průmyslu vysoká. Síla dodavatelů je tím silnější, čím je na nich analyzovaná společnost závislejší. Hodnotí se technologická závislost na konkrétních dodavatelích, existence alternativních dodavatelů (nejen v České republice, ale i v zahraničí) či taktéž míra konkurence mezi dodavateli navzájem. Dodavatelé tedy ovlivňují odvětví tím, že tlačí na cenu a kvalitu. Dodavatelé mají velkou sílu v odvětvích závislých na surovinách.

V rámci skupiny vyjednávací síla odběratelů se podle Mallya (2007, s. 41 – 43) hodnotí především počet kupujících a výše nákladů, jež jsou ochotni vynaložit. Nepříjemné nastavení ceny může způsobit odchod zákazníků, či snížení objemu nebo četnosti jejich odběrů. Obzvláště po ekonomické krizi se vyjednávací síla kupujících značně zvýšila v téměř všech oborech a odvětvích. Hodnotí se tedy unikátnost nabízených produktů/služeb, dostupnost substitutů na trhu, informovanost zákazníků o konkurenčních nabídkách, apod. Kupující jsou ovlivněni dvěma hlavními faktory, cenou produktů/služeb a náklady na jejich produkci.

McKinseyho model 7S

Model 7S je podle Hilla (2012, s. 16) strategickým modelem řízení sloužícím k hodnocení vývoje společnosti. Byl vytvořen Petersenem a Watermanem v 80. letech 20. století ve společnosti McKinsey. Podstatou modelu je hledání odpovědí na otázky ohledně vývoje společnosti kladené managementem společnosti. Pro přehlednost byly rozdělené do sedmi skupin, v originálním znění Strategy, Structure, Systems, Staff, Style, Skills a Shared Values, přičemž je možné tyto skupiny rozdělit do dvou hlavních kategorií, kterými jsou tak zvaná tvrdá a měkká S. Kategorie tvrdé S zahrnuje strategii společnosti, její strukturu a jí používané systémy. Takové informace se nejčastěji zjišťují v organizačních dokumentech. Kategorie měkké S zahrnuje image (styl) společnosti, zaměstnance, sdílené hodnoty a sdílené dovednosti. Všechny kategorie, tvrdá i měkká S, jsou vzájemně provázané a vzájemně se ovlivňují. V případě potřeby provést změnu, se většinou jedná o náročný proces, při kterém je

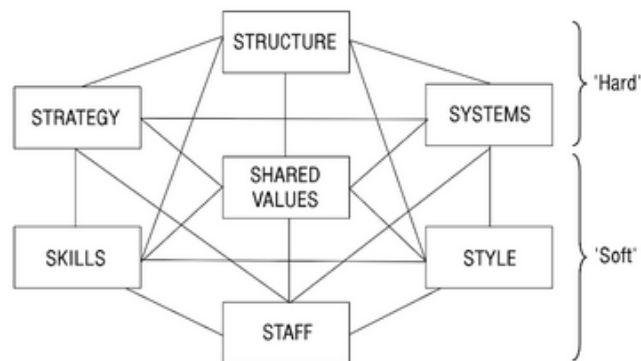
zapotřebí nové změny aplikovat ve všech oblastech současně. V praxi se využívá přidělení stupně důležitosti jednotlivým faktorům.

Jak Hill (2012, s. 16) uvádí, model 7S je univerzální a je možné ho aplikovat u velkých i malých společnostech. V rámci jednotlivých kategorií se hledají otázky na tematicky kladené otázky. Jedná se o velmi rozsáhlou analýzu, která při správném použití může vyřešit téměř každý problém.

Prvním tzv. tvrdým faktorem je Strategie. Do této kategorie patří podle BPP Learning Media (2017, s. 121, 122) úvahy hledající odpověď na otázky jaká je strategie společnosti, jak dosáhnout stanovených cílů, jaký vliv bude mít strategie na chování kupujících, jak strategie ovlivní konkurenci, eventuálně jaké budou dopady na životní prostředí. Druhým tzv. tvrdým faktorem je Struktura, respektive organizační struktura společnosti a vzájemná spojitost mezi jednotlivými odděleními včetně jejich činností. Hledají se odpovědi na otázky jakým způsobem je společnost členěna, jaká je hierarchie, jakým způsobem probíhá komunikace, jakým způsobem jsou koordinovány činnosti organizačních celků či jakým způsobem lze zahrnout zaměstnance do procesu tvorby/reorganizace organizační struktury. Třetím a posledním tzv. tvrdým faktorem je Systém, respektive zaměření se na techniky, postupy, znalosti a dovednosti managementu. Hledají se odpovědi na otázky, jakými systémy se řídí organizace například v oblastech finančního plánování, plánování pozic zaměstnanců, vedení dokumentace, systémů komunikace apod.; dále se hledají odpovědi na otázky, jak jsou nastaveny mechanismy kontroly atd.

Prvním tzv. měkkým faktorem je Styl podle BPP Learning Media (2017, s. 121, 122). Hledají se odpovědi na otázky, jakým způsobem jednají členové managementu ve vztahu k sobě navzájem, ve vztahu k podřízeným, ve vztahu k zákazníkům. Tyto skupiny mohou být dotazovány ohledně ohodnocení chování managementu. Dále se řeší otázky, zda jednotlivá oddělení fungují samostatně, zda jsou zaměstnanci zodpovědní, zda je management efektivní, zda se umí rychle a správně rozhodovat. Druhým tzv. měkkým faktorem jsou Zaměstnanci. Hledají se odpovědi na otázky, zda je dostatečná specializace zaměstnanců, zda je nutné vytvořit nové (specializované) pozice, jakým způsobem probíhá zvyšování kvalifikace a vzdělávání, jakým způsobem jsou zaměstnanci vybíráni, jak zaměstnance motivovat. Třetím tzv. měkkým faktorem jsou Sdílené hodnoty. Hledají se odpovědi na otázky spojené s podnikovou kulturou a etikou, například jaké jsou základní hodnoty vyznávané společností, jak jsou hodnoty nastaveny, jaká je firemní kultura, jaká je informovanost zaměstnanců o hodnotách a existenci společnosti. Poslední tzv. měkkým faktorem jsou Dovednosti. Hledají se odpovědi na otázky přímo spojené s dovednostmi a znalostmi zaměstnanců, například zda jsou zaměstnanci dostatečně kvalifikováni pro své pracovní pozice, jak se hodnotí odbornost zaměstnanců, jaké jsou rezervy v dovednostech zaměstnanců a jak je lze odstranit, jaké jsou silné stránky oddělení/pracovních skupin. Názorné zobrazení provázanosti jednotlivých měkkých a tvrdých faktorů je uvedeno na obrázku 3.

Obrázek 3 McKinseyho model 7S



Zdroj: BPP Learning Media (2017, s. 121)

Mezi tvrdé, tzv. Hard, faktory patří celkem tři oblasti, kterými jsou strategie, systémy a struktura. Mezi měkké, tzv. Soft, faktory celkem čtyři oblasti, kterými jsou sdílené hodnoty, dovednosti, zaměstnanci a styl.

2.2.3 Společné analýzy prostředí

Kapitola 2.2.3 je věnována strategiím, které se nedají jednoznačně zařadit k analýzám makroprostředí nebo mikroprostředí, neboť v sobě zahrnují obě tyto oblasti. Takovými souhrnnými analýzami jsou matice EFE a IFE a výsledná matice IE a metoda SPACE.

Matice EFE a IFE

Matice EFE a IFE hodnotí důležitost vnějších a vnitřních faktorů a zejména schopnost společnosti na ně svou strategií reagovat. V případě této matice se jedná o značně subjektivní hodnocení.

Tvorba matice probíhá v pěti základních krocích podle Fotra et al. (2012, s. 77 – 79). Prvním je identifikace kritických faktorů úspěchu ovlivňujících společnost a její odvětví, kterými jsou silné a slabé stránky (IFE) a příležitosti a hrozby (EFE). Důraz je přitom kladen na hodnocení, zda mají dlouhodobý nebo krátkodobý vliv. Druhým je přiřazení vah od 0,0 do 1,0 každému faktoru. Váha se volí podle důležitosti faktoru pro úspěch společnosti v odvětví (EFE) a podle důležitosti pro společnost (IFE). Součet všech vah přitom musí být roven 1,0. Třetím je přiřazení známek od 1 do 4 ke každému faktoru. Znamka jedna znamená velmi špatná reakce, dvojka slabá reakce, trojka střední reakce a čtyřka velmi dobrá reakce. Čtvrtým krokem je znásobení váhy a známky u každého faktoru a získání váženého skóre. Pátým je získání součtu všech vážených skóre a určení celkového skóre za společnost.

Podle Fotra et al. (2012, s. 77 – 79) matice EFE (External Factor Evaluation) hodnotí vnější prostředí. Hodnotí přitom váhu jednotlivých faktorů, ale rovněž blíže určuje jejich pořadí. Matice IFE (Internal Factor Evaluation) hodnotí vnitřní prostředí a sílu vlivu na společnost.

Podle Fotra et al. (2012, s. 77 – 79) může být maximální hodnota váženého skóre rovna 4,0, minimální hodnota může být rovna 1,0 a to bez ohledu na počet kritických faktorů. Znamka 1 vyjadřuje nepřípravenost strategie společnosti využívat příležitosti a eliminovat hrozby vnějšího prostředí (EFE), eventuálně využívat silné stránky za současného zdokonalování slabých stránek (IFE). Znamka 4 naopak znamená připravenost společnosti využít existující příležitosti a eliminovat hrozby (EFE), eventuálně využívat svou vnitřní sílu (IFE). Průměrné vážené skóre je 2,5. Skóre 1 tedy vyjadřuje nepřípravenost společnosti reagovat na tržní příležitosti, skóre do 2,5 vyjadřuje podprůměrnou závislost společnosti na tržním prostředí, skóre nad 2,5 nadprůměrnou závislost a skóre 4 vyjadřuje vhodně formulovanou strategii.

Matice EFE a IFE lze jak uvádí Fotr et al. (2012, s. 52) transformovat do jedné společné matice a tím určit pozici společnosti. Společná matice bude označena zkratkou IE (Internal-External Matrix). Faktory matice EFE, respektive hodnoty faktorů, jsou zobrazeny na vertikální ose, zatímco hodnocení faktorů matice IFE na horizontální ose. Matice IE se dělí na 9 kvadrantů, osy nabývají hodnot od 1 do 4. Pro kvadranty V, III a VII je charakteristický postoj „udržovat a potvrzovat,“ respektive zaměřit se na vývoj produktů a na pronikání na trh. Pro kvadranty I, II a IV je charakteristický postoj „růst a rozvoj,“ respektive se doporučuje rozvoj trhu, penetrace na trh či vývoj výrobků. Pro kvadranty VIII, VI a IX je charakteristický postoj „sklizeň nebo prodej,“ respektive je doporučováno přijmout defenzivní strategii, opustit trh či provést likvidaci společnosti.

Metoda SPACE

Metoda SPACE, Strategic Position and Action Evaluation, je jak Hooley et al. (2008, s. 87) uvádí, strategická analýza využívaná pro ohodnocení vhodnosti strategie a její správnou volbu. Hodnotí vnitřní i vnější prostředí ve 4 kategoriích. Těmi jsou na vertikální ose finanční síla a stabilita prostředí a na horizontální ose konkurenční výhoda a síla odvětví. Vnější prostředí je reflektováno na vertikální ose stabilitou prostředí a na horizontální ose silou odvětví. Vnitřní prostředí je reflektováno na vertikální ose finanční silou a na horizontální konkurenční výhodou.

Jak Hooley et al. (2008, s. 88) uvádí, v kategorii stabilita prostředí jsou hodnoceny například technologické změny, cenová politika konkurence, tlak ze strany substitutů, míra inflace, chování poptávky – zejména cenová elasticita a její proměny. V kategorii síla odvětví se hodnotí bariéry vstupu do odvětví, vyjednávací síla dodavatelů, finanční stabilita společnosti a její růstový potenciál, efektivita využití zdrojů, potenciál finančního profitu, produktivita práce a využití zdrojů a kapacit společnosti. V kategorii finanční síla se hodnotí zejména návratnost investic, míra likvidity a zadlužení, hodnotí se cash flow, obrat či disponibilní kapitál. V kategorii konkurenční výhoda se hodnotí podíl na trhu, věrnost stávajících a nových (potenciálních) zákazníků, hodnotí se životní cyklus produktů, jejich kvalita, míra inovací.

Jak Hooley et al. (2008, s. 88 – 90) uvádí, každá kategorie se hodnotí body od 0 do 6, přičemž uprostřed pomyslné hvězdice je 0 a směrem ke kraji os dosahují hodnoty +6 či -6. Hodnota každé kategorie je stanovena průměrem dílčích částí jednotlivých kategorií. Po zanesení všech hodnot je nakreslen čtyřúhelník a v kvadrantu, ve kterém leží jeho největší plocha, by měla být orientována strategie společnosti. Dle umístění se může jednat o strategii agresivní, konkurenční, konzervativní či defenzivní. Agresivní strategie (pravý horní kvadrant) znamená, že existuje možnost získat konkurenční výhodu, jedná se o atraktivní, stabilní odvětví, na trhu je možné zvýšit svůj podíl, kritickým faktorem je vstup nových konkurentů. Konkurenční strategie (pravý dolní kvadrant) znamená, že se společnost pohybuje v atraktivním, ale

relativně nestálém prostředí, má konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla společnosti. Možnou strategií je fúze s jinou společností. Obranná strategie (levý dolní kvadrant) znamená, že se společnost pohybuje v neatraktivním prostředí bez konkurenceschopných produktů/služeb a omezeným množstvím finančních prostředků. Strategie by měla být zacílena na snížení výrobních nákladů, na omezování investic na minimum, eventuálně by měl být zvážen odchod z odvětví. Konzervativní strategie (levý horní kvadrant) znamená, že se společnost pohybuje ve stabilním odvětví, avšak s malou mírou růstu. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost produktů/služeb. Společnost by se měla zaměřit na podporu prodeje svých stávajících produktů/služeb a nové neprodukovat.

Tomek a Vávrová (2009, s. 18) k dnešní dynamické době a chování subjektů na trhu dodávají, že se konkurence mezi jednotlivými společnostmi spíše mění na konkurenci celých řetězců, kterými se rozumí: dodavatelé (jako počátek řetězce), výrobní společnost (jako prostřední článek), zprostředkovatel odbytu a konečný uživatel (jako poslední článek řetězce).

Grafická podoba metody SPACE je uvedena na obrázku 4 včetně vymezení strategií v jednotlivých kvadrantech.

Obrázek 4 Metoda SPACE



Zdroj: Mapa SPACE analýza, Slide Player (2017)

Agresivní strategie se nachází v pravém horním kvadrantu mezi osami finanční síla a síla odvětví, konkurenční strategie se nachází v pravém dolním kvadrantu mezi osami síla odvětví a stabilita prostředí, obranná strategie se nachází v levém dolním kvadrantu mezi osami stabilita prostředí a konkurenční výhoda, konzervativní strategie se nachází v levém horním kvadrantu mezi osami konkurenční výhoda a finanční síla.

2.3 Metodika

Teoretická část je zpracována na základě prostudování odborných publikací a legislativních dokumentů. Jsou využity zdroje tuzemské i zahraniční týkající se problematiky strategického řízení, vytváření strategického plánu, jeho implementace a rozbor postavení společnosti na trhu. Dále jsou využity věrohodné internetové zdroje, například webové stránky samotné společnosti či údaje Českého statistického úřadu. Autorka pro provedení rozboru postavení společnosti na trhu rovněž využila internetového zpravodajství. V první, teoretické části, je

využita metoda literární rešerše. Ta byla provedena z dostupné odborné literatury. U dokumentů legislativní povahy byla použita metoda deskripce.

Praktická část využívá pro provedení rozboru postavení společnosti na trhu následující zdroje: primárně webové stránky samotné společnosti a webové zpravodajství týkající se daného odvětví. Webové stránky společnosti byly zdrojem pro popis společnosti, uvedení její vize, mise a hodnot. Pro provedení rozboru postavení společnosti na trhu, respektive pro informace o oboru pivovarnického průmyslu byly využity zprávy Agrární komory, Českého svazu pivovarů a sladoven, Ministerstva zemědělství, zpravodajských serverů ČTK, Euro či E15. Pro zhodnocení vývoje podnikatelského prostředí a pro definování vývoje makroekonomických ukazatelů byly využity statistiky Českého statistického úřadu či České národní banky. Pro finanční zhodnocení byly využity volně přístupné výroční zprávy společnosti – konkrétně účetní závěrka sestávající z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, jež jsou volně dostupné ve veřejném rejstříku a sbírce listin na portálu Justice.cz.

Východiskem pro stanovení strategie společnosti je provedení rozboru postavení společnosti na trhu. Před jejím stanovením jsou na začátku praktické části uvedeny základní informace o společnosti a jejím dosavadním vývoji. Následuje rozbor makroprostředí, konkrétně byla využita metoda PESTLE, jež nabízí bližší pohled na vnější okolí společnosti v kategoriích politické prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí, technologické prostředí, legislativní prostředí a environmentální prostředí. Poté následuje rozbor mikroprostředí, konkrétně byla využita metoda 7S od McKinseyho, která blíže specifikuje tvrdé a měkké faktory ve společnosti, konkrétně strategii, strukturu, systémy, styl, zaměstnance, dovednosti, sdílené hodnoty. Následují společné rozboru mikro a makro prostředí, konkrétně Porterova metoda 5 konkurenčních sil (konkurenční rivalita, hrozba nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů), matice EFE (externí faktory působící na společnost) a IFE (interní faktory působící na společnost) a metoda SPACE (hodnotí se finanční síla, síla odvětví, stabilita prostředí, konkurenční výhoda). Na základě vyhodnocení těchto metod je definováno současné postavení společnosti na trhu. Na provedené rozboru navazuje formulace scénářů vývoje okolí, definování strategického záměru, rozpracování hlavního strategického cíle do dílčích cílů. V závěru je uvedena implementace strategie a vliv jejího zavedení na jednotlivá oddělení společnosti.

Strategie společnosti je stanovena na 3 roky. Její implementace se uvažuje od roku 2018 do roku 2021. Vzhledem k proměnlivosti okolního prostředí, zejména politické situace, se může rozbor postavení společnosti na trhu lišit od doby zpracování do současnosti. Pro vytvoření grafů a tabulek byl využit program Microsoft Excel, do něhož byla přenesena potřebná data z originálních dokumentů, například vývoj finančních ukazatelů. Je uplatněna metoda analýzy a srovnání.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část obsahuje v první části zpracování rozborů mikroprostředí a makroprostředí. Jsou využity Porterova metoda, PESTLE metoda, McKinseyho metoda 7S, matice EFE/IFE a výsledná matice IE a metoda SPACE. Všechny metody umožňují náhled na postavení společnosti na trhu a její interakci s vnitřním a vnějším okolím. Po vyhodnocení metod jsou formulovány možné scénáře vývoje okolí, z nichž je zvolen jeden, za jehož předpokladu je tvořen strategický plán. Strategický plán má určený jeden hlavní strategický cíl, který je rozpracován do cílů dílčích, včetně časového harmonogramu jejich plnění, určení zodpovědností za jejich plnění a jejich rozpracování do jednotlivých akčních kroků. V závěru je zhodnocena životaschopnost zvolené strategie.

3.1 Analýzy prostředí

Kapitola analýzy prostředí obsahuje ve svém úvodu charakteristiku společnosti Rodinný pivovar Bernard a.s. a poté následuje již konkrétní vypracování několika dílčích rozborů makroprostředí a mikroprostředí.

3.1.1 Charakteristika společnosti

Rodinný pivovar Bernard a.s. je společnost věnující se jednomu z tradičních českých řemesel, kterým je výroba piva, jak je uvedeno na webových stránkách Pivovar: historie (2018). Pivovar má své sídlo v Humpolci v kraji Vysočina. Historie pivovaru se datuje do roku 1597. Novodobá historie pivovaru může být datována přibližně od roku 1991. Právě v tomto roce byl pivovar koupen trojicí Bernardem Stanislavem, Vávrou Josefem a Šmejkalem Rudolfem. Vzhledem ke skutečnosti, že neměli s vedením společnosti v potravinářském odvětví žádné zkušenosti, začali se každý věnovat tomu, co jim bylo nejbližší. Stanislav Bernard se věnoval odbytu, respektive se věnoval oblastem obchodu a marketingu, dále se zaměřil na financování a strategii. Josef Vávra se věnoval produkci piva, tedy jeho vaření, jelikož měl jako jediný vystudovaný obor pivovarnictví a nějaký čas v oboru před koupí pivovaru působil. Rudolf Šmejkal se zaměřil na zajištění běžného provozu a oblastí, které předchozí pánové nepokřývali.

Pivovar získali v roce, ve kterém byl téměř zkrachovalý, jak je uvedeno na webových stránkách Pivovar: historie (2018). V malé privatizaci se jim podařilo ho získat, respektive vydražit, za 45 000 000 Kč, tj. přibližně 5 násobek jeho tehdejší účetní hodnoty. Po získání pivovaru do vlastnictví následovaly rozsáhlé investice do jeho modernizace, jelikož se nemovitost nacházela v havarijním stavu. Zrekonstruovaly se jak samotné prostory budovy, tak samotný provoz a výrobní. Prvních přibližně 10 let po privatizaci bylo pro majitele velice obtížných a jejich činnost se podobala pouhému boji o přežití. Bodem zlomu byl rok 2001. Tehdy získal pivovar Bernard strategického partnera, a to belgický pivovar Duvel Moortgat. Duvel Moortgat získal 50 % akcií v celkové hodnotě 110 000 000 Kč a mimo jiné přinesl do pivovaru Bernard potřebný kapitál k dalšímu rozvoji. Zbývajících podílníky jsou Stanislav Bernard s 25 % a Josef Vávra s 25 % podílem. Přibližně v tomto roce se se značným úsilím podařilo vybudovat celorepublikově známou značku Bernard a to především díky vysoké kvalitě piva, kvalitnímu servisu a marketingu.

Záměrem majitelů bylo vytvoření kultovní značky, proto do dalšího rozvoje pivovaru investovali značný finanční kapitál. V roce 2013 bylo investováno 100 000 000 Kč, v následujících dvou letech činily investice obdobný objem. Investovalo se například do rozšíření kvasné kapacity či přímo do rozvoje nemovitostí a další přístavby. Základní kapitál společnosti činil podle Úplného výpisu z obchodního rejstříku (2012-2015) 150 000 000 Kč, ale v roce 2001 bylo na mimořádné valné hromadě rozhodnuto o jeho navýšení na 260 000 000 Kč z důvodu posílení a rozvoje podnikatelských aktivit.

Strategií pivovaru je vybudování kultovní značky při dodržení poslání „vlastní cestou k poctivému českému pivu“ a při dodržení hodnot otevřenost, důvěra, spolupráce, odpovědnost, pozitivita, orientace na zákazníka, orientace na zaměstnance a růst hodnoty firmy jak je uvedeno na webových stránkách Pivovar: historie (2018). Poslání „vlastní cestou“ se stalo i částí sloganu pivovaru a je tak pojmenován i vlastní časopis, který pivovar pravidelně vydává. Pivovar získal řadu národních i mezinárodních ocenění nejen pro své pivo, ale rovněž pro společnost jako celek, například v roce 2014 se stal pivovarem roku, 11x získal ocenění nejobdivovanější společnost kraje Vysočina, či 3x získal ocenění nejobdivovanější společnost v České republice.

V současné době patří pivovar Bernard mezi deset největších pivovarů v České republice z hlediska výstavu piva. Svou produkci dodává především na domácí trh. Hlavním kritériem pivovaru je dodržení vysoké kvality produkce, což znamená, že je kladen velký důraz na výrobní suroviny a vše je zaměřeno na kvalitu, nikoliv kvantitu.

3.1.2 Analýza makroprostředí (PESTLE)

Politické faktory

Politická situace je v České republice relativně stabilizovaná, ačkoliv se vláda v současné době nachází v demisi a zvažuje se možnost předčasných voleb. K předčasným volbám se ale vládní představitelé staví spíše negativně a prezident Miloš Zeman se nechal slyšet, že jmenuje premiérem znovu Andreje Babiše z hnutí ANO. Po konání voleb na podzim 2017 se vítěznými stranami staly ANO, ODS a Piráti s SPD.

Dle programového prohlášení vlády (2018), oficiálně vydaného a schváleného 8.1.2018, se neočekávají radikální změny v oblasti podnikání ani změny ve zdanění či v potravinářském průmyslu. Podle prohlášení se má vláda více zaměřit na zefektivnění a podporu českého průmyslu zejména ve strategických oborech. Vzhledem k dlouhé tradici pivovarnictví v České republice by i toto odvětví mohlo být ze strany státu podporováno, nicméně v prohlášení je uvedeno, že budou investiční pobídky poskytnuty jen ve výjimečných a odůvodněných případech a pouze projektům s vysokou přidanou hodnotou, eventuálně ve strukturálně postižených regionech. Současně by měla být modernizována energetická infrastruktura, což by z dlouhodobého hlediska mohlo snížit výrobní náklady. Vláda se rovněž zavazuje k podpoře podniků a zefektivnění činností státních úřadů, s nimiž jsou podnikatelé v téměř každodenním styku.

Pivovar Bernard se orientuje zejména na domácí trh, ale část své produkce exportuje, například do Německa či na Slovensko. Pro společnost je tedy podstatné i prohlášení vlády o podpoře exportní ekonomiky. Svůj význam měl i vstup ČR do EU, jelikož se otevřely hranice pro export a bylo zrušeno celní zatížení.

Pro dané odvětví je klíčové zemědělství. V rámci Společné zemědělské politiky Evropské unie do roku 2020 je specificky pro pivovarský průmysl podstatné, že by mělo dojít

k navýšení plateb do citlivých rostlinných komodit, mezi které je zařazen i chmel dle programového prohlášení vlády (2018).

Legislativní prostředí České republiky je dle programového prohlášení vlády (2018) z krátkodobého hlediska stabilní, avšak z dlouhodobého hlediska je silně ovlivněno tendencemi jednotlivých vládnoucích stran, jejichž perspektivy vývoje jsou často v přímém rozporu s vládou předchozí. Takové jednání má dopad na českou legislativu, která je nejednotná a bez dlouhodobého pevného záměru.

Ekonomické faktory

Ekonomická situace byla silně ovlivněna hospodářskou krizí, jež zasáhla svět před 10 lety. Vzhledem k setrvačnosti takových událostí, trvalo několik dalších let, než se ekonomika dostala opět na stabilizovanou úroveň. Hospodářská krize velkou mírou ovlivnila chování spotřebitelů a domácností, které jako odpověď na krizi začaly maximum svých prostředků šetřit a omezily své výdaje. Tím způsobily snížení růstu HDP. Růstový trend meziroční výše HDP lze pozorovat v prvním čtvrtletí roku 2014 podle zpráv HDP 2018, vývoj hdp v ČR - 5 let (2000-2018). Tehdy se meziročně zvýšila o 2,5 %, zatímco v roce 2013 to bylo -0,9 %. Podíl na přesunu ze záporných do kladných čísel měla zvýšená konečná spotřeba, jelikož výdaje na ni vzrostly meziročně o 1,4 %. V roce 2015 vzrostlo HDP meziročně o 4,3 %, v roce 2016 o 2,3 % a v roce 2017 o 4,6 %. Z dlouhodobého hlediska a při úvaze vývoje české ekonomiky od hospodářské krize dochází k růstu české ekonomiky s výjimkou roku 2016, kdy se projevil mírný propad.

Dalším důležitým ekonomickým faktorem byla podle Tomšíka a Vlčka (2017) intervence České národní banky o devalvaci české koruny vůči měně Euro. V praxi se intervence projevila propadem kurzu CZK vůči Euru na přibližně 27 Kč za 1 Euro. Intervenci zahájila Česká národní banka v roce 2013 a trvala do loňského roku, celkově 41 měsíců. Hlavním cílem intervencí byla podpora exportu a tím růst HDP. Expanze ČR je dokonce vyšší než je průměr v eurozóně. V závislosti na ekonomickém růstu došlo rovněž k výraznému poklesu nezaměstnanosti, ve druhém čtvrtletí roku 2017 byla míra nezaměstnanosti nejnižší ze všech států EU. Loni dosáhla stejné míry jako v sousedním Německu.

V programovém prohlášení vlády je v souvislosti s daněmi uvedena možnost zrušení superhrubé mzdy u daně z příjmů fyzických osob a zavedení nové sazby 19 % u hrubé mzdy. Jisté zjednodušení by pro společnosti měl přinést i projekt MOJE, jehož cílem je zjednodušení správy daní – jedná se o internetový portál, v němž má být zachycena historie poplatníka, má zde být možnost pro podání přiznání, která by mělo zůstat v portále předvyplněné. Podle programového prohlášení vlády (2018) by se tyto změny měly týkat přímo provozu samotné společnosti. Co se týče jeho produkce, je v programovém prohlášení stanovena úprava daňových sazeb. Mělo by dojít k přeřazení některých plnění ze základní sazby (21 %) či první snížené sazby (15 %) do druhé snížené sazby, respektive na 10 %. K tomu by mimo jiné mělo dojít v případě točeného piva podávaného v restauračních a cateringových provozech.

Míra inflace se podle zpráv Inflace - 2018, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let (2000-2018) od roku 2009 držela na přibližně stabilní hodnotě do roku 2013, tj. okolo 2 %. V roce 2014 a 2015 se držela pod 1 %, v roce 2016 začala stoupat, v roce 2017 se opět vrátila na hodnotu okolo 2 %. V počátcích letošního roku se držela na hodnotě 2,2 % a v dalších dvou čtvrtletích se predikuje její pokles na 1,8 a 1,7 %. Úrokové sazby od roku 2007 vzrůstaly, od roku 2011 došlo k jejich poklesu a od roku 2013 se drží na konstantní hodnotě mírně přesahující 2 %.

Míra nezaměstnanosti podle zpráv Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 - 5 let (2000-2018) zaznamenala vysoký nárůst po roce 2008, což lze vysvětlit finanční hospodářskou krizí. S jejími následky se ČR potýkala ještě několik let poté, díky čemuž dosáhla míra nezaměstnanosti v roce 2010 hodnoty 7,3 %. V roce 2011 došlo k poklesu na 6,7 % a poté následovnému růstu. Od roku 2013 do počátku roku 2015 se držela okolo hodnoty 7,5 %, teprve poté začala klesat na dnešních 3,7 % s predikcí jejího dalšího snižování.

Sociální faktory

V sociálních faktorech se jako jeden z nejdůležitějších prvků projevuje prvenství České republiky ve spotřebě piva na obyvatele. Tento alkoholický nápoj pije přibližně 90 % mužů starších 18 let a přibližně 55 % žen starších 18 let. V loňském roce činila spotřeba 138 litrů na jednu osobu. V porovnání s předchozími lety došlo k mírnému poklesu podle zpráv Minus deset piv každý. Spotřeba piva v Česku po letech klesla (2018) stejně jako došlo k poklesu celkového výstavu českých pivovarů v hektolitrech, v roce 2017 činil celkem 20,32 mil. hektolitřů. Podle odborníků stojí za snížením státní regulace a protikuřácký zákon zakazující kouření v restauračních zařízeních. Spotřeba a prodej piva se v ČR snížily přibližně o 2,1 %, avšak došlo k nárůstu exportu o 4,5 % ročně. V současné době je trendem konzumace piv vyprodukovaných v minipivovarech. Při konzumaci piva již spotřebitelé nepřihlíží takovou měrou k ceně, ale spíše se přiklání k chuti, kvalitě, rozmanitosti. Lze sledovat i trend v nárůstu konzumace speciálních piv (ochucených, nefiltrovaných apod.) či tankového piva.

Češi patřili mnoho let k jedněm z největších konzumentů piva na světě, avšak v posledních letech spotřeba ubývá, což může být zapříčiněno i vzrůstající oblibou vína, mezi další faktory patří například úplný zákaz požití alkoholu při řízení motorových vozidel, jelikož v dnešní době využívá automobil téměř každý. Snižující se konzumaci domácích spotřebitelů do jisté míry vyrovnávají zahraniční turisté a v souvislosti s omezením konzumace alkoholu u motoristů, došlo k nárůstu spotřeby nealkoholických piv. Tento trend sleduje i pivovar Bernard svou kampaní Bernard s čistou hlavou.

S ohledem na množství spotřebovaného piva a s ohledem na to, že je pivo stále nejoblíbenějším českým nápojem, je vhodné při tvorbě strategie vzít v úvahu i demografický vývoj české populace. Z dlouhodobého hlediska populace v ČR roste a to od roku 2003 podle zpráv Aktuální populační vývoj v kostce (2017). Nicméně růst je v posledních letech z velké části způsoben přírůstkem obyvatel ve věku nad 65 let a zahraniční migrací. Z celkového počtu obyvatel, tvoří potenciální konzumenti cca 65,6 %. Od konce 80. let 20. století se projevuje trend stárnutí populace.

Technologické faktory

V rámci technologických faktorů je důležité podotknout, že má právě obor pivovarnictví v našem státě dlouhou historii. Z toho vyplývá, že se i samotná výroba piva provádí podle tradičních postupů, čímž je minimalizovaná potřeba technologických inovací. Výrobci českého piva obzvláště v posledních letech kladou důraz na tradiční postupy, čímž je potřeba inovací minimalizována a omezena. V tomto odvětví nejsou prosazovány žádné zásadní technologické změny a inovace. Místo, kde je možné inovace pozorovat, je automatizace výrobních procesů a postupů, například co se týče stáčení piva.

Nicméně s nárůstem počtu pivovarů, zvyšováním celkové produkce a tím i konkurence začaly velké pivovary moderní technologie využívat. Tradiční postupy zůstaly víceméně doménou

minipivovarů. V rámci moderních technologií se začaly místo spilek používat cylindro kónické tanky (CK tanky), což znamená, že pivo již nekvasí v otevřené nádobě, nýbrž v uzavřeném tanku pod tlakem. Dále se začaly využívat HGB, což znamená High Gravity Brewing, tedy soustava potrubí s ventily a tanky sloužící k rozlišení procenta alkoholu v konečném produktu díky užití CO₂. Došlo například i k modernizaci lahvářenských a stáčecích linek.

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou přímo determinovány politickým prostředím. V ČR se v praxi tak často stává, že dochází k četným změnám důležitých zákonů. Pivovar Bernard je akciovou společností, proto se jí přímo dotýká sazba daně z příjmů právnických osob, která již od roku 2011 činí 19 %. Do budoucna se předpokládá její zachování podle zpráv Přehled sazeb spotřebních daní (2018). Další daní ovlivňující činnost společnosti je daň z přidané hodnoty. Její sazba se velmi často mění, proto je obtížné její vývoj predikovat. V současné době jsou platné základní sazba DPH ve výši 21 %, první snížená sazba DPH ve výši 15 % a druhá snížená sazba DPH ve výši 10 %. Třetí významnou daní pro pivovarnický průmysl je spotřební daň. Základní sazba spotřební daně činí 32 Kč za 100 litrů (1 hektolitr), přičemž se z každého dalšího 0,5 litru odvádí 21 % DPH. Spotřební daň odvádí společnost produkující pivo. Z této daně samozřejmě existují výjimky, ty se ale Rodinného pivovaru Bernard netýkají.

Výroba piva podléhá zákonné úpravě zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a vyhláškám Ministerstva zemědělství číslo 335/1997 Sb., kterou se provádí zákon č. 110 a v níž je definováno rozdělení piva podle kategorií, jakosti či technologických požadavků a Ministerstva životního prostředí číslo 337/1997 Sb., kterou se vydává Katalog opadů, v němž je stanoven způsob nakládání s odpady.

Environmentální faktory

Pro výrobu piva jsou z hlediska environmentálního nezbytné základní vstupní suroviny, kterými jsou voda, chmel a ječmen (slad). U těchto surovin je nutné zvažovat, z jakých pochází zdrojů (dostatečný přístup ke kvalitní a čisté vodě, či například surovinám nezatíženým chemickými postřiky a pesticidy), jelikož přímo ovlivňují kvalitu výsledného produktu. Na druhé straně je pro pivovarnictví typický poměrně vysoké množství odpadů, zejména kapalných. Při nezodpovědném nakládání s nimi by mohlo dojít k vážnému poškození a znečištění životního prostředí. Pivovary při své výrobě pravděpodobně nejméně zatěžují ovzduší – při vaření piva uniká v největší míře vodní pára, při kvašení vzniká oxid uhličitý, avšak v celosvětovém měřítku a ve srovnání s velkými koncerny (zejména průmyslovými podniky) se jedná o zanedbatelné množství. Větší pozornost musí výrobci věnovat nakládání s pevnými a kapalnými odpady, respektive organickými látkami. Za předpokladu, že by byly vypouštěny do řek, mohly by způsobit přemnožení nebezpečných mikroorganismů, například řas a sinic. Snahou mnoha výrobních společností tak je oddělování odpadních látek a jejich dalších využití. Například odpadní produkt mláto je využíván jako hodnotné krmivo či odpadní produkt kvasnice, jež se suší a využívá jako krmná surovina. V neposlední řadě je třeba věnovat pozornost i obalovým materiálům a způsobům s jejich nakládáním. Mezi nejhojněji využívané patří skleněné lahve, PET lahve, plechovky či se produkují sudová nebo tanková piva.

S environmentálními faktory souvisí i životní prostředí jako takové. V tisku se objevily zprávy o ohrožení pěstování chmele z důvodu nedostatku vláhy podle zprávy Pivo v ohrožení. Nedostatek vláhy straší zemědělce i sládky (2018). Nejznámější místa, na nichž se pěstuje chmel, jsou Žatecko a Úštěcko, dále například Tršicko. Nedostatek deště v letošním roce způsobuje pomalý růst chmele, základní suroviny pro výrobu piva. Nedostatek vláhy může nepříznivě ovlivnit jak kvalitu chmele, tak jeho cenu z důvodu malého výnosu chmelnic. Dalším postiženou potravinou, z hlediska nepřízně počasí, je sladovnický ječmen. Kromě nedostatku vláhy a horka ho ohrožuje vysoký objem dusíku, který se v horkém počasí v ječmenu koncentruje a který narušuje jeho kvalitu. Podle zemědělců není ale na vině pouze samotné počasí, nýbrž i ztráta schopnosti půdy zadržovat vodu a zvyšující se eroze půd.

3.1.3 Analýza mikroprostředí (model 7S od McKinseyho)

Zhodnocení podle modelu 7S bude provedeno v rozdělení na tvrdé a měkké faktory. Započato bude tvrdými faktory.

Strategy, tj. Strategie společnosti

Strategie patří mezi tvrdé faktory. Hlavní konkurenční výhoda pivovaru Bernard tkví v silném know-how v pivovarnickém průmyslu a silou v dodržování výroby tradičního a především poutivého českého piva. Dané přednosti zapříčiňují vyšší cenu konečného produktu, avšak důležitější hodnotou je zachování vysoké kvality. Na kvalitu konečných produktů má přímý vliv výběr dodavatelů vstupních surovin (voda, chmel, ječmen (slad)). Důraz je kladen na jejich co nejvyšší kvalitu. Na základě těchto premis stanovila společnost svou strategii v duchu mota „Jít svou vlastní cestou.“ Že je strategie provázána na mnoho oblastí organizační struktury dosvědčuje skutečnost, že se slogan „Vlastní cestou“ objevuje často v médiích a na billboardech a je tak pojmenován i vlastní podnikový čtvrtletně vydávaný magazín. Dalším strategickým počinem společnosti je zpětné investování profitu do vlastního rozvoje. Konkrétně se jedná o investice do technologií a renovace vlastních nemovitostí. Podstatou strategie společnosti je zachování co nejvyšší kvality tradičního českého piva při použití co nejkvalitnějších vstupních surovin, zaměření se na kvalitu nikoliv na kvantitu. Centrem zájmu je spokojenost zákazníka, ačkoliv je možné, že někteří budou vyšší cenou odrazeni. Cílem strategie je vytvoření kultovní značky piva. Za tvorbu strategie je zodpovědný především sám Stanislav Bernard, jež je tvář pivovaru pro veřejnost.

Structure, tj. Struktura společnosti

Organizace patří mezi tvrdé faktory. Organizační struktura společnosti Bernard je poměrně jednoduchá a transparentní. Poloviční podíl společnosti vlastní zahraniční investor a zbylý poloviční podíl je rozdělen mezi české majitele. Stanislav Bernard vlastní 25 % akcií a Josef Vávra také 25 %. Jedná se o akciovou společnost s pevně stanovenou linií organizační strukturou. Ta sestává z útvarů výroba, obchod, lidské zdroje, úsek financí a marketing. Kompetencemi Stanislava Bernarda je marketing a obchod, zejména tvoří tvář pivovaru. Dále jsou jeho kompetencemi úseky obchod a finance. Úsek výroba je výhradní záležitostí Josefa Vávry, jelikož je vystudovaný v pivovarnickém oboru.

Systems, tj. Procesy/systémy společnosti

Procesy se řadí mezi tvrdé faktory. Procesy jsou stanoveny a realizovány na základě liniové organizační struktury. To znamená, že má každý jednotlivý úsek přesně stanoveny postupy k provádění jednotlivých činností. Tyto dílčí postupy jsou zastřešeny stanovením postupů pro společnost jako celek. Komunikaci mezi jednotlivými úseky a sladění všech procesů dohromady velmi zjednodušuje využívání informačních technologií. Svou velikostí se jedná o společnost střední velikostí, proto není vyžadována složitá infrastruktura s ohledem na komunikační procesy a systémy, na procesy a systémy logistické či informační. Případné problémy řeší operativně čeští vlastníci (S. Bernard a J. Vávra), závažnější záležitosti jsou řešeny společně se zahraničním spolujednatelům.

Shared Values, tj. Sdílené hodnoty

Hodnoty svým charakterem patří mezi měkké faktory. Pro společnost Rodinný pivovar Bernard je charakteristická jednotná vize postupující celý podnik. Cílem je vytvořit rodinný pivovar založený na tradičním kvalitním českém pivu s pevně stanovenými hodnotami. Management projevuje snahu ztotožnit každého zaměstnance s cíli a ze strategií „Vlastní cestou.“ V praxi se nezdá, že bývá směřování společnosti po vstupu zahraničního investora přeorientováno, nicméně pivovar Bernard si zachoval svou identitu a své hodnoty.

Skill, tj. Dovednosti/kompetence

Dovednosti či kompetence patří k měkkým faktorům. Snahou každého podniku je získat kvalifikované pracovníky na rozličné pozice a zároveň si tyto pracovníky udržet po mnoho let. Jakmile společnost vytvoří příznivé podmínky pro své zaměstnance, nejen z hlediska pracovních podmínek, ale i například systému vzdělávání a rozvoje kompetencí, bude to znamenat značnou úsporu finančních prostředků jinak vynakládaných na získání nových pracovníků a jejich zaškolování. Pivovar Bernard klade důraz na vytvoření stabilního týmu zaměstnanců a snížení jejich fluktuace. Podstatné je udržet loajální zaměstnance. Již během přijímacích pohovorů jsou potenciální zájemci o pracovní pozice testováni z hlediska svých předchozích zkušeností a výkonnosti. Tím má být zajištěna skutečná profesionalita a další rozvoj a expanze. Překážky nejsou kladeny ani vlastní iniciativě zaměstnanců.

Style, tj. Image společnosti

Image společnosti patří k měkkým faktorům. Podniková kultura je nastavena na vytvoření podmínek, jež vytvoří prostředí loajality u zaměstnanců, udrží co nejvyšší kvalitu konečných produktů a bude podporovat formování dobrých vztahů se zákazníky. Zaměstnanci jsou vybíráni tak, aby tvořili silnou oporu pro management, jímž jsou akcionáři. A vzhledem k liniové organizační struktuře je vytvořeno prostředí rovnosti jednotlivých úseků. Každý jednotlivý úsek je funkční na principu nadřízenosti a podřízenosti. Image společnosti je vytvářen ze strany zejména českých akcionářů, respektive Stanislava Bernarda, který se stal tváří celé společnosti pro veřejnost. Zahraniční investor se příliš neprojevuje.

Staff, tj. Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou posledním měkkým faktorem. Společnost pivovar Bernard patří ke středně velkým společnostem a zaměstnává 200 – 249 zaměstnanců jak je uvedeno na webu Rodinný pivovar BERNARD a.s., IČO 26031809 - data ze statistického úřadu (2000-2018). Zaměřuje se na podporu loajálnosti svých zaměstnanců, proto pořádá teambuildingové akce či organizuje sportovní aktivity. Těchto akcí se aktivně účastní i čeští spolujemitelé. Pivovar dále vydává svůj vlastní čtvrtletní magazín Vlastní cestou. Pro zaměstnance je vytvořen systém zaměstnaneckých benefitů, jedná se například o levnější pivo či možnost bezplatně využívat sportoviště v Humpolci. Propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů vytváří základ pro výkon kvalitní práce a tím je umožněno pracovníkům vyplácet nadstandardní platy. Zde je nutné uvažovat v kontextu průměrných mezd, které jsou na Vysočině jedny z nejnižších v České republice, jak je uvedeno ve zprávě Mzdy v krajích ČR (2018). Zaměstnanci jsou motivováni k poctivé práci v duchu podnikové strategie.

3.1.4 Analýza oborového prostředí (Porterova analýza)

Konkurenční rivalita

V rámci pivovarnického průmyslu rozeznáváme dvě hlavní velké skupiny konkurentů. Jednou jsou velké pivovary, které jsou zpravidla součástí velkých koncernů a druhou jsou minipivovary. Trendem České republiky je slučování velkých pivovarů do mezinárodních či nadnárodních koncernů. Zajímavou skutečností zůstává, že se první čtveřice největších pivovarů v České republice podílí na celostátní produkci 80 %. První trojice níže zmíněných pivovarů patří do globálních koncernů producentů piva.

Prvním největším producentem je Plzeňský Prazdroj s výstavem 10 150 000 hl dříve ze skupiny SABMiller Plc produkující značky například Plzeňský ležák, tj. Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast, Velkopopovický kozel, Primus či Frisco. V současné době patří Plzeňský Prazdroj do skupiny podniků Asahi Group Holdings. K převzetí došlo na jaře 2017. Produkty nyní směřují do více než 60 zemí světa, s tím, že velký potenciál představuje čínský trh a Japonsko. Plzeňský Prazdroj je tak schopný produkovat 11 000 000 hl piva ročně, jak je uvedeno ve zprávě Vlastník Prazdroje: Už žádné licence, Pilsner Urquell se bude dál vařit jen v Plzni (2018).

Druhým největším producentem je podle zdroje Největší pivovary v ČR (dle výstavu) (2018) Pivovar Staropramen s výstavem 3 100 000 hl ze skupiny MolsonCoors Brewing Co. produkující značky například Staropramen, Velvet, Ostravar, Měšťan či Bráník. Třetím největším pivovarem je Heineken Česká republika s výstavem 2 300 000 hl ze skupiny Heineken N.V. produkující značky například Zlatopramen, Krušovice, Starobrno, Břežňák, Dačický, Louny či Zlatý Bažant. Čtvrtým největším producentem je Budějovický Budvar s výstavem 1 470 000 hl, jež je národním podnikem ČR produkujícím například Budějovický Budvar či Pardál. Pátým jsou Pivovary Lobkowicz Group s výstavem 894 000 hl ze skupiny PLG produkující značky například Lobkowicz, Platan, Uherský Brod, Klášter, Černá Hora či Ježek. Šestá je LIF Group s výstavem 802 000 hl ze skupiny LIF Group produkujícím značky Svijany, Rohozec či Primátor. Sedmým pivovarem je PMS Přerov s výstavem 755 000 hl ze skupiny PMS Přerov produkujícím značky Holba, Litovel či Zubr. Osmým je analyzovaný Rodinný pivovar Bernard s výstavem 265 000 hl ze skupiny Duvel Moortgat (ta zde má podíl 50 %) produkující pivo značky Bernard. Devátý je Pivovar Nymburk s výstavem 163 500 hl, jež není součástí žádné skupiny a produkuje Postřižinské pivo. Posledním,

desátým je Pivovar Samson s výstavem 156 000 hl ze skupiny AB InBev produkující značku Samson.

Faktor konkurenční rivalita lze tedy shrnout: jelikož je Česká republika tzv. národem pivařů, existuje na trhu obrovské množství pivovarů všech velikostí, a to znamená silné konkurenční prostředí. Z hlediska výstavu piva je pivovar Bernard osmým největším producentem v ČR. Na českém trhu silně roste obliba minipivovarů. Ti se sice objemem své produkce nemohou pivovaru Bernard rovnat, nicméně mu konkurují, co se týče preferencí u spotřebitelů. Pivovar Bernard se může snažit vyrovnat prvním sedmi pivovarům, ale musí si být vědomi dvou velkých pivovarů nacházejících se za ním v desítce největších českých producentů. Rovněž je důležité podotknout, že první pěti pivovarů zajišťují zahraniční investoři, jediný Budějovický Budvar je státním podnikem ČR.

Podle posledních zpráv ekonomického deníku E15 s názvem Prazdroj investuje celkem přes půl miliardy do rozšíření výstavu (2018) plánuje největší český producent piva Plzeňský Prazdroj investovat přes 0,5 mld. Kč do rozšíření svého výstavu. Konkrétně by se mělo jednat o investice do zvýšení kapacity výroby piva značky Pilsner Urquell. Investice mají pokrýt náklady na rozšíření varny a nákup nových tanků, které budou uvedeny do provozu před koncem roku 2019. Generální ředitel Grant Liversage investicí reaguje na poptávku piva, jež se zvýšila oproti loňskému roku po této značce o 7 % na českých trzích a dále plánuje expanzi do Asie. Plzeňský Prazdroj tímto dosáhne celkového výstavu přesahujícího 11 000 000 hl ročně.

Hrozba vstupu nových (potenciálních) konkurentů na trh

Výroba piva má v České republice dlouholetou tradici. Mimo velkých pivovarů začalo na trhu působit mnoho minipivovarů, které si získaly velkou oblibu mezi spotřebiteli. Z historického hlediska existovalo v roce 1851 přibližně 1 056 pivovarů, v roce 1900 se jejich počet snížil na 649. Ačkoliv došlo k jejich početnímu snížení, konečná produkce naopak vzrostla. Například v roce 1950 byl celkový výstav 9,2 mil. hektolitrů, zatímco v roce 2017 činil výstav 20,5 milionů hektolitrů. V současné době se velké popularitě těší minipivovary, též označované jako craft pivovary. Ty jsou často otvírány společně s restauračním zařízením. Jejich počet postupně vzrostl na přibližně 400, zatímco velkých pivovarů je přibližně 45. Minipivovary se na celkové produkci piva podílí přibližně 2 %, ale co se týče jejich růstu, jedná se o jeden z nejrychleji rostoucích oborů podnikání v ČR. Jan Šuráň, šéf Českomoravského svazu minipivovarů, predikuje, že bude k nárůstu docházet dalších 10 let podle zprávy 400: Počet minipivovarů překročil další magickou hranici. A dál přibývají (2018). Pomyslnou brzdou růstu odvětví je byrokracie a problematika spotřebních daní. Spotřební daň činí v základní sazbě 32 Kč/hl a dále je odstupňovaná podle velikosti pivovaru. Aktuální počet pivovarů dosahuje téměř stejné hodnoty jako v roce 1930, tedy v období začínající hospodářské krize. Přibližně se objevuje 50 nových pivovarů ročně.

Teplický deník uveřejnil zprávu Revoluce pokračuje. V ČR už je tolik pivovarů, jako bývalo kolem roku 1930 (2018), podle níž zažívají boom speciální druhy piv (často produkované tradičními způsoby), zejména pšeničná piva, nefiltrovaná piva a tak zvaný Ale (svrchně kvašené pivo), ale vzrůstá i obliba tak zvaného Barrel Aged (pivo zrající v sudech). Právě nabídka speciálů je tím, čím velké pivovary bojují s nabídkou malých a craft pivovarů. Speciály nyní tvoří přibližně 5 % produkce velkých pivovarů.

Faktor hrozba vstupu nových (potenciálních) konkurentů na trh lze shrnout: pivovarnický průmysl se vyznačuje neexistujícími bariérami vstupu do odvětví. Existující bariéry pro vstup

a zejména pro malé společnosti, jsou například nezbytné velké investice do technologií a zkušenosti s výrobou či přístup k distribučním kanálům, dále se může jednat o licence, patenty, know-how, přístup k surovinám, energiím, kvalitní pracovní síle. Nicméně i přesto se v několika posledních letech prudce zvýšil počet minipivovarů. Vzhledem k obrovské podobnosti výrobků panuje na trhu pivovarnického průmyslu velká rivalita a společnosti se snaží často získat převahu nad konkurencí snižováním svých nákladů nebo naopak odlišením se kvalitou produktů. K odlišení se mohou napomáhat rovněž letité zkušenosti či technologie. K technologiím je nutné podotknout, že se výroba jednotlivých pivovarů velmi podobá – prostorem pro odlišení se jsou například v receptury, délka zrání, kvašení apod. Producenti piva často těží z loajality zákazníků k jednotlivým značkám. Pro pivovar Bernard nebudou představovat hrozbu nové velké pivovary, nýbrž ty malé. Ty sice nejsou schopné nabízet velké množství produktů, ale variabilitu příchutí a typů, což je pro zákazníky velice atraktivní. Velké pivovary si musí svou pozici na trhu a značku budovat dlouhodobě.

Hrozba ze strany substitutů

Pivovarnický trh lze považovat za poměrně přesycený a stabilní. Na tomto trhu se silně projevil vliv hospodářské krize – ta negativně ovlivnila především poptávku, což mělo přímou spojitost se snížením výroby. Oživení výroby napomohla změna preferencí spotřebitelů, kteří postupně začali vyžadovat širší sortiment produktů. Za substituční výrobky lze považovat produkci ostatních velkých a malých pivovarů a především jejich rozdílný sortiment, tedy pivo prodávané v PET lahvích (cenově příznivější než pivo lahvové), pivo v plechovkách, pivní speciály, originální pivní chutě, speciální produkty minipivovarů. Pivovar Bernard musí pro udržení své stávající pozice jednoho z největších producentů piva dát své úsilí a peněžní prostředky do marketingových nástrojů pro získání nových zákazníků a udržení stávajících, stejně jako do zvýšení kvality stávajících produktů či zavedení nových produktů.

Faktor hrozba ze strany substitutů lze shrnout: vzhledem ke skutečnosti, že patří pivo k alkoholickým nápojům, řadíme mezi substituty víno a lihoviny do 40 % alkoholu (tvrdý alkohol). V posledních letech je pozorován trend nárůstu spotřeby vína ve srovnání se spotřebou piva. Ta v meziročním srovnání, navzdory tomu, že Češi jako národ patří mezi národ pivařů, klesá. Hrozba ze strany substitutů je z hlediska velké podobnosti piv a množství značek obrovská. Pivovar Bernard se zaměřuje na kvalitu a chuť i při podstoupení rizika vyšší ceny.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k trendům ve spotřebě piva na domácím trhu, respektive ke zvyšující se oblibě piva v plastových lahvích, piva v plechovkách a tankového piva, došlo k poklesu spotřeby obalových materiálů a tím snížení odběrů od dodavatelů skleněných lahví. Jak uvádí ČTK ve své zprávě Česká produkce piva loni klesla na 20,32 milionu hektolitrů (2018), celkově došlo k poklesu prodeje lahvového piva o 4 % a poklesu sudového piva o 7 %. Lahve jako obalové materiály přitom měly podíl na trhu cca 40 %, zatímco sudové pivo cca 35 %.

Faktor vyjednávací síla dodavatelů lze shrnout: k produkci piva je zapotřebí několika základních surovin. Klíčovými jsou voda, chmel, ječmen (slad) a o něco méně důležité kvasnice. Voda, slad a kvasnice patří mezi vstupní suroviny, které mohou dodávat rozliční dodavatelé, proto není vyjednávací síla dodavatelů právě zde velká. Co se týče vody, tu využívají pivovary z vlastních studen, pokud je to možné. Surovinou, u které se projevuje

diverzifikace, je chmel. Ten se pěstuje pouze v několika lokalitách ČR a jeho kvalita ovlivňuje konečnou kvalitu piva. V roce 2000 byl novelizován zákon, jež definoval chmelařské oblasti ČR, přičemž jednou s nejkvalitnějším chmelem je Žatecko. Žatecký chmel obdržel stejnojmennou ochrannou známku. Vyjednávací síla dodavatelů chmele je tedy silná. Poměrně složité je rovněž předvídat ceny chmele, přitom právě to je podstatným faktorem při stanovení strategie a objemu výroby včetně tržeb. Naproti tomu bývá na trhu pozorován přebytek (ječného) sladu, čímž se snižuje vyjednávací síla jeho dodavatelů, tj. sladoven. Rodinný pivovar Bernard odebírá ječmen (slad) z Českomoravské vrchoviny, Olomouce a Brna a chmel z Žatce.

Vyjednávací síla odběratelů

Vztah s odběrateli záleží na množství a kvalitě produkovaného piva. Na celkovém objemu vyprodukovaných hektolitrů se negativně projevila hospodářská krize, jejímž výsledkem bylo snížení poptávky po tomto artiklu. Například podle zprávy Česká produkce piva loni klesla na 20,32 milionu hektolitrů (2018) se v roce 2009 vyprodukovalo celkem 19,9 mil. hektolitrů piva, v roce 2010 došlo k poklesu na 18,1 mil. hektolitrů. V následujících letech se produkce opět začala pomalým tempem zvyšovat, v roce 2011 to bylo 18,6 mil. hl, v roce 2012 a 2013 19,2 mil. hl, v roce 2014 činil výstav 19,6 mil. hl, v roce 2015 činil výstav 20,1 mil. hl a v roce 2016 činil 20,5 mil. hl. Mezi roky 2009 a 2010 se jednalo o téměř desetiprocentní pokles. Výstav českých pivovarů se pomalu navyšoval až do loňského roku, když došlo k meziročnímu poklesu o 0,7 % a celkový výstav činil 20,32 mil. hl.

Snížení způsobili podle zprávy Česká produkce piva loni klesla na 20,32 milionu hektolitrů (2018) domácí odběratelé, respektive spotřebitelé, jelikož snížili svou spotřebu o přibližně 5 l na osobu. Naopak se zvýšila poptávka ze strany zahraničních odběratelů a export narostl o 4,5 %. Odborníci se domnívají, že je příčinou schválení protikuřáckého zákona týkajícího se všech restauračních zařízení. O trochu lépe se odběratelé, respektive podnikatelé vyrovnali se zavedením elektronické evidence tržeb. Poměr prodeje baleného piva k točenému v restauracích a hospodách činí 62:38.

Z hlediska spotřeby se podle zprávy Česká produkce piva loni klesla na 20,32 milionu hektolitrů (2018) zvyšuje poptávka po jedenácti a dvanáctistupňových pivech ve srovnání s desítkou. Meziročně, cca o 30 %, rovněž vzrostla poptávka po pivních mixech a co se týče piva v plechovkách, jeho spotřeba narostla meziročně o přibližně 37 %, což znamená, že z celkové spotřeby činí 9 % trhu. Co se týče tankového piva, jeho odběr se meziročně navýšil o 8 %, to činí přibližně 4 % celkové výroby. Navýšení bylo zaznamenáno rovněž u piva prodávaného v plastových lahvích. Jeho odběr meziročně narostl o 3 %, což činí v celkové spotřebě nárůst o 12 %.

Mezi významné odběratele patří zahraniční státy jak v rámci EU, tak mimo ni. V rámci EU se podle zprávy Česká produkce piva loni klesla na 20,32 milionu hektolitrů (2018) exportuje zejména na Slovensko, do Německa či do Polska. Nicméně tempo růstu exportu do zemí EU se snížilo na 2 %, zatímco do třetích zemí narostl objem exportu o 18 %. Exportuje se především do Ruska, do Koreje či do Spojených států amerických.

Faktor vyjednávací síla odběratelů lze shrnout: vyjednávací síla odběratelů je silná, jelikož je pivovarnický průmysl značně ovlivňován poptávkou. Jsou to spotřebitelé, kdo objemem svých nákupů určuje množství produkce jednotlivých typů piva. Mimo koncových individuálních spotřebitelů vystupují na trhu odběratelů rovněž obchodní řetězce, jejichž vyjednávací síla je silná z pohledu požadavků na množstevní slevy, na poplatky za umístění produktů na

prodejně, logistické slevy, finanční bonusy atd. Celkově lze definovat 5 segmentů odběratelů, jimiž jsou velké obchodní řetězce (supermarkety, hypermarkety), restaurace a hotely, vlastní maloobchodní síť (podnikové prodejny), zákazníci na spotřebitelském trhu a zahraniční zákazníci (exportované zboží). Pivovar Bernard distribuuje své produkty prostřednictvím rozdělení území ČR na jednotlivé regiony a jejich přidělení obchodním zástupcům.

3.1.5 Analýza externích a interních faktorů (matice EFE/IFE)

První hodnocenou maticí je matice EFE, neboli matice externích faktorů. Faktory budou hodnoceny ve dvou hlavních skupinách, kterými jsou příležitosti a hrozby. Druhou hodnocenou maticí je matice IFE, neboli matice interních faktorů. Faktory budou hodnoceny ve dvou hlavních skupinách, kterými jsou silné stránky a slabé stránky.

EFE, tj. příležitosti a hrozby

Jednou z hlavních příležitostí je využití zájmu obyvatelstva o nové druhy a příchutě piva. Z analýzy trhu vyplynula vzrůstající obliba speciálních druhů pív produkovaných zejména minipivovary, proto se právě zde nabízí možnost rozšíření sortimentu. S ohledem na vzrůstající se počet minipivovarů vzrostla i obliba návštěv tak zvaných pivních pubů. Pro pivovar Bernard to znamená příležitost v rozšíření sítě vlastních podnikových prodejen. Pivovar Bernard není v případě jejich budování ohrožen zadlužením, jelikož do svého dalšího rozvoje věnuje prostředky, ze svého hospodářského výsledku. Další možnou příležitostí je rozšíření expanzí do zahraničí. Pivovar Bernard v současné době dodává do okolních zemí ČR, ale mohl by využít možnosti i dalších států. Spotřeba piva v posledním roce v ČR mírně poklesla, ale do budoucna se takovýto trend nadále nepředpokládá, proto bude další příležitostí zaměřením se na české zákazníky jako na tzv. národ pivařů. Další příležitostí je zaměřením se na dobře rozvinutý cestovní ruch. Je zřejmé, že do České republiky přijíždí turisté právě za kulinářskými zážitky, mezi něž patří i obliba piva.

Jednou z hlavních hrozeb pivovaru Bernard je vzrůstající počet minipivovarů a jejich zvyšující se obliba u konečných spotřebitelů. S tím souvisí i další konkurenční hrozba, kterou mohou být z druhé strany velké pivovarské koncerny často mající silné zázemí zahraničních investorů. Mezi hrozby na straně vstupů lze zařadit závislost na vstupních surovinách, které jsou vyžadované od zemědělských podniků (chmel, ječmen). Vzhledem ke zhoršujícím se podmínkám životního prostředí a úrodnosti půd lze očekávat navyšování cen těchto komodit. Na opačné straně, na straně výstupů, je hrozbou ne příliš stabilní politické prostředí – časté střídání vlád a jejich politik, které může vést k nestabilitě ve výši sazeb daní. Legislativní prostředí rovněž dává velkou vyjednávací sílu obchodním řetězcům. Hrozbu představují rovněž producenti vína, neboť ze spotřebitelských statistik vyplývá, že se jeho spotřeba zvyšuje na úkor spotřeby piva. Trendem posledních let je i rozšíření spotřeby piva baleného v PET lahvích či plechovkách.

Po přidělení vah a známek jednotlivým položkám dosáhl pivovar celkového skóre citlivosti externích faktorů hodnoty 2,82, což je zobrazeno v tabulce 1.

Tabulka 1 Matice EFE

Faktory	Váha	Známka	Vážené hodnocení
PŘÍLEŽITOSTI			
Nové druhy	0,19	3	0,57
Vlastní prodejny	0,06	2	0,12
Export	0,07	2	0,14
Národ pivařů	0,06	1	0,06
Cestovní ruch	0,14	3	0,42
HROZBY			
Minipivovary	0,21	4	0,84
Velké pivovarské koncerny	0,04	2	0,08
Ceny vstupů	0,02	1	0,02
Daňové prostředí	0,03	1	0,03
Producenti vína	0,18	3	0,54
CELKEM	1,00	x	2,82

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota 2,82 znamená, že společnost reaguje na vnější prostředí se středně silnou intenzitou. Jako nejsilnější příležitost je vnímán zájem o nové druhy/příchuť piv a za největší hrozbu jsou považovány minipivovary se svou produkcí speciálů. Jako hraniční hodnota, kdy společnost dokáže průměrně reagovat na faktory vnějšího okolí, je stanovena hodnota 2,5. Pivovar Bernard dosahuje nadprůměrné hodnoty, což znamená, že dokáže reagovat na faktory vnějšího prostředí velmi pružně.

IFE, tj. silné a slabé stránky

Silné stránky pivovaru pramení z nabízených produktů. Jednou ze silných stránek je kvalita piva, jelikož se společnost zaměřuje na využití těch nejkvalitnějších vstupních surovin a dodržování výrobních postupů. S tím úzce souvisí další silná stránka, a to ocenění kvality piva. Pivovar obdržel několik odborných ocenění za své produkty. Silnou stránkou je i originální receptura vyvinutá sládkem pivovaru. Ta pomáhá odlišit pivo od konkurenční nabídky. S produkcí pivovaru souvisí i další silná stránka, kterou je silná marketingová strategie. Pivovar je již od počátku aktivní v médiích (TV, tisk), využívá billboardy, vydává vlastní časopis, pořádá kulturní akce, využívá sociální sítě, apod. V neposlední řadě jsou nemalé částky investovány zpět do rozvoje společnosti, především nákupu technologií a obnovy nemovitostí.

Mezi slabé stránky patří velikost společnosti, která je ve srovnání s velkými konkurenty na trhu z hlediska výstavu nesrovnatelná. S tím souvisí i další možná slabá stránka, kterou je malý tržní podíl, vzhledem k tomu, že by se pivovar rád stal kultovní značkou, zvýšil svůj výstav a je podporován zahraničním investorem. Další možnou slabou stránkou je cena piva pro zákazníky. Ve srovnání s ostatními značkami je pivo značky Bernard dražší. Další možnou slabou stránkou je nepřiměřená diverzifikace portfolia produktů – pivovar nabízí základní produkty včetně několika limitovaných edicí, ale ve srovnání s konkurencí není jeho

nabídka dostatečná. Jako slabá stránka je rovněž vnímána velikost areálu společnosti. V případě, že bude chtít společnost zvyšovat svou produkci, objem výstavu, bude nezbytné zvětšit prostor pro výrobu a skladování.

Po přidělení vah a známek jednotlivým položkám bylo dosaženo celkového skóre 2,61, což odpovídá středně silnému vnitřnímu potenciálu a je to zobrazeno v tabulce 2.

Tabulka 2 Matice IFE

Faktory	Váha	Známka	Vážené hodnocení
SILNÉ STRÁNKY			
Kvalita piva	0,12	3	0,36
Ocenění piva	0,09	4	0,36
Originální receptura	0,10	4	0,4
Marketing	0,19	4	0,76
Investice do rozvoje	0,06	2	0,12
SLABÉ STRÁNKY			
Velikost společnosti	0,08	2	0,16
Tržní podíl	0,13	1	0,13
Cena produktů	0,08	1	0,08
Diverzifikace portfolia	0,09	2	0,18
Prostory společnosti	0,06	1	0,06
CELKEM	1,00	x	2,61

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejsilnější stránky společnosti patří jeho marketingové kampaně a kvalita piva, zatímco mezi nejslabší stránky patří jeho tržní podíl. I zde je hraniční hodnotou hodnota 2,5 značící průměrnou reakci společnosti na faktory vnitřního okolí. Pivovar Bernard se nachází těsně nad touto hranicí, jeho reakce na vnitřní prostředí jsou tedy o málo vyšší než průměrné.

3.1.6 Analýza výchozí strategické pozice společnosti (SPACE)

Metoda SPACE je tvořena čtyřmi základními faktory mezi které patří konkurenční výhoda, síla odvětví, finanční síla a stabilita prostředí.

Konkurenční výhoda (KV)

Mezi významné konkurenty pivovaru Bernard patří velké pivovary a stále oblíbenější minipivovary. V celkové pořadí velkých konkurentů je pivovar Bernard umístěn na osmém místě v závislosti na hodnocení celkového výstavu v ČR za rok 2017. V tabulce je na jedenáctém místě uvedena položka ostatní producenti, která zahrnuje zejména produkci malých podniků a minipivovarů. Pod tabulkou následuje grafické zobrazení, ze kterého je zřejmé, že velké pivovary ovládají 98,7 % trhu pivovarnického průmyslu, zatímco přibližně 1,3 % ovládají ostatní producenti. Padesáti procentní podíl trhu zaujímá Plzeňský prazdroj,

významnější část trhu zaujímají dále Pivovary Staropramen, tj. 15 % a Heineken ČR, tj. 11 %. Rodinný pivovar Bernard se velikostí svého výstavu podílí na trhu jedním procentem. Ve srovnání s konkurencí se nejedná o příliš silný výsledek, jelikož velké společnosti pokrývají mnohem větší část trhu a ve srovnání s minipivovary zaujímá stejnou část.

Tabulka 3 zachycuje pořadí největších pivovarů na českém trhu včetně jejich procentního zastoupení na trhu.

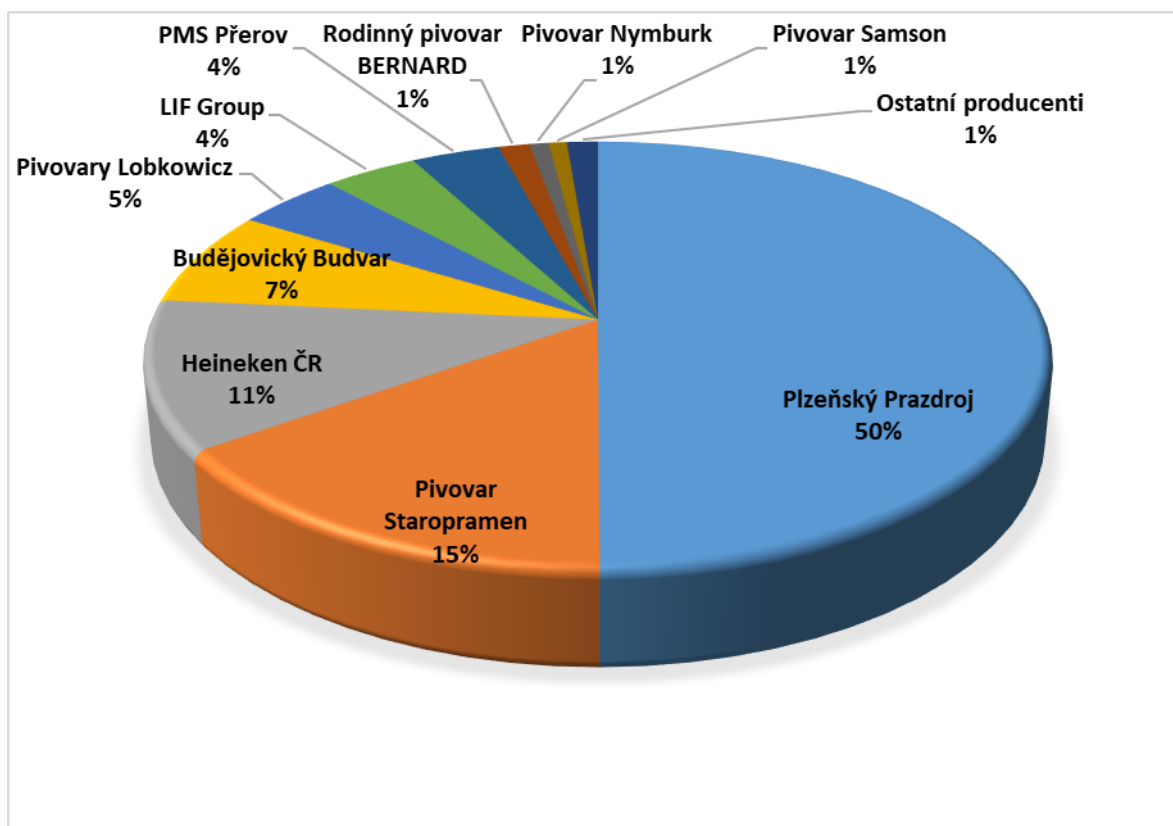
Tabulka 3 Faktor konkurenční výhoda (matice SPACE)

Pořadí	Název pivovaru	Výstav v tis. hl.	Tržní podíl %
1.	Plzeňský Prazdroj	10 150	49,95%
2.	Pivovar Staropramen	3 100	15,26%
3.	Heineken ČR	2 300	11,32%
4.	Budějovický Budvar	1 470	7,23%
5.	Pivovary Lobkowicz	894	4,40%
6.	LIF Group	802	3,95%
7.	PMS Přerov	755	3,72%
8.	Rodinný pivovar BERNARD	265	1,30%
9.	Pivovar Nymburk	163	0,80%
10.	Pivovar Samson	156	0,77%
x	Celkem	20 055	98,70%
11.	Ostatní producenti	265	1,30%
x	Celkový výstav ČR	20 320	100%

Zdroj: Největší pivovary v ČR (dle výstavu). Žejdlík.cz (2018), vlastní úprava

Rodinný pivovar Bernard zaujímá ve srovnání s ostatními velkými pivovary osmou pozici a celkově se svou produkcí podílí na trhu 1 %. Číselné vyjádření hodnot je uvedeno v tabulce číslo 3 a grafické znázornění na grafu 1. Z grafu je patrné, že polovinu českého trhu s pivem ovládá pivovar Plzeňský Prazdroj.

Graf 1 Faktor konkurenční výhoda (matice SPACE)



Zdroj: Největší pivovary v ČR (dle výstavu). Žejdlík.cz (2018), vlastní úprava

Ačkoliv nepatří pivovar Bernard k největším, získává konkurenční výhodu kvalitou svých produktů. Podstatou jeho strategie je vaření co nejkvalitnější piva při využití kvalitních vstupních surovin. Pivo vaří bez pasterizace, využívá co nejkvalitnější vodu, vlastní slad a kvasnice z čisté přírody Vysočiny. Díky tomu se mu daří dosahovat vyvážené chutě hořkosti, plnosti a chmelové vůně. O kvalitě jeho produktů svědčí skutečnost, že pravidelně vyhrává řadu ocenění. Produkty pivovaru získaly i ochrannou známku EU o ochraně zeměpisných označení a označení původu zemědělských produktů a potravin. Vlastnictví ochranných známek je jedním z dalších důvodů dodržování vysoké kvality, která napomáhá odlišení se od ostatních značek.

Složitější je vyhodnotit životní cyklus produktového portfolia, jelikož se jednotlivé typy produktů, respektive piv, nachází v různých stádiích životního cyklu. V současné době pivovar nabízí 15 druhů lahvových piv a 13 sudových piv. Ve fázi zavedení na trh se momentálně nachází značka India Pale Ale. Na internetových stránkách společnosti je možné nalézt konkrétní ocenění u každého jednotlivého produktu. Všechny produkty se nachází ve stádiu růstu či zralosti. Oblíbenost a prodejnost produktů sleduje společnost prostřednictvím pravidelně prováděných marketingových průzkumů, či jsou využívána data Českého svazu pivovarů a sladoven. Český svaz pivovarů a sladoven poskytuje kvalitní data o vývoji pivovarnického trhu včetně velkých pivovarů i minipivovarů.

S ohledem na hospodářský výsledek společnosti a produktové portfolio společnosti je zřejmé, že konkurenční výhoda založená na kvalitě je správně nastavená. Z marketingových aktivit společnosti vyplývá značná oblíbenost piva, na čemž má velký podíl obliba majitele Stanislava Bernarda, tváře marketingových kampaní. Na českém trhu je stále dostatek zákazníků ochotných platit i vyšší ceny.

Pro Pivovar Bernard je důležitý další rozvoj a za tímto je velká část zisku investována zpět do dalšího rozvoje, což má zajistit rozvoj potenciálu a zvyšující se produkci pivovaru. Velká míra pozornosti je zaměřena na vytvoření kvalitních vztahů s odběrateli a dodavateli a vytvoření transparentní organizační struktury. Společnost má přes 200 zaměstnanců v pěti úsecích: výroba, obchod, lidské zdroje, finance a marketing.

Síla odvětví (SO)

Stejně jako ostatní odvětví, bylo i odvětví pivovarnictví poznamenáno finanční krizí. Přes občasné výkyvy je jeho trend vzrůstající, ačkoliv se v loňském roce mírně snížila spotřeba piva na jednoho obyvatele. V současné době se pivovarnický průmysl nachází na svém vrcholu, čemuž napomohla i vzrůstající obliba minipivovarů v posledních letech. Minipivovary vyplnily na trhu mezeru vytvořenou poptávkou po pivních speciálech.

Potenciál ziskovosti odvětví je determinovaný schopností společnosti udržet si věrné zákazníky. Udržení loajality zákazníků se nicméně může jevit jako poměrně obtížný úkol s ohledem na počet konkurentů na trhu. Z hlediska bariér vstupu na trh neexistují žádné významné překážky, očekává se pouze relativně vysoká vstupní investice do technologických zařízení ze strany podnikatele/společnosti. Následné provozní náklady takové výše již nedosahují. V porovnání s ostatními odvětvími není finanční náročnost pro provozovatele pivovaru překážkou. Kapitálová náročnost podnikání je zřetelná při zakládání pivovaru a zavádění výroby, respektive se jedná o finanční zátěž na pořízení veškerých nutných technologií.

V daném odvětvím je vysoce ceněno know-how výroby. Výroba piva je pro Českou republiku jedním z nejtradičnějších oborů a recepty na výrobu piva jsou přísně tajeny ze strany jednotlivých sládků. Na složení a tím i recepty má vliv geografická lokalita, neboť se pivo i historicky v jednotlivých regionech odlišovalo výrobním postupem. Z hlediska zdrojů není příliš prostoru na odlišení se, jelikož se využívají tři základní vstupní suroviny, jimiž jsou voda, chmel a ječmen (slad). Tím, co odlišuje konečný produkt od konkurenčních, je kvalita těchto tří surovin. Jedná se o zdroje dobře dostupné, nikoliv vzácné.

Pivovarnické odvětví je vysoce konkurenční, i přesto existuje vysoký počet minipivovarů dosahujících kladného hospodářského výsledku. Ze spotřebitelských průzkumů vyplývá loajalita zákazníků k jedné značce, což je pochopitelné vzhledem k tomu, že se chuť odlišuje jak kvalitou surovin, tak použitým technologickým postupem. Pivovar Bernard využívá jako vstupní surovinu nejkvalitnější chmel, jímž je chmel žatecký a slad produkuje sám z ječmene vykupovaného od zemědělských podniků na Vysočině, tedy v místě svého výrobního provozu. Na trhu je nabízeno nepřeborné množství piv různých značek, různých způsobů výroby, různých příchutí a různých stupňů v cenových relacích od několika jednotek korun po desítky korun.

Pivovar Bernard patří mezi deset největších producentů piva v České republice. V celkovém pořadí zaujímá osmé místo. Celkově svou produkcí zásobuje 1 % trhu s tímto artiklem.

Finanční síla (FS)

Následující tabulka 4 zobrazuje zkrácený přehled výkazů zisku a ztráty v posledních třech letech. Pro srovnání vývoje je na jejím počátku uveden i rok 2008, tj. finanční situace před deseti lety.

Tabulka 4 Výkaz zisku a ztráty

Položka	Rok (v celých tis. Kč)			
	2008	2015	2016	2017
Obchodní marže	4 092	780	1 413	1 261
Tržby za prodej zboží	5 513	4 948	6 309	6 235
Náklady vynaložené na prodej zboží	1 421	4 168	4 896	4 974
Výkony	349 161	630 084	632 835	664 564
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	345 075	626 494	636 033	665 852
Změna stavu zásob vlastní činnosti	4 086	3 590	- 3 198	- 1 288
Výkonová spotřeba	213 261	317 704	320 938	331 737
Spotřeba materiálu a energie	119 027	200 714	199 977	204 665
Služby	94 234	116 990	120 961	127 072
Přidaná hodnota	139 992	313 160	313 310	334 088
Osobní náklady	59 107	107 469	119 559	131 173
Mzdové náklady	40 662	74 138	86 969	94 930
Odpisy DNH a DHM	48 330	60 724	64 102	74 080
Provozní výsledek hospodaření	15 265	121 716	135 435	130 192
Finanční výsledek hospodaření	- 1 678	- 418	171	- 52
Výsledek hospodaření před zdaněním	13 587	121 298	135 606	130 140
Výsledek hospodaření za účetní období	5 981	95 109	109 056	103 966
Čistý obrat za účetní období	-	-	655 820	682 655

Zdroj: Sběrka listin: Rodinný pivovar BERNARD a.s. Veřejný rejstřík a sbírka listin. (2012-2015), vlastní úprava

Obchodní marže vyjadřuje rozdíl mezi nákupní cenou a cenou prodejní. Z tabulky výše je patrné, že došlo k jejímu prudkému poklesu, mezi lety 2015 a 2016 došlo k téměř polovičnímu nárůstu a mezi lety 2016 a 2017 k mírnému poklesu.

Výkony, nebo-li prostředky získané z vlastních výrobků a služeb, v průběhu deseti let narostly o téměř 50 %, mezi lety 2015 až 2017 narůstaly mírně.

Výkonová spotřeba nevykazuje tak markantní nárůst v porovnání s obdobím před deseti lety. Tento ukazatel je silně ovlivněn cenami základních surovin potřebných k výrobě, to je chmel, ječmen (slad) a voda.

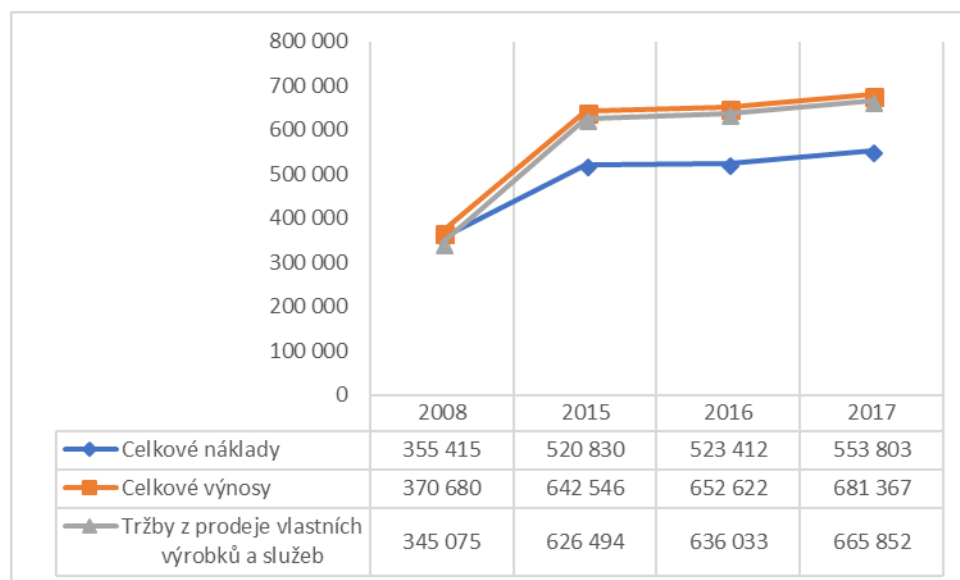
Přidaná hodnota je vyjádřena jako účetní přidaná hodnota vypočtená jako součet obchodní marže (tržby za zboží po odečtení nákladů na jejich prodej) a výkonů (změna stavu zásob tvořených vlastní výrobou), od nichž je odečtena výkonová spotřeba (nákup materiálů, energie, další služby dodavatelů). Z tabulky lze pozorovat prudký nárůst v období deseti let,

v letech 2015 a 2016 je její nárůst minimální, v roce 2017 došlo oproti předchozímu roku k nárůstu o přibližně 7 %.

Výsledek hospodaření před zdaněním indikuje podstatný nárůst během deseti let. V roce 2016 došlo k jeho nárůstu oproti roku 2015, kdežto v roce 2017 byl snížen o přibližně 4 % v porovnání s předchozím rokem. V konkrétních číslech dosahoval v roce 2008 částky 13,5 mil. Kč, v roce 2015 částky 121,2 mil. Kč, v roce 2016 částky 135, 6 mil. Kč a v roce 2017 částky 130,1 mil. Kč.

Z grafu 2 je patrný téměř dvojnásobný nárůst v celkovém objemu výnosů a nákladů společnosti. Společnost v dlouhodobém horizontu úspěšně snižuje své náklady ve prospěch zvyšování výnosů. V posledních třech letech se nejedná o nárůst v desítkách procent, nýbrž v jednotkách procent. Největší podíl na výnosech mají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které jsou v grafu vyčleněné a zobrazené zvlášť. K nárůstu tržeb přispívá zvyšující se výstav pivovaru a současně vyšší cena konečného produktu. Hlavními nákladovými položkami jsou investice do vlastního rozvoje společnosti.

Graf 2 Celkové náklady, výnosy a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb



Zdroj: Sběrka listin: Rodinný pivovar BERNARD a.s. Veřejný rejstřík a sbírka listin. (2012-2015), vlastní úprava

Celkové náklady jsou tvořeny částkami nákladů vynaloženými na prodej zboží, náklady na spotřebovaný materiál, energie a služby, osobními náklady (mzdy, zdravotní a sociální pojištění), náklady na daně a poplatky, náklady na odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, náklady příštích období a ostatními provozními a finančními náklady. Celkové výnosy jsou tvořeny tržbami z prodeje zboží, tržbami z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a materiálu, ostatními provozními a finančními výnosy.

V rámci finanční síly se hodnotí i některé základní finanční ukazatele, jejichž vzorce byly převzaty z webových stránek 70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis (2018). V následující tabulce je uveden způsob výpočtu několika ukazatelů a jejich konkrétní hodnoty pro pivovar Bernard za rok 2017.

Vstupní data pro výpočty:

Aktiva:

- Aktiva celkem: 1 013 591 Kč
- Finanční majetek: 64 688 Kč
- Oběžná aktiva: 330 713 Kč
- Zásoby: 86 200 Kč
- Krátkodobé pohledávky: 87 160 Kč
- Krátkodobý finanční majetek: 155 346 Kč

Pasiva:

- Vlastní kapitál: 742 145 Kč
- Cizí zdroje: 243 636 Kč
- Krátkodobé závazky: 219 042 Kč

Výkaz zisku a ztráty:

- Celkové tržby: 665 852 Kč
- Celkové náklady: 553 803 Kč
- Nákladové úroky: 3 259 Kč
- Hrubý zisk: 130 140 Kč
- Čistý zisk: 103 966 Kč

Následující tabulka 5 obsahuje výpočty základních finančních ukazatelů, které poslouží ke zhodnocení finančního zdraví společnosti.

Tabulka 5 Finanční ukazatele

Ukazatel pro rok 2017	Způsob výpočtu	Hodnota
ROA, tj. rentabilita aktiv	EBIT(zisk před zdaněním)/celková aktiva	12,84 %
ROE, tj. rentabilita vlastního kapitálu	EBIT(zisk před zdaněním)/vlastní kapitál	17,54 %
ROS, tj. rentabilita tržeb	EBIT(zisk před zdaněním)/tržby	19,54 %
ROC, tj. rentabilita nákladů	EBIT(zisk před zdaněním)/celkové náklady	23,50 %
Obrat aktiv	Tržby/celková aktiva	0,66
Obrat zásob	Tržby/zásoby	7,72
Doba obratu zásob (dny)	360*(zásoby/celková aktiva)	31
Obrat pohledávek	Tržby/pohledávky	7,47
Doba obratu pohledávek (dny)	360*(pohledávky/tržby)	48
Běžná likvidita	Oběžná aktiva/krátkodobé závazky + běžné bankovní úvěry	1,50
Pohotová likvidita	Oběžná aktiva – zásoby/krátkodobé závazky	1,12
Okamžitá likvidita	Finanční majetek/krátkodobé závazky +	0,29

	běžné bankovní úvěry	
Celková zadluženost	Cizí zdroje/celková aktiva	24,03 %
Míra finanční samostatnosti	Vlastní kapitál/cizí zdroje	3,05
Míra zadluženosti	Cizí zdroje/vlastní kapitál	32,83 %

Zdroj: Sběrka listin: Rodinný pivovar BERNARD a.s. Veřejný rejstřík a sbírka listin. (2012-2015), vlastní úprava

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv, respektive schopnost společnosti produkovat zisk z dostupných aktiv, dosahuje hodnoty 12,84 %. Rentabilita vlastního kapitálu, respektive schopnost společnosti využívat kapitál vlastníků (jinými slovy poměruje, kolik zisku společnost získá z 1 Kč kapitálu), dosahuje hodnoty 17,54 %. Rentabilita tržeb vyjadřuje podíl zisku připadající na jednu korunu tržeb, v případě pivovaru Bernard dosáhla hodnoty 19,54 %. Rentabilita nákladů vyjadřuje, kolik korun v nákladech je nutné vynaložit, aby bylo dosaženo jedné koruny zisku, v případě společnosti Bernard dosáhl ukazatel hodnoty 23,50 %. Pro názornost následuje výčet ukazatelů rentability v odvětví výroby nápojů uveřejněných Českým statistickým úřadem. Data byla dostupná za rok 2015, novější k dispozici nejsou. Rentabilita celkových aktiv (ROA) v odvětví zpracovatelského průmyslu, v oddílu Výroba nápojů činila 6,13. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) v odvětví výroby nápojů činila 12,52. Rentabilita tržeb (ROS) dosáhla v roce 2015 v odvětví výroby nápojů hodnoty 8,97, rentabilita nákladů hodnoty 8,88 a doba obratu zásob byla 44 dnů. Data byla převzata od ČSÚ a jím uveřejněných Ekonomických výsledků průmyslu ČR – 2015 (2017).

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv hodnotí schopnost společnosti zhodnotit svá aktiva při své výrobní činnosti, aniž by byly zohledněny zdroje jejich krytí. Jinými slovy ukazatel zobrazuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Společnost Bernard dosahuje indexu obratu aktiv v hodnotě 0,66. Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát je v průběhu roku přeměněna každá položka zásob v hotovost, jinými slovy prodána a opětovně naskladněna. Tento index činí pro pivovar Bernard 7,72. Obrat pohledávek zobrazuje, kolikrát je v průběhu roku přeměněna jednotka pohledávek na tržby, v případě společnosti Bernard dosahuje indexu 7,47. Doba obratu zásob je 31 dní, což vyjadřuje počet dní, za které společnost v průměru prodá své zásoby, tedy kolik dní má tyto zásoby na skladě a v nich navázané finanční prostředky. Jinými slovy udává počet dní, po kterých je zásoba přeměněna v hotovost či pohledávku. Doba obratu pohledávek je 48 dní. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik dní v průměru musí společnost vyčkat do zaplacení pohledávek. Ukazatel zpravidla kopíruje dobu splatnosti faktur.

Obrat aktiv se pohybuje pod hodnotou 1, což znamená, že společnost hromadí své zásoby, drží v nich svá aktiva. Obrat zásob činí 31 dní, což představuje dobrý výsledek. Co se týče doby obratu pohledávek, činí jejich index 7,47. To znamená, že jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky téměř 8x za rok.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita vyjadřuje, kolik korun z oběžných aktiv je potřeba k pokrytí jedné koruny krátkodobých závazků, respektive kolikrát by byly uspokojeni věřitelé, za předpokladu, že by byla oběžná aktiva přeměněna na hotovost. Ve společnosti Bernard dosahuje běžná likvidita

hodnoty 1,5. Běžnou likviditu se doporučuje udržovat přibližně na hodnotě 1,5. Při konzervativní strategii na hodnotě vyšší než 2,5, při agresivní pod hodnotou 1,5 podle serveru Inboox (2013).

Pohotová likvidita je běžná likvidita očištěná o zásoby, tedy o málo likvidní složku. Vyjadřuje, kolik korun z pohledávek, bankovního účtu a pokladny je potřeba k pokrytí jedné koruny krátkodobých závazků. Ve společnosti Bernard dosahuje hodnoty 1,12. Pohotovou likviditu se doporučuje udržovat mezi hodnotami 1,00 až 1,5. V případě hodnoty nižší než 1,00 může nastat situace, že aktiva nepokryjí krátkodobé závazky, proto by pod tuto hodnota neměla dosahovat. Standardně je doporučována hodnota přibližně 1,2 podle serveru Inboox (2013).

Okamžitá likvidita udává schopnost společnosti ihned uhradit své krátkodobé závazky. Společnost Bernard dosahuje hodnoty 0,29. Okamžitou likviditu se doporučuje udržovat mezi hodnotami 0,2 až 0,5 podle serveru Inboox (2013).

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost bývá označována jako ukazatel věřitelského rizika. Čím je vyšší hodnota ukazatele, tím je vyšší zadluženost a jsou ohroženi věřitelé. Ve společnosti Bernard dosahuje celková zadluženost hodnoty 24,03 %. Míra zadluženosti dosahuje ve společnosti Bernard hodnoty 32,83 %. Míra finanční samostatnosti zobrazuje, kolikrát vlastní kapitál pokryje celkové závazky. Míra finanční samostatnosti společnosti Bernard je 3,05. Ukazatele zadluženosti jsou na dobré úrovni. Společnost není příliš zatížena bankovními úvěry, čímž je pro potenciální věřitele stabilní.

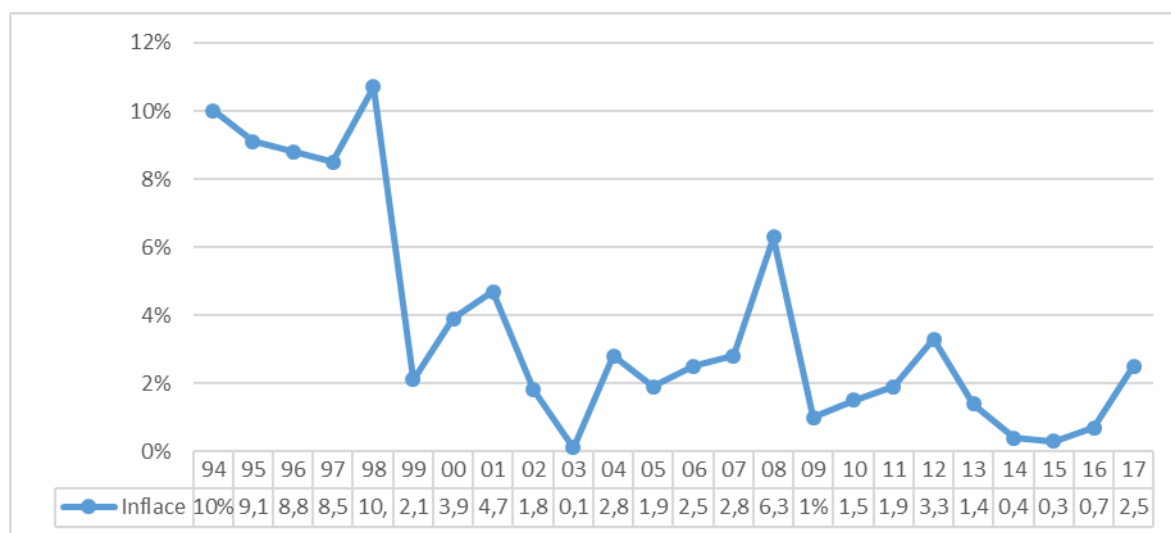
Závěr

Společnost je z finančního hlediska zdravá a stabilní, což je kladným předpokladem pro růst a získání většího podílu na trhu.

Stabilita prostředí (SP)

Český národ je znám jako tzv. národ pivařů. Nicméně i přesto došlo v loňském roce k mírnému poklesu celkového výstavu pivovarů. Hlavním důvodem je přijetí tzv. protikuřáckého zákona a zvýšení konzumace vína. V posledních letech se rovněž prudce navýšil počet minipivovarů a stejně tak vzrostla obliba jejich produkce u konečných spotřebitelů. Dá se tedy předpokládat, že trh pivního průmyslu bude vykazovat vzrůstající tendence. Na stabilitu prostředí významně působí i inflace. Na míře inflace a na ostatních makroekonomických ukazatelích se negativně projevila finanční krize v roce 2008. Od té doby se její míra pohybuje na poměrně nízké úrovni, v některých letech téměř dosáhla hodnoty deflace. Vývoj míry inflace od roku 1994 do roku 2017 je zobrazen v grafu 3.

Graf 3 Vývoj míry inflace ČR



Zdroj: Inflation - 2018, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let. Kurzy.cz (2008-2018), vlastní úprava

Na stabilitu prostředí měla dopad finanční krize v roce 2008. Poté se hospodářský cyklus dostal do stavu recese, následně do stavu expanze a nyní se nachází na vrcholu. Pivovarnický průmysl má pozitivní vliv na výši HDP, významně se podílí na zaměstnanosti, neboť vytváří velký počet pracovních míst a pozitivně se odráží i na saldu zahraničního obchodu vzhledem k exportu. Na výrobu piva a jeho následné ceny má vliv inflace, fiskální politika a monetární politika. Stabilitu prostředí ovlivňuje i legislativní prostředí z hlediska daňové politiky. Na producenty piva má vliv výše sazby spotřebitelské daně a daně z přidané hodnoty.

Dalším faktorem utvářejícím stabilitu prostředí je technologický vývoj a inovace. České pivo patří do seznamu potravin s chráněným označením EU. Důvodem udělení známky je specifický technologický postup a vlastnosti konečného produktu, kterých je docíleno způsobem vaření a použitím tradičních surovin. Ochrannou známku mohou obdržet pouze tradičně vyráběná piva. Jelikož se zpravidla používají tradiční postupy, není v tomto odvětví příliš prostoru pro inovace. Ty jsou využívány například k automatizaci výroby, při balení nebo je modernizováno samotné vybavení pivovarů, například nové varny. Pro odvětví výroby piva nejsou stanoveny ekologické limity, pouze je třeba dbát na správnou likvidaci biologických odpadů, které při výrobě vznikají.

Stabilita prostředí je dále determinována demografickými ukazateli. Populace nejen v České republice prudce narůstá a současně stárne. To je zapříčiněno tím, že se postupně navyšuje porodnost a snižuje úmrtnost. Přírůstek obyvatel v poproduktivním věku má vliv na výkonnost ekonomiky každého státu. Vliv na ekonomickou strukturu státu má i trend odkládání rodičovství do pozdějšího věku matky. Dochází tím k nepoměru mezi počtem

obyvatel odvádějících daně a poživateli důchodu. Z tohoto důvodu je doporučeno pro každého jedince si již během svého produktivního věku spořit na penzi.

V rámci bariér vstupu na trh nejsou pozorovány žádné legislativní překážky, nýbrž splnění podmínek pro vznik podnikajícího subjektu, právnické či fyzické osoby, a existence dostatečného množství finančních prostředků pro nové podnikání.

Globalizace se v odvětví pivovarnictví projevuje zejména sdružování do velkých, často nadnárodních skupin, a vznikem koncernů. Příkladem může být největší producent piva v České republice Plzeňský Prazdroj ze skupiny Asahi Group Holdings. Pivovar svou produkcí zásobuje polovinu českého trhu.

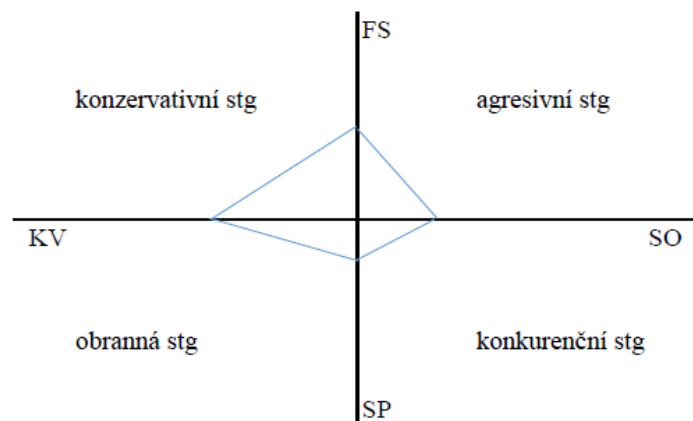
Vyhodnocení současného postavení na trhu dle metody SPACE

Tabulka v příloze 1 zobrazuje vždy 5 typických faktorů v rámci čtyř základních posuzovaných kategorií. Pod tabulkou je uveden obrázek graficky zobrazující současné postavení společnosti v rámci matice SPACE. Po přidělení vah a stupňů vlivu jednotlivým faktorům a nakreslení čtyřúhelníku je zřejmé, že se jeho největší plocha nachází v kvadrantu s konzervativní strategií.

Ve skupině síla odvětví jsou hodnoceny faktory bariéry vstupu do odvětví, růst odvětví, schopnost využití zdrojů, potenciál ziskovosti a finanční stabilita. Celkové vážené hodnocení dosahuje hodnoty 1,43. Ve skupině konkurenční výhoda jsou hodnoceny faktory originální receptura, ocenění produktů, množství druhů piv (sortiment), podíl na trhu a životní cyklus produktů. Celkové vážené hodnocení dosahuje hodnoty -2,55. Ve skupině finanční síla jsou hodnoceny faktory hospodářský výsledek, produktivita, zadluženost, rentabilita a likvidita. Celkové vážené hodnocení dosahuje hodnoty 2,46. Ve skupině stabilita prostředí jsou hodnoceny faktory míra inflace, bariéry vstupu do odvětví, vyjednávací síla odběratelů, vliv legislativy, poptávka a její proměny. Celkové vážené hodnocení dosahuje hodnoty -1,44.

Po zanesení číselných hodnot u faktorů finanční síla, síla odvětví, stabilita prostředí a konkurenční výhoda vznikne čtyřúhelník, z něhož je patrné, že se jeho největší plocha nachází v kvadrantu mezi osami finanční síla a konkurenční výhoda. Společnost tudíž v současné době zaujímá na trhu konzervativní strategii. Tato situace je zobrazena na obrázku 5.

Obrázek 5 Metoda SPACE – současné postavení společnosti na trhu



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Bernard je nyní lokalizována v konzervativním kvadrantu. Po přijetí strategie jejího dalšího rozvoje dojde k jejímu posunu do jiného kvadrantu.

3.2 Tvorba strategického záměru a finančního plánu

Výchozím bodem při tvorbě strategického záměru a finančního plánu, včetně několika možných scénářů budoucího vývoje je provedení rozboru postavení společnosti na trhu. Scénáře musí být rovněž navázány na poslání a vizi společnosti.

Poslání společnosti Rodinný pivovar Bernard je charakterizováno mottem „Vlastní cestou“ s dodatkem „k poctivému českému pivu.“ Slogan vystihuje způsob, jakým se pivovar snaží produkovat pivo, to je zaměřuje se na tradiční postupy a dlouholeté zkušenosti českých sládků při vaření piva. Rovněž se v závislosti na svých dlouholetých zkušenostech snaží přicházet s vlastní originální recepturou. Společnost Bernard zvolila cestu vyšší cenové politiky při zachování maximální kvality konečného produktu. Posláním tedy je produkovat pivo vysoké kvality, s originální recepturou, pro široké spektrum konečných spotřebitelů, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu.

Vize společnosti je založená na dodržování firemních hodnot, jimiž jsou otevřenost, odpovědnost, orientace na zákazníka, důvěra, spolupráce, orientace na zaměstnance, růst hodnoty společnosti a pozitivní naladění. Do budoucna se společnost plánuje primárně zaměřit na svůj další rozvoj a na udržení vysoké kvality svých produktů.

3.2.1 Formulace strategického záměru a scénářů vývoje okolí

Po provedení rozboru postavení společnosti na trhu je možné vyvodit několik závěrů ohledně nastavení strategických cílů.

Na základě vyhodnocení matice EFE a IFE se doporučuje zaměření na zvyšování produkce pivovaru. Je patrné, že se jedná o silnou stránku pivovaru, jelikož investuje velkou část svých zisků do svého dalšího rozvoje, čímž bude umožněno zvýšení výrobní kapacity po technické stránce a vzhledem k množství odběratelů, zahraničních i na domácím trhu, je dobrý i předpoklad odběru piva do budoucna. Obzvláště získání většího podílu na českém trhu může eliminovat hrozbu ovládnutí českého trhu velkými pivovary.

Strategií založenou na silných stránkách společnosti může být zaměření se na rozšíření nabídky společnosti o nové druhy piva, například ochucená piva. Taková strategie zároveň pomůže využít příležitosti a potlačit slabé stránky.

Na základě vyhodnocení pozice podnikatelského subjektu prostřednictvím matice SPACE, by se společnost mohla zaměřit na následující strategii: expanze (domácí i zahraniční trhy).

V roce 2015 produkoval pivovar rekordní objem piva, tj. 265 000 hl. Překročil tím svou doposud nejvyšší roční produkci o 14,5 %, tedy rekord z roku 2013. Celé odvětví roste přibližně o 1 až 2 % ročně, takže se jedná o pozoruhodný výsledek. Pivovar Bernard zvyšuje svou produkci nejen na domácích, ale rovněž zahraničních trzích. K zvyšování produkce přispívá i rostoucí sláva pivovaru, neboť pravidelně získává ocenění za své produkty, v roce 2014 byl vyhlášen Pivovarem roku a v témže roce získal i ocenění Sládek roku pro Josefa Vávru.

Pivovar se zaměřuje na široké spektrum zákazníků, proto mezi jeho výrobky patří jak nepasterizované, nefiltrované a kvasnicové pivo, tak produkuje bezlepkový ležák (pivo vhodné pro osoby trpící celiakií) či nealkoholická piva, která zpravidla nabízí ve 4 druzích, čímž se řadí k pěti až šesti největším tuzemským výrobkům tohoto sortimentu. Takto svou produkci komentuje sama společnost Bernard podle zprávy Bernard loni uvařil rekordní množství piva, uspěla i novinka (2015).

Pivovar Bernard plánuje i postupné ovládnutí dalších zahraničních trhů. V současné době dodává své nepasterizované pivo na pět kontinentů, do 30 zemí jak je uvedeno ve zprávě Bernard dorazil na pátý kontinent (2009). Exportuje například do evropských zemí Slovensko, Slovinsko, Řecko, Švédsko, Rusko, Polsko či Velká Británie. Dále je pivo exportováno do Austrálie, na asijský kontinent například do Gruzie či Japonska. Na americký kontinent je pivo exportováno do Spojených států amerických, Brazílie či do Peru.

Z výše zmíněných zpráv přímo vyplývá, že zaměření se na další expanzi je vhodným strategickým krokem. Jednak zaměření se na zahraniční trhy mimo Evropskou unii a jednak zaměření se na české trhy. V případě zahraničních trhů dojde k posunu v kategorii Finanční síla, jelikož by došlo k navýšení objemu investic (investovaných finančních prostředků) a tím úbytku finančních prostředků na bankovních účtech. V případě expanze na domácích trzích by došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti vůči velkým společnostem a zvýšení produkce společnosti například vlivem rozšíření nabídky produkce.

Po zhodnocení strategií, tedy zachování si konkurenčních vlastností (to je strategický cíl zvýšení konkurenceschopnosti) a udržení vysoké finanční síly (to je strategický cíl zaměření se na expanzi) je podle matice SPACE společnost lokalizovaná v kvadrantu konzervativní strategie. Nově se doporučuje posun do kvadrantu s přístupem „agresivní.“ Charakteristikou tohoto kvadrantu je, že se jedná o stabilní odvětví, ve kterém se od společnosti očekává finanční síla. Poté by se společnost se svou strategií nacházela v pravém horním kvadrantu. Agresivní strategie se nachází v pravém horním kvadrantu mezi osami finanční síla a síla odvětví.

Formulace scénářů vývoje a jejich hodnocení

Scénáře jsou stanoveny ve 3 základních variantách, tj. optimistické, pesimistické a reálné. Pro zhodnocení scénářů jsou stanoveny dva klíčové faktory nezbytné pro produkci piva a přímo ovlivňující cenu a kvalitu konečného produktu. Jedním faktorem je sazba spotřební daně a její vývoj. Druhým faktorem jsou ceny nezaměnitelných výrobních vstupů, jimiž jsou chmel, voda a ječmen (slad). Scénáře budou tvořeny na období budoucích 3 let. Tyto dva faktory byly vybrány právě proto, že mají přímý dopad na celkové náklady společnosti a na konečnou cenu pro spotřebitele.

a) Optimistická varianta

V případě optimistické varianty bude předpokládáno, že dojde ke kladnému vývoji v obou faktorech, respektive spotřební daň nebude narůstat a naopak ceny vstupních surovin budou klesat.

Sazba spotřební daně je momentálně stanovena na 32 Kč za 1 hektolitr, tedy 100 litrů, jak uvádí zpráva Spotřební daň – pivo (2017). Při optimistické variantě se předpokládá, že dojde k jejímu poklesu o 2 Kč a nově bude činit 30 Kč/hl. Ačkoliv se političtí představitelé nevyjádřili k možnosti snížení právě této daně, je tato možnost při optimistické variantě

uvažována. Ke skokovému navýšení spotřební daně u piva došlo v roce 2010, kdy byla schválena novela zákona č. 357/2003 Sb., o spotřebních daních, v němž byla sazba daně zvýšena o 8 Kč/hl, malé pivovary byly zatíženy daní vyšší o 5 Kč/hl. Nicméně pivovary reagovaly snížením výstavu v důsledku snížení poptávky. Lze tedy předpokládat, že zvýšení sazby spotřební daně nemusí pro stát nutně znamenat zvýšení rozpočtu na straně příjmů a pro stát proto není žádoucí její zvyšování. Do roku 2009 činila spotřební daň v základní sazbě 24 Kč/hl a od roku 2010 činí základní sazba 32 Kč/hl.

U druhého faktoru, u ceny vstupních surovin, se předpokládá pokles v jejich ceně o 1 % ročně, jak vyplynulo z rozboru postavení společnosti na trhu a výhledové zprávy: chmel, pivo (2017, s. 3, 7). Z poklesu o 1 % ročně se vychází proto, že byla v minulých letech vyprodukována kvalitní úroda s vysokými výnosy a podle zpráv Agrární komory České republiky dojde k navýšení pěstební plochy chmele. Česká republika patří mezi tři největší producenty chmele na světě – prvními dvěma jsou Spojené státy americké a Německo.

Pravděpodobnost této varianty je stanovena na 15 %, jelikož se zcela nepředpokládá, že by skutečně došlo ke snížení sazby spotřební daně a ke snížení ceny vstupních surovin.

b) Reálná varianta

Reálná varianta u prvního faktoru předpokládá, že se nezmění. Jinými slovy je očekáváno, že sazba spotřební daně zůstane ve stejné výši jako nyní, tedy na hodnotě 32 Kč/hl v následujících třech letech, na které je strategie tvořena.

U druhého faktoru, jímž jsou ceny vstupních surovin, se předpokládá růst o 2 %. Tento předpoklad reflektuje vzrůstající trend v cenách komodit.

Pravděpodobnost reálné varianty je stanovena na 50 %. Ze všech tří variant možného vývoje se jedná o nejvyšší pravděpodobnost. U výše sazby spotřební daně se předpokládá, že vláda nezmění v následujícím období své preference a sazba zůstane na stejné výši. U vstupních surovin se očekává pozvolný konstantní růst.

c) Pesimistická varianta

Pesimistická varianta předpokládá u obou sledovaných faktorů nárůst. Co se týče sazby spotřební daně, předpokládá se její zvýšení o 3 Kč, tedy na celkovou sazbu 35 Kč/hl.

Při pesimistické variantě se očekává poměrně markantní nárůst cen vstupních surovin, konkrétně o 6 % ročně. Důvodem takto vysokého nárůstu je domněnka, že se s výjimkou vody jedná o sezónní suroviny, jejichž cenu může ovlivňovat velká řada proměnných, největší měrou klimatické podmínky. Rok od roku se může lišit objem sklizně a úměrně s tím cena surovin. Vzhledem k nepředvídatelnosti současného počasí se předpokládá nízká úroda. Dále se předpokládá nárůst ceny vody díky vyšší spotřebě domácností a průmyslových podniků a tím se zvyšujících nákladů vodohospodářských společností.

Pravděpodobnost pesimistické varianty je stanovena na 35 %. Předpokládá se, že tato varianta nastane mnohem pravděpodobněji než varianta optimistická.

Zhodnocení scénářů vývoje

Jako podklad pro vytvoření strategie byly stanoveny tři scénáře vývoje okolí, optimistický, pesimistický a reálný. Jednotlivým scénářům byly přiřazeny pravděpodobnosti, s jakou mají nastat. Optimistický scénář nastane s pravděpodobností 15 %, pesimistický s pravděpodobností 35 % a reálný s pravděpodobností 50 %. Nejvyšší pravděpodobnost má reálná varianta, poté pesimistická a nejmenší pravděpodobnost má optimistická varianta. Podle nejpravděpodobnějšího scénáře bude zachována současná sazba spotřební daně, zatímco ceny vstupních surovin porostou o 2 % ročně při úvaze vytvoření tříletého strategického plánu. Pro společnost to znamená zohlednit ve své strategii zvýšení nákladů na vstupy a provoz. Jednou variantou finančního krytí zvyšujících se cen vstupů je jejich promítnutí do ceny konečných produktů, druhou variantou je použití vlastních finančních rezerv k pokrytí vyšších nákladů na pořízení vstupů.

3.2.2 Hodnocení strategického záměru

Pro zhodnocení budou využity matice EFE a IFE, metoda SPACE a SWOT metoda, která je vytvořena s využitím dvou zmíněných metod. Celé zhodnocení je pro přehlednost zobrazeno v tabulce v příloze číslo 2.

Mezi silné stránky společnosti patří kvalita piva, což je dokázáno mnoha oceněními. Dalšími silnými stránkami jsou originální receptura, silná marketingová strategie a vysoké investice do vlastního rozvoje. Jako slabé stránky jsou vnímány velikost společnosti (podíl na trhu s pivem v ČR činí 1 %), fyzické zázemí společnosti, které se jeví jako nedostatečné pro navýšení produkce a cena produktů, která může být zákazníky vnímána jako vysoká. Příležitostmi jsou produkce nových druhů pív, rozšíření sítě vlastních prodejen, navýšení objemu exportu, využití označení českého národa jako národa pivařů a využití pivní turistiky. Jako hrozby jsou vnímány minipivovary, jejichž počet prudce narostl v posledních letech, z druhé strany velké pivovary, dále nestabilní legislativní a daňové prostředí, obtížně předvídatelný vývoj cen vstupů a producenti vína, neboť jejich obliba upozaduje spotřebu piva.

Při přijetí strategie SO se doporučuje využít dobrého postavení kvalitních produktů na trhu, navýšit objem exportu, rozšířit sortiment a nadále udržovat marketingovou strategii. Při strategii WO se doporučuje rozšířit fyzické zázemí společnosti pro navýšení produkce o speciální druhy pív a dále se orientovat na kvalitu piva i za cenu vyšší ceny produktu oproti konkurenci. Při přijetí strategie ST se doporučuje rozšířit sortiment, v rámci toho pořídit nové technologie a zintenzivnit marketingovou strategii pro získání dalších zákazníků. Při strategii WT se doporučuje expandovat na nové zahraniční trhy, eventuálně uzavřít kontrakt s novým investorem. Dále se doporučuje zaměřit se na vytvoření konkurenční výhody.

Po sloučení matice EFE a IFE do společné matice IE, se společnost Bernard nachází v V kvadrantu, pro který je charakteristický postoj „udržovat a potvrdit“, respektive zaměřit se na vývoj produktů a na pronikání na trh. Stejný postoj je charakteristický i pro kvadranty III a VII. Pro kvadranty I, II a IV je charakteristický postoj „růst a rozvoj“ a pro kvadranty VIII, VI a IX je charakteristický postoj „sklizeň nebo prodej.“ Grafické znázornění možných postojů je zobrazeno na obrázku 6.

Obrázek 6 Matice IE

	4	silné	střední	slabé	
4		I	II	III	vysoké
3		IV	V	VI	střední
2		VII	VIII	IX	nízké
1					
	4	3	2	1	

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozích rozborů vyplývá, že se společnost v návaznosti na matici SPACE momentálně nachází v kvadrantu s konzervativní strategií. Pivovar Bernard je ve stabilním odvětví, ve kterém je kritickým faktorem konkurence, zejména prudký rozvoj minipivovarů v České republice. Společnost by měla na základě výše uvedeného rozboru i nadále setrvat v pozici jak finančně silné společnosti, tak konkurenčně silné společnosti a zaměřit se na proniknutí na nové trhy. Tím se společnost posune do agresivního kvadrantu, pro nějž je charakteristické – dobré konkurenční vlastnosti společnosti, finanční síla společnosti, stabilní odvětví, zvyšování konkurenceschopnosti. Společnosti v agresivním profilu se soustředí na své konkurenční výhody a v závislosti na nich zvyšují svůj podíl na trhu. Kritická je možnost vstupu nových konkurentů na daný trh.

Na základě vyhodnocení matice SWOT, matice SPACE a matice IE lze vytvořit strategický záměr. Společnosti lze doporučit zaměřit se na proniknutí na nové trhy, k novým zákazníkům. Toho je možné dosáhnout například uvedením nových produktů, či zaměřením se na propagaci. Jinou vhodnou strategií je investice do nových technologií, díky čemuž by bylo možné snížit výrobní náklady a rozšířit výrobu, to je zavést nové druhy piva. Nové zákazníky lze hledat i na zahraničních trzích.

Po uvedení strategických variant se provádí korekce strategických východisek. Tím jsou sjednoceny varianty strategií. Korekce se provádí mezi sjednocením několika proměnných, jimiž jsou na jedné straně vize, mise a cíle společnosti a na straně druhé nově stanovená cílová pozice společnosti na trhu stanovená s ohledem na rozbor postavení společnosti na trhu. Cílem je dosažení souladu mezi vizí společnosti a zvolenou variantou strategického rozvoje. Vizí společnosti bude i nadále udržení si firemních hodnot (kvalita, důvěra, odpovědnost, otevřenost, pozitivita apod.) v proměnlivých tržních podmínkách. Rozbor postavení společnosti na trhu nabídl několik možností pro další rozvoj společnosti. Většinu z nich je možné naplnit prostřednictvím zvýšení vlastní produkce.

Po korekci možných strategických variant je nově navrženým opatřením pro budoucnost zvýšení produkce pivovaru o 50 000 hl ročně, což ve výhledu 3 let znamená dosažení celkového výstavu 315 000 hl do roku 2021. Tato strategie je plně v souladu s vizí společnosti, ale i s výsledky rozboru postavení společnosti na trhu. Zvýšení produkce je hlavním strategickým cílem. Dílčími cíli k jeho dosažení je proniknutí na nové trhy a zavedení nových produktů.

3.2.3 Tvorba strategického plánu

Aby byl naplněn hlavní strategický cíl, je nezbytné definovat strategické operace vedoucí k jeho naplnění. Hlavním strategickým cílem je zvýšení produkce pивovaru o 50 000 hl ročně na celkový výstav 315 000 hl v roce 2021. Hlavního strategického cíle bude dosaženo prostřednictvím následujících strategických operací:

- technologický vývoj: renovace stávajících technologií, jelikož jejich kapacita je nyní nedostatečná,
- investice do rozvoje: především do nových zařízení pro rozšíření výroby, není postačující pouze renovovat stávající, ale je rovněž nezbytné pořídit nové stroje, aby mohlo docházet k postupnému navyšování výroby, s čímž úzce souvisí i potřeba instalace nových technologií a proškolení zaměstnanců,
- vývoj nových produktů včetně jejich testování: zde se jedná o nalezení složení nového produktu a jeho otestování,
- zajištění plnění strategického cíle z hlediska personálního: nejen zajištění zaměstnanců k novým technologiím, ale rovněž do útvaru administrativy či odbytu včetně revize organizační struktury a přípravy nábory nových zaměstnanců či přesunu stávajících,
- zajištění odběratelů: tato potřeby vyplývá ze zvýšeného množství konečného produktu, lze řešit nalezením nových odběratelů či navýšením odběrů u stávajících obchodních partnerů,
- zajištění nových trhů: zvyšující se produkce si může vyžádat potřebu proniknout na nové trhy, domácí či zahraniční, z čeho vyplývá potřeba analyzování zahraniční poptávky, oslovení potenciálních odběratelů a vytvoření marketingové kampaně,
- zajištění logistiky: výběr nejvýhodnějších distribučních cest pro český i zahraniční trh,
- zavedení nového produktu/nových produktů na trh: a s tím související tvorba zaváděcích plánů či marketingových kampaní.

Po stanovení hlavního strategického cíle lze přistoupit k definování dílčích strategických cílů, pomocí nichž bude hlavní cíl naplněn. Hlavním strategickým cílem je dosažení celkového výstavu 315 000 hl v roce 2021, tj. navýšení o 50 000 hl/rok. Dílčí strategické cíle jsou rozpracovány separátně pro jednotlivá oddělení společnosti, což se v případě pivovaru Bernard jeví jako vhodný způsob.

Úsek výroba

Úsek výroby je hlavním strategickým cílem přímo ovlivněn, jelikož musí být zajištěna vyšší produkce, konkrétně o 50 000 hl/rok. V závislosti na tom musí být navýšena kapacita stávajících technologických zařízení, což je obtížně proveditelné. Jako lepší varianta se jeví pořízení nových technologií či rozšíření stávajících. S tím úzce souvisí i zajištění fyzického prostoru pro výrobní vstupy i výstupy. Dílčí cíle úseku výroba jsou:

- vývoj a zavedení nového produktu na trh do konce roku 2019,
- investice na nákup nových technologií a do rozvoje pivovaru ve výši 30 000 000 Kč do roku 2020.

Úsek obchod

Pro zvýšené množství produkce je nezbytné zajistit odbyt tohoto zboží. Odbyt musí být zajištěn pro dalších 50 000 hl ročně a to jak na domácím, tak zahraničním trhu. Zahraniční trh, na který bude společnost pronikat, je Bolívie. Bolívie byla vybrána proto, že v současné době dodává společnost do sousedních zemí, do Brazílie a do Peru, a Bolívie by se mohla stát novým úspěšným trhem vzhledem k oblíbenosti českého piva na tamních trzích.

Díličními cíle obchodního úseku jsou:

- proniknutí na zahraniční trh (Bolívie) a export ve výši přibližně 6 % plánovaného zvýšení produkce, tj. cca 3 000 hl ročně (v průběhu 3 let se bude jednat o celkově 10 000 hl),
- navýšení tržeb z prodeje o 10 % do roku 2021.

Úsek lidské zdroje

V úseku lidských zdrojů, či personálním úseku, jsou plánované následující změny. Zvýšení produkce pivovaru a proniknutí na nové trhy žádá personální posílení v každém úseku. Budou vypsána výběrová řízení na pracovní pozice ve výrobě u nových technologií a rovněž na úseku odbytu. Plánuje se i dočasné posílení na úseku marketingu související s tvorbou nové marketingové kampaně. V případě, že budou pracovníci výkonní, existuje možnost uzavření dlouhodobého pracovního poměru. Pro uvedení praktické kampaně v zahraničí bude zajištěn odborník přímo na tamní trh. V tomto případě je zvažena i možnost outsourcingu. Díličními cíli úseku lidských zdrojů jsou:

- přijetí 2 nových zaměstnanců do úseku obchod pro zahraniční trh do roku 2020,
- přijetí 5 nových zaměstnanců do úseku výroba do roku 2020.

Úsek finance

Úsek financí bude zodpovědný za sestavení a kontrolu finančního rozpočtu souvisejícího s realizací strategického záměru. Největší objem finančních prostředků bude investován do marketingu a do technologií. Strategický plán rovněž reflektuje to, že se zvyšujícím se odbytem budou navýšeny i tržby a zvýší se tak objem finančních prostředků ke zpětnému investování do rozvoje. Díličními cíli finančního úseku jsou:

- zvýšení hospodářského výsledku o 5 % do roku 2021.

Úsek marketing

Při předpokládaném zvýšení produkce pivovaru bude rovněž plánovaná modifikace marketingových kampaní. Společnost Bernard v současné době hojně využívá plošné reklamy na území ČR. Marketingové oddělení se zaměří prostřednictvím podpory reklamy a PR na konečné spotřebitele za účelem zvýšení spotřeby a na odběratele, zejména velkoodběratele za účelem zvýšení odběrů piva. Pro expanzi na zahraniční trh (Bolívie) bude vytvořena marketingová kampaň reflektující chování spotřebitelů na tamním trhu. Díličními cíli marketingového úseku jsou:

- tvorba nové marketingové kampaně pro oslovení spotřebitelů na domácím trhu,

- uvolnění finančních prostředků do marketingových kampaní, domácích a zahraničních, ve výši 6 500 000 mil. Kč ročně do roku 2021.

3.2.4 Tvorba finančního plánu

Strategický finanční plán vychází z výše definovaných dílčích cílů. Následují dvě přehledové tabulky, konkrétně rozvaha a výkaz zisků a ztráty, v nichž bude zobrazen stav výkazů před realizací strategického plánu a po jeho realizaci. Uvažuje se, že jeho realizace bude trvat 3 roky, to je od roku 2018 do roku 2021. Stav před realizací projektu je reprezentován hodnotami z rozvahy a výkazu zisku a ztráty z konce roku 2017. V závěru je uvedena úvaha, jakým způsobem bude ovlivněna celková stabilita společnosti po implementaci strategie.

Z tabulky 6 vyplývá následující. V kategorii dlouhodobého majetku dojde k nárůstu jejich hodnoty, neboť se předpokládá investice 30 mil. do nákupu nových technologií. Budou pořízeny jak samostatné movité věci, tak soubory movitých věcí (tj. stroje a vybavení do pivovaru), a v rámci dlouhodobého nehmotného majetku bude pořízen software pro obsluhu nových technologií.

Tabulka 6 Rozvahové položky před a po realizaci strategického plánu

Položka	Stav před realizací (tis. Kč)	Stav po realizaci (tis. Kč)	Trend
AKTIVA CELKEM	1 013 591	1 067 305	zvýšení
Dlouhodobý majetek	662 197	692 197	+30 000
- dlouhodobý nehmot. majetek	1 581	4 581	+3 000
- dlouhodobý hmot. majetek	595 928	622 928	+27 000
- dlouhodobý finanční majetek	64 688	64 688	--
Oběžná aktiva	330 713	354 427	zvýšení
- zásoby	86 200	103 440	+ 20 %
- dlouhodobé pohledávky	2 007	1 907	- 5 %
- krátkodobé pohledávky	87 160	100 234	+ 15 %
- krátkodobý finanční majetek	155 346	148 846	-6 500
Časové rozlišení	20 681	20 681	--
PASIVA CELKEM	1 013 591	1 067 035	zvýšení
Vlastní kapitál	742 145	717 916	snížení
- základní kapitál	260 000	260 000	--
- kapitálové fondy	63 581	64 154	zvýšení
- rezervní fondy	28 346	3 346	- 25 000
- výsledek hospodaření minulých let	286 252	281 252	- 5 000
- výsledek hospodaření běžného účetního období	103 966	109 164	+ 5 %
Cizí zdroje	243 636	321 579	zvýšení
- rezervy	961	1 057	+ 10 %
- dlouhodobé závazky	23 633	24 815	+ 5 %
- krátkodobé závazky	219 042	295 707	+ 35 %

- bankovní úvěry a výpomoci	--	--	--
Časové rozlišení	27 810	27 810	--

Zdroj: Sběrka listin: Rodinný pivovar BERNARD a.s. Veřejný rejstřík a sbírka listin. (2012-2015), vlastní úprava

V kategorii oběžná aktiva se očekává nárůst zásob o 20 %. Toto očekávání je spojeno s předpokladem vyšší produkce a tím předpokladem vyšší potřeby materiálu, nedokončené výroby i celkových nákladů. Růst o 20 % vychází z předpokladu celkového navýšení produkce pivovaru, které se očekává ve výši přibližně 20 % za 3 roky, tj. ze současných 265 000 hl na 315 000 hl. U dlouhodobých pohledávek je očekáván mírný pokles, jelikož má společnost spíše krátkodobé pohledávky. U těch se předpokládá nárůst, jelikož se jedná o pohledávky z obchodních vztahů a v současné době lze jen obtížně předpokládat, jakým způsobem budou dodržovány doby splatnosti zejména u nových odběratelů. V rámci krátkodobého finančního majetku dojde ke snížení, jelikož má společnost v současné době právě zde vázané velké množství finančních prostředků. Tyto použije pro investice do propagace, která je plánovaná ve výši 6,5 mil.

V kategorii časové rozlišení aktiv nebude uskutečněna žádná změna.

V kategorii vlastního kapitálu nebude změněn základní kapitál, zůstane v současné výši. Nicméně u ostatních položek se předpokládá nárůst.

V kategorii cizích zdrojů rovněž nebude docházet k zásadním změnám, jelikož společnost maximální možnou měrou využívá pro investice své vlastní prostředky, nikoliv úvěry. Hlavní nárůst je očekáván v kategorii krátkodobých závazků, respektive závazků z obchodních vztahů. K významnějšímu poklesu dojde rovněž u rezerv, neboť z nich bude hrazena plánovaná investice do technologií ve výši 30 mil. Ta bude hrazena částečně z rezervního fondu a částečně se promítne v položce výsledku hospodaření minulých let. Společnost rovněž navýší své rezervy o 10 %.

V kategorii časové rozlišení pasiv nebude uskutečněna žádná změna.

Z tabulky 7 je patrné, že dojde k nárůstu téměř všech položek ve výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 7 Výkaz zisku a ztráty před a po realizaci strategického plánu

Položka	Stav před realizací (tis. Kč)	Stav po realizaci (tis. Kč)	Trend
Obchodní marže	1 261	2 631	nárůst
Tržby za prodej zboží	6 235	6 859	nárůst (10 %)
Náklady vynaložené na prod. zboží	4 974	4 228	pokles
Výkony	664 564	797 928	nárůst
Tržby za prodej vlastních vyr. a sl.	665 852	799 022	nárůst
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 288	-1 095	pokles
Výkonová spotřeba	331 737	410 792	nárůst
Spotřeba materiálu a energie	204 665	245 598	nárůst
Služby	127 072	165 194	nárůst
Přidaná hodnota	334 088	389 767	nárůst
Osobní náklady	131 173	141 667	nárůst
Mzdové náklady	94 930	100 626	nárůst

Odpisy DNH a DHM	74 080	85 192	nárůst
Provozní výsledek hospodaření	130 192	136 702	nárůst
Finanční výsledek hospodaření	-52	-78	nárůst
Výsledek hospodaření za účetní období	103 966	109 164	+ 5 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	130 140	136 647	nárůst

Zdroj: Sběrka listin: Rodinný pivovar BERNARD a.s. Veřejný rejstřík a sbírka listin. (2012-2015), vlastní úprava

Očekává se nárůst obchodní marže, která je stanovena jako rozdíl mezi tržbami z prodeje zboží a náklady na jeho prodej. Tato hodnota pro společnost nepředstavuje zisk, nýbrž pouze prostředky, z nichž hradí jiné náklady na svou činnost. Výkony se zvýší o necelých 20 %. Na jejich zvýšení mají hlavní podíl tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Právě v této oblasti se očekává vysoký nárůst vzhledem k plánovanému navýšení produkce pivovaru a ke zvýšení odbytu. Růst o přibližně 20 % lze pozorovat i u ukazatele výkonová spotřeba. Na tento ukazatel má přímý vliv cena vstupních surovin, jimiž jsou chmel, voda a ječmen (slad). Jelikož se předpokládá vyšší produkce pivovaru, musí být zohledněna i vyšší potřeba vstupních surovin. O přibližně 15 % dojde k nárůstu u ukazatele přidaná hodnota, jež je výsledkem součtu obchodní marže a výkonů a po odečtení výkonové spotřeby. Dále je očekáván nárůst v oblasti mzdových nákladů z důvodu nábory nových zaměstnanců a u odpisů z důvodu pořízení nových technologií.

U provozního výsledku se očekává nárůst. Navzdory růstu nákladů a předpokládanému scénáři nárůstu cen vstupních surovin se očekávají dostatečné tržby z prodeje vlastních výrobků, k čemuž přispěje i vyšší cena konečných výrobků. Provozní výsledek vyjadřuje, jaký objem finančních prostředků společnost vyprodukovala svou běžnou činností.

Výsledek hospodaření bude vykazovat rostoucí tendenci. Hlavní měrou se na tom bude podílet vyšší produkce pivovaru a tím i vyšší tržby. Nárůst nebude uskutečněn v řádu desítek procent, ale jednotek procent a to zejména proto, že budou investovány velké finanční částky do technologií, vývoje a propagace. Společnosti se doporučuje zaměřit se na optimalizaci výrobního procesu a realizaci úsporných opatření.

3.3 Implementace strategie

Po provedení rozboru postavení společnosti na trhu, to je rozboru makroprostředí a mikroprostředí, byly formulovány možné scénáře vývoje okolí, přičemž vybraná strategie bude implementována za předpokladu reálné varianty. Při této variantě se předpokládá nárůst v ceně vstupních surovin (zemědělských komodit). Po výběru scénáře byl vytvořen strategický plán, jež byl rozpracován do dílčích kroků podle jednotlivých úseků ve společnosti. Po vytvoření strategického plánu následuje vytvoření předpokládaného finančního plánu. Ten bude dán do souvislosti se stavem před realizací strategie a po její realizaci.

V této kapitole je rozpracován hlavní strategický cíl, jímž je zvýšení výroby o 150 000 hl za 3 roky, do dílčích cílů. Dílčí cíle jsou pro přehlednost rozpracovány v návaznosti na jednotlivé úseky. Každý dílčí cíl dále obsahuje několik kroků, pomocí nichž bude naplněn.

3.3.1 Harmonogram dekompozice strategického cíle na dílčí cíle

Dílčí cíle lze rozpracovat do následujících funkčních strategických plánů. Pro přehlednost je uveden vždy dílčí cíl, jednotlivé činnosti vedoucí k jeho naplnění a časový horizont. Pro oddělení výroby byly stanoveny 2 cíle, což je zachyceno v tabulce 8.

Tabulka 8 Funkční strategický plán (výroba)

Dílčí cíle	Činnosti	Časový horizont
Úsek výroba		
Vývoj a zavedení nového produktu na trh do konce roku 2019	a) průzkum poptávky b) výroba a testování produktu c) zavedení na trh	a) 1/2019 – 3/2019 b) 3/2019 – 8/2019 c) 10/2019
Investice do nových technologií ve výši 30 000 000 Kč do roku 2020	a) průzkum trhu s novými technologiemi b) výběr technologie c) poptání dodavatele d) nákup a instalace e) dodatečný nákup technologií dle aktuální potřeby	a) 7/2018 – 8/2018 b) 9/2018 c) 10/2018 – 11/2018 d) 11/2018 – 2/2019 e) do 2020

Zdroj: vlastní zpracování

Jedním cílem je vývoj a zavedení nového produktu do konce roku 2019 a druhým je investice 30 mil. Kč do nových technologií do konce roku 2020. K naplnění prvního cíle se předpokládá uskutečnění průzkumu trhu, na nějž naváže testování nově vyvinutého produktu a jeho zavedení na trh. K uskutečnění druhého dílčího cíle bude proveden průzkum trhu s novými technologiemi, následně výběr vhodné technologie, její poptání u dodavatelů, sjednání kontraktů a její instalace. V závislosti na jejím využití bude případně proveden nákup dodatečných technologií.

Pro oddělení obchodu jsou stanoveny 2 dílčí cíle, což je zachyceno v tabulce 9.

Tabulka 9 Funkční strategický plán (obchod)

Dílčí cíle	Činnosti	Časový horizont
Úsek obchod		
Proniknutí na zahraniční trh	a) oslovení potenciálních zahraničních obchodních partnerů b) vyjednávání o podmínkách spolupráce c) kontraktování s odběrateli	a) 1/2019 – 2/2019 b) 2/2019 – 4/2019 c) 5/2019 – 7/2019
Navýšení tržeb z prodeje o 10 % do roku 2021	a) oslovení nových gastro a restauračních zařízení b) otevření dvou nových Bernard pubů	a) 12/2018 – 5/2019 b) 12/2019 – 12/2020

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním cílem je proniknutí na nový zahraniční trh a druhým je navýšení tržeb do roku 2021 o 10 %. Prvního cíle bude dosaženo prostřednictvím oslovení nových potenciálních obchodních partnerů. Následně s nimi budou sjednány předběžné kontrakty, eventuálně ukázkové dodávky, budou projednány obchodní podmínky a uzavřeny dlouhodobé obchodní kontrakty. Druhého cíle bude dosaženo prostřednictvím oslovení nových gastronomických provozů či restauračních zařízení (respektive těch, do kterých není zboží dodáváno) a budou otevřeny 2 nové Bernard puby.

Pro oddělení lidských zdrojů je stanoven jeden dílčí cíl, jímž je přijetí nových zaměstnanců do roku 2020, což je zachyceno v tabulce 10.

Tabulka 10 Funkční strategický plán (lidské zdroje)

Dílčí cíle	Činnosti	Časový horizont
Úsek lidské zdroje		
Přijetí nových zaměstnanců do roku 2020	a) stanovení požadavků na pracovní místa	a) 9/2018
	b) vytvoření popisu pracovních míst	b) 9/2018
	c) zajištění inzerce volných pracovních míst, celkem 5	c) 9/2018
	d) analyzování CV uchazečů	d) 9/2018 – 10/2018
	e) uskutečnění pohovorů	e) 10/2018
	f) výběr vhodných uchazečů	f) 10/2018
	g) nástup nových zaměstnanců	g) 12/2018
	h) přijatí dalších 2 zaměstnanců	h) do 2020

Zdroj: vlastní zpracování

Pro dosažení cíle musí být nejdříve stanovena potřeba pracovních míst a vytvoření jejich popisu včetně požadavků na jejich obsazení. Poté bude následovat jejich zveřejnění prostřednictvím inzerce – celkem se bude jednat o 5 nových zaměstnanců. Následně proběhne analýza zasláných životopisů a předvýběr vhodných kandidátů. S nimi bude provedeno interview a budou uzavřeny pracovní smlouvy. V pozdější fázi realizace strategie budou přijati další 2 noví zaměstnanci.

Pro oddělení financí je stanoven jeden dílčí cíl, jímž je navýšení hospodářského výsledku o 5 %, což je zachyceno v tabulce 11.

Tabulka 11 Funkční strategický plán (finance)

Dílčí cíle	Činnosti	Časový horizont
Úsek finance		
Zvýšení hospodářského výsledku o 5 %	a) analýza stávající účetní závěrky	a) 7/2018
	b) zaměření se na řízení nákladů	b) 8/2018 – 12/2021

Zdroj: vlastní zpracování

Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím analýzy stávající účetní závěrky a následného průběžného sledování nákladů při realizaci strategie. Při jakémkoliv vzdálení se od naplánované strategie budou revidovány důvody, které k tomu vedly.

Pro oddělení marketingu jsou stanoveny 2 dílčí cíle, jimiž jsou vytvoření nové marketingové kampaně a investice 6,5 mil. Kč do roku 2021, což je zachyceno v tabulce 12.

Tabulka 12 Funkční strategický plán (marketing)

Dílčí cíle	Činnosti	Časový horizont
Úsek marketing		
Tvorba nové marketingové kampaně	a) návrh informačních materiálů b) výroba tištěných propagačních materiálů c) distribuce mezi odběratele/spotřebitele d) inzerce v médiích e) organizace soutěží o propagační produkty	a) 9/2018 b) 10/2018 c) 11/2018 d) 11/2018 – 3/2018 e) 12/2018 – 4/2019
Investice ve výši 6 500 000 mil. Kč ročně do roku 2021	a) příprava variant marketingové strategie b) výběr nejvhodnější strategie c) zavedení strategie d) modifikace marketingových kampaní dle aktuálního vývoje	a) 7/2018 – 9/2019 b) 10/2019 c) 11/2019 d) do 2021

Zdroj: vlastní zpracování

Prvního cíle bude dosaženo prostřednictvím návrhu nových marketingových materiálů, zajištěním jejich výroby, distribucí mezi spotřebitele a odběratele. Bude využita inzerce v médiích a budou organizovány firemní akce a soutěže. Druhého cíle bude dosaženo prostřednictvím přípravy několika variant marketingových strategií, jejich posouzení a výběrem té nejvhodnější. Strategie bude následně zavedena, eventuálně modifikována podle aktuálního vývoje.

3.3.2 Vytvoření postupu k dosažení strategického cíle

K dosažení hlavního strategického cíle, jímž je zvýšení produkce pivovaru o 50 000 hl ročně v časovém horizontu 3 let, to je od roku 2018 do roku 2021, je nezbytné dodržet všechny dílčí kroky. Následuje výčet dílčích kroků v chronologickém pořadí, uvedení zodpovědných úseků za jednotlivé kroky a očekávané výstupy.

Okamžitou změnou, kterou může společnost začít se svou transformací, aby dosáhla vytyčeného cíle, je změna organizační struktury. Rodinný pivovar Bernard je akciová společnost z padesáti procent vlastněná zahraničním investorem a z padesáti procent vlastněná českými majiteli. V rozborech je uvedeno, že se společnost Bernard vyznačuje jednoduchou a transparentní organizační strukturou. Tato struktura má liniový charakter, v němž jsou pod managementem společnosti na stejné úrovni úseky: výrobní, obchodní, marketingový, lidské

zdroje a finanční. Největší část zaměstnanců pracuje ve výrobním úseku a dále v obchodním oddělení. Výrobní oddělení se dále dělí na odborné úseky, jimiž jsou varna, sklep a skladování. Obchodní oddělení je rozděleno na dvě části podle zaměření na domácí trh a na zahraniční trh. Na základě dekompozice hlavního cíle do cílů dílčích ve výše uvedené tabulce lze doporučit změny v organizační struktuře v úsecích výroba a obchod. V dílčích cílech je stanoveno přijetí dvou nových zaměstnanců do úseku obchod a 5 do úseku výroba. Tito zaměstnanci mohou být vybráni i z řad absolventů, neboť je společnost této kategorii zaměstnanců nakloněná. Právě absolventi tvoří přibližně třetinu všech zaměstnanců. Očekávaným výsledkem tohoto dílčího cíle je získání většího počtu zaměstnanců. Za tento dílčí cíl je zodpovědné personální oddělení.

Dalším dílčím krokem, který bude zahájen v polovině roku 2018, je investice do marketingové kampaně. Její přípravou a zavedením je pověřeno marketingové oddělení, přičemž se předpokládá jeho úzká spolupráce s obchodním úsekem. Dílčím krokem marketingové kampaně je návrh propagačních materiálů, jejich výroba a distribuce mezi odběratele a konečné spotřebitele, zajištění inzerce v tisku a zorganizování propagačních akcí, které budou mít charakter soutěží o propagační produkty. Očekává se zvýšení tržeb a zvýšení objemu prodaných produktů na tuzemských i zahraničních trzích. Dále se očekává zvýšení povědomí o produktech pivovaru Bernard.

V polovině roku 2018 se předpokládá i započítání dílčího kroku, jímž je nákup technologií sestávající z průzkumu potřeb společnosti, výběru technologií, jejich poptání, nákupu, instalace a zaškolení obsluhy. Za tento krok bude zodpovědný úsek výroby, v úzké spolupráci s finančním úsekem. Očekávaným výsledkem je získání výkonnějších technologií pro zvýšení produkce.

Na začátku roku 2019 bude vyvíjen a zaváděn nový produkt na trh. Dílčími kroky vedoucími k naplnění dílčího cíle je průzkum trhu, výroba produktu, jeho interní testování a jeho uvedení na trh. Za vývoj samotného produktu má největší měrou zodpovědnost sládek. Po jeho vývoji proběhne jeho testování ze strany odborníků. Bude analyzována kvalita piva, zejména jeho mikrobiologické složení. První vlna testování bude uskutečněna mezi zaměstnanci společnosti. Ti obdrží vzorek nového výrobku včetně dotazníku k jeho zhodnocení. Tento dílčí cíl se promítne v odpovědnostech napříč společností: za průzkum trhu je zodpovědný úsek marketing, za výrobu úsek výrobní, za prodej je zodpovědný úsek obchod a za sledování očekávaných přínosů je zodpovědný úsek finance. Od dílčího cíle se očekává úspěšné zavedení produktu na trh.

Od začátku roku 2019 je plánováno proniknutí na zahraniční trh, jímž je Bolívie na jihoamerickém kontinentě. Podstatou tohoto dílčího cíle je oslovení potenciálních obchodních partnerů, vyjednání společných obchodních podmínek a uzavření obchodních kontraktů. Za dílčí cíl jsou zodpovědné úseky marketing a obchod. Očekává se realizace prodejů na zahraničním trhu.

Poslední dva dílčí cíle se z hlediska času prolínají implementací celé strategie. Jedním z dílčích cílů je zvýšení tržeb o 10 %. Podstatnými kroky k jeho naplnění je oslovení dalších gastro a restauračních zařízení a plán otevření dvou nových Bernard pubů. Odpovědnost za realizaci má úsek obchod ve spolupráci s úsekem marketing. Za kontrolu jeho plnění je zodpovědný úsek finance. Očekávaným výsledkem je předpokládané zvýšení tržeb. Druhým dílčím cílem je zvýšení hospodářského výsledku o 5 %. Toho má být dosaženo prostřednictvím efektivního řízení nákladů společnosti. Odpovědnosti za tento dílčí cíl se opět prolínají napříč jednotlivými úseky. Zodpovědní jsou úsek obchod, výroba a finance. Od dílčího cíle se očekává skutečné snížení nákladů ve prospěch zvýšení hospodářského výsledku

společnosti. Úspěšné plnění těchto dílčích cílů představuje hlavní zájem pro akcionáře, jelikož tím bude ovlivněna výše jejich dividend.

Plnění dílčích cílů a tím i celkového strategického cíle bude průběžně kontrolováno, zpravidla každé čtvrtletí. Detailnější kontrola bude provedena v souvislosti s každoroční účetní uzávěrkou. Nicméně i po ukončení implementace bude prováděna zpětná kontrola a hodnocení a na základě toho budou přijata opatření pro budoucí vývoj. Hodnocení strategie bude probíhat na úrovni interních i externích faktorů.

V rámci interních faktorů bude revidován časový harmonogram dosahování dílčích cílů a alokace zdrojů, hmotných i nehmotných, pro jejich dosahování. Kontrola bude probíhat pro jednotlivá oddělení. U úseku výroba bude kontrolován počet celkově vyprodukovaných hektolitrů piva. U úseku obchod budou kontrolováni jednotliví obchodní zástupci například podle počtu nově uzavřených smluv či podle navýšení stávajících smluv. U úseku lidské zdroje bude zkontrolován stav zaměstnanců, to je počet nově uzavřených pracovních smluv. U úseku finance bude kontrolován objem investovaných prostředků do výrobních vstupů (zejména zemědělských komodit) a do dlouhodobého hmotného majetku (zejména technologií) či do dlouhodobého nehmotného majetku (zejména softwaru k technologiím). U úseku marketing bude sledováno, do které formy propagace byl investován největší objem finančních prostředků. V rámci jednotlivých úseků bude kontrolováno plnění dílčích cílů, za které jsou zodpovědné. Při zjištění odchylky bude neprodleně analyzováno, co bylo příčinou a jaká lze přijmout nápravná opatření.

V rámci externích faktorů budou hodnoceny zejména podmínky, které mohou ohrozit realizaci strategie. Jedním z možných rizik je změna nákupního chování spotřebitelů, změna jejich preferencí či nesnáze při vyjednávání s odběrateli o zvýšení odběrů či vytvoření nových obchodních vztahů. Ohrožení lze očekávat i ze strany konkurence a její reakce na novou strategii. Navýšením produkce pivovaru Bernard nebudou ohroženi velcí producenti piva v ČR, proto se z jejich strany neočekává žádná reakce. Po zavedení nového výrobku mohou reagovat minipivovary, které jsou se svým výrobním programem a jeho změnami pružnější než velké společnosti. Dalším externím faktorem majícím vliv na realizovanou strategii je problematika predikce vývoje trhu, zejména z hlediska politického a legislativního prostředí. Ty přímo ovlivňují výši sazby daní a výši cen vstupních surovin.

Implementace změn bude vyžadovat investici určitého finančního obnosu na její uskutečnění. Rozpočet pro dosažení strategického cíle zvýšení výstavu pivovaru je stanoven na celkovou výši 102 000 000 Kč. Tato finanční částka by měla pokrýt náklady spojené s uskutečněním dílčích cílů. Prostředky budou hrazeny z vlastní činnosti pivovaru, nevznikne potřeba financování z cizích zdrojů. Předpokládaný rozpočet je o 10 % vyšší, než je očekáváno skutečné čerpání – těchto 10 % tvoří rezervu pro případné navýšení nákladů při realizaci dílčích kroků, čímž bude společnost připravena hradit realizaci strategického cíle ze svých vlastních prostředků a nebude muset zvažovat možnost úvěrů. Celková rezerva v peněžním vyjádření tvoří 10,2 mil. Kč.

V rámci úseku výroba je prvním dílčím cílem zavedení nového produktu na trh. Na realizaci se předpokládá finanční obnos ve výši 18 mil. Kč. Druhým dílčím cílem je nákup nových technologií. Na realizaci se předpokládá finanční obnos ve výši 6 mil. Kč. V rámci úseku obchod je prvním dílčím cílem proniknutí na zahraniční trh. U tohoto cíle se očekává rozpočet ve výši 4 mil. Kč. U druhého cíle, jímž je navýšení tržeb o 10 %, se očekává rozpočet ve výši 14 mil. Kč. V rámci úseku lidské zdroje je dílčí cíl stanoven na přijetí nových zaměstnanců. Na jeho splnění je vyčleněno celkem 0,5 mil. Kč. V rámci úseku finance je stanoven dílčí cíl na zvýšení hospodářského výsledku o 5 %. Pro jeho splnění je vyčleněn finanční obnos ve

výši 28,5 mil. Kč. Tohoto cíle má být dosaženo prostřednictvím investic do rozvoje společnosti. V rámci úseku marketing je prvním dílčím cílem vytvoření nové marketingové kampaně, na kterou je vyčleněna částka 9 mil. Kč. Na druhý dílčí cíl, realizaci marketingové strategie, je vyčleněna částka 22 mil. Kč. Tyto částky představují reálná očekávání společnosti na realizaci dílčích cílů i s předpokládanou rezervou 10 %.

Následuje přehled, v němž budou porovnány částky rozpočtované na realizaci dílčích kroků a částky reálné, respektive částky odhadované k čerpání.

Dílčí cíl zavedení nového produktu na trh (úsek výroba):

- rozpočet 18 mil. Kč, čerpání 16 mil. Kč

Dílčí cíl pořízení nových technologií (úsek výroba):

- rozpočet 6 mil. Kč, čerpání 5,5 mil. Kč

Dílčí cíl proniknutí na zahraniční trh – Bolívie (úsek obchod):

- rozpočet 4 mil. Kč, čerpání 3,5 mil. Kč

Dílčí cíl zvýšení tržeb o 10 % (úsek obchod):

- rozpočet 14 mil. Kč, čerpání 12,6 mil. Kč

Dílčí cíl přijetí nových zaměstnanců (úsek lidské zdroje):

- rozpočet 0,5 mil. Kč, čerpání 0,4 mil. Kč

Dílčí cíl zvýšení hospodářského výsledku prostřednictvím investic do společnosti (úsek finance):

- rozpočet 28,5 mil. Kč, čerpání 25,7 mil. Kč

Dílčí cíl vytvoření nové marketingové kampaně (úsek marketing):

- rozpočet 9 mil. Kč, čerpání 8,1 mil. Kč

Dílčí cíl realizace marketingové strategie (úsek marketing):

- rozpočet 22 mil. Kč, čerpání 20 mil. Kč

Rozpočet je stanoven v celkové výši 102 mil. Kč, nicméně reálné čerpání je odhadováno na 91,8 mil. Kč. Tím vzniká rezerva ve výši 10,2 mil. Kč na financování neočekávaných výdajů. Největší objem finančních prostředků bude investován na realizaci dílčích cílů v oblasti marketingu a výroby, naopak nejnižší je rozpočet u dílčího cíle přijetí nových zaměstnanců.

Finanční rozpočet se jeví jako vyrovnaný a životaschopný. Za předpokladu dodržení výše zmíněných dílčích rozpočtů bude dosaženo strategického cíle a společnost bude nadále zisková.

4 ZÁVĚR

Cílem práce je navrhnout soubor doporučení v oblasti zvýšení produkce pivovaru a následně navrhnout kroky pro jednotlivé oddělení, které povedou k realizaci tohoto opatření. Po provedení rozboru postavení společnosti na trhu, k němuž byly konkrétně využity rozborů PESTLE, McKinseyho metoda 7S, matice EFE/IFE a výsledná matice IE, metoda SPACE a Porterova model. Na základě jejich vyhodnocení byl přístup společnosti ohodnocen jako konzervativní. Jako nový směr vývoje byl zvolen agresivní přístup. Novým strategickým cílem je zvýšení produkce pivovaru o 50 000 hektolitřů ročně v průběhu následujících třech let. Strategický cíl je rozpracován do dílčích cílů v návaznosti na jednotlivá oddělení společnosti. Realizace strategie se předpokládá od roku 2018 do roku 2021.

Společnost Rodinný pivovar BERNARD a.s. působí na českém trhu úspěšně mnoho let. Při vytváření strategického plánu proto byly zachovány její základní hodnoty. Konkrétně bylo zachováno poslání „Vlastní cestou k poctivému českému pivu,“ byly zachovány hodnoty otevřenost, důvěra, spolupráce, odpovědnost, pozitivita, orientace na zákazníka, orientace na zaměstnance, růst hodnoty firmy.

Z modelu PESTLE vyplynula značná nestabilita politického prostředí. V době hodnocení politických faktorů, byla v ČR vláda v demisi, zatímco v době jejího vyhodnocení již byla jmenována nová vláda pod vedením Andreje Babiše. Ekonomické prostředí vykazuje všeobecně růstový trend. Od finanční krize v roce 2008 dochází k nárůstu HDP, nezaměstnanost se pohybuje na historicky nízké hranici, inflace se udržuje na stabilní hodnotě bez velkých výkyvů. Sociální prostředí je determinováno tím, že je český národ znám jako národ pivařů a spotřeba piva na jedince dosahuje vysokých hodnot. V posledním roce nicméně došlo k mírnému snížení spotřeby piva ve prospěch konzumace vína a v souvislosti s přijetím protikuřáckého zákona. V rámci demografického vývoje populace dochází k postupnému stárnutí obyvatelstva. U technologických faktorů bylo analyzováno, že se výroba piva v ČR řídí zejména tradičními postupy. Technologické požadavky výrobců nejsou náročné s ohledem na postup výroby, uplatňují se například při automatizaci výrobních či stáčecích linek nebo v prostorech pro výrobu či skladování. Stabilita legislativního prostředí je úzce navázána na stabilitu politického prostředí, je tedy obtížně predikovatelná. Pivovaru se přímo týkají sazby daně z příjmů právnických osob (ta je relativně stabilní), spotřební daň a daň z přidané hodnoty. Ze zákonných norem má na pivovar přímý vliv zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, dále vyhlášky Ministerstva zemědělství či Ministerstva životního prostředí. Pro pivovarnický průmysl je v centru zájmu z hlediska environmentálního produkce tekutých odpadů. Musí být zajištěno jejich další využití či řádná likvidace. Dalším environmentálním faktorem ovlivňujícím pivovarnictví jsou klimatické podmínky přímo ovlivňující kvalitu vstupních surovin – vody, chmele a ječmenu (sladu).

Z rozboru McKinseyho metody 7S byly zjištěny následující poznatky. V rámci Strategie je hlavní konkurenční výhodou pivovaru Bernard silné know-how a dodržování tradičních postupů výroby. Konečné produkty mají oproti konkurenci vyšší ceny, nicméně podstatou je dodržení motta společnosti Jít svou vlastní cestou. Celkovou strategií je produkce co nejkvalitnějšího piva s využitím nejkvalitnějších surovin za účelem vytvoření kultovní značky. V rámci Struktury jsou dodržovány zásady jednoduchosti a transparentnosti organizační struktury, která je liniiová. V rámci Hodnot je ve společnosti přijata jednotná vize, mise a cíl, jejichž podstatou je vytvoření rodinného pivovaru založeného na tradičním a kvalitním českém pivu při dodržování pevně stanovených základních hodnot v duchu motta

Vlastní cestou. Pivovar Bernard si tento přístup zachoval i po vstupu zahraničního investora. V rámci Dovedností klade pivovar Bernard důraz na udržení si kvalitních zaměstnanců a jejich další profesní rozvoj. Hojně nabízí příležitost pro zaměstnávání absolventů škol. Důraz je taktéž kladen na ztotožnění zaměstnanců s firemními hodnotami včetně posílení jejich loajality. V rámci Image společnosti je důraz kladen na silnou marketingovou kampaň, jejíž tváří je sám Stanislav Bernard, zahraniční investor se příliš neprojevuje. V rámci Zaměstnanců je vytvářen systém zaměstnaneckých benefitů pro podporu loajálnosti, například pořádání akcí pro zaměstnance i veřejnost, jichž se účastní i čeští majitelé, možnost využívat zdarma sportoviště či poskytování nadstandardních mezd v místě sídla společnosti. V rámci Procesů jsou využity informační technologie k provázání jednotlivých úseků. Zálležitosti operativního charakteru jsou ihned řešeny českými majiteli, závažnější otázky pak řeší ve spolupráci se zahraničním investorem.

V rámci Porterovy metody bylo u faktoru konkurenční rivality zjištěno, že se pivovarnický trh v ČR dělí na produkci minipivovarů a velkých pivovarů. Společnost Bernard patří mezi deset největších producentů, konkrétně je osmým největším producentem. S ohledem na množství pivovarů existujících na trhu se jedná o silně konkurenční prostředí. Velké pivovary jsou podporovány ze strany zahraničních investorů, zatímco na domácím trhu dominují u spotřebitelů minipivovary nabízející speciální druhy piv. V rámci kategorie vstup nových konkurentů na trh bylo zjištěno, že pro vstup na trh neexistují bariéry. V ČR se objevuje přibližně 50 nových pivovarů ročně. Zpravidla se jedná o minipivovary, neboli craft pivovary, které vznikají současně s vlastním restauračním zařízením. Velké pivovary ohrožením nejsou. Překážkou vstupu nových konkurentů, minipivovarů, jsou legislativní faktory. Jejich silnou stránkou je jejich nabídka speciálních druhů piv vyznačujících se variabilitou příchutí a typů. V rámci faktoru hrozba substitutů bylo zjištěno, že je pivovarnický trh stabilní a přesycený. Substitučními produkty nejhojněji prodávaného lahvového piva jsou piva v PET lahvách, piva v plechovkách, pivní speciály či piva s různými příchutěmi. Z hlediska toho, že se pivo řadí do skupiny alkoholických nápojů, je jeho substitutem i víno či lihoviny do 40 % alkoholu. V posledním roce byl zaznamenán trend zvýšené spotřeby vína na úkor piva. Pivovar Bernard se zaměřuje na kvalitu a chuť svých produktů. V rámci kategorie dodavatelé bylo zjištěno, že je možné je dělit do dvou hlavních skupin a to na dodavatele vstupních surovin a dodavatele obalových materiálů. Z hlediska obalových materiálů došlo k posunu v preferencích spotřebitelů – snížil se zájem o lahvové pivo ve prospěch piva v PET lahvách a piva tankového. U dodavatelů surovin je třeba volit ty, co nabízejí vysoce kvalitní suroviny, aby byl zachován vysoký standard konečného produktu. Omezené množství dodavatelů je pozorováno u chmele, z důvodu omezeného počtu chmelařských oblastí na území ČR a jejich silné závislosti na klimatických podmínkách. V rámci kategorie odběratelé bylo zjištěno, že byl v posledních letech zaznamenán pokles spotřeby piva na domácím trhu, zatímco spotřeba ze strany zahraničních odběratelů vzrostla o 4,5 % ročně. Exportuje se především do zemí mimo EU. Na domácím trhu vzrostla spotřeba piva v plechovkách, v PET lahvách a tankového piva oproti lahvovému pivu. Pětí hlavními skupinami odběratelů jsou obchodní řetězce, restaurace a hotely, maloobchodní síť podnikových prodejen, zákazníci na spotřebitelském trhu a zahraniční zákazníci.

Po vyhodnocení matic EFE/IFE a SPACE jsou zřejmé silné stránky společnosti, jimiž jsou kvalita piva podpořená získáním mnoha ocenění a dodržování tradiční receptury. Významnou slabou stránkou je cena piva, která je v porovnání s konkurencí vyšší. Další slabou stránkou je podíl na trhu, který v ČR tvoří 1 %. Příležitostmi pro další rozvoj jsou zavedení nových produktů, rozšíření sítě vlastních prodejen či expanze na nové trhy. Hrozbami jsou především rychle rostoucí minipivovary, producenti vína a stabilita politického prostředí. V současné

době byl přístup společnosti vyhodnocen jako konzervativní. Po přijetí nové strategie je doporučován nový přístup a to agresivní, za současného udržování a potvrzení stávající pozice. Pivovarnický průmysl je stabilní odvětví a patří mezi významné zaměstnavatele v České republice, rovněž kladně ovlivňuje saldo exportu ČR. V rámci Porterova modelu generických strategií lze přístup společnosti vymezit v kvadrantu Differentiation Focus.

V rámci připravované strategie bylo vyhodnoceno i finanční zdraví společnosti. Po výpočtu několika základních ukazatelů lze konstatovat, že je společnost finančně zdravá, úvěrově nezátížená. Finanční prostředky získané ze své činnosti investuje zpětně do svého rozvoje. Finanční potřeba pro realizaci strategie je rozpočtována na 102 milionů Kč, přičemž se předpokládá skutečné čerpání ve výši 91,8 milionu Kč, což znamená, že je vytvořena rezerva 10 %. Jako výsledek realizace strategie se předpokládá nárůst tržeb o 10 % a nárůst hospodářského výsledku o 5 %.

Aby bylo strategie dosaženo, musí být přijato několik opatření, jež ovlivní každý úsek společnosti. V úseku výroba bude vyvinut nový produkt a zároveň budou pořízeny nové technologie včetně softwarového vybavení. Úsek obchod je v rámci realizace strategie odpovědný za navázání nových obchodních vztahů s Bolívií a bude sledovat plnění cíle, jímž je nárůst tržeb. Úsek lidské zdroje je zodpovědný za přijetí 5 nových zaměstnanců do úseku výroba a za přijetí 2 nových zaměstnanců do úseku obchod. Úsek financí je zodpovědný za sledování čerpání finančních prostředků a za kontrolu plnění cíle zvýšení hospodářského výsledku o 5 %. Úsek marketing je zodpovědný za vytvoření nové marketingové strategie a realizaci nové marketingové kampaně, jež podpoří splnění dílčích cílů strategie.

Za předpokladu nezměněného politického a legislativního prostředí a za předpokladu navýšení ceny vstupních surovin, je daná strategie realizovatelná, aniž by ohrozila finanční zdraví společnosti a aniž by byly ohroženy hodnoty společnosti, kterými jsou orientace na zákazníka, orientace na zaměstnance a růst hodnoty společnosti. Po vyhodnocení strategického záměru lze konstatovat, že se jedná o reálný cíl, při jehož realizaci nebude narušena mise a vize společnosti „Vlastní cestou k poctivému českému pivu.“

Literatura

Tištěné publikace

BRŮHA, D. et al. *Abeceda personalisty 2016*. 7. aktualizované vydání. Olomouc : ANAG, 2016, 584 s. ISBN 978-80-7554-003-4.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha : Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, M. et al. *Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, A. et al. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha : C.H.Beck, 2009, 192 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HILL, A. V. *The Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts*. United States of America : FT Press, 2012, 408 s. ISBN 978-0-13-288370-8.

HOOLEY, G. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Fourth edition. England: Prentice Hall, 2008, 636 s. ISBN 978-0-273-70697-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha : Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KAPLAN, R. et al. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha : Management Press, 2010, 336 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, P. a KELLER, L. *Marketing management*. 14. vydání. Praha : Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTTER, J. Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2015, 229 s. ISBN 978-80-7261-314-4.

KREITNER, R. *Principles of Management*. 11 edition. Arizona : Cengage Learning, 2009, 592 s. ISBN 978-0-547-14848-9.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

SRPOVÁ, J. et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

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

Ostatní publikace

ACCA Approved: Study Text. Advanced Performance Management. Paper 5. China: BPP Learning Media, 2017, 660 s. ISBN 9781 5097 0990 8.

PERERA, Rashain. *The PESTLE Analysis*. Sri Lanka: Nerdynaut, 2017, 27 s. ISBN 978-1549790546.

Praktická personalistika: odborný dvouměsíčník. Olomouc: ANAG, 2018, březen - duben 2018(3-4).

Situační a výhledová zpráva: chmel, pivo: Odbor rostlinných komodit MZe. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2017, 59 s. ISBN 78-80-7434-409-1.

Internetové zdroje

Strategické řízení: možnost nebo nutnost?. *Euro: byznys* [online]. c2011 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z WWW: <https://www.euro.cz/byznys/strategicke-rizeni-moznost-nebo-nutnost-900943>.

Mapa SPACE analýza. *Slide Player* [online]. c2017 [cit. 2018-05-23]. Dostupné z WWW: <http://slideplayer.cz/slide/5745657/>.

3.4. Generické konkurenční strategie. *E-learningový portál strategického řízení* [online]. c2017 [cit. 2018-05-28]. Dostupné z WWW: <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/3-4>.

Pivovar: historie. *BERNARD: vlastní cestou* [online]. c2018 [cit. 2018-05-28]. Dostupné z WWW: <https://www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml>.

Úplný výpis z obchodního rejstříku: Rodinný pivovar BERNARD a.s., B 1179 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. c2012-2015 [cit. 2018-05-28]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=532303&typ=UPLNY&sp=H4sIAAAAAAAAAAAKtWykvMTU0JSCwCUiWpRcVKVtHVStmplUpWSpnJ%252BUo6SmWJOaWpQJ6RmYGxoYWB%250D%250ApVJtbC0Ah%252BmfWzYAAAA%253D%250D%250A>.

Programové prohlášení vlády. *Vláda České republiky* [online]. c2018 [cit. 2018-05-28]. Dostupné z WWW: https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni-vlady-162319/#Prumysl_a_obchod.

HDP 2018, vývoj hdp v ČR - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. c2000-2018 [cit. 2018-05-28]. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

TOMŠÍK, Vladimír a Jan VLČEK. Účet za devizové intervence nám ekonomika již vystavila. *Česká národní banka* [online]. c2017 [cit. 2018-05-28]. Dostupné z WWW: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2017/cl_17_171023_tomsik_vlcek_bankovnictvi.html.

Minus deset piv každý. Spotřeba piva v Česku po letech klesla. *Novinky.cz* [online]. c2018 [cit. 2018-05-29]. Dostupné z WWW: <https://www.novinky.cz/ekonomika/469424-minus-deset-piv-kazdy-spotreba-piva-v-cesku-po-letech-klesla.html>.

Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad* [online]. c2017 [cit. 2018-05-29]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Přehled sazeb spotřebních daní. *Business info: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. c2018 [cit. 2018-05-29]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prehled-sazeb-spotrebnych-dani-3475.html>.

Inflace - 2018, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. c2000-2018 [cit. 2018-05-30]. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>.

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. c2000-2018 [cit. 2018-05-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

400: Počet minipivovarů překročil další magickou hranici. A dál přibývají. *Lidovky.cz* [online]. c2018 [cit. 2018-05-30]. Dostupné z WWW: https://www.lidovky.cz/400-pocet-minipivovaru-prekrocil-dalsi-magickou-hranici-a-dal-pribyvaji-1zd-pivo.aspx?c=A180220_164947_ln-pivo_mpt.

Revoluce pokračuje. V ČR už je tolik pivovarů, jako bývalo kolem roku 1930. *Teplický deník* [online]. c2018 [cit. 2018-05-30]. Dostupné z WWW: <https://teplicky.denik.cz/podnikani/revoluce-pokracuje-v-cesku-uz-je-tolik-pivovaru-jako-byvalo-kolem-roku-1930-20180207.html>.

Největší pivovary v ČR (dle výstavu). *Žejdlík.cz* [online]. c2018 [cit. 2018-05-30]. Dostupné z WWW: <http://www.zejdlík.cz/zejdlíkopedie/vse-o-pivu/nejvetsi-pivovary-v-cr-dle-vystavu-0b55bf6e-94c3-4394-b731-b0a38f763f08#>.

Česká produkce piva loni klesla na 20,32 milionu hektolitrů. *ČTK: České noviny* [online]. c2018 [cit. 2018-05-30]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/ceska-produkce-piva-loni-klesla-na-20-32-milionu-hektolitrů/1610483>.

Rodinný pivovar BERNARD a.s., IČO 26031809 - data ze statistického úřadu. *Kurzy.cz* [online]. c2000-2018 [cit. 2018-06-12]. Dostupné z WWW: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26031809/rodinny-pivovar-bernard-as/statisticky-urad/>.

Mzdy v krajích ČR. *Český statistický úřad* [online]. c2018 [cit. 2018-06-12]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>.

Průměrná roční míra inflace v letech 1994 - 2017. *Český statistický úřad* [online]. c2018 [cit. 2018-06-13]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace_1994_.

Sbírka listin: Rodinný pivovar BERNARD a.s. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. c2012-2015 [cit. 2018-06-14]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=532303>.

Prazdroj investuje celkem přes půl miliardy do rozšíření výstavu. *E15* [online]. c2018 [cit. 2018-06-23]. Dostupné z WWW: <https://www.e15.cz/byznys/zemedelstvi/prazdroj-investuje-celkem-pres-pul-miliardy-do-rozsireni-vystavu-1347982>.

Pivo v ohrožení. Nedostatek vláhy straší zemědělce i sládky. *Euro* [online]. c2018 [cit. 2018-06-23]. Dostupné z WWW: https://www.euro.cz/byznys/pivo-v-ohrozeni-kvuli-suchu-1410225?utm_source=euro_cz&utm_medium=newsletter&utm_campaign=clanek.

Vlastník Prazdroje: Už žádné licence, Pilsner Urquell se bude dál vařit jen v Plzni. *Euro* [online]. c2018 [cit. 2018-06-23]. Dostupné z WWW: https://www.euro.cz/byznys/vlastnik-prazdroje-konec-licencim-pilsner-urquell-se-bude-dal-varit-jen-v-plzni-1410285?utm_source=euro_cz&utm_medium=newsletter&utm_campaign=clanek.

Bernard loni uvařil rekordní množství piva, uspěla i novinka. *BERNARD: Vlastní cestou* [online]. c2015 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z WWW: <https://www.bernard.cz/srv/www/content/pub/cs/pribeh/tiskove-zpravy/243.html>.

Bernard dorazil na pátý kontinent. *BERNARD: Vlastní cestou* [online]. c2009 [cit. 2018-07-09]. Dostupné z WWW: <https://www.bernard.cz/srv/www/content/pub/cs/pribeh/tiskove-zpravy/25.html>.

Spotřební daň - pivo. *Finance.cz* [online]. c2017 [cit. 2018-07-10]. Dostupné z WWW: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>.

70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis. *Finanalysis* [online]. c2018 [cit. 2018-07-12]. Dostupné z WWW: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>.

Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2015. *Český statistický úřad* [online]. c2017 [cit. 2018-07-13]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2015>.

Finanční analýza a vzorce pro humanitní typy. *Inboox* [online]. c2013 [cit. 2018-07-13]. Dostupné z WWW: <https://inboox.webnode.cz/news/financni-analyza-a-vzorce-pro-humanitni-typy/>.

Příloha 1 Metoda SPACE – současné postavení společnosti na trhu

Kategorie/faktory	Váha	Stupeň vlivu	Vážené hodnocení
SÍLA ODVĚTVÍ			
Bariéry vstupu do odvětví	0,05	2	0,10
Růst daného odvětví	0,12	3	0,36
Využití zdrojů	0,07	4	0,28
Potenciál ziskovosti	0,20	3	0,60
Finanční stabilita	0,09	1	0,09
Celkem	0,53	x	1,43
KONKURENČNÍ VÝHODA			
Originální receptura	0,35	-6	-2,10
Ocenění výrobků	0,08	-4	-0,32
Šíře sortimentu výrobků	0,02	-3	-0,06
Podíl na trhu	0,01	-2	-0,02
Životní cyklus produktů	0,01	-5	-0,05
Celkem	0,47	x	-2,55
FINANČNÍ SÍLA			
Hospodářský výsledek	0,27	6	1,62
Produktivita	0,05	5	0,25
Zadluženost	0,07	3	0,21
Rentabilita	0,08	4	0,32
Likvidita	0,03	2	0,06
Celkem	0,50	x	2,46
STABILITA PROSTŘEDÍ			
Inflace	0,02	-2	-0,04
Bariéry vstupu	0,17	-2	-0,34
Vyjednávací síla zákazníků	0,08	-3	-0,24
Legislativa	0,10	-3	-0,30
Poptávka a její proměny	0,13	-4	-0,52
Celkem	0,50	x	-1,44

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 SWOT analýza

SWOT	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
		<ul style="list-style-type: none"> - kvalita piva - ocenění piva - originální receptura - marketing - investice do rozvoje
PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none"> - nové druhy piva - vlastní prodejny - export - národ pivařů - cestovní ruch 	Strategie maxi-maxi (SO) <ul style="list-style-type: none"> - oblíbený produkt díky originální receptuře - kvalitní produkt, zvýšení exportu do zahraničí - široký sortiment, možnost rozšíření o speciální druhy - silný marketing díky netradiční reklamě a z toho plynoucí zvýšení tržního podílu 	Strategie mini-maxi (WO) <ul style="list-style-type: none"> - rostoucí zájem o speciální a nové druhy piva, např. radlery a z toho plynoucí potřeba rozsáhlejších prostor pro výrobu - vysoká obliba piva i za předpokladu vyšší ceny – zákazník je ochoten zaplatit - zájem o pivo značky Bernard, možnost zvýšit tržní podíl
HROZBY <ul style="list-style-type: none"> - minipivovary - velké pivovarské koncerny - ceny vstupů - daňové prostředí - producenti vína 	Strategie maxi-mini (ST) <ul style="list-style-type: none"> - rozšíření sortimentu a získání výhody před konkurenty - přilákání nových zákazníků prostřednictvím netradiční reklamy a zvýšení tržního podílu - pořízení nových technologií, čímž budou sníženy výrobní náklady 	Strategie mini-mini (WT) <ul style="list-style-type: none"> - expanze na další trhy v zahraničí - vstup nového investora a případné rozšíření o jeho know-how či nové druhy piva - investice do technologií, čímž se sníží náklady na výrobu - zaměření se na propagaci, za účelem získání konkurenční výhody před konkurencí

Zdroj: vlastní zpracování