

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku

Bc. Simona Činčalová

**Diplomová práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona Činčalová**
Osobní číslo: **E13861**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je posoudit a zhodnotit vliv moderních nástrojů na zvyšování konkurenceschopnosti a jejich využitelnost v podniku. Posouzení a zhodnocení bude provedeno na základě dostupných dat, vycházejících z analýzy současné konkurenceschopnosti podniku a jednotlivých moderních nástrojů. Součástí práce bude také návrh na širší uplatnění těchto nástrojů v podniku.

Osnova

- Komparace tradičních a moderních nástrojů zvyšování konkurenceschopnosti podniku
- Analýza současné konkurenceschopnosti vybraného podniku
- Zhodnocení vlivu moderních nástrojů na zvyšování konkurenceschopnosti podniku (empirické šetření)
- Návrh na možné uplatnění moderních nástrojů v podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BEERMANN, Susanne. Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry: 66 kreativních her. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 135 s. ISBN 978-80-247-2964-0.

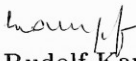
KAPLAN, R., NORTON, D. Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.

MICHELI, P., MANZONI, J. F. Strategic Performance Measurement : Benefits, Limitations and Paradoxes. In Long Range Planning, 2010. ISSN 0024-6301.

VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

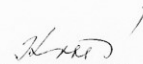
Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Simona Činčalová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za jeho odbornou pomoc a Ing. Aleši Horčíčkovi za cenné rady, které mi byly poskytnuty. Poděkování patří také vedení podniku Pardubický pivovar a. s. za možnost zpracování diplomové práce a poskytnuté informace. V neposlední řadě děkuji celé své rodině za podporu během studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá fenoménem konkurenceschopnost a faktory, které ji ovlivňují. Zvyšování konkurenceschopnosti podniku je možné nejen tradičními, ale i moderními nástroji. Tradiční nástroje již nepostačují, proto se stále častěji využívají ty moderní. Práce aplikuje získané poznatky ve společnosti Pardubický pivovar a. s. Na základě provedené analýzy je vypracováno hodnocení konkurenceschopnosti a následně jsou udělena doporučení pro širší uplatnění moderních nástrojů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, moderní nástroje, manažerské hry, podnik, analýza

TITLE

Modern Tools of Increasing Competitiveness of the Company

ANNOTATION

This thesis deals with the phenomenon competitiveness and factors that influence it. Increasing the competitiveness of the company is possible not only by traditional, but also by modern tools. Traditional tools are not sufficient, that's why modern ones are used. The thesis applies acquired knowledge in the company Pardubický pivovar a. s. On the basis of the analysis is given the evaluation of the competitiveness. Subsequently, the recommendations for wider application of the modern tools are made.

KEYWORDS

Competitiveness, modern tools, management games, company, analysis

SEZNAM ILUSTRACÍ

OBRÁZEK 1: ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	17
OBRÁZEK 2: PESTLE ANALÝZA.....	17
OBRÁZEK 3: PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	20
OBRÁZEK 4: KVADRANTY SWOT ANALÝZY.....	23
OBRÁZEK 5: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PODNIKU.....	34
OBRÁZEK 6: AKCIOVÝ PIVOVAR PARDUBICE	35
OBRÁZEK 7: VÝNOSY A NÁKLADY PODNIKU V LETECH 2007 – 2013.....	37
OBRÁZEK 8: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.....	38
OBRÁZEK 9: VÝVOJ SAZBY DANĚ Z PŘÍJMU PRÁVNICKÝCH OSOB.....	40
OBRÁZEK 10: VÝVOJ HDP NA 1 OBYVATELE V ČR.....	41
OBRÁZEK 11: VÝVOJ MÍRY INFLACE V ČR.....	42
OBRÁZEK 12: PRŮMĚRNÁ ÚROVEŇ KUPNÍ SÍLY OBYVATEL V KRAJÍCH.....	43
OBRÁZEK 13: VÝVOJ VÝROBY PIVA V ČR V MIL. HL.....	43
OBRÁZEK 14: VÝVOJ VÝROBY PIVA V PARDUBICKÉM PIVOVAR V TIS. HL.....	44
OBRÁZEK 15: SOUHLAS S VÝROKEM „TYTO NÁPOJE JSOU OHROŽENÍM PRO TRADIČNÍ ČESKÉ PIVO.“	49
OBRÁZEK 16: PORTERŮV MODEL – VYHODNOCENÍ.....	52
OBRÁZEK 17: DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA BEER GAME.....	59
OBRÁZEK 18: DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA PARDUBICKÝ PIVOVAR.....	59
OBRÁZEK 19: KOGNITIVNÍ MAPA - ZISK.....	59
OBRÁZEK 20, 21, 22: CYKLY.....	64

SEZNAM VZORCŮ

VZOREC 1: VÝROBA PIVA V TIS. HL.....	44
VZOREC 2: ROZKYVNÝ FAKTOR OBJEDNÁVEK.....	62
VZOREC 3: ROZKYVNÝ FAKTOR ZÁSOB.....	62

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	14
TABULKA 2: MOŽNOSTI ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI A KONKURENČNÍCH VÝHOD	15
TABULKA 3: TRADIČNÍ A MODERNÍ NÁSTROJE ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	24
TABULKA 4: KOMPARACE TRADIČNÍCH NÁSTROJŮ	29
TABULKA 5: KOMPARACE MODERNÍCH NÁSTROJŮ	30
TABULKA 6: KOMPARACE TRADIČNÍCH A MODERNÍCH NÁSTROJŮ	30
TABULKA 7: ZÁKLADNÍ ÚDAJE O VYDANÝCH AKCIÍCH PODNIKU	33
TABULKA 8: VELKÉ PIVOVARY NA TUZEMSKÉM TRHU A JEJICH ZNAČKY	48
TABULKA 9: DODAVATELÉ PIVOVARŮ	51
TABULKA 10: SW A OT ANALÝZY PODNIKU	54
TABULKA 11: SW A OT ANALÝZY MANAŽERSKÝCH HER	56

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
ČSPS	Český svaz pivovarů a sladoven
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
ČSÚ	Český statistický úřad
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
Kč	Korun českých
OP	Operační program
Sb.	Sbírky
SW	Software
TQM	Total Quality Management (komplexní řízení jakosti)
ŽP	Životní prostředí

OBSAH

ÚVOD	11
1 KONKURENCESCHOPNOST A MOŽNOSTI JEJÍ ANALÝZY	13
1.1 KONKURENCESCHOPNOST, KONKURENČNÍ VÝHODA	13
1.1.1 Konkurenceschopnost	13
1.1.2 Konkurenční výhoda	13
1.1.3 Faktory konkurenceschopnosti	14
1.2 MOŽNOSTI ANALÝZY	15
1.3 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	16
1.3.1 PESTLE analýza	17
1.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	19
1.4 ANALÝZA PODNIKU	21
1.5 SWOT ANALÝZA	22
2 TRADIČNÍ A MODERNÍ NÁSTROJE ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	24
2.1 TRADIČNÍ NÁSTROJE	24
2.2 MODERNÍ NÁSTROJE	26
2.3 KOMPARACE	29
3 PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU	33
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	33
3.2 HISTORIE	34
3.3 PRODUKTY	35
3.4 OCENĚNÍ	36
3.5 HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE	37
4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU	39
4.1 PESTLE ANALÝZA	39
4.1.1 Politické faktory	39
4.1.2 Ekonomické faktory	40
4.1.3 Sociální faktory	45
4.1.4 Technologické faktory	45
4.1.5 Legislativní faktory	46
4.1.6 Ekologické faktory	46
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	47
4.2.1 Hrozba silné rivality v oboru	47
4.2.2 Hrozba nově vstupujících konkurentů	48
4.2.3 Hrozba substitutů	49
4.2.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů	50
4.2.5 Hrozba vzrůstající síly dodavatelů	50
4.2.6 Souhrnné hodnocení	51
4.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	52
4.3.1 Hmotné zdroje	52
4.3.2 Nehmotné zdroje	52
4.3.3 Finanční zdroje	53
4.3.4 Lidské zdroje	53

5 ZHODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU, PODPORA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	54
5.1 SW A OT ANALÝZY	54
5.1.1 <i>Manažerské hry</i>	56
5.2 MANAŽERSKÁ HRA PARDUBICKÝ PIVOVAR	58
5.2.1 <i>Postup a pravidla hry</i>	58
<i>Příklad modelové situace</i>	60
5.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST PIVOVARU	62
ZÁVĚR	65
LITERATURA	67
SEZNAM PŘÍLOH	71

ÚVOD

Společnost se v průběhu historie nejprve sjednocovala na národní úrovni, později na regionální, mezinárodní a v současnosti na celosvětové úrovni. Pojem globalizace poprvé použil americký ekonom Theodore Levitt v roce 1985 k popisu vývoje světového hospodářství v období 70. let 20. století. Podle Jeníčka [9] je globalizace proces zvyšující závislost trhů a národních ekonomik, vyvolaný vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know-how.

Globalizace je nezvratitelný proces, prostupuje všemi sférami života naší společnosti. Vývoj technologií vytvořil novou komerční realitu – vznik globálních trhů. Ve světě dnes existuje přibližně 40 000 nadnárodních společností, dominují svými standardizovanými produkty a značkami (např. Coca-Cola, McDonald's, KFC, Shell, Holiday Inn). Tyto společnosti vytlačují nejen malé a střední podniky, ale i mezinárodní firmy, které respektují lokální zvláštnosti a preference. Díky tomu jsou tak jednotlivé světové ekonomiky stále více a více provázané.

Jak podniky vstupují do mezinárodního obchodu, roste konkurence a nároky na ně se neustále zvyšují [22]. To je jeden z důvodů, proč využívat moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti. Ty tradiční už totiž nestačí.

Cílem diplomové práce je:

- komparace tradičních a moderních nástrojů zvyšování konkurenceschopnosti,
- analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku,
- návrh na širší uplatnění moderních nástrojů zvyšování konkurenceschopnosti ve vybraném podniku.

První kapitola se zabývá vymezením konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a pro samotné zkoumání jsou tu teoretické předpoklady pro analýzu vnějšího prostředí, kdy jsou hodnoceny faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Dále Porterův model pěti konkurenčních sil, který analyzuje oborové okolí pomocí vyjednávacího vlivu zákazníků a dodavatelů, hrozby nové konkurence a substitutů a konkurence stávající. Poté následuje analýza vnitřního prostředí podniku. Z těchto předpokladů pak vychází SW a OT analýzy. Druhá kapitola charakterizuje tradiční a moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti a komparuje je. Třetí kapitola popisuje zkoumaný podnik Pardubický pivovar a. s.

V posledních dvou kapitolách je teorie aplikována na podnik formou PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SW a OT analýz a analýzy vnitřních zdrojů. Na základě výsledků jednotlivých zkoumání jsou učiněny návrhy pro podporu zvýšení konkurenceschopnosti. Součástí analýzy je empirické šetření uskutečněné formou dotazníkové akce.

K vytvoření této práce jsou použity: rešerše odborné české a zahraniční literatury, dostupné informace podniku Pardubický pivovar a. s., získané na základě konzultací, empirického šetření formou řízeného rozhovoru a také z interních dokumentů. Analýza je provedena pomocí následujících metod: PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SW a OT analýz, analýza vnitřních zdrojů a kognitivní mapa.

Konkurenční prostředí v pivovarnickém odvětví se v posledních letech velmi přiosťřilo. S celosvětově nejvyšší roční spotřebou piva na osobu od českých spotřebitelů nelze očekávat, že se tento údaj významně navýší, spíše naopak. Pivovarům proto nezbyvá nic jiného, než neustále zvyšovat svoji konkurenceschopnost.

1 KONKURENCESCHOPNOST A MOŽNOSTI JEJÍ ANALÝZY

1.1 Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda

1.1.1 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost podniku je schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snížením nákladů, nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů.“ [15;13]. Je chápána jako souhrn strategických a taktických opatření, které vedou k dosažení konkurenční výhody. V současné době znamená nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků. [17]

Podle [11;17] je konkurenceschopnost podniku charakterizována jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tzn. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Konkurenceschopnost podniku se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na národním i mezinárodním trhu. Zlepšování konkurenční pozice podniků i ekonomiky jako celku stále více závisí na využívání kvalitativně založených vstupů (výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovních sil, vznik a uplatnění inovací).

1.1.2 Konkurenční výhoda

„M. Porter definuje konkurenční výhodu takto: konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.“ [15;7]. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopný vytvořit pro kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochotný zaplatit a vyšší hodnota vyplývá z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurence při stejné užité hodnotě produktu, nebo z toho, že nabídne zvláštní výhody, kterými tak vyšší cenu vynahradí.

Podle Portera tak existují tři způsoby, prostřednictvím nichž lze předstihnout konkurenci a stát se výjimečným. Konkurenční výhoda může mít dle něj tyto podoby [15;8]:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech,
- diferenciacní strategie,
- fokální strategie (soustředění pozornosti např. na určitou činnost).

1.1.3 Faktory konkurenceschopnosti

Na základě rešerše literatury, která zkoumá faktory konkurenceschopnosti malých a středních podniků, Chan, Lau a Man [3;124] identifikují tři základní skupiny faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Tyto skupiny faktorů tvoří interní faktory, faktory prostředí, ve kterém podnik působí a osobnost vlastníka, případně manažera.

Mezi interní faktory patří finanční a lidské zdroje, používaná technologie, organizační struktura, inovace, kvalita a rozmanitost nabízeného zboží a služeb, reputace podniku, flexibilita a kvalita zákaznické podpory.

Mezi externí faktory patří zejména změny v externím prostředí, které je pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku nutné očekávat a připravovat se ně. Případně by se podnik měl snažit vnější prostředí sám měnit ve svůj prospěch. Podle Blažka [25] jsou to např. konkurenční boj na trzích produktů, kde daný podnik působí, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, korupce v okolí podniku, podpora podniku ze strany státních orgánů a ze strany místních orgánů veřejné správy.

Dalším faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, je osoba manažera či vlastníka – jeho zkušenosti, znalosti a dovednosti.

V tabulce 1 jsou uvedeny příklady faktorů, které přímo a nepřímo (zprostředkovaně) ovlivňují konkurenceschopnost podniku.

Tabulka 1: Faktory konkurenceschopnosti podniku

Vliv faktorů	
Přímý	Nepřímý
<ul style="list-style-type: none">• atraktivita podniku• inovace• řízení lidských zdrojů• technologie• zákaznická podpora	<ul style="list-style-type: none">• kvalita produktů• sortiment• výzkum a vývoj• podpora vzdělávání• zkušenost, znalosti manažera• organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

S faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku, úzce souvisí nástroje konkurenceschopnosti. O těchto nástrojích, které se dělí na tradiční a moderní, pojednává kapitola 2.

1.2 Možnosti analýzy

Podnik je ovlivňován při své činnosti a rozhodování prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které buď částečně jsou či nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř nebo vně podniku. Každý z faktorů ovlivňuje jiným způsobem a jinou vahou marketingové rozhodnutí.

Marketingové prostředí lze obecně rozdělit do dvou složek: mikroprostředí a makroprostředí. Do mikroprostředí patří podnik a subjekty v oborovém okolí (zákazníci, dodavatelé, konkurence) a makroprostředí odpovídá vnějšímu okolí.

Tabulka 2: Možnosti analýzy konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod

Metoda	Zařazení	Využití, charakteristika
PESTLE analýza	analýza vnějšího (obecného) okolí	PESTLE analýza slouží k posouzení a vyhodnocení okolních vlivů jak na konkrétní projekty, tak na ucelenou rozvojovou strategii.
Porterův model pěti konkurenčních sil	analýza oborového okolí	Porterův model pomáhá podniku nalézt takovou pozici na trhu, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, odběratelů, či z řad dodavatelů. Poskytuje tak nejlepší možnosti obrany proti konkurenčním tlakům.
Marketingový audit	analýza vnitřního prostředí	Jeden ze základních nástrojů, kterými lze hodnotit vhodnost stávající strategické koncepce podniku.
Benchmarking a rapidmarking		Benchmarking je součástí metod využívaných v systémech managementu jakosti. Má garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech. Pro získání benchmarkingových dat v co nejkratší době je využívána nová metodologie – rapidmarking.
Balanced Scorecard		BSC je moderní metoda pro zvyšování výkonnosti organizací je řízení podle výkonových cílů.
Měření spokojenosti a loajality zákazníka, řízení hodnoty zákazníka (CVM)		Metoda CVM vychází z předpokladu, že spokojený a loajální zákazník je určitou současnou a zejména budoucí zárukou úspěšnosti podniku.
Finanční analýza		Z hlediska finanční analýzy je za konkurenceschopný, resp. úspěšný podnik považován takový podnik, který je schopen vložený kapitál dlouhodobě zhodnocovat.

Metoda	Zařazení	Využití, charakteristika
Analýza hodnototvorného řetězce	analýza vnitřního prostředí	Na základě analýzy hodnototvorného řetězce management identifikuje klíčové kompetence podniku, které jsou nezbytné pro přežití podniku a jeho úspěch v konkurenčním boji.
Maticice BCG	analýza portfolia (vnitřní)	Maticice BCG slouží podniku k získání potřebných informací pro vyvážení portfolia strategických jednotek či produktů.
SWOT analýza	souhrnná analýza	SWOT analýza patří mezi nejznámější techniky pro diagnózu síly, konkurenčních výhod a slabostí podniku.

Zdroj: [15],[23]

Přehled obecně využívaných metod pro hodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod podniku je uveden v Tabulce 2.

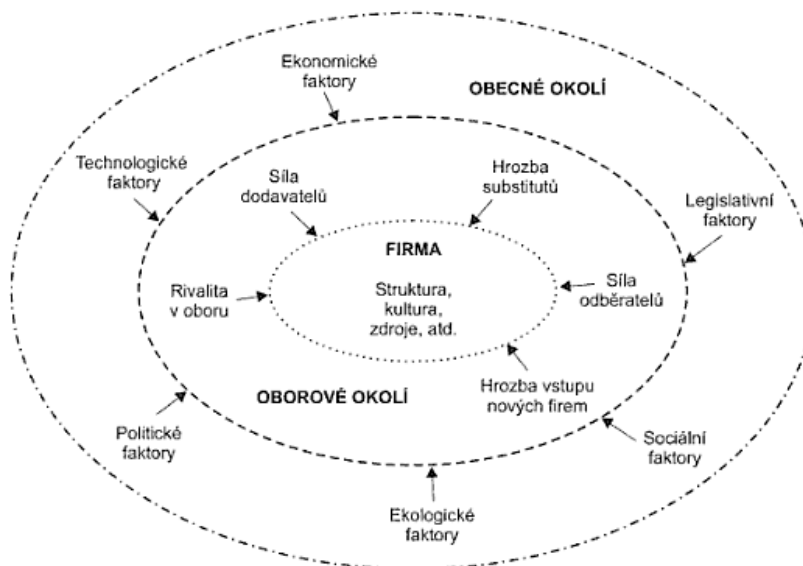
SWOT analýzu lze považovat za integrující nástroj předchozích analýz. Na základě výsledků analýz vnitřního prostředí podniku a jeho okolí jsou souhrnně představeny silné (S) a slabé (W) stránky pocházející z vnitřního prostředí podniku a na druhé straně příležitosti (O) a hrozby (T) mající původ v okolí podniku.

1.3 Analýza okolí podniku

„Při analýze okolí strategové monitorují okolí podniku tak, aby mohli určit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Na začátku analýzy je nezbytné určit, jestli se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla vytyčena stávající strategie a jestli stav okolí podniku umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby podnik dosáhl požadovaných výsledků. Jestliže se předpoklady, za nichž byla stávající strategie zformulována, významně změnily, či změněné okolí skýtá nové příležitosti, případně hrozby, musí být strategie upravena.“ [16;40]

Analýza okolí se zabývá postupně vnějším prostředím, které podnik většinou nemá možnost ovlivnit, jedná se o prostředí mezinárodní, národní a oborové. Vnější prostředí tvoří faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Oborové okolí je tvořeno zákazníky, dodavateli, substituty, stávající a potencionální konkurencí. Aby analýza byla kompletní, následuje analýza prostředí samotného podniku (viz. obrázek 1). Při ní je pozornost věnována podnikovým zdrojům, zkoumají se faktory marketingové, distribuční, finanční, rozpočtové, technologické a faktory pracovních zdrojů. Poznatky a výsledky jednotlivých analýz poté tvoří východisko pro další zkoumání a rozhodování.

Obrázek 1 vystihuje strukturu samotné analýzy a jednotlivé faktory, které mají na podnik vliv.

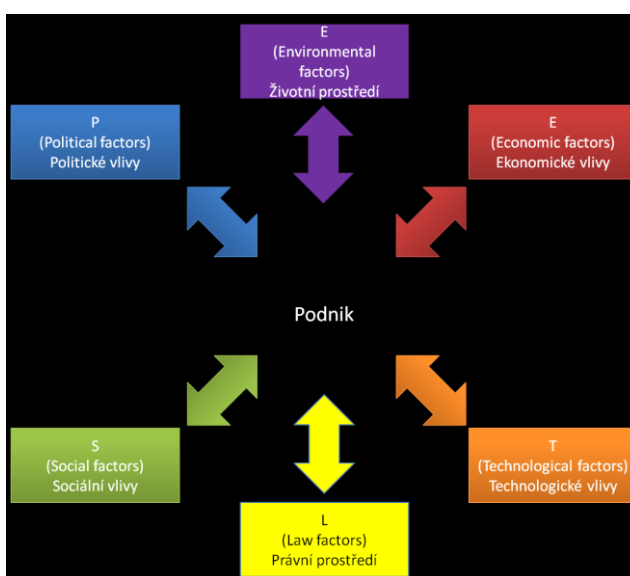


Obrázek 1: Analýza okolí podniku

Zdroj: [16;40]

1.3.1 PESTLE analýza

Analýzy makroprostředí se zaměřují na hodnocení jednotlivých vlivů tohoto prostředí. PEST analýza se nazývá podle počátečních písmen vlivů: politických (political), ekonomických (economic), sociálních (social) a technologických (technological) [8]. Přeskupením písmen a přidáním dalších vlivů (ekologických, legislativních) vznikají variace jako např. PESTE, PESTEL, SLEPT, SLEPTE, STEEP nebo STEP. Autorka vybrala tu nejkompaktnější – PESTLE, SLEPTE příp. PESTEL, která je znázorněna na obrázku 2.



Obrázek 2: PESTLE analýza

Zdroj: [26]

Politické trendy

Tyto faktory (např. jakou má země legislativu) mohou výrazně ovlivňovat rozhodování, a tím měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země.

Příklady faktorů: stabilita vlády a její politika (fiskální nebo monetární), podpora zahraničního obchodu, politická nálada a politika různých politických stran, výdaje vlády, účast v některých obchodních dohodách např. EU, NAFTA nebo ASEAN, vztah s ostatními zeměmi, pravděpodobnost změny v souvislosti se znárodněním a privatizací a jiné.

Ekonomické trendy

Makroekonomické trendy jsou důležité pro úspěšnost podniku, neboť v sobě zahrnují příležitosti, ale i hrozby, kterým podnik musí čelit.

Příklady faktorů: postavení centrální banky, daňové zatížení a daňová politika, míra inflace, úroková míra, míra ekonomického růstu, síla kapitálového trhu, směnný kurz a jiné.

Sociální trendy

Je důležité analyzovat působení společenských faktorů, protože mají vliv jak na poptávku po výrobcích a službách, tak na nabídku (např. ochota pracovat).

Příklady faktorů: pohled obyvatel na svět, sebe samé a ostatní, pohled obyvatel na organizaci, životní styl a životní úroveň obyvatel, stav vzdělání a dostatečnost pracovních sil, změna rodinné struktury – uzavírání manželství později, pohled obyvatel na životní prostředí, ochrana, rozdělení příjmů a změna kupní síly, mobilita pracovní síly, pohled obyvatel a zahraniční produkty, demografické změny a jiné.

Technologické trendy

„Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.“ [16;48].

Příklady faktorů: rychlá změna tempa technologie v daném prostředí, finance věnované na vědu a výzkum, podpora v oblasti vědy a výzkumu, náklady na přírodní zdroje, využívání databází, substituty, které by produkt následkem inovace mohly nahradit a jiné.

Ekologické trendy

Každé prostředí nebo daná země mají své odlišnosti v oblasti životního prostředí. Proto je třeba analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky, aby se podnik nedostal do konfliktu s místními zvyky a regulacemi.

Příklady faktorů: ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek a jejich vliv na chování některých podniků, obnovitelné zdroje a udržitelný rozvoj, recyklace, zpracování odpadu a jiné.

Legislativní trendy

„Při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí nabývá velkého významu role státu. Existuje řada zákonů, právní normy a vyhlášky, která nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání.“ [16;43]. Mají významný vliv na budoucí podnikání.

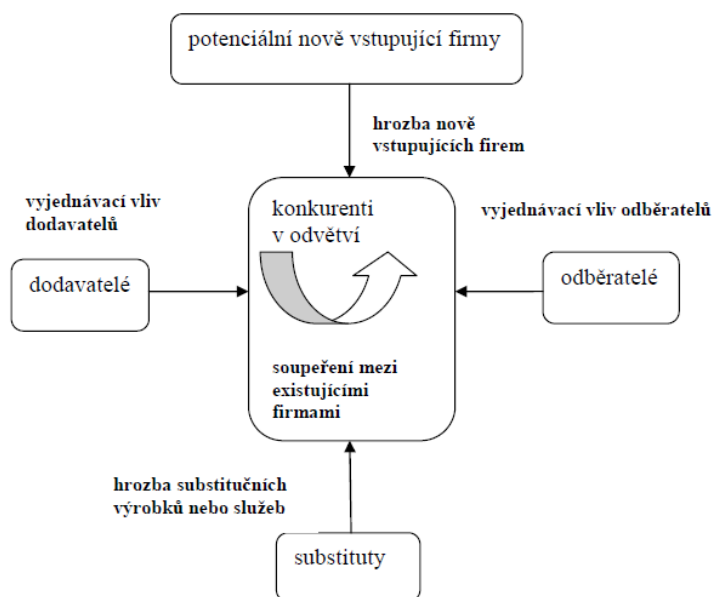
Příklady faktorů: státní regulace hospodářství (železnice, energie), daňové zákony, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu (tarify a obchodní bariéry v zahraničí), zákon o ochraně životního prostředí, vládních investičních pobídkách, občanský a obchodní zákoník, ochrana vlastnictví a jiné.

1.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Velký význam pro rozvoj strategie má analýza podniku samotného. Je potřeba si uvědomit, jaké postavení zaujímá v podnikatelském prostředí. *„Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující subjekty, náhražky, zákazníci a dodavatelé.“ [12;380].*

Cílem modelu je umožnit pochopit síly, které v oborovém prostředí působí, a identifikovat, které mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a je-li to možné, změnit jejich působení ve vlastní prospěch.

Na obrázku 3 je možné vidět jednotlivé složky tohoto modelu.



Obrázek 3: Porterův model pěti sil

Zdroj: [18;4]

Hrozba silné rivality v oboru

„Obor je pro podnik neatraktivní, pokud v něm již působí silní nebo agresivní konkurenti. Je ještě více neatraktivní, jestliže stagnuje, nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se držet.“ [12;380]
Tyto podmínky soupeře vedou k cenovým válkám, reklamním bitvám a inovace nových výrobků a s tím spojené značné investice.

Jak se odvětví rozvíjí, klesá míra jeho růstu a to se odráží v silícím soupeření, klesajícím zisku a často i v otřesech.

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Atraktivita segmentu se liší podle bariér vstupu a výstupu. Neatraktivnější pak bývá, pokud bariéry vstupu jsou vysoké – odradí nově vstupující podniky, a bariéry výstupu nízké – donutí opustit odvětví neúspěšné podniky. Nový podnik se snaží získat podíl na trhu a zdroje. Vstup nového podniku může vést k poklesu cen. Pokud podnik může očekávat ostrou reakci stávajících podniků, je hrozba vstupu nízká.

Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- úspory z rozsahu – nový podnik musí riskovat vstup na trh s velkým rozsahem výroby nebo pocítí cenové zvýhodnění konkurence,

- diferenciace produktu – nové podniky musí překonat loajalitu zákazníků,
- kapitálová náročnost – velké investice podniku na počátku,
- přechodové náklady – jednorázové náklady při přecházení k jinému dodavateli,
- přístup k distribučním kanálům – nové podniky musí obchodníky přesvědčit, aby jejich výrobkům vyčlenily místo,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – zvýhodnění stávajících podniků, pro nové na počátku nedosažitelné.

Hrozba náhražek

„Identifikování substitutů znamená vyhledání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.“ [18;24] Substituty určují cenové stropy – limitují ceny i zisky. Pokud vzroste cena originálního výrobku, daří se konkurenci přetáhnout zákazníky na levnější substitut. Zde je možné uvést například čínské zboží na českém trhu.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů

Odběratelé chtějí kvalitní výrobky nebo služby za nízké ceny. Mezi jednotlivými podniky pak vzniká konkurenční boj o to, kde lépe uspokojí tyto potřeby a získá si tak nejvíce odběratelů (zákazníků).

Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, pokud jsou organizovanější a koncentrovanější, pokud je výrobek nediferencovaný, pokud představuje velkou část nákladů zákazníka.

Hrozby vzrůstající síly dodavatelů

„Dodavatelé ovlivňují ceny a kvalitu nakupovaných statků a služeb. Mají tedy převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky v odvětví.“ [18;25].

Dodavatelé bývají silní, pokud jsou koncentrovaní nebo organizovaní, pokud existuje jen málo náhražek produktu, pokud je produkt důležitou složkou výroby a pokud jsou náklady na změnu dodavatele vysoké. Je dobré vytvořit s dodavatelem oboustranně výhodné partnerství.

1.4 Analýza podniku

Analýza vnitřního prostředí přezkoumává vlastní výkonnost a způsobilosti podniku. Podniky, které si dosud nevytvořily systém Balances Scorecard měřítek výkonnosti, budou při vyhodnocování své současné výkonnosti ve značné míře spoléhat na finanční informace.

Poměrně rozšířeným analytickým nástrojem je analýza hodnotového řetězce, kterou zavedl Michael Porter. Hodnotový řetězec určuje sled procesů, které jsou nezbytné ke zhotovení a dodání výrobků a služeb podniku zákazníkům. Kromě prvotních činností, jako jsou vytvoření trhu, zhotovení a dodání výrobků a služeb, jejich prodej zákazníkům, může hodnotový řetězec zahrnovat druhotné či podpůrné činnosti, mezi které patří výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů a technický rozvoj. Tyto druhotné činnosti podporují prvotní hodnototvorné procesy. Model hodnotového řetězce pomáhá podniku s určením těch činností, které má v úmyslu vykonávat jinak nebo lépe než konkurenti, aby dosáhl udržitelné konkurenční výhody.

Podniky mohou také vyhodnocovat modely kalkulace náklady vztahujících se k jednotlivým činnostem, produktům apod., a to pro každý proces hodnotového řetězce. To je postup, který pomáhá podnikům rozpoznat procesy, jejichž výkon zajišťují s nižšími náklady než konkurenti (zdroj konkurenční výhody), a také procesy, u kterých mají ve srovnání s konkurenty nákladovou nevýhodu. Podnikům, které implementují strategii diferenciací, poskytuje model kalkulace nákladů informaci o tom, zda přírůstek hodnoty plynoucí z diferenciací v daném procesu je vyšší než přírůstek nákladů na vytvoření a poskytnutí odlišujících prvků a služeb. [10;61]

Další metodou je finanční analýza, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku. Její tvorba spadá do kompetencí finančního manažera a také vrcholového vedení podniku. Provádí se především před investičním nebo finančním rozhodnutím v podniku. Pouze na základě zůstatků či obrátů jednotlivých účtů se nelze zcela správně rozhodnout. Údaje získané z účetních výkazů mají praktický smysl až po porovnání s ostatními číselnými údaji. Finanční analýza přezkoumává minulost i současnost a přináší tak informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích, které vyplývají z jeho fungování. Zároveň se zabývá i dalším vývojem podniku a jeho budoucími kroky. Porovnáním jednotlivých ukazatelů v čase a prostoru vzniká hlavní přínos finanční analýzy. [23;12]

1.5 SWOT analýza

„Nejjednodušší analýzou vedoucí k identifikaci silných (strength) a slabých (weakness) stránek podniku a k vymezení příležitostí (opportunities) a ohrožení či hrozeb (threat) přicházejících z vnějšího prostředí je tzv. SWOT analýza. Bývá výstupem sekundární analýzy a vstupem pro primární výzkum.“ [14;45]

Silné a slabé stránky poukazují na vnitřní situaci podniku. Vyhodnocují se hlavně zdroje podniku a jejich využití, plnění cílů podniku. Příležitosti a ohrožení se vztahují k vnějšímu prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje daný podnik a působí na něj prostřednictvím nejrůznějších faktorů.

V praxi má SWOT analýza mnoho podob, protože její pravidla určuje zadavatel, resp. vedoucí hodnotícího týmu; nejčastěji je zadáním pro celou skupinu odborníků:

- do čtyř kvadrantů se zapíše maximum faktorů, které vzejdou ze skupinové diskuze,
- pro vybrané faktory z těchto kvadrantů provede každý hodnotitel samostatné hodnocení nebo odhad kvalitativních charakteristik jednotlivých faktorů (závažnost, atraktivita, pravděpodobnost výskytu),
- po sečtení a zprůměrování hodnocení každé charakteristiky každého faktoru získáme hodnoty souřadnice pro grafické zobrazení daných faktorů ve formě poziční mapy,
- faktory, které se nacházejí v kvadrantech nejsilnější a nejslabší stránky, příp. největší příležitosti a ohrožení, jsou dále diskutovány a hlouběji zkoumány.

Na obrázku 4 je zobrazena jedna z možností zaznamenání faktorů. Do levé poloviny se zaznamenávají faktory, které mají na podnik pozitivní dopad a pomáhají mu uspět v tržním prostředí. Pravá část naopak zobrazuje negativní skutečnosti, které je třeba zpracovat, potlačit, příp. být připraven na jejich důsledky. Horní oddíl mapuje faktory interní povahy, které lze ovlivnit. Dolní pak zahrnuje externí vlivy makroprostředí (PEST) a mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost).



Obrázek 4: Kvadranty SWOT analýzy

Zdroj: [30]

2 TRADIČNÍ A MODERNÍ NÁSTROJE ZVYŠOVÁNÍ

KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

Podniky využívají široké spektrum různých nástrojů, prostřednictvím kterých se snaží zvyšovat svoji konkurenceschopnost. Velmi důležité je vyhodnocení vhodnosti použití vybraného nástroje v čase a místě, neboť každý nástroj lze účinně využít jen za vhodných podmínek a souvislostí. Pokud podnik vyhodnotí použití nástroje špatně, důsledkem je pak ve většině případů postupná ztráta konkurenceschopnosti doprovázená snižujícími se ekonomickými výsledky, nutností propouštět zaměstnance a případně i zánikem podniku.

Tyto nástroje lze rozdělit na tradiční a moderní. Autorka vybrala ty, které se týkají, nebo by se mohly týkat pivovarnického odvětví (viz. tabulka 3).

Tabulka 3: Tradiční a moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku

Tradiční nástroje	Moderní nástroje
<ul style="list-style-type: none">• ekonomický audit podniku• inovace• klastry• outsourcing• sdružování podniků• strategické partnerství• využití fondů Evropské Unie	<ul style="list-style-type: none">• informační technologie a její rozvoj• moderní marketing• orientace na zákazníka• procesní řízení• projektové řízení• simulační techniky vzdělávání• techniky stimulování kreativity

Zdroj: vlastní zpracování

2.1 Tradiční nástroje

Tradiční nástroje konkurenceschopnosti jsou takové nástroje, které se již využívají. Mají svou historii a své výsledky. Mezi ně patří např. dotace, ekonomický audit podniku, inovace, hospodářské sdružování, kooperace podniků, strategické partnerství, klastry, outsourcing a využití fondů Evropské Unie.

Ekonomický audit podniku

Ekonomický audit lze chápat jako podnikový nástroj ovlivňující konkurenceschopnost a výkonnost podniku. Jedná se o metodu propojující výsledky jednotlivých analýz, díky které je možné komplexně zhodnotit ekonomické a finanční aktivity podniku. [24]

Inovace

Význam inovací v podniku neustále roste. Je mnoho důvodů, proč inovace v podniku zavádět. Těmi hlavními jsou nasycenost trhů, obnovení ziskovosti produktů, snaha podniků snížit možnost podřízeného postavení ve vztahu k distributorům a ekologické aspekty. [7]

Inovace podporuje Operační program Ministerstva průmyslu a obchodu ČR ve spolupráci s Agenturou na podporu podnikání a investic Czechinvest s názvem „Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost“ pro programové období 2014 – 2020. [27]

Sdružování podniků

Podnikatelé se neustále snaží o zlepšování své pozice na trhu. Dle [21] jim v jejich úsilí o zvyšování vlastní konkurenceschopnosti může pomoci zvětšování podniku. Zvětšení je možné provést dvěma způsoby. První možností je přirozený růst, kdy podnik zvyšuje objem produkce i následného prodeje, čímž roste i jeho obrát. Druhou možností je růst způsobený sdružením podniku s jedním či více podnikatelskými subjekty. Jedním z cílů sdružování je právě zmiňované zvýšení konkurenceschopnosti z důvodu zlepšení tržní pozice vzhledem k dodavatelům, odběratelům a případným budoucím věřitelům.

Strategické partnerství

Strategické partnerství je situace, kdy se dva či více podniků spojí v aliance, ve které jsou schopni dosáhnout toho, čeho by sami stěží dosáhly. Důvodů zakládání strategických aliancí je podle Synka [21] mnoho, např. zvýšení tržního podílu na domácím trhu, efektivnost výroby či poskytování služeb, zvýšení kvality produktů, vyšší úroveň technologie, ale všechny opět souvisí s konkurenceschopností. Nejznámějším příkladem budování těchto aliancí lze spatřit v letecké dopravě. Letečtí dopravci již mnoho let před finanční krizí pochopili, že sami nemohou dostatečně pokrýt všechny destinace na světě a že nemá smysl budovat linky tam, kde jsou již zavedeny konkurencí. [45]

Klastry

Klaster představuje efektivní prostředek pro rozvoj spolupráce všech zapojených subjektů, kterým je schopen přinášet různé přínosy a efekty. Podle Portera [19] umožňují klastry zapojeným podnikům zlepšovat konkurenceschopnost a dosahovat tak vyšší výkonnosti. Společnosti sdružené v klastru jsou často schopny předvídat potřeby zákazníků, vývoj nových technologií a dodavatelských možností - jsou tedy schopné rychlejší reakce. Příkladem může být automobilový klaster spojující výrobce automobilů s jeho dodavateli, kteří mohou být spojeni s výrobcí specializovaných průmyslových zařízení, elektroniky, plastů, gumy a textilu.

Outsourcing

Jedním z tradičních nástrojů pro zvyšování konkurenceschopnosti je zavedení outsourcingu. Pokud je správně aplikován, vede k zefektivnění podnikových procesů a především umožňuje podniku soustředit se na svoji hlavní činnost, zatímco vedlejší (účetnictví, webové stránky, IT) zajišťuje externí dodavatel. [24]

Využití fondů Evropské unie

Členství České republiky v Evropské unii (EU) přináší řadu příležitostí a mezi nejvýznamnější patří kohezní (regionální) politika EU. Subjekty v České republice mohou čerpat finanční prostředky z 26 operačních programů, které naplňují tři cíle Kohezní politiky EU (Konvergence, Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, Evropská územní spolupráce). Konkurenceschopnost, definovaná na základě českého Národního strategického referenčního rámce, jako nezbytného předpokladu pro snižování výkonnostních mezer mezi ČR a nejvyspělejšími zeměmi, se prolíná všemi třemi cíli Kohezní politiky. [44]

2.2 Moderní nástroje

Tlak na výrobní podniky neustále roste (od dodavatelů, konkurentů, zákazníků) a tradiční nástroje konkurenceschopnosti je třeba doplnit o moderní nástroje. Mezi moderní nástroje patří např. informační technologie a její rozvoj, moderní marketing, orientace na zákazníka, simulační techniky vzdělávání, techniky stimulování kreativity, procesní řízení a projektové řízení.

Informační technologie a její rozvoj

Rámcový program pro konkurenceschopnost a inovace, který se zaměřuje na malé a střední podniky, se zabývá právě podporou používání informačních technologií. „Program na podporu politiky informačních a komunikačních technologií“ se zaměřuje na podporu využití IT, které jsou pilířem znalostní ekonomiky. Zavedení IT v soukromém i veřejném sektoru napomáhá stimulovat evropskou inovační výkonnost a konkurenceschopnost. Program se podílí na digitálním programu pro Evropu. [33]

Současným trendem je tzv. informatizace managementu. To je cílevědomý proces komplexního zavádění technických prostředků a metod do různých oblastí lidské činnosti. Mezi hlavní přínosy patří: urychlení reakce na individualizované potřeby dodávek výrobků a služeb (např. počítačově integrované řízení procesů), zajištění výroby v místě interního nebo externího zákazníka (např. telekomunikační přenos SW k lokálním výrobnám), propojení dislokovaných pracovišť k společnému řešení a realizaci úkolů (např. videokonference) a rychlé získávání

a poskytování potřebných informací prostřednictvím lokálních nebo globálních sítí (např. externí finanční informace ze sítě burz a bank). [43]

Moderní marketing

Dle Freye [6;19] klasické formy komunikace pomocí tradičních marketingových nástrojů spíše ztrácejí sílu. Pro oslovení zákazníků hledají marketéři nové možnosti. Dosažení synergického efektu v komunikaci napomáhají vedle přímého marketingu i relativně nové marketingové trendy jako jsou např. event marketing, product placement, guerilla marketing, virální marketing, formy internetového a mobilního marketingu. Jedná se především o marketingové obory, které mohou výrazně snížit náklady na rozpočet podpory strategií a zvýšit jejich účinnost.

Orientace na zákazníka

Spokojenost zákazníka je výsledkem srovnání jeho očekávání a skutečných přínosů. Očekávání spočívají v potřebách a přáních zákazníka a jsou subjektivní a individuální. Spokojenost svým způsobem odráží úspěšnost firmy – základní pravidlo 2/10. Spokojený zákazník se se svou zkušeností svěří 2 lidem, zatímco nespokojený 10.

Hlavním cílem každé marketingové strategie by proto mělo být zaujmout, uspokojit a udržet si cílového zákazníka. Čím déle zákazník zůstane u firmy, tím více je pro ni profitabilní, jelikož náklady na jeho získání se rozprostřou do delšího časového období. [32]

Simulační techniky vzdělávání

Podmínkou úspěšného výkonu manažerské profese je její neustálý rozvoj. Odborníci se shodují, že dnes již nestačí jen poznatky z praxe, a proto existuje mnoho programů vzdělávání a školení manažerů využívajících aktivní metody vzdělávání a techniky stimulování kreativity.

Pro podporu schopností a dovedností manažerů slouží manažerské hry a případové studie. Manažerské hry (hraní rolí) je metoda zaměřená na tvůrčí rozvoj manažerských pracovníků vyžadující hravost, samostatnost a orientaci na rozvoj praktických schopností účastníků.

Dle Fotra [4] jsou případové studie jednou z oblíbených vzdělávacích technik vedoucích pracovníků, kterým je nastíněn určitý problém, který musí analyzovat, diagnostikovat a řešit. Tyto problémy se týkají reálných podnikových situací a zpravidla zde neexistuje jediné správné řešení.

Techniky stimulování kreativity

Mezi moderní techniky generování nápadů patří Delphi a nominální skupinová technika. Metoda Delphi je postup pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje nebo stavu pomocí skupiny expertů. Jedná se o techniku, která využívá subjektivní názory členů expertní skupiny s cílem získání celkového konsensu názorů. Zjednodušeně je Delphi druh brainstormingu s jasně danými pravidly. Využívá se pro generování nových, neotřelých myšlenek a je často využívána při kvalitativní analýza rizik, ale také řízení projektů.

Podle Vochozky [23] představuje nominální skupinová technika v podstatě strukturovanou týmovou poradou sedmi až deseti členů, kteří sedí u stolu a své úvodní náměty píšou do bloku, ale verbálně spolu při tom nekomunikují. Poté se prezentují názory a diskutuje se. Podle určitých kritérií se stanoví pořadí variant řešení a s výsledky se dále pracuje (oproti např. brainstormingu).

Procesní řízení

Řepa [20] vysvětluje, že rychlým vývojem technologií se postupně snižuje význam vlastní výroby a zvyšuje se význam činností, které tuto výrobu podporují (např. logistika). Stále větší roli hrají v současných podmínkách silné konkurence procesy obchodní, které rozhodují o kvalitě obsluhy zákazníka (termín dodávky, kvalita dodávky, služby spojené s dodávkou). Těmto požadavkům je nutné přizpůsobit vnitřní organizaci činností. Tradiční útvarová struktura se ukazuje jako málo flexibilní, a proto podniky definují své vnitřní procesy a jim přizpůsobují vnitřní strukturu firmy. Procesní řízení je nový pohled na podnik a řízení činností v něm.

Projektové řízení

K nástrojům pro zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti patří také projektové řízení, které pomůže zpřehlednit a zpřesnit potřebné činnosti a usnadní průběžné informování zákazníka. S využitím projektového řízení v praxi má zkušenosti Miroslav Kníže, ředitel divize společnosti Motor Jikov Fostron. Důvodem k aplikaci tohoto nástroje byly problémy s dodržováním termínů, plánováním kapacit a s dodržováním rozpočtu na zakázku, což nepříznivě ovlivňovalo vztahy se zákazníky i ekonomickou situaci. Nasazení projektového řízení přineslo konkrétní výsledky. „Dnes máme ve zpoždění 12 procentech zakázek oproti 40 procentům v minulosti. Oproti loňskému roku jsme získali o 47 procent více zakázek a efektivita projektů se zvýšila o osm procent,“ popsal Miroslav Kníže a zároveň zdůraznil, že v průběhu realizace projektu je třeba soustředit se na motivaci lidí a neustále se vzájemně informovat. Řízení projektů lze podle něj úspěšně využít při vývoji nových výrobků, jejich inovaci a rekonstrukci, při zavádění nových výrobků nebo technologií na trh, při návrhu

a realizaci investičních akcí, při zavádění systémů řízení jakosti, přípravě marketingových akcí, reorganizaci firmy, ale také při přípravě a realizaci zakázek v kusové výrobě. [37]

2.3 Komparace

Porovnání tradičních a moderních nástrojů pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku není uvedeno v žádné literatuře, proto si autorka sama stanovila následující časová, finanční a organizační kritéria včetně vah:

- časová náročnost zavedení – 0,15,
- časová náročnost využívání – 0,15,
- vstupní investice – 0,1,
- provozní náklady – 0,1,
- úspěšnost zavedení – ve vztahu ke konkurenceschopnosti – 0,3,
- počet účastníků – 0,05,
- stupeň zapojení účastníků – 0,1,
- nároky na vstupní znalosti účastníků – 0,05.

Pro komparaci a lepší přehlednost jsou tato kritéria zaznamenána do tabulek. Každému kritériu je navíc přiřazena číselná hodnota od 1 do 5, která odráží jeho náročnost.

Tabulka 4: Komparace tradičních nástrojů

	Ekonomický audit	Inovace	Sdružování podniků	Strategické partnerství	Klastry	Outsourcing	Využití fondů EU
Časová náročnost zavedení	4	5	4	4	4	3	3
Časová náročnost využívání	2	2	3	3	3	1	2
Vstupní investice	2	4	2	2	2	1	1
Provozní náklady	2	2	1	1	1	2	1
Úspěšnost zavedení	2	4	2	2	2	1	4
Počet účastníků	2	3	2	2	2	2	2

	Ekonomický audit	Inovace	Sdružování podniků	Strategické partnerství	Klastry	Outsourcing	Využití fondů EU
Stupeň zapojení účastníků	3	4	3	3	3	2	3
Nároky na vstupní znalosti účastníků	3	1	2	2	2	1	2
Hodnocení (zohledněny váhy)	2,45	3,45	2,45	2,45	2,45	1,55	2,65

Zdroj: vlastní zpracování

Čím je hodnota vyšší, tím náročnější je toho kritérium (1 = absolutně nenáročné, 2 = spíše nenáročné, 3 = ani nenáročné, ani náročné, 4 = spíše náročné, 5 = velmi náročné). První dvě tabulky 4 a 5 porovnávají mezi sebou jednotlivé tradiční a moderní nástroje konkurenceschopnosti.

Tabulka 5: Komparace moderních nástrojů

	Informační technologie a její rozvoj	Moderní marketing	Orientace na zákazníka	Simulační techniky vzdělávání	Techniky stimulování kreativity	Procesní řízení	Projektové řízení
Časová náročnost zavedení	4	3	2	3	2	3	3
Časová náročnost využívání	3	2	3	2	4	1	2
Vstupní investice	4	2	2	1	2	4	4
Provozní náklady	3	3	2	2	3	2	2
Úspěšnost zavedení	2	3	3	2	3	3	2
Počet účastníků	2	2	2	3	3	1	2
Stupeň zapojení účastníků	3	2	3	3	3	3	3
Nároky na vstupní znalosti účastníků	2	3	2	1	1	1	1
Hodnocení (zohledněny váhy)	2,85	2,75	2,55	2,15	2,8	2,5	2,4

Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr jsou výsledky těchto nástrojů na základě aritmetických průměrů shrnuty do tabulky 6. Všechny tři tabulky vznikly na základě konzultace postojů k těmto nástrojům ve vybraném podniku.

Tabulka 6: Komparace tradičních a moderních nástrojů

	Tradiční nástroje	Moderní nástroje
Časová náročnost zavedení	3,86	2,86
Časová náročnost využívání	2,29	2,43
Vstupní investice	2,00	2,71
Provozní náklady	1,43	2,43
Úspěšnost zavedení	2,43	2,57
Počet účastníků	2,14	2,14
Stupeň zapojení účastníků	3,00	2,86
Nároky na vstupní znalosti účastníků	1,86	1,57
Hodnocení (zohledněny váhy)	2,4945	2,55
Výsledné pořadí	1.	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Metodou prostého pořadí jsou sečteny výsledky jednotlivých kritérií, vynásobených vahami, a stanoveno výsledné pořadí. Nejlepší jsou ty nástroje, které dosáhly nejmenšího součtu, tzn. tradiční nástroje.

Na první pohled se zdá, že tradiční metody, které jsou v podniku již zavedené a fungují, jsou časově i organizačně nenáročné a finančně někdy dokonce výhodné (dotace, sdružování podniků). U moderních metod často zaznívají výtky na organizační a zejména finanční náročnost. Jsou pochopitelné, protože počáteční investice jsou vysoké (např. u projektového řízení, kdy se zavádí jednotný efektivní systém, ale jeho cílem do budoucna je právě snížení finanční náročnosti podniku). Zároveň kvalitní příprava a organizační zabezpečení např. koučovacích projektů (případové studie) různého rozsahu, mohou vázat i podstatnou část pracovní kapacity některých zaměstnanců.

Konkrétní studie renomovaných společností však přináší fakta nejen o pozitivních dopadech na výsledky podniku, ale předkládají i přesvědčivé důkazy o vysoké návratnosti prostředků vložených do projektů koučování (ROI – návratnost investice). Zároveň hovoří o tom, že počáteční obavy ohledně organizační a finanční náročnosti lze překlenout jednak optimální kombinací externího koučování s vytvořením interní koučovací kapacity, a jednak uplatňováním koučovacího stylu „leadershipu“ co největším počtem manažerů podniku.

Ideální variantou je však kombinace tradičních a moderních nástrojů konkurenceschopnosti. Na základě vypočítaných hodnot je vhodné využívat v podniku z tradičních nástrojů outsourcing, dále strategické partnerství, sdružování podniků nebo klastr a ekonomických audit. Z moderních nástrojů lze doporučit simulační techniky vzdělávání, projektové řízení a procesní řízení. A protože konkurenceschopnost je ovlivněna z velké části lidským činitelem, v dalších částech diplomové práce se autorka zabývá manažerskými hrami.

3 PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU

3.1 Základní charakteristika

Pardubický pivovar a. s. byl založen roku 1871. Právní forma společnosti je akciová společnost podnikající podle Obchodního zákoníku. Předmětem podnikání jsou tyto činnosti [36]:

- výroba piva a sladu,
- výroba nealkoholických nápojů,
- hostinská činnost,
- velkoobchod,
- maloobchod – specializovaný,
- zprostředkování obchodu,
- činnosti podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- výroba krmiv a krmných směsí,
- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě.

Hlavní činností podniku je výroba piva a nealkoholických nápojů.

Jak již bylo zmíněno, jedná se o akciovou společnost, s níž je spojena emise akcií (viz. tabulka 7). Cenný papír je pro akcionáře důležitá listina, která je bezprostředním nositelem práva. Představuje doklad, s nímž je svázána určitá hodnota, majetek a majetkový prospěch. Od roku 1995 nebyly vyplaceny žádné dividendy.

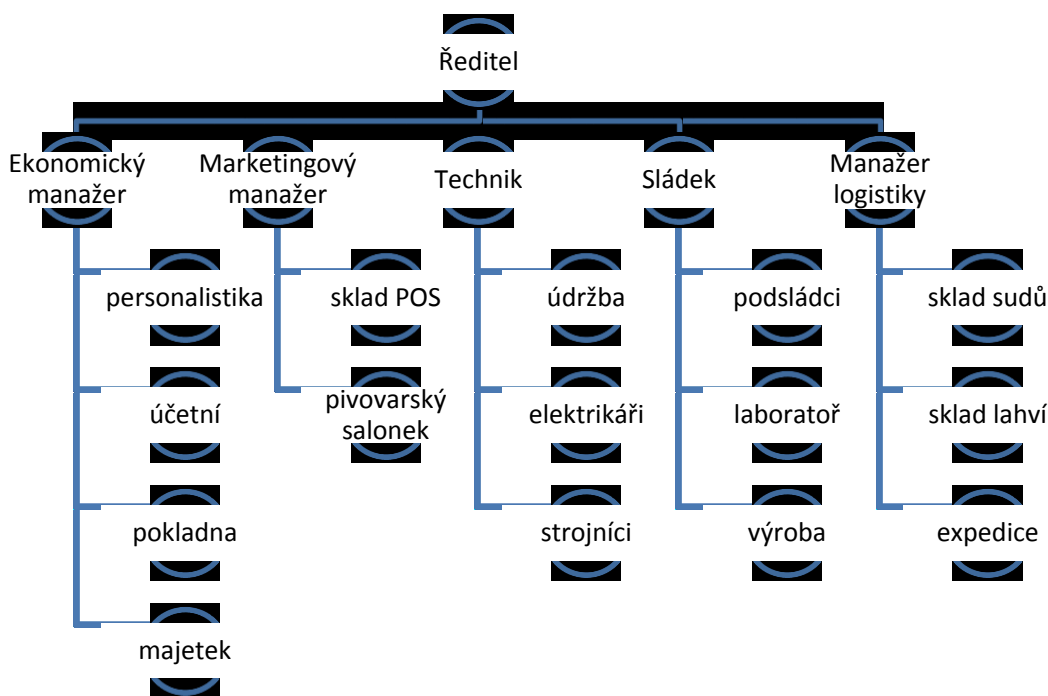
Tabulka 7: Základní údaje o vydaných akciích podniku

Počet vydaných akcií	130 369 ks na majitele v listinné podobě 19 631 ks na jméno v listinné podobě
Datum vydání emise	29. 3. 1993
Počet cenných papírů při vydání emise	150 000 ks
Jmenovitá hodnota	1 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [56]

Pardubický pivovar provozuje restauraci Pivovarka a 6 firemních prodejen Pivovarka (v Pardubicích, Chrudimi, Přelouči, Lázních Bohdaneč, Holicích a Hradci Králové). Pivo a limonádu dodává do 7 velkoobchodů a více než 60 provozoven.

Na obrázku 5 je zobrazeno organizační schéma podniku.



Obrázek 5: Organizační schéma podniku

Zdroj: vlastní zpracování

V Pardubickém pivovaru má pod sebou ředitel pět hlavních podřízených. Ekonomický manažer spravuje hlavní účetní, úsek personalistiky, pokladnu a majetek pivovaru. Marketingový manažer se stará o sklad POS a o pivovarský salonek. Na stejné úrovni se nachází hlavní technik a hlavní sládek Pardubického pivovaru. Hlavní technik vede jednotlivé údržbáře, elektrikáře a strojníky tak, aby byl zachován plynulý výrobní tok. Hlavní sládek dohlíží tedy na úsek výroby, podsládka a laboratoř. Posledním podřízeným ředitele je manažer logistiky, který má na starost sklad sudů, lahví a expedici. [38]

3.2 Historie

Vaření piva má v Pardubicích staletou tradici a sahá až do počátku 14. století. V roce 1491 koupil Pardubice nejbohatší moravský velmož v zemi, Vilém z Pernštejna. Pardubice si zvolil za centrum velkého panství a na počátku 16. století začal rozvíjet pivovarnictví. Právo vařit pivo se většinou pojilo k přesně vymezenému počtu měšťanských domů a bylo rozšířeno i v okolních vesnicích. V těchto letech byly v Pardubicích 4 pivovary – měšťanský, obecní, zámecký a farní.

Roku 1531 byl pivovar předán do majetku obce a vařit pivo zde měli právo ti, kteří vlastnili ve městě dům. Vařilo se tu kvalitní světlé pivo, převyšující svou kvalitou pivovary v okolí a byl stanoven i široký okruh hospod, které směly odebírat pivo jen z Pardubic. Od roku 1650 se stal měšťanskému pivovaru konkurencí pivovar zámecký.

V následujících letech se tento obor velmi dobře rozvíjel, a tak se pardubičtí podnikatelé v roce 1871 rozhodli založit novou společnost – Akciový pivovar Pardubice. Téhož roku byla zvolena první správní rada a ze 17 kandidátů byl vybrán sládek František Chodounský z Protivína. O rok později byla dokončena výstavba pivovaru a Pardubický pivovar byl jeden z prvních moderních pivovarů ve východních Čechách. Výroba piva v Pardubicích se nezastavila ani během válek a pokračovala dále.

Dnes je Pardubický pivovar významným regionálním výrobcem piv značky Pernštejn, speciálního 19° piva Porter a 14° piva Pardubický Taxis. Vzhledem ke stálým inovacím výrobního a technologického zařízení se pivovar řadí mezi moderní pivovary. Díky tomu splňuje pivo vysoké mezinárodní požadavky na kvalitu a zároveň si zachovává svou nezaměnitelnou lahodnou chuť. [38]



Obrázek 6: Akciový pivovar Pardubice

Zdroj: [38]

3.3 Produkty

Pardubický pivovar vyrábí několik druhů piva Pernštejn, dále pivo Pardubický Porter, Pardubický Taxis, Ozzobír, Kovář a také Pardubickou limonádu (v příchutích malina, kofíkola, oranž, cola).

Mezi piva Pernštejn, které pivovar vaří, patří: Pernštejn nealkoholické pivo, Světlé výčepní, Polotmavé výčepní, Vilém 11°, Světlý ležák, Granát a Kvasňák.

Výrobu piva Pardubický Porter 19° začal v roce 1891 sládek Alois Šimonek, tvůrce originální receptury, podle které se pivo vaří dodnes. Složením čtyř druhů sladů, třikrát delší dobou zrání než u klasických ležáků a dalšími speciálními postupy při výrobě, získává pivo Porter tmavou, téměř černou barvu, hustou pěnu a sladově nasládlou chuť.

Pardubický Taxis 14° je hluboce prokvašené pivo a Ozzobír je speciální jedenáctka spojená s osobou Ozzáka ze seriálu Comeback.

Pernštejn také přichází s novinkami Pernštejn citron a Pernštejn EXTRA HOŘKÉ, které jsou k dostání pouze ve stáčených sudech. [38]

3.4 Ocenění

Pardubický pivovar získal od svého vzniku několik desítek ocenění, mezi něž patří mimo jiná tato [38]:

2008

- Slavnosti piva – 1. místo v kategorii pivo se sníženým obsahem cukru
- Gothenburg Beer Festival (Švédsko) – 1. místo v kategorii porter
- Gothenburg Beer Festival (Švédsko) – 1. místo v kategorii tmavá silná piva

2009

- Zlatá pivní pečeť v kategorii světlé výčepní pivo
- Dočesná – 1. místo v kategorii speciální pivo tmavé
- Výstava České Budějovice – 2. místo v kategorii pivo světlý ležák 11°

2010

- Bronzová pivní pečeť v kategorii světlé výčepní pivo
- Dočesná – 3. místo v kategorii speciální piva tmavá

2011

- Bronzová pivní pečeť v kategorii kvasnicové pivo
- Stříbrná pivní pečeť v kategorii světlý ležák

2012

- Stříbrná pivní pečeť v kategorii kvasnicové pivo
- Stříbrná pivní pečeť v kategorii světlý ležák

2013

- První pivní extraliga – 3. místo v kategorii světlý ležák
- Appetit festival – pivovar roku

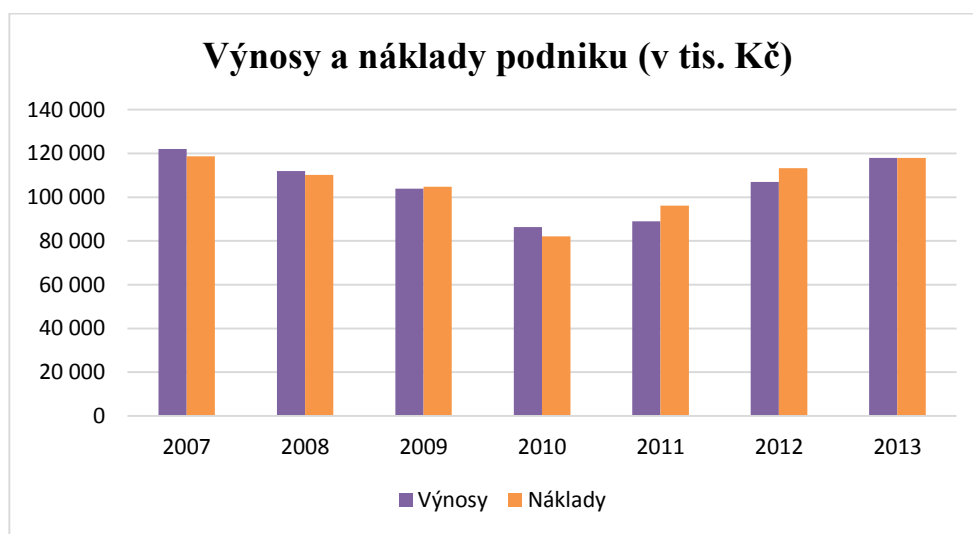
2014

- Pivo České republiky – 1. místo v kategorii tmavé speciální
- Pivo České republiky – 3. místo v kategorii ovocné
- Bronzová pivní pečeť v kategorii světlý ležák

3.5 Hodnocení ekonomické situace

V Česku je vysoká konkurence, na trhu funguje 282 pivovar, z toho 43 průmyslových a 239 minipivovarů. V Pardubickém kraji se nachází 11 pivovarů: Kutílkova palírna a pivovar (Žlebské Chvalovice), Medlešice (Chrudim), Měšťanský pivovar (Polička), Minipivovar Faltus (Česká Třebová), Minipivovar Veselka (Litomyšl), Na Kopečku (Svitavy), Pernštejn (Pardubice), Pivovar Letohradský Jelen (Žamberk), Žamberecký kanec (Žamberk), Pivovar Mordýř (Dolní Ředice) a Rychtář (Hlinsko).

Obrázek 7 znázorňuje tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v komparaci s náklady Pardubického pivovaru a. s. v letech 2007 – 2013. V nákladech jsou zahrnuty následující položky: spotřeba materiálu a energie, služby a osobní náklady.



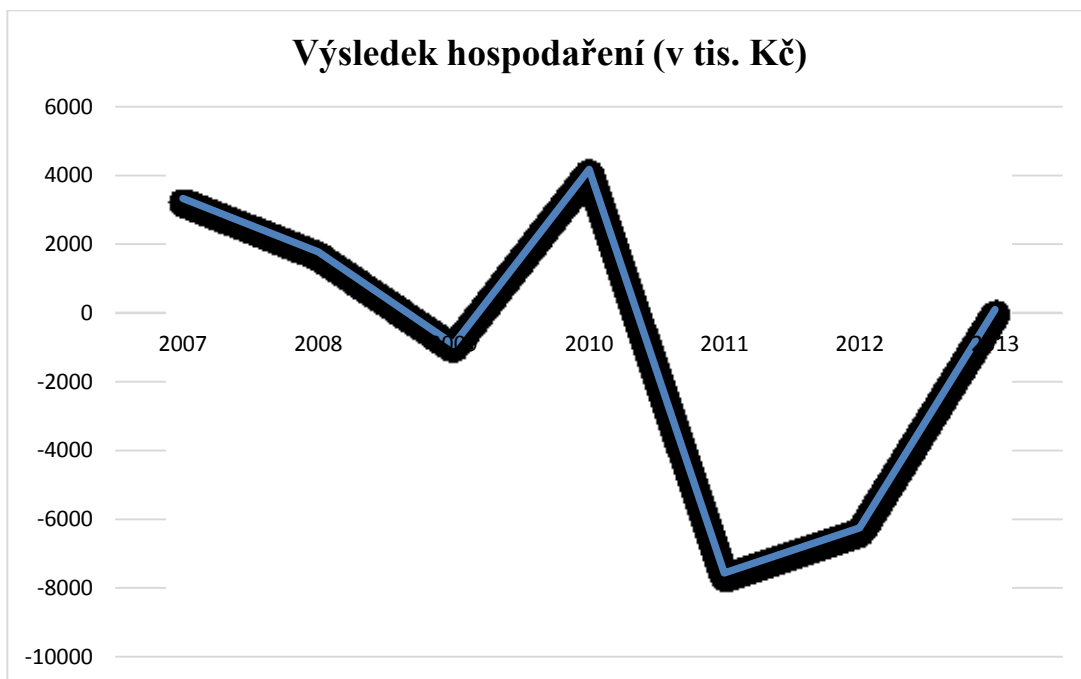
Obrázek 7: Výnosy a náklady podniku v letech 2007 – 2013

Zdroj: vlastní zpracování dle [50-56]

Na obrázku 8 je zobrazen vývoj hospodářského výsledku před zdaněním v letech 2007 – 2013. V roce 2009 byl zaznamenán značný pokles v důsledku ukončení licenční výroby na export do Německa. Došlo také k zostření konkurenčních vztahů na trhu, jednak vytvořením nového uskupení pivovarů K-Brewery a dále expanzí cizích pivovarů do pardubického regionu. K výraznému propadu došlo v roce 2011. Negativně se zde projevil výpadek v prodeji piva v důsledku nepříznivého počasí v červenci a srpnu (výpadek sezónního prodeje), nenaplnění plánovaných prodejů privátních značek u některých odběratelů a personální změny

na obchodním úseku. Navíc v tomto roce došlo k uvedení nového redesignu značky Pernštejn na trh, důstojnému připomenutí 140leté existence pivovaru a 120leté tradice výroby piva Porter. Náklady na marketing podniku se oproti předcházejícím rokům navýšily čtyřnásobně.

Další propad byl zaznamenán v roce 2012. Přestože došlo k meziročnímu zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o téměř 18 mil. Kč, nebyl plán podniku splněn.



Obrázek 8: Výsledek hospodaření (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle [50-56]

4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU

„Konkurenceschopnost lze v širším pojetí chápat jako souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti, a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy.“ [11;17]

Konkurenceschopnost podniku je možné vnímat jako schopnost obstát na trhu mezi ostatními konkurenčními podniky a prodávat své zboží.

Pro analýzu makroprostředí je použita PESTLE analýza. Makroprostředí je vnější prostředí, které podnik ovlivňuje a podnik se těmto vnějším podmínkám musí podřídit a vyrovnat se s nimi, protože je nelze ovlivnit.

Pro analýzu oborového okolí, které má možnost podnik ovlivnit, autorka použije Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí je analyzováno pomocí hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů.

Informace, které není možné získat z elektronických zdrojů a podnikových dokumentů, jsou zjištěny formou empirického šetření – řízeného rozhovoru.

4.1 PESTLE analýza

Analýza PESTLE zahrnuje všechny faktory vnějšího prostředí, které ovlivňují její chod – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

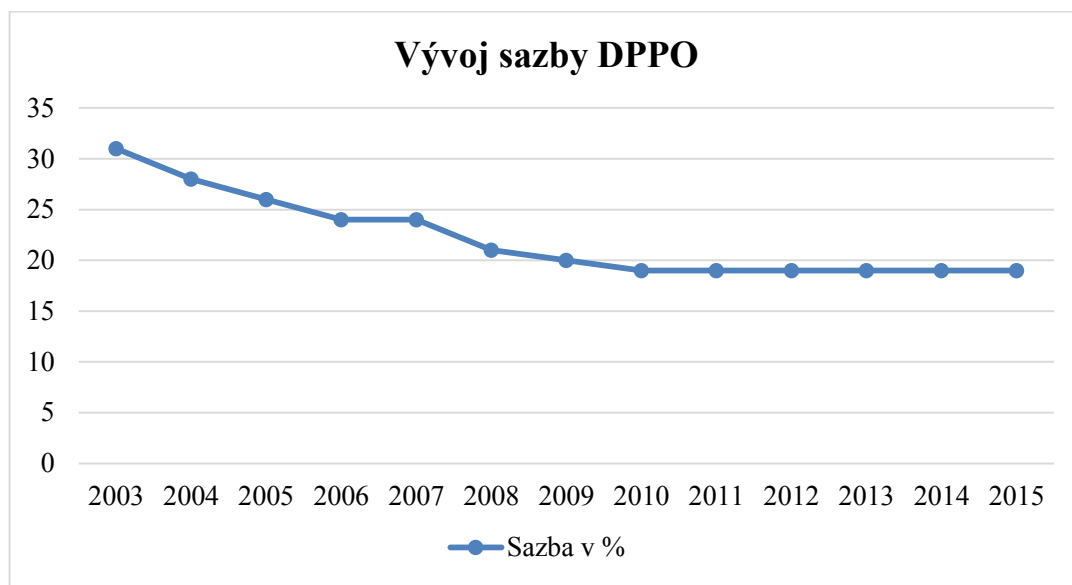
4.1.1 Politické faktory

Politická situace má vliv na podnikání i postavení státu v zahraničním obchodě. Již v nedávné minulosti se ukázalo, jak neshody předních představitelů státu dokážou způsobit pád vlády a vyvolat tak předčasné volby.

Po vstupu do EU se česká obchodní politika musela přizpůsobit obchodní politice společenství. Česká republika musela přijmout společnou celní unii. Prosazování zájmů české obchodní politiky je v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu. Cílem obchodní politiky ČR je zajistit lepší přístup na český trh, zefektivnit dovozové podmínky, odstranit překážky obchodu a zajistit dodržování fair praktik. [34]

Významným faktorem, který ovlivňuje hospodářský výsledek podniku Pardubický pivovar a. s. je bezpochyby daňová politika. Jelikož je zkoumaný podnik právníkou osobou, autorku zajímá právě legislativa daně z příjmu právnických osob (DPPO). Výše DPPO pro rok 2015 byla dle § 21 odstavce 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších

předpisů stanovena na 19 %. Tato výše sazby ovšem nebyla stejná po celou dobu existence daně. Její vývoj je znázorněn na následujícím obrázku 9, který zahrnuje léta 2003 až 2015.



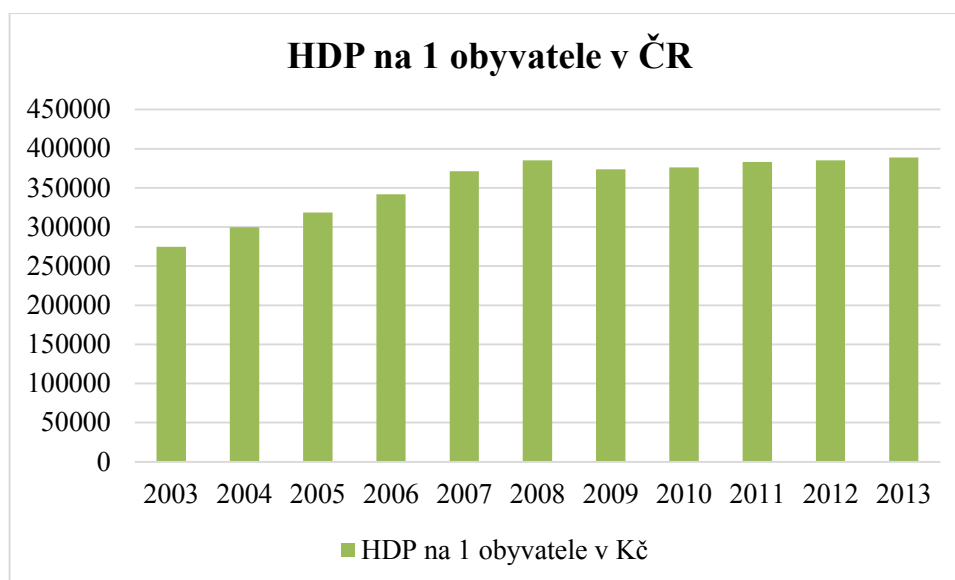
Obrázek 9: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

Zdroj: [28]

Pivovar dále podléhá dani z přidané hodnoty (DPH) a spotřební dani. Základní sazba DPH činí pro rok 2015 21 % a její vývoj se řídí zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Spotřební daň z piva je upravena zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Základem daně je množství piva v hektolitrech, přičemž zákon stanoví základní sazbu a snížené sazby daně pro malé nezávislé pivovary zařazené do pěti velikostních skupin v závislosti na roční produkci piva. Sazba daně pro Pardubický pivovar a. s. v roce 2015 je 22,40 Kč za hektolitr.

4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory působí na podnik ve velké míře. Jejich působení ovlivňuje vývoj a postavení společnosti na trhu a nemalým podílem přispívá k tomu, zda se podniku daří nebo naopak. Mezi výrazné ekonomické faktory, které mají přímý význam na vývoj zkoumaného podniku, patří HDP, míra inflace a kupní síla obyvatelstva.



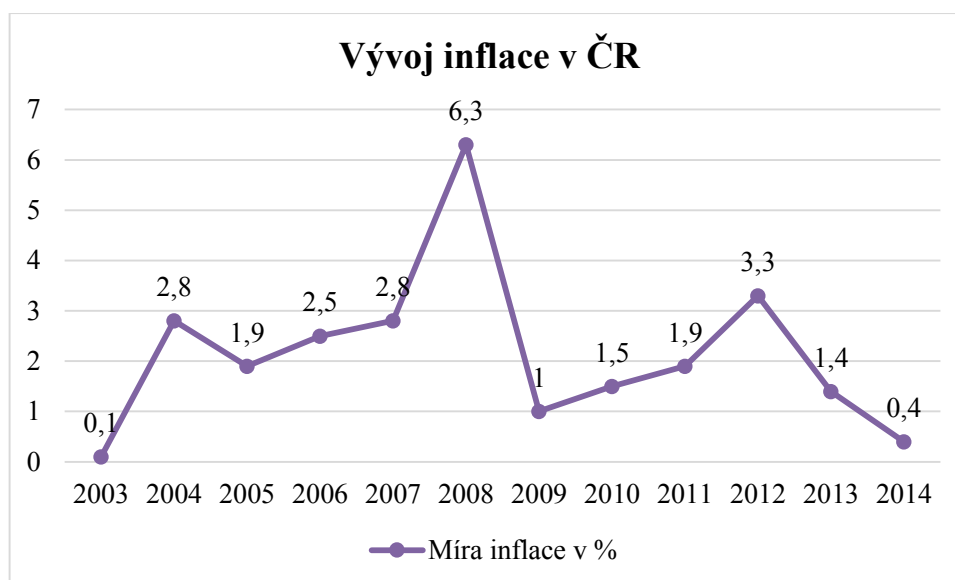
Obrázek 10: Vývoj HDP na 1 obyvatele v ČR

Zdroj: [28]

Z obrázku 10 vyplývá, že od roku 2003 roste ekonomická výkonnost na jednoho obyvatele v ČR. V roce 2013 bylo dosaženo největší ekonomické výkonnosti, a to 388 771 Kč na 1 obyvatele. Mírný pokles v roce 2009 byl zapříčiněn celosvětovou hospodářskou recesí, která se svým působením odrazila i ve vývoji české ekonomiky. Od roku 2010 HDP na 1 obyvatele opět roste.

I když není na první pohled zcela zřejmá souvislost mezi vývojem HDP a zkoumaným podnikem, je bezpochyby jeho současný vývoj po roce 2009 dobrým signálem. HDP, jakožto nejlepší souhrnný ukazatel ekonomického blahobytu společnosti, měří celkový důchod i celkové výdaje průměrného člověka v ekonomice. Čím vyšší hodnotu HDP ekonomika vykazuje, tím pravděpodobnější bude vyšší množství finančních prostředků potenciálních zákazníků vynakládaných na spotřebu. To je samozřejmě pro podnik pozitivní, protože se dá očekávat růst tržeb z prodeje zboží.

Vývoj míry inflace od roku 2003 je graficky znázorněn na obrázku 11. V roce 2014 byla míra inflace v České republice 0,4 %.

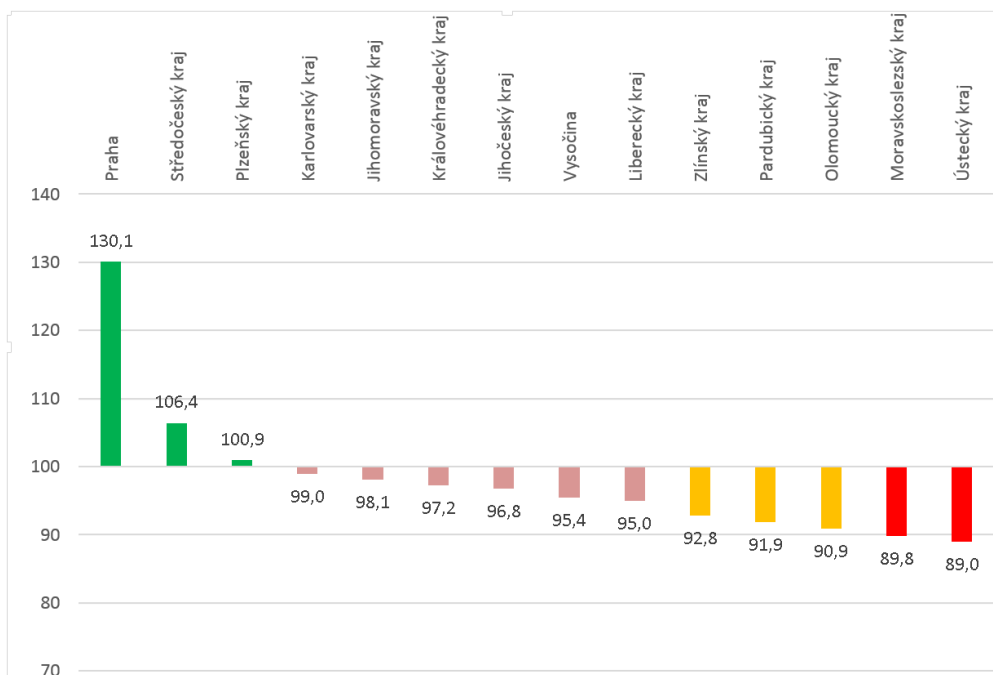


Obrázek 11: Vývoj míry inflace v ČR

Zdroj: [28]

Finanční stabilita země výrazně ovlivňuje celé podnikatelské prostředí. Jak je vidět na grafu, s výjimkou roku 2008, který je poznamenán finanční krizí, je podnikatelské prostředí zatíženo velmi nízkou nestabilitou plynoucí z relativně stálé hladiny inflace.

Regionální rozdíly v koupěschopnosti obyvatelstva se na území České republiky stále více prohlubují. Potvrzuje to studie společnosti INCOMA GfK „Kupní síla v okresech a obcích ČR 2014“ [47]. Pokračuje tak trend z minulých let, kdy bohatší území stále více zvyšují svůj náskok na úkor ekonomicky slabších oblastí. Úroveň kupní síly v přepočtu na obyvatele je nejvyšší v Praze – ta převyšuje český průměr o 30,1 %. Na druhé straně obyvatelé v Moravskoslezském či Ústeckém kraji si musí vystačit s daleko úspornějšími osobními a rodinnými rozpočty. V některých obcích, především v periferních oblastech ČR, se úroveň kupní síly pohybuje dokonce pod 70 % českého průměru. Zjednodušeně lze diferenciaci na úrovni kupní síly popsat jako „bohatší západ a chudší východ“. Celou situaci znázorňuje obrázek 12.

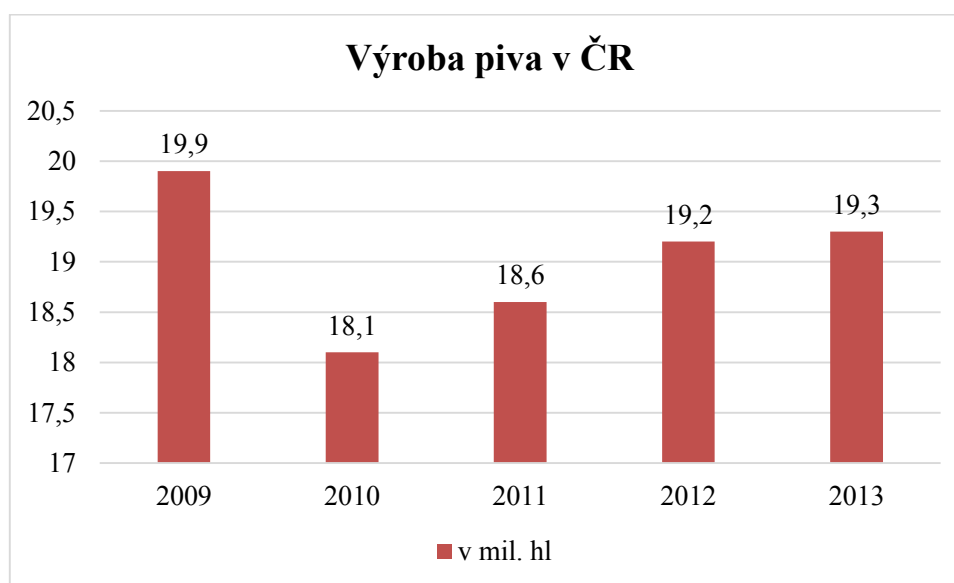


Obrázek 12: Průměrná úroveň kupní síly obyvatel v krajích (v % českého průměru)

Zdroj: [47]

Pardubický pivovar a. s. sídlí v Pardubickém kraji, který nepatří mezi kraje s vysokou úrovní kupní síly, ale ani mezi ty „nejchudší“ kraje.

Pivo zůstává českým národním nápojem, přesto ale spotřeba v pivovarnickém oboru v ČR neroste. Více se však vyváží, a to do více než 50 zemí. Podle zprávy Českého svazu pivovarů a sladoven (ČSPS) [29] za rok 2013 dosáhla česká produkce piva 19,3 milionu hektolitřů a stále se vzpamatovává z propadu v roce 2010 (viz. obrázek 13).

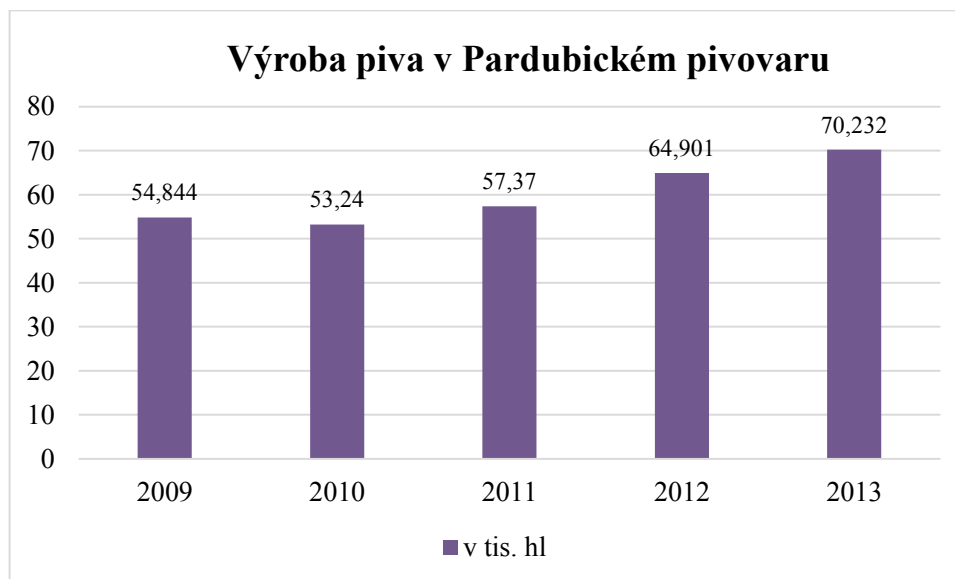


Obrázek 13: Vývoj výroby piva v ČR v mil. hektolitřů

Zdroj: [28]

Českému pivnímu trhu dominuje „velká čtyřka“ pivovarnických podniků, kterou tvoří Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken CZ a Budějovický Budvar. Na tuto čtyřku připadá 75-80% podíl celkové české pivní produkce.

Vývoj výroby piva v Pardubickém pivovaru a. s. je znázorněn na obrázku 14. V roce 2013 byl výstav piva 70 232 hl, to je 0,0036 % z celkových 19,3 mil. hl vyrobených v ČR.



Obrázek 14: Vývoj výroby piva v Pardubickém pivovaru v tis. hektolitrů

Zdroj: [52-56]

Pro odhad výroby piva v Pardubickém pivovaru pro následující roky je použita rovnice 1, která vychází z polynomičké spojnice trendu 2. řádu:

$$y = 1,2336x^2 - 3,1582x + 56,022 \quad (1)$$

kde yvýroba piva v tis. hl,
 xrok.

Na základě této rovnice lze odhadovat výrobu v roce 2014 na 81,4824 tis. hl a v roce 2015 na 94,361 tis. hl.

Plánem podniku bylo dosáhnout v roce 2014 celkového výstavu piva a limonád ve výši 108 000 hl. Například v roce 2013 činil výstav limonád 15 % z celkové výroby. Kdyby byl tento výstav stejný jako v roce 2013, činil by 16 200 hl a piva by se uvařilo 91 800 hl. Odhad podniku je přibližně o 10 000 hl vyšší než odhad autorky.

4.1.3 Sociální faktory

Češi jsou dlouhodobě na špičce celosvětového žebříčku konzumace piva. Tento fakt ovšem jimi samotnými není přijímán jako něco, čím by se měli chlubit. Hrdost na toto prvenství vyjadřují v roce 2014 dvě pětiny mužů a přibližně každá šestá žena. Oproti tomu, spíše stud je při zmínce o českém prvenství v konzumaci piva pro čtvrtinu žen a přibližně jednoho z deseti mužů. [41]

Podíl lidí, kteří pijí pivo, se v České republice dlouhodobě výrazně nemění. Podobně jako v předešlých letech dosahuje hodnoty 90% u mužů a mezi ženami se v roce 2014 k alespoň občasnému pití piva přihlásilo 56 %. Největší podíl mužů konzumujících pivo se nachází ve věkových skupinách 30-44 let a 45-59 let (93 %), nejméně jich je mezi šedesátiletými a staršími. Mezi ženami je nejvíce konzumentek ve věkové skupině 30-44 let (62 %), o něco méně ve věkových skupinách 18-29 let (58 %) a 45-59 let (57 %), nejméně pak stejně jako u mužů mezi šedesátiletými a staršími.

Vedle toho, zda člověk pivo pije, je dalším významným faktorem spotřebních vzorců objem konzumace. Ten má smysl sledovat pouze u těch, kteří pivo pijí. Dlouhodobým trendem je snižování průměrné spotřeby u mužů, naopak setrvalý stav u žen. V roce 2014 muži vypijí v průměru téměř osm püllitrů piva během týdne, ženy pouze dva püllitry

Pravidelně je také zjišťováno, do jaké míry je nebo není nealkoholické pivo pro obyvatele ČR náhradou piva běžného. Výsledky z roku 2014 ukazují, že v průběhu posledních let se vnímání nealkoholického piva nijak dramaticky neproměnilo a stále platí, že pro české pivaře náhradou běžného piva není. V situaci, kdy si normální pivo dát nemůže, automaticky zvolí pivo nealkoholické méně než polovina mužů (44 %), mezi ženami by tak podle svých slov učinilo 20 %. Ostatní si namísto nealko piva dají raději jiný nealkoholický nápoj.

Trendem dnešních českých pivařů je pestrost. Rádi experimentují, zkouší nové chutě a druhy piv a stále častěji tíhnou ke speciálním pivům. Pivovary na to reagují novinkami či limitovanými edicemi piv.

4.1.4 Technologické faktory

Dnešní doba 21. století je do značné míry charakterizována prudkým technologickým rozvojem, inovacemi a obrovským množstvím vynálezů, které ženou vývoj podniků prudce dopředu. Pardubický pivovar proto investuje do modernizace a zkvalitnění výroby.

V roce 2012 podnik úspěšně dokončil rekonstrukci strojovny chlazení (renovaci chladicího zařízení), na kterou čerpal dotaci z fondů EU. Došlo také k modernizaci řízení varny, pořízení nové linky na plnění sudů a k modernizaci řízení a ovládání plniče lahví.

Dle [56] zajistil technický útvar v roce 2013 instalaci nové linky na stáčení sudového piva, zrealizoval řadu oprav pro zajištění provozuschopnosti technologie a především zajišťoval ve spolupráci se stavební firmou rekonstrukci objektu pro výrobu, skladování a expedici sudového piva a limonád. Opět se podařilo získat dotaci z fondů EU (ve výši 40 % nákladů).

4.1.5 Legislativní faktory

Pivo je podle české i evropské legislativy potravinou, proto se u nás jeho výroba, označování, balení, distribuce a skladování řídí následujícími právními předpisy [49]:

- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- vyhláška č. 335/1997 Sb. – prováděcí vyhláška k výše uvedenému zákonu,
- příloha č. 5 k vyhlášce č. 335/1997 Sb. – definice piva, fyzikální a chemické požadavky na jakost piva, rozdělení druhů piva,
- příloha č. 6 k vyhlášce č. 335/1997 Sb. – smyslové požadavky na jakost piva,
- vyhláška č. 113/2005 Sb. – způsob označování potravin a tabákových výrobků.

České pivovary mohou po splnění podmínek nařízení Rady (ES) č. 510/2006 a nařízení Komise (ES) č. 1014/2008 užívat pro své výrobky Chráněné zeměpisné označení „České pivo“.

4.1.6 Ekologické faktory

Pro podniky by měla být na nejvyšším stupni pomyslného žebříčku priorit ochrana životního prostředí. Legislativní rámec ochrany životního prostředí je v ČR poměrně na dobré úrovni. Slabinou zůstává praktická aplikace schválených předpisů a rozdílný výklad jednotlivých kontrolních orgánů při provádění vlastních kontrol. Rovněž přetrvává určitá benevolence státu i orgánů samosprávy k významným zdrojům znečištění. Důsledkem je přetrvávající neuspokojivá situace v některých regionech ČR (Severní Čechy a Severní Morava).

Pivovary se snaží o snižování spotřeby vody, snižování spotřeby energie a úrovně emisí a používání recyklovatelného a vratného obalového materiálu.

Voda tvoří více než 90 % obsahu piva a na výrobu 1 hl tohoto nápoje se v průměru ve světě spotřebuje 5 hl vody. Šampiony v úspoře vody jsou Pivovar Velké Popovice a zejména Pivovar Radegast, kde v poslední době spotřeba vody nepřekračuje 3 hl.

Pivovary snižují dopad svých aktivit na kvalitu klimatu řadou opatření, která jsou zaměřena na efektivní využívání paliv a elektrické energie, zlepšování výrobních technologií, větší zapojení obnovitelných zdrojů energie, přechod na paliva a technologie s nižší produkcí CO₂ a dokonalou znalost úrovně emisí a jejich řízení.

Zátěž pro životní prostředí lze omezit snižováním hmotnosti obalů, eliminací přítomnosti těžkých kovů v obalech, snižováním celkového objemu obalových materiálů, jejich opětovným využíváním a recyklováním v průběhu celého jejich životního cyklu. [31]

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil shrnuje informace o zákaznících, dodavatelích, konkurenci a substitutech a na jejich základě ohodnocuje jejich síly. Informace pro tuto analýzu byly zjištěny empirickým šetřením (viz. příloha A) s marketingovou manažerkou pivovaru.

4.2.1 Hrozba silné rivality v oboru

Na trhu s pivem dochází k velkému konkurenčnímu boji (viz. příloha D). Český trh má největší celosvětovou spotřebu piva na osobu, proto jsou Češi právem označováni jako národ pivařů a český trh se stává zajímavým teritoriem pro všechny nadnárodní výrobce a distributory piv. Od poloviny 90. let minulého století dochází k postupnému slučování českých pivovarů a pivovarnických uskupení do nadnárodních holdingových společností za účelem ovládnutí trhu. Dnes se na trhu vytváří skupina tzv. velkých pivovarů, která zaujímá více než tři čtvrtiny tuzemského trhu s pivem. Zbylou část tržního podílu tvoří tzv. malé průmyslové pivovary, minipivovary a exportní piva. Největší podíl na trhu má společnost Plzeňský Prazdroj, který ovládá téměř 50% podíl na českém trhu. [42]

Na konkurenci Pardubického pivovaru lze pohlížet ze dvou pohledů:

- velké pivovary na tuzemském trhu

Postavení Pardubického pivovaru ve vztahu k velkým pivovarům je značně nevýhodná, protože nadnárodní holdingové společnosti mohou disponovat silným kapitálovým zázemím, mohou se v krátkém čase rozhodnout, měnit cenové a distribuční podmínky, čímž mohou výrazně ovlivnit působení malých pivovarů na tuzemském trhu. Velké pivovary vyrábějí méně druhů piv s velkými objemy, čímž dosahují ve srovnání s malými pivovary nižších výrobních nákladů a nízkými výrobními cenami pak mohou ovlivňovat dodávku pivních produktů do obchodních řetězců. Příklady konkurentů s jejich značkami jsou uvedeny v následující tabulce 8.

Tabulka 8: Velké pivovary na tuzemském trhu a jejich značky

Pivovar	Značky
Plzeňský Prazdroj	Pilsner Urquell, Gambrinus, Master, Frisco, Velkopopovický Kozel, Radegast, Birell
Staropramen	Staropramen, Braník, Ostravar, Stella Artois, Sládkova Limonáda, Carling, Leffe, Velvet
Heineken	Starobrno, Krušovice, Březňák, Louny, Zlatý Bažant, Zlatopramen, Desperados, Dačický
Budějovický Budvar	Budweiser Budvar, Pardál, Carlsberg, Somersby

Zdroj: vlastní zpracování

- malé pivovary na regionálním (východočeském) trhu

Z regionálního hlediska konkurují Pardubickému pivovaru Měšťanský pivovar (Polička), Pivovar Chotěboř, Primátor (Náchod), Krakonoš (Trutnov), Rebel (Havlíčkův Brod) a Rychtář (Hlinsko). Poslední jmenovaný pivovar je ale již součástí pivovarské skupiny Lobkowicz.

Sortiment zboží se u konkurence nijak výrazně neliší. Klíčové je mít zboží za cenu a v kvalitě, kterými je možno na trhu konkurovat. Pardubický pivovar se snaží získat konkurenční výhodu častými závozy (2x týdně).

4.2.2 Hrozba nově vstupujících konkurentů

V roce 2010 evidoval Pardubický kraj 3 průmyslové pivovary a 3 minipivovarů [40]. Z tohoto pohledu se zdálo, že pivní trh je v tomto kraji relativně dobře rozdělený. Přesto v následujících 4 letech vzniklo dalších 5 minipivovarů a zdá se, že tento trend bude pokračovat. Nejmladším je Pivovar Letohradský Jelen, který byl založen v roce 2014. Minipivovary jsou převážně lokálního charakteru, proto pro Pardubický pivovar nepředstavují velkou hrozbu. Slouží převážně k experimentování, splnění fantazií fanoušků piva a vaří ho pouze pro určitý segment zákazníků.

Pivovarnický trh není legislativně regulován. Při vstupu do tohoto odvětví je však potřeba vysoký kapitál na zařízení, technologie, budovy, zaškolení zaměstnanců a vzhledem k velké konkurenci by měli noví účastníci trhu velmi komplikovanou pozici. Budování pozice a značky představuje dlouhodobý a náročný proces a doba návratnosti investovaného kapitálu je dlouhá.

4.2.3 Hrozba substitutů

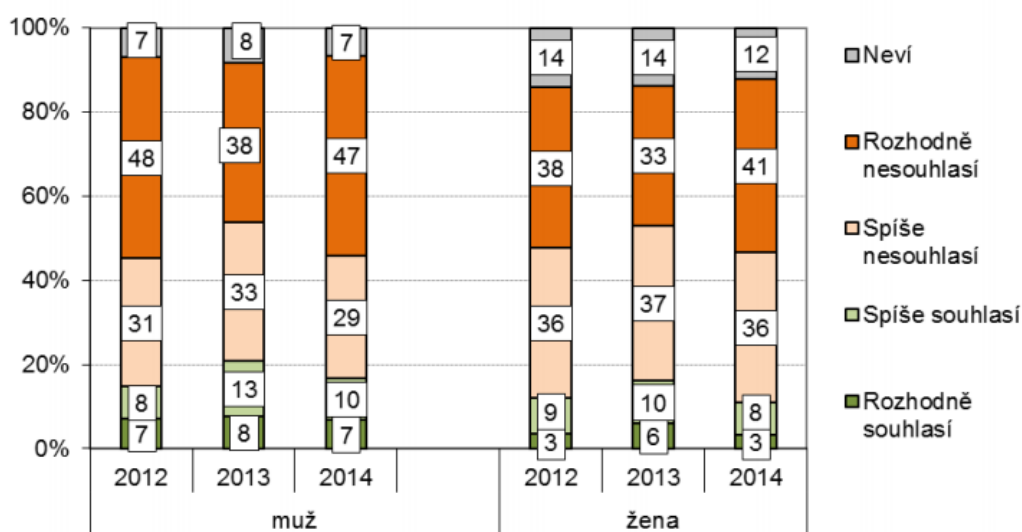
Důležité je rozhodnout se, jaké výrobky lze považovat za substituty produktů Pardubického pivovaru, tedy piva:

- každý nápoj pro uhašení žízně,
- ostatní alkoholické nápoje,
- pивní mixy (tzv. radlery),
- ostatní značky piva.

Z nejširšího pohledu lze za substitut piva považovat každý nápoj, po kterém spotřebitel sáhne za účelem uhašení žízně.

Substitutem však mohou být i ostatní alkoholické nápoje. V tomto případě je velice nepravděpodobné, že dojde k výraznému poklesu poptávky po pivě. Podle údajů ČSÚ [28] tvoří pivo 85 % celkového objemu spotřeby alkoholických nápojů, víno 11 % a lihoviny 4 %.

Jiná situace nastane, pokud se za substituty piva považují v dnešní době populární pивní mixy, tzv. radlery (nápoje smíchané z piva a ovocných šťáv). Z výzkumu Pивní mixy na českém pивním trhu v roce 2014, který provedlo Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR, vyplývá, že pивní mixy se pevněji usazují na trhu, usazují se i v postojích veřejnosti. To se projevuje zejména tím, že v jejich očích pomalu nabývají statutu piva, oslabuje jejich vnímání jakožto pouze módní záležitosti a naopak sílí pocit ohrožení tradičního českého piva právě ze strany pивních mixů. Zároveň ale i nadále platí, že čeští konzumenti je v naprosté většině vítají jako dobrý způsob rozšíření standardní nabídky pivovarů a nepředstavují tak ohrožení pro tradiční české pivo (viz. obrázek 15).



Obrázek 15: Souhlas s výrokem „Tyto nápoje jsou ohrožením pro tradiční české pivo.“

Zdroj: [39]

Pokud se však za substituty piva Pardubického pivovaru považují všechny ostatní značky piva, vyplývá z toho pro tento podnik poměrně značné nebezpečí. Nabídka tuzemských i zahraničních pivovarů je natolik široká, že pravděpodobnost nahrazení pardubického piva konkurenčními produkty by při změně preferencí konzumentů byla velice vysoká. Pro zákazníka jsou náklady na změnu značky nulové, což zvyšuje ohrožení. Lze tak předpokládat, že při nárůstu ceny nebo naopak poklesu kvality piva z produkce Pardubického pivovaru poptávka po něm rapidně klesne.

4.2.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů

Postavení zákazníka v pivovarnickém odvětví je velmi silné. Je to způsobeno vysokým konkurenčním prostředím, bojem o zákazníka a snahou realizovat své produkty do restaurací a hotelů. Pivovar proto musí neustále reagovat na požadavky svých zákazníků, dlouhodobě udržovat kvalitu piva, dobrou pověst a pečovat o své odběratele. Dochází k situacím, kdy pivovar zajišťuje vybavení restauračního zařízení, čištění a servis výčepní techniky a poskytuje propagační materiály (tabule, letáčky, podtácky).

Odběratelé Pardubického pivovaru se dělí na 2 hlavní skupiny, jsou to odběratelé sudového piva, tedy restaurační zařízení, hospody a velkoobchody a odběratelé lahvového piva, zejména maloobchodní prodejny a velkoobchody. Pivovar se snaží v první řadě o distribuci v Pardubicích a jejich blízkém okolí. Do podvědomí obyvatel se dostává díky pořádání různých akcí (oslavy výročí, plesy Pardubického pivovaru, koncerty v areálu). S pivem z produkce Pardubického pivovaru se lze setkat i v dalších krajích ČR – především v Praze a na Moravě. Podnik exportuje 25 % z celkové produkce na Slovensko, Ukrajinu, do Polska, Itálie, Francie, Německa, Ruska, Kanady a Dominikánské republiky. Na Slovensku má dceřinou společnost Porter Slovakia, s. r. o.

4.2.5 Hrozba vzrůstající síly dodavatelů

Nejdůležitějšími surovinami při výrobě piva je slad, chmel a voda, které přímo ovlivňují kvalitu piva, a proto je nutné vybírat ty nejlepší dodavatele. Nejdůležitějšími kritérii při výběru dodavatele jsou kvalita dodávaných surovin, rychlost dodání, reference, cenová nabídka a také smluvní podmínky.

Dodavatelé pivovaru mají velký vyjednávací vliv, protože podnik není schopen vyjednat nižší ceny a výhodnější podmínky, jako je tomu např. u velkých pivovarských skupin.

Podnik používá výhradně české suroviny (sladovnický ječmen, chmel) a s dodavateli si udržuje kladné obchodní vztahy. Většina pivovarů čerpá vodu z vlastních pivovarských studní.

Ostatní spotřební materiál jako láhve, sudy, sklenice, kartony nebo etikety odebírají pivovary od dodavatelů z tuzemska i ze zahraničí a zároveň také udržují bezpečnou zásobu všech těchto věcí na skladech.

Tabulka 9: Dodavatelé pivovarů

Surovina	Dodavatel
Chmel	Žatecký chmel (Bohemia Hop a. s.), John Barth & Sohn Bmbh & CO. KG
Slad	Sladovna Bruntál, Soufflet ČR a.s., Raven s. r. o., jiný pivovar
Voda	vlastní studně, vodárenská společnost
Plyn	ČEZ, E-ON Energie a. s., Pražská plynárenská a. s., RWE
Elektrina	Central energy s. r. o., ČEZ, E-ON Energie a. s., RWE
Sudy	Greif cz, Schäfer Sudex, s. r. o.
Láhve	Bricol – M, s. r. o., Vetropack Moravia Glas, a. s.
Uzávěry na láhve	Bolex, s. r. o., Modřický korek, s. r. o., MPalán, s. r. o.

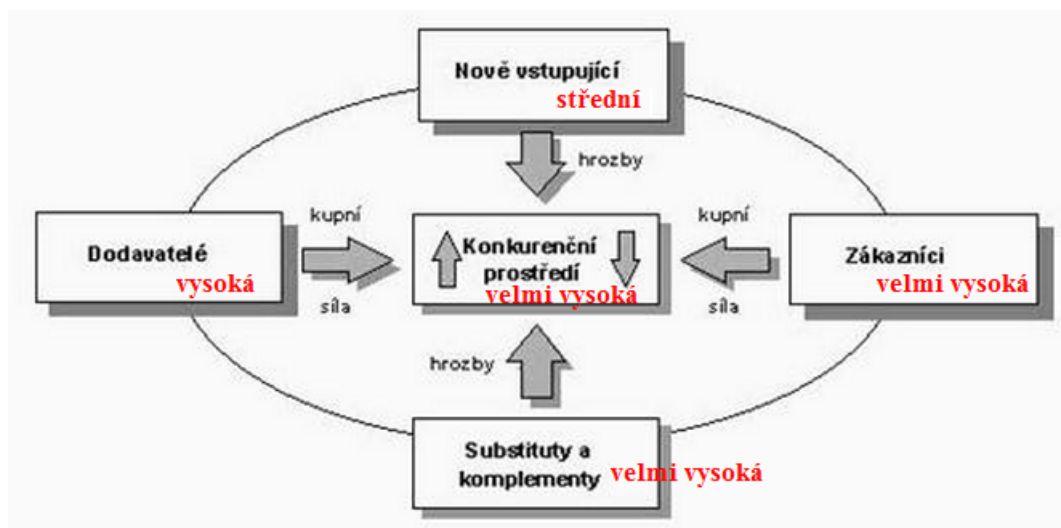
Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Souhrnné hodnocení

Pardubický pivovar se na českém pivovarnickém trhu nachází v silně konkurenčním prostředí. Žádný český pivovar nemá takovou konkurenční výhodu, aby mohl zničit své konkurenty. Následující obrázek 16 zobrazuje výsledek Porterova modelu konkurenčních sil. Pro hodnocení byla použita tato stupnice důležitosti: velmi malá, malá, střední, vysoká a velmi vysoká. Jednotlivé faktory byly ohodnoceny na základě předchozího zkoumání v podkapitolách 4.2.1 – 4.2.5. Ani jedna z hrozeb není pro podnik zanedbatelná.

Z analýzy vyplynulo, že nejmenší – střední hrozbu představují nově vstupující pivovary. I když se zde nevyskytují příliš velké vstupní bariéry, počáteční investice je kapitálově velmi náročná a velkou roli hraje i tradice již zaběhlých značek.

Dodavatelé představují vysokou hrozbu. Ostatní 3 hrozby podnik významně ovlivňují, a proto je musí neustále sledovat. V tomto odvětví je velké množství konkurentů, zákazníci mají silný vyjednávací vliv a snadno si nacházejí substituty. Podnik by měl proto tyto hrozby monitorovat, aby si byl schopen udržet svůj tržní podíl.



Obrázek 16: Porterův model pěti konkurenčních sil – vyhodnocení

Zdroj: vlastní zpracování dle [13;41]

4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku zahrnuje hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje. Vzhledem k rozsahu diplomové práce je zde uveden pouze stručný popis těchto zdrojů.

4.3.1 Hmotné zdroje

Pardubický pivovar vlastní podle údajů z rozvahy [56] k poslednímu dni roku 2013 dlouhodobý hmotný majetek ve výši 136 929 000 Kč, dlouhodobý nehmotný majetek ve výši 228 000 Kč a dlouhodobý finanční majetek ve výši 1 146 000 Kč. Největší položky hmotných zdrojů tvoří samostatné movité věci a soubory movitých věcí v hodnotě 51 766 000 Kč a stavby ve výši 30 194 000 Kč. Do hmotných zdrojů podniku dále patří pozemky, nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a jiný dlouhodobý hmotný majetek.

4.3.2 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje podniku lze zařadit know how, image a znalost trhu. Pardubický pivovar se pyšní tradicí výroby od roku 1871 a od roku 1891 vyrábí jedinečné pivo Porter v nezměněné receptuře.

Podnik má na Slovensku a Ukrajině dceřiné společnosti, disponuje kvalifikovanými pracovníky se zahraničními zkušenostmi. Navíc exportuje své produkty do Itálie, Kanady, Francie, Německa, Polska, Ruska, Dominikánské republiky. Přibližně 25 % z celkové výroby piva i limonád míří do zahraničí.

Podle [56] se pivovar snaží o upevnění své pozice a zvyšování tržního podílu ve vlastním prodejním regionu a zvládnutí nových expanzivních regionů, také pokračování v budování vlastní obchodní sítě na Slovensku a Ukrajině a získání distributorů na dalších trzích v Evropě.

4.3.3 Finanční zdroje

Obchodní jméno Pardubický pivovar a. s. bylo zapsáno dne 1. 1. 1993 do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové. Upsaný základní kapitál podniku má hodnotu 1 500 000 Kč a je ze 100 % splacen. Bylo vydáno 130 369 ks akcií na majitele v listinné podobě a 19 631 ks akcií na jméno v listinné podobě.

V roce 2013 technický útvar zajistil instalaci nové linky na stáčení sudového piva, zrealizoval řadu oprav pro zajištění provozuschopnosti technologie a především zajišťoval ve spolupráci se stavební firmou rekonstrukci objektu pro výrobu, skladování a expedici sudového piva a limonád v hodnotě téměř 30 mil. Kč. Podniku se podařilo získat dotaci z fondů EU ve výši 40 % nákladů. [56]

4.3.4 Lidské zdroje

Vedení Pardubického pivovaru se vzhledem k právní formě (a. s.) skládá z valné hromady, představenstva a dozorčí rady. K poslednímu dni roku 2013 má představenstvo 4 členy a dozorčí rada 3 členy.

Organizační struktura podniku včetně schématu je uvedena v podkapitole 3.1. Ředitel pivovaru má pod sebou pět hlavních podřízených – ekonomického manažera, marketingového manažera, hlavního technika, hlavního sládky a manažera logistiky. Tito zaměstnanci vedou a dohlíží na ostatní pracovníky. Všichni jsou pravidelně vzděláváni a školeni. Dělnické profese musí obnovovat své profesní průkazy, účetní a personalistka podniku dochází na školení, management rozvíjí své počítačové dovednosti formou kurzů a obchodní zástupci se neustále učí obchodní dovednosti od koučů. Formou brainstormingu se zaměstnanci zapojují do chodu podniku (např. při plánování nového produktu, oslavy výročí).

Podnik zajišťuje pro své zaměstnance pracovní prostředí v souladu s platnými zákony a předpisy, na základě interních směrnic jsou jim poskytovány odpovídající pracovní prostředky. Dále podnik umožňuje svým zaměstnancům využívat závodní stravování a přispívá na životní pojištění. Pro zvýšení jejich motivace jsou na konci každého roku nejlepší zaměstnanci finančně odměňováni. [56]

5 ZHODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU, PODPORA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Zhodnocení konkurenceschopnosti Pardubického pivovaru a. s. je provedeno na základě SW a OT analýz a poté jsou učiněny návrhy a doporučení.

5.1 SW a OT analýzy

SW a OT analýzy jsou souhrnem předchozích poznatků. Poslouží k tvorbě ucelěného obrazu, k určité syntetizaci a sumarizaci. Z analýzy vnějšího prostředí vyvozuje příležitosti a hrozby. Z analýzy vnitřního prostředí vyplývají silné a slabé stránky.

Tabulka 10: SW a OT analýzy podniku

S I L N É S T R Á N K Y	- nezávislý malý pivovar	- malý podíl na českém trhu	S L A B É S T R Á N K Y
	- tradice výroby od r. 1871	- nemá e-shop	
	- dobré vztahy s odběrateli	- málo podnikových prodejen	
	- využívání českých surovin	- omezené finanční možnosti	
	- široký sortiment	pro využívání moderních trendů	
	- síť podnikových prodejen	v oblasti marketingu a reklamy	
	Pivovarka	- nižší úspory z rozsahu	
	- výroba jedinečného piva Porter	v porovnání s velkými podniky	
	- marketingové aktivity	- nevyrábí pivo v plechovkách	
	- modernizace technologie výroby	a PET láhvích	
- ocenění v pivních soutěžích	- závislost na supermarketech		
- využívání simulačních technik			
vzdělávání			
- rozšiřování sortimentu			

P Ř Í L E Ž I T O S T I	- akvizice jiného pivovaru	- silná konkurence – stávající i potenciální	H R O Z B Y
	- spojování podniků	- změny v legislativě (zvýšení daní)	
	- vstup do nadnárodní skupiny Lobkowicz	- růst cen vstupních surovin a energií	
	- podpora exportu (CzechTrade, veletrhy, výstavy)	- cenový tlak supermarketů	
	- růst poptávky po netradičním pivu	- špatná úroda	
	- růst spotřeby alkoholických nápojů	- platební neschopnost odběratelů	
	- možnost využití finančních prostředků EU (OP Podnikání a inovace, OP Výzkum a vývoj pro inovace, OP Životní prostředí)	- pokles vývozu	
		- nedostatek kvalitních surovin	
		- růst trhu s vínem	
		- pokles spotřeby piva	
	- trend zdravého životního stylu		
	- vysoké ceny dodavatelů marketingových služeb		
	- rychlý vývoj moderních trendů		

Zdroj: vlastní zpracování

Předchozí kapitola 4 posuzuje konkurenceschopnost jako současnou, ale podnik zajímá hlavně budoucnost. Tématem této diplomové práce je zvyšování konkurenceschopnosti, proto se autorka zabývá položkami, které k tomuto zvýšení mohou přispívat. Jednou z nich je spojování podniků. Větší pivovary mají tu výhodu, že jejich výroba na jednotku produkce je levnější, mají větší úspory z rozsahu a mohou investovat do například do reklamy. Žádný malý pivovar si totiž nemůže dovolit vydávat takové sumy na reklamu jako velké nadnárodní skupiny.

Členství v Evropské unii umožňuje pivovaru exportovat své produkty do zahraničí. Distribuce má stále otevřenější cesty a i přes její nákladnost do některých států, může pivovar využít například dotací – finančních prostředků z EU.

Produktové portfolio pivovaru je vyvážené, přesto by měl pivovar držet krok s ostatními a nabízet ovocná sezonní piva oblíbená v letních měsících nebo fitness pivo snížené o obsah cukru, jako nabízí například Pivovar Svijany. V dnešní době se lidé zajímají o svou životosprávu, a proto by zdravější pivo mohlo být u svých spotřebitelů žádanější a stát se oblíbeným produktem na trhu. Pardubický pivovar a. s. má v sortimentu pouze pivní mix s příchutí citronu, prodáváný v sudech.

Pro další rozšíření sortimentu by bylo vhodné zavedení piva v plechovkách. Přestože tato změna představuje velkou počáteční investice, plechovkové pivo má řadu výhod. Především recyklovatelnost plechovek, dále lehkost, skladnost, spotřebitelé nepotřebují otvírák a nemusí za plechovky platit zálohy. Pokud by podnik nechtěl investovat do této varianty, může využít obalů PET. PET láhve s sebou nesou také řadu výhod: větší objem, lehkost, skladnost a cena.

Pro sběratele a milovníky piva a pro všechny, kteří by chtěli suvenýr, může pivovar zřídit elektronický obchod (e-shop). Zákazníci by si mohli zakoupit pivní sklenice, trička, drobné dárkové předměty, ale také etikety a tácky, případně poukaz na párty v pivovaru nebo školu čepování.

Jednou ze silných stránek je i využívání simulačních technik vzdělávání, mezi které patří manažerské hry. Právě na tyto hry je zaměřena další kapitola.

5.1.1 Manažerské hry

Trénink manažerských dovedností formou her přináší řadu výhod a možných příležitostí, ale i nevýhody a určité hrozby. V tabulce 11 jsou tyto faktory zaneseny do SW a OT analýz.

Tabulka 11: SW a OT analýzy manažerských her

S I L N É S T R Á N K Y	<ul style="list-style-type: none"> - podpora manažerského rozhodování - aktivní zapojení účastníků - prostor pro kreativitu - propojování znalostí - podpora systémového myšlení - problémová/projektová výuka - účinná forma vzdělávání - variabilita díky uplatnění IT - bezrizikové prostředí (rozhodování nanečisto) 	<ul style="list-style-type: none"> - zjednodušená náhrada reality - zjednodušené výpočty ukazatelů - různá pojetí realičnosti - časově náročná příprava - náročné lektorské vedení - finanční náročnost - zjednodušené hodnocení - různá interpretace 	S L A B É S T R Á N K Y
P Ř Í L E Ž I T O S T I	<ul style="list-style-type: none"> - průnik do dalších oblastí (strategické řízení měst a obcí) - podpora Evropské Unie (hra GMC) - přechod ke znalostní společnosti - výzkumný nástroj - celoživotní vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> - jiné moderní nástroje - pasivita některých členů (efekt černého pasažéra) - snaha za každou cenu zvítězit (podvádění, kažení hry) 	H R O Z B Y

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi hlavní přínosy patří zvýšení potenciálu manažerů, podpora při rozhodování, rozvoj jejich schopností a dovedností.

Forma vzdělávání manažerů

Manažerské hry jsou označením pro způsob vzdělávání manažerů. Tato forma vzdělávání je založena na vytvoření umělého prostředí, které simuluje reálné situace při řízení organizace, ať se jedná o plánování, rozhodování, kontrolu, komunikaci či samotné řízení. Manažerské hry umožňují sledovat důsledky rozhodnutí a přirozeně reagovat na různé situace.

Propojení teorie s praxí (aktivní zapojení aktérů)

Teoretické znalosti jsou nezbytným předpokladem pro dosažení úspěchu v praxi. Samotná teorie ale ve většině případů nestačí, vždy je nutné teorii doplnit praktickými zkušenostmi. Právě manažerské hry umožňují aktérům ověřit si teoreticky nabyté zkušenosti v podmínkách reálného života, provádět rozhodnutí a vidět jejich důsledky. Samozřejmě tyto hry nemohou nikdy postihnout komplexně reálný svět (praxi). Jejich smyslem je vytvořit jakýsi most, mezistupeň mezi teorií a praxí. [2]

Zkušenost z hraní role v dynamickém systému

Každý z nás dělá chyby a není možné se jim vyvarovat. Bohužel ale mohou znamenat velké ztráty, většinou ekonomické (v případě manažera). Také v této oblasti mohou pomoci manažerské hry. Pomocí dynamických modelů simulujících realitu je možné zjistit důsledky rozhodnutí a činů aktéra, bez rizika promítnutí negativních dopadů těchto rozhodnutí do reality. Tyto simulace probíhají ve zrychleném čase, je možné vyzkoušet celou řadu variant, aniž by aktéři museli čekat na výsledky experimentů, prováděných v realitě. [1]

Variabilita díky uplatnění IT

Manažerské hry mohou mít podobu stolní a počítačovou. Stolní (deskové) hry simulují rozhodování v různých situacích. Příkladem legendární stolní hry je hra Monopoly, příp. česká verze převedená do koňského prostředí pod názvem Dostihy a sázky.

Některé manažerské hry mají počítačovou verzi. Mezi hry s IT podporou patří např. Global Management Challenge (GMC), Stock Market Challenge, Manahra, Reveal by Loreal. GMC je největší mezinárodní týmová soutěž na světě v oblasti strategie řízení.

Dle [35] byla manažerská hra Beer Game původně vyvinuta jako stolní hra, ale v roce 1993 byla představena i její první počítačová verze Beer Game, která měla svojí deskovou předlohu simulovat. V dnešní době na internetu existuje několik dostupných verzí Beer Game simulátorů.

Díky těmto silným stránkám patří manažerské hry k nevhodnějším technikám pro zvyšování konkurenceschopnosti.

5.2 Manažerská hra Pardubický pivovar

Návrhem autorky pro podporu konkurenceschopnosti Pardubického pivovaru a. s. je manažerská hra „Pardubický pivovar“. Tato hra je modifikací manažerské hry The Beer Production and Distribution Game (zkráceně Beer Game). Beer Game byla vytvořena v šedesátých letech na Massachusetts Institute of Technology`s Sloan School of Management jako reakce na obrovské výkyvy v produkci. Autorem hry je profesor a světově uznávaný odborník v systémové dynamice John Sterman. [48]

Cílem hry je dát výrobcům, distributorům, velkoobchodníkům a maloobchodníkům podniku možnost zkusit si „nanečisto“ nějaký problém, který byl v minulosti v podniku řešen, nebo zcela nový problém či situaci, která ještě nenastala, ale podnik ji kvalifikuje jako možnou hrozbu. Cílem je, aby tito hráči přišli se strategií, která povede ke zlepšení kteréhokoliv z ukazatelů nebo udržení stávajícího stavu v nepříznivé situaci, a bude „cestou ven“ z problému, který bude vždy nastíněn v konkrétní modelové situaci.

Hraním hry si tak budou moci plně uvědomit důsledky svých rozhodnutí a jednání nejen pro ně samotné, ale i pro ostatní obchodní zástupce a celý podnik.

Téma této manažerské hry je srovnatelné s problémy reálných podniků [5]:

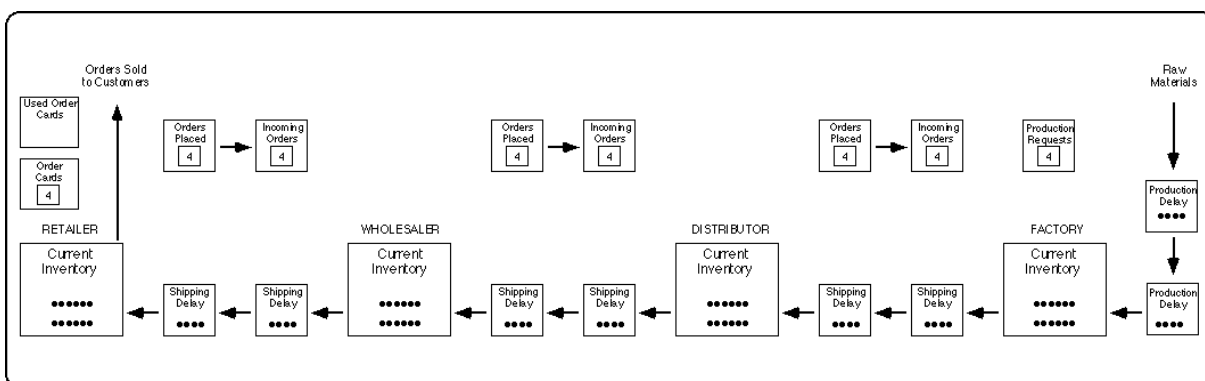
1. předvídat požadavky zákazníků,
2. splnit tyto požadavky,
3. optimalizovat výši zásob vstupních surovin, výrobků a zboží udržováním dostatečných zásob, ale současně vyloučením neodůvodněného přebytku vstupních surovin, výrobků a zboží,
4. optimalizovat výši celkových nákladů.

5.2.1 Postup a pravidla hry

Účastníci hry jsou rozděleni do několika týmů, jejichž výsledky se následně srovnávají. Každý tým funguje v uzavřeném trhu a týmy mezi sebou nekomunikují.

Beer Game je založena na lineárně distribučním řetězci, který tvoří výrobce (pivovar) – factory, distributor – distributor, velkoobchodník – wholesaler, maloobchodník – retailer a konečný spotřebitel (zákazník) – customer. Distribuční logistika této hry je znázorněna

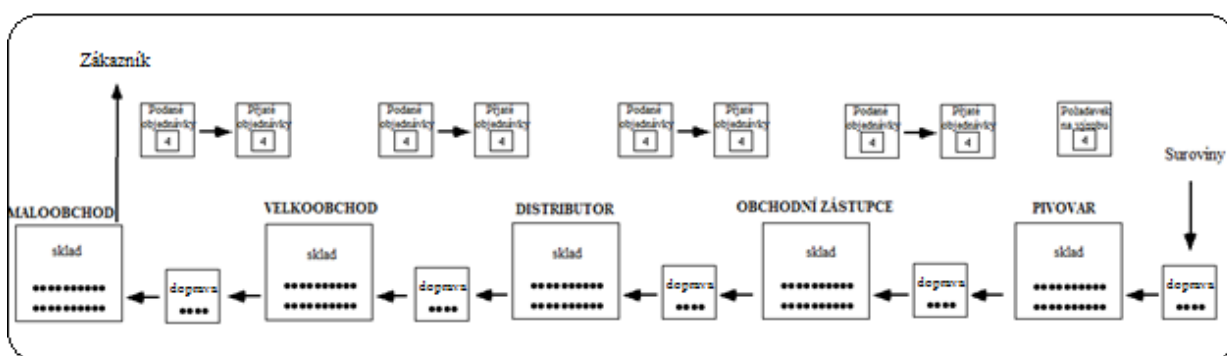
na obrázku 17. Hraje se s pomůckami, které reprezentují zákaznickou objednávku, suroviny, polotovary, zboží a zásoby. Jedná se o modelovou situaci, kde všechny role objednávají 4 kusy.



Obrázek 17: Distribuční logistika Beer Game

Zdroj: [48]

V praxi však existují různé přímé i nepřímé distribuční cesty. Hra Pardubický pivovar je rozšířena o roli obchodního zástupce, který v tomto podniku hraje velmi důležitou roli (viz. obrázek 18). Pivovar prošel v loňském roce rozsáhlou rekonstrukcí a díky ní teď disponuje kapacitou 200 tisíc hektolitrů oproti původním 80 tisícům. Mezisklady ve hře fungují pro určení obtížnosti hry – možnost zadávat objednávky na kratší nebo delší časové období. Oproti Beer Game je v této hře ponechán pouze 1 mezisklad. Opět se jedná o modelovou situaci, kdy všechny role objednávají 4 kusy a na skladech je 20 kusů (v 10 tisících hektolitrů).



Obrázek 18: Distribuční logistika manažerské hry Pardubický pivovar

Zdroj: vlastní zpracování dle [48]

Každý tým se skládá z 5 osob. Rozsah výroby si určuje pivovar sám, ale maloobchod (ani zákazník) neví, kolik piva se uvařilo. Výše požadavku konečného zákazníka je během hry simulována vedením a informaci o jeho objednávkách má pouze maloobchodník. Podle řetězově vystavených objednávek maloobchodem, velkoobchodem, distributorem, obchodním zástupcem a pivovarem je zboží řetězově vyskladňováno. Po obdržení objednávky není zboží okamžitě předáno objednateli, ale je mu dopravováno. V úvahu tedy připadá i volba dopravce – doba dodání je u dopravců různě dlouhá. Maloobchod vyskladňuje

ve prospěch zákazníka (bez meziskladu). Každý člen týmu může sledovat materiálový tok, ale obsah informačního toku je interní záležitostí každé role. Mezi jednotlivými rolemi platí zákaz komunikace.

Postup hry je známý a stejný pro všechny týmy. Nejde o rychlost, ale o dodržení předepsaných kroků v rámci opakovaných kol hry, kterými se má dospět k efektivnímu řešení. Jednotlivé kroky a kola hry řídí vedoucí hry. Žádný tým nehraje o etapu dopředu ani pozadu.

Pravidla hry:

1. přijetí dodávky zboží,
2. dopravení další dodávky, pivovar chystá suroviny podle výrobního požadavku a vaří pivo,
3. přijetí objednávky s novými požadavky,
4. vyskladnění a odeslání zboží (v aktuálním kole se vyskladňuje zboží objednané v tomto kole a skluz z minulého kola),
5. zapsání konečného stavu zásob nebo skluzu v zásobách do evidenčního listu,
6. rozhodnutí o velikosti objednávky a vystavení objednávky na požadovanou výši zboží,
7. odeslání objednávky,
8. zaznamenání požadované výše zboží do evidenčního listu.

Během hry každý člen zapisuje v naturálním vyjádření velikost objednávky a stav zásob, příp. stav nedostatku (skluz) zásob do evidenčního listu (viz. příloha B). Skluzu jsou již přijaté, ale ještě nesplněné objednávky, které musí být splněny v budoucnosti. Skluzu se mohou kumulovat.

Příklad modelové situace

Jádrem hry je modelová situace, která se může variabilně měnit v závislosti na momentálních potřebách podniku. Na vyřešení každé situace má tým 15 minut, ale jak již bylo napsáno, ve hře nejde o rychlost. Následující návrh odráží každoroční problémy a požadavky podniku.

Přichází teplé léto, v nížinách se očekávají denní průměrné teploty okolo 25 stupňů, a s ním letní akce. Mimo jiné se na Kunětické hoře bude konat festival Hradů CZ, v Pardubicích Febiofest music festival a otevírá se Pardubické letní kino Pernštejn. Všechny letní akce znamenají pro Pardubický pivovar zvýšenou poptávku po pivě i limonádách a podnik se na ně musí každý rok pečlivě připravit. Musí se předvyrobit dostatečné množství tak, aby byly

uspokojeny nasmlouvané objemy jednotlivým zákazníkům. Bohužel je tu pro pivovar i špatná zpráva – v tomto období budou zveřejněny lékařské výzkumy o pozitivních zdravotních účincích vína.

Ve Východních Čechách funguje princip konkurence. To znamená, že v případě vzniku skluzu lze objednat dodávku zboží u dodavatele z konkurenčního distribučního řetězce a zboží bude dodáno do nejbližšího mezikladu. Objednateli vznikají dodatečné náklady na dopravné a naopak dodavateli se zvyšují výnosy. Samozřejmě, že přednostně jsou uspokojovány objednávky článků vlastního distribučního řetězce, následně objednávky od konkurentů a to samé platí u skluzů.

Vyhodnocení hry

Manažerská hra Beer Game považuje za faktory úspěšnosti náklady a výnosy.

Každý hráč ve svém evidenčním listu vypočítá součet zásob a součet skluzů za všechna období a z nich stanoví:

- náklady na zásoby = součet zásob x cena zásoby (0,5),
- náklady na skladování = součet skluzů x cena skluzu (1),
- náklady na dopravu = (součet zboží od konkurence + součet zboží na konci hry) x cena dopravy (0,3).

Tyto náklady se sečtou za všechny role v týmu. Cílem hry je tyto náklady minimalizovat. Obvyklé průměrné náklady týmu jsou kolem 2 000, výjimečně se pohybují pod 1 000 a bývají dokonce i větší než 10 000. Dle názoru autorky jsou optimální náklady kolem 1 400.

Výnosy se spočítají na základě vzorce: suma prodaného zboží x cena zboží x marže (1,85). Cena produkce je stanovena jednotně. Ve hře Beer Game je zjednodušeně předpokládáno, že změna zásob ve skladu = prodané zboží. Ale v praxi může být změnou zásob i např. zkažení produktů, krádež, požár ve skladu. Proto je ve hře Pardubický pivovar třeba zaznamenávat do Evidenčního listu pouze prodané zboží.

Ze zjištěných nákladů a výnosů lze jednoduše dopočítat zisk = výnosy - náklady.

Hra Pardubický pivovar má navíc jedno kritérium úspěšnosti – rozkyvný faktor objednávek a zásob, které se vypočítají pomocí rovnic 2 a 3:

$$\text{rozkyvný faktor objednávek} = \frac{\Delta O B J p}{\Delta O B J z} \quad (2)$$

kde $\Delta O B J p$změna objednávek pivovaru,
 $\Delta O B J z$změna objednávek zákazníka.

$$\text{rozkyvný faktor zásob} = \frac{\Delta Z \dot{A} S p}{\Delta Z \dot{A} S z} \quad (3)$$

kde $\Delta Z \dot{A} S p$změna zásob pivovaru,
 $\Delta Z \dot{A} S z$změna zásob zákazníka.

Tento faktor sleduje změnu mezi objednávkami a zásobami koncových článků distribučního řetězce, pivovaru a zákazníka. U těchto rolí lze také sledovat výše minimálních a maximálních objednávek a zásob – oscilaci.

Nakonec jednotlivé týmy (příp. jejich vedoucí) prezentují svou realizovanou strategii, komentují dosažené výsledky (výsledkový list – viz. příloha C), úspěšná i neúspěšná rozhodnutí. Následuje vystoupení vedoucího hry, který srovnává strategie jednotlivých týmů a dosažených výsledků (stanoví pořadí úspěšnosti týmů ve hře). Závěrečná diskuse umožňuje prezentovat názory všech účastníků hry, ať již k práci týmů, vlastní sehraávce i k náplni hry. Poznatky z této diskuse mohou přinést podněty pro zkvalitnění příštích sehraávek, příp. pro úpravu některých parametrů hry.

5.3 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost pivovaru

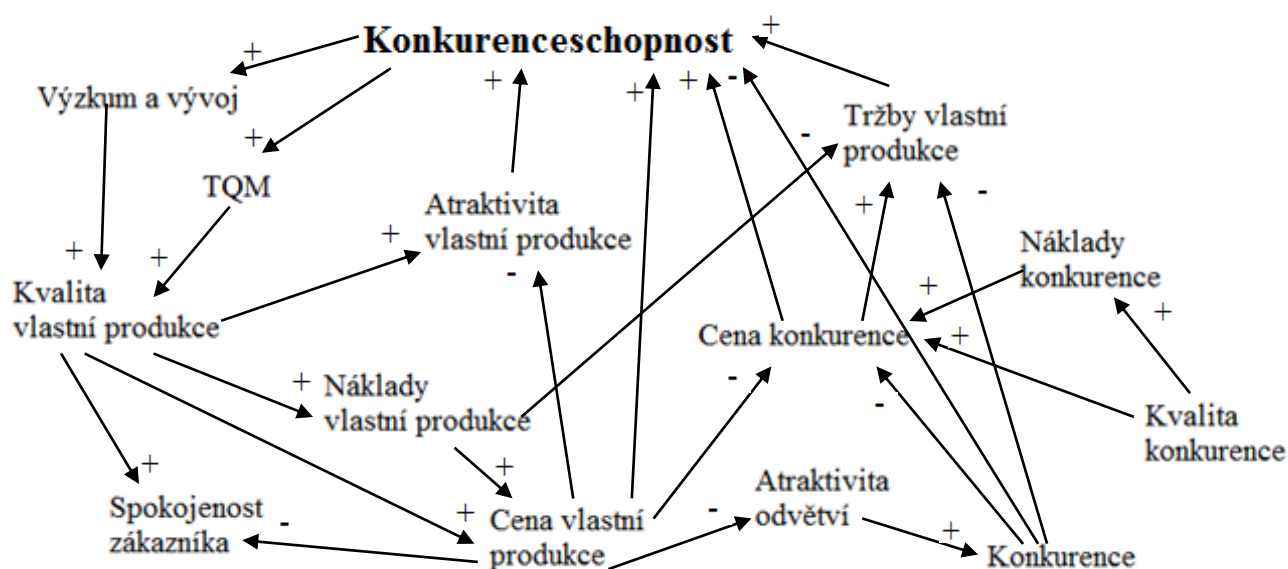
Kognitivní mapa (princip systémové dynamiky) představuje grafický nástroj zobrazení prvků rozhodovacích problémů a jejich vazeb pomocí uzlů a spojnic grafů. U kognitivních map se zjišťuje, jaké faktory jsou ve vzájemném vztahu (např. cena – odbyt – zisk – cena, porodnost v regionu – odbyt určitého zboží – cena – koupěschopnost – porodnost) a návaznosti (směr kauzálního vztahu) a jak vývoj jednoho faktoru ovlivní návazný faktor – zda vývoj bude stejný, nebo opačný (typ kauzálního vztahu). Směr kauzálního vztahu je vyjádřen orientovanou hranou, která spojuje faktory, které jsou v příčinném, resp. následném vztahu. Typ kauzálního vztahu vypovídá o typu kauzality. Kladná kauzalita je do mapy zaznamenána znaménkem plus (+) a představuje přímou závislost. Záporná kauzalita označena znaménkem minus (-) vyjadřuje nepřímou závislost. [5]

Většinou dochází ke vzniku cyklů, což dokládá, že faktory jsou na sobě závislé. Jednotlivé prvky nejsou posuzovány izolovaně, neznamená tedy, že když se zvyšuje (snižuje) jeden faktor, musí se totéž stát se souvisejícím faktorem. Výsledkem analýzy může být zdánlivě paradoxní zjištění, např. snaha o snížení prodejní ceny povede v důsledku k jejímu zvýšení, a tím pádem

nižší prodejnosti produktu. Zjištění tak dokládá, jak se často velmi omezeně posuzují jednotlivé souvislosti a jak zkrácená může být představa o nejlepším řešení.

Následující obrázek 19 znázorňuje kognitivní mapu Pardubického pivovaru a. s.

Hlavní závislou proměnnou v této kognitivní mapě je konkurenceschopnost, se kterou mají vazby tyto proměnné: výzkum a vývoj, TQM, konkurenceschopnost, atraktivita vlastní produkce, cena vlastní produkce, cena konkurence, náklady vlastní produkce, konkurence a tržby vlastní produkce. Např. konkurenceschopnost ovlivňuje příznivě výzkum a vývoj a TQM, ty nám umožní vyšší kvalitu vlastní produkce a díky ní vzroste atraktivita vlastní produkce, následně i konkurenceschopnost a nakonec zisk. Negativní vliv mají na konkurenceschopnost proměnné náklady vlastní produkce a ceny konkurence, protože pokles cen u konkurence sníží tržby vlastní produkce, tím pádem i konkurenceschopnost. Podnik by měl tedy vkládat finanční prostředky do výzkum a vývoje a věnovat se TQM, vrátí se mu to v podobě vyšší konkurenceschopnosti.

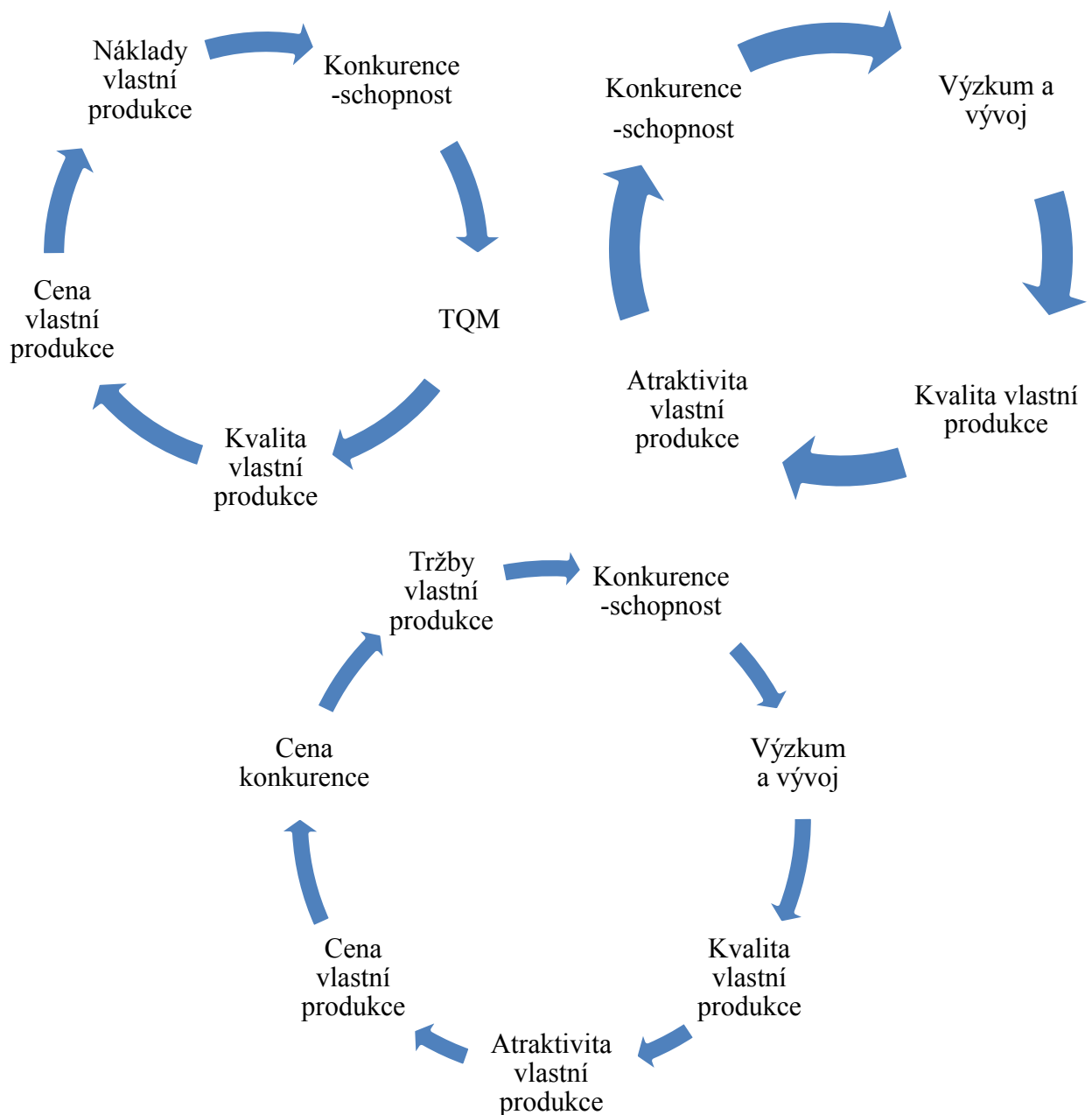


Obrázek 19: Kognitivní mapa – zisk

Zdroj: vlastní zpracování

V určité situaci jsou závislou proměnnou i náklady vlastní produkce, které negativně ovlivňují zisk a pozitivně cenu vlastní produkce. Ale jsou také ovlivňovány, a to pozitivně, kvalitou vlastní produkce.

V této mapě vzniklo několik cyklů, příklady jsou znázorněny na následujících obrázcích 20, 21 a 22.



Obrázek 20, 21, 22: Cykly

Zdroj: vlastní zpracování

Dle [5] jsou kognitivní mapy velmi účinným nástrojem – lze je využít jak pro analytické účely, zejména pro diagnostikování příčin špatného chování a rozhodování, pro modelování toho, v jaké interakci jsou určité faktory a jevy a jak se vzájemně chovají, a pro verifikaci možných strategií a pro kontrolu. Jejich velkou předností je, že se snaží postihnout dynamiku vývoje a působení souvisejících faktorů.

Konkurenceschopnost je velmi široký pojem, ale přesto je většina z uvedených faktorů obsažena i ve hře Pardubický pivovar. Díky změnám těchto faktorů může podnik svou konkurenceschopnost posilovat.

ZÁVĚR

Konkurenceschopnost je souhrn strategických a taktických opatření, které vedou k dosažení konkurenční výhody. V současné době znamená nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků. Podniky využívají široké spektrum různých nástrojů, prostřednictvím kterých se snaží zvyšovat svoji konkurenceschopnost.

Tyto nástroje lze rozdělit na tradiční a moderní. Tradiční nástroje konkurenceschopnosti jsou takové nástroje, které se již využívají. Mají svou historii a své výsledky. Mezi ně patří např. dotace, ekonomický audit podniku, inovace, hospodářské sdružování, kooperace podniků, strategické partnerství, klastry, outsourcing a využití fondů Evropské Unie.

Ale tlak na výrobní podniky neustále roste a tradiční nástroje je třeba doplnit o moderní nástroje. Mezi ně lze zařadit např. informační technologie a její rozvoj, moderní marketing, orientace na zákazníka, simulační techniky vzdělávání, techniky stimulování kreativity, procesní řízení a projektové řízení. Na základě autorkou stanovených kritérií byly všechny nástroje komparovány.

Pardubický pivovar a. s. má bohatou historii, působí na trhu již od roku 1871. Mimo klasická piva, piva s příchutí citronu a nealkoholických limonád vyrábí speciální tmavou devatenáctku Pardubický Porter v nezměněné receptuře od roku 1890. Pivovar je držitelem několika ocenění, které garantují kvalitu jeho produktů. Provozuje restauraci Pivovarka, 6 firemních prodejen Pivovarka a tento tekutý chléb si mohou spotřebitelé vychutnat po celé České republice.

Cíle diplomové práce byly splněny. Byly určeny konkurenční výhody podniku Pardubického pivovaru a. s., díky kterým se mu daří získat nové a udržet stávající zákazníky na přesyceném trhu. Práce se nejprve věnuje analýze vnějšího okolí podniku, jedná se o faktory sociální, ekonomické, ekologické, technologické a legislativní. Podnik není schopen je ovlivnit.

Pro analýzu konkurenčního prostředí je zde použit Porterův model pěti sil, který zohledňuje soupeřivost mezi podniky v odvětví, vyjednávací vliv dodavatelů, vyjednávací vliv odběratelů, ohrožení ze strany vstupu nových konkurentů a nebezpečí existence substitutů. Z analýzy vyplývá, že největší vliv na Pardubický pivovar a. s. mají stávající konkurenti, zákazníci a substituty. Dále je tu vysoká hrozba vyjednávacího vlivu dodavatelů, protože pivovar používá výhradně české suroviny. Nově vstupující konkurenti mohou sice na trh vstoupit kdykoliv, ale vzhledem ke kapitálově náročné počáteční investici není tato hrozba tak vysoká. Přesto musí podnik neustále všechny tyto hrozby monitorovat, aby si byl schopen udržet svůj tržní podíl.

Analýza vnitřního prostředí stručně charakterizuje vlastní výkonnost a způsobilosti podniku pomocí hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů.

Mezi hlavní konkurenční výhody podniku patří následující: malý nezávislý pivovar, tradice výroby, výroba jedinečného piva Porter a využívání českých surovin.

Východiska jednotlivých analýz byla shrnuta v SW a OT analýzách, aby bylo přehledné, jakými silnými a slabými stránkami podnik disponuje a jakým příležitostem a hrozbám čelí. Pardubický pivovar a. s. se zaměřuje na maximalizaci silných stránek a příležitostí, nesmí ale zapomínat na minimalizaci slabých stránek a hrozeb.

Jednou z příležitostí je zavedení simulačních technik vzdělávání, mezi které patří manažerské hry. Trénink manažerských dovedností formou her přináší řadu výhod, např. zvýšení potenciálu manažerů, podpora při rozhodování, rozvoj jejich schopností a dovedností, podpora systémového myšlení a účinná forma vzdělávání v bezrizikovém prostředí.

Díky těmto silným stránkám mají manažerské hry potenciál pro zvyšování konkurenceschopnosti. V závěru práce je uveden návrh manažerské hry Pardubický pivovar včetně kognitivní mapy, která graficky znázorňuje vztahy mezi konkurenceschopností a ostatními proměnnými.

Předpokládá se, že některé získané závěry budou podnikem využity. Za přínosy této diplomové práce lze považovat vymezení tradičních a moderních nástrojů zvyšování konkurenceschopnosti, které nejsou uvedeny v žádné literatuře, a návrh manažerské hry Pardubický pivovar, který by podniku mohl přispět k lepší pozici v konkurenčním boji na pivovarnickém trhu. Oproti původní verzi hry Beer Game je přidána role obchodního zástupce, snížen počet meziskladů a jako faktor úspěšnosti se vyhodnocuje rozkyvný faktor. Díky těmto změnám by se hra měla více přibližovat realitě. Tento návrh se nyní bude v podniku testovat.

Minipivovary zažívají v Česku mimořádný boom [46]. V roce 2014 vzniklo 50 minipivovarů, jejich počet se blíží k 280. O jejich provoz se často zajímají lidé, kteří získali kapitál z jiného druhu podnikání. Některé se staly tak úspěšnými, že už se dostaly do kategorie průmyslového pivovaru. Jedná se např. o pivovary Kácov a Chotěboř.

Obliba malých pivovarů navíc přinutila ty větší zkvalitnit svou produkci. Předběžná čísla o vývoji tuzemského pivního trhu ukazují, že se českým pivovarům daří prodávat dražší a kvalitnější piva než tomu bylo v minulosti.

LITERATURA

KNIŽNÍ ZDROJE

- [1] BEERMANN, S. *Hry na semináře a workshopy: 66 kreativních her*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 108 s. ISBN 978-80-247-2964-0.
- [2] BLAŽEK, L. *Aplikace manažerské hry na podmínky automobilového průmyslu: manuál k aplikaci AM8*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998, 24 s. ISBN 80-210-1740-6.
- [3] CHAN, K. F., LAU, T., MAN T. W. Y. The Competitiveness of small and medium enterprises – a Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*, 2002, roč. 17.
- [4] FOTR, J. *Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999, 135 s. ISBN 80-707-9559-X.
- [5] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [6] FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. 1. Praha: Management Press, 2005. 111 s. ISBN 80-7261-129-1.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education limited, 2006. 1033s. ISBN 978-0-273-71018-9.
- [9] JENÍČEK, V. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, c2010, xv, 132 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-195-6.
- [10] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [11] KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [12] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [14] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

- [15] KOŽENÁ, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [16] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [17] MICHELI, P., MANZONI, J. F. Strategic Performance Measurement : Benefits, Limitations and Paradoxes. In Long Range Planning, 2010. ISSN 0024-6301.
- [18] PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [19] PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. 1st ed. New York: The Free Press, 1990. ISBN 0684841479.
- [20] ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [21] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [22] TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. Nová civilizace: třetí vlna a její důsledky. Praha: Dokořán, 2001. ISBN 80-86569-00-4.
- [23] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku: 66 kreativních her*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [24] VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [25] BLAŽEK, L. Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření) [online]. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 303 s. [cit.2014-11-29]. ISBN 978-80-210-4456-2. Dostupné z: http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/konkurencni_schopnost_podniku.pdf
- [26] BYZNYS SLOVÍČKA. PESTEL [online]. 2012 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: http://www.byznyslovicka.com/ekonomika_management/pestel/
- [27] CZECHINVEST: *Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. 2014 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>
- [28] Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [29] Češi pijí pivo stále nejvíce na světě, jejich chutě se ale mění. *Investiční web* [online]. 2014 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/5/12/trh-s-pivem/>

- [30] ČEVELOVÁ, M. Marketingová kouzla: Poradenství a kurzy pro drobné podnikatele [online]. 2012 [cit. 2014-09-10]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- [31] Ekologie v Plzeňském Prazdroji. *EnviWeb* [online]. 2013 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/ekologove/95138/ekologie-v-plzenskem-prazdroji/>
- [32] *EKONOMIKON.CZ: Ekonomika, ekonomie, podnikání, zaměstnání, účetnictví, peníze, finance, trh, investice, byznys* [online]. 2014 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/>
- [33] *Europa: Přehledy právních předpisů EU* [online]. 2014 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: <http://www.europa.eu/>
- [34] EUROSKOP.CZ: Věcně o Evropě [online]. 2014 [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: <http://www.euroskop.cz/680/sekce/obchodni-politika/>
- [35] HORČIČKA, Aleš a Lucie JELÍNKOVÁ. Zvyšování výkonnosti lidských zdrojů zavedením manažerské hry. *Trendy v podnikání - vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni*. 2013, 3/2013. Dostupné z: <http://www.fek.zcu.cz/en/tvp/doc/akt/tvp-3-2013-clanek-6.pdf>
- [36] *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2014 [cit. 2014-12-09]. Dostupné z: <http://justice.cz/>
- [37] Kvalitní řízení zvýší konkurenceschopnost. In: *Mezinárodní strojírenský veletrh* [online]. 2014 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/msv/aktuality/kvalitni-rizeni-zvysi-konkurenceschopnost/>
- [38] *PERNŠTEJN: PARDUBICKÝ PIVOVAR* [online]. 2014 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.pernstejn.cz/>
- [39] Pivní mixy na českém pivním trhu v roce 2014. *CVVM, Sociologický ústav AV ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/ostatni-ruzne/pivni-mixy-na-ceskem-pivnim-trhu-v-roce-2014>
- [40] Mapa pivovarů v ČR. *Pivníci.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.pivnici.cz/mapa-ceskych-pivovaru-a-minipivovaru/>
- [41] Pivo v české společnosti v roce 2014. *Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.: Odbornost, kvalita, nezávislost* [online]. 2014 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/ostatni-ruzne/pivo-v-ceske-spolecnosti-v-roce-2014>
- [42] Plzeňský Prazdroj prodal v loňském roce 10 milionů hektolitrů piva. *Zet* [online]. 2015 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/plzesk-prazdroj-prodal-v-loskm-roce-10-milion-hektolitr-piva-3947>

- [43] Přínosy informatizace (IS/IT). In: *Management a marketing* [online]. 2014 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/pnosy-informatizace-isit.htm>
- [44] *Rámcová pozice ČR k budoucnosti kohezní politiky EU. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Sekce NOK a evropských záležitostí* [online]. 2009. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=7d2be865-c5fc-413a-88e6-ea59d14a267/>
- [45] Strategická aliance aneb s konkurencí se to lépe táhne. In: *Business Vize* [online]. 2010 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/strategicka-aliance-aneb-s-konkurenci-se-to-lepe-tahne>
- [46] V Česku loni vzniklo padesát minipivovarů. Jejich počet se blíží 300. *IDNES.cz: Ekonomika* [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/cesko-zaziva-boom-minipivovaru-d3v-/ekonomika.aspx?c=A150318_153509_ekonomika_rny
- [47] V evropském žebříčku kupní síly Česko kleslo na 26. místo. *Incoma GfK* [online]. 2014 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://incoma.cz/v-evropskem-zebricku-kupni-sily-cesko-kleslo-na-26-misto/>
- [48] *Web.emi.edu. Teaching Takes Off* [online]. 1992 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/beergame.html>
- [49] *Za Pochtivé České Pivo* [online]. 2015 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.pochtivepivo.cz/>

PODNIKOVÉ ZDROJE

- [50] Výroční zpráva 2007. Spilko K., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2008.
- [51] Výroční zpráva 2008. Spilko K., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2009.
- [52] Výroční zpráva 2009. Kvasnička J., Štruncová S., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2010.
- [53] Výroční zpráva 2010. Kvapil L., Kvasnička J., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2011.
- [54] Výroční zpráva 2011. Kvapil L., Kvasnička J., Pátek M., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2012.
- [55] Výroční zpráva 2012. Kvapil L., Kvasnička J., Pátek M., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2013.
- [56] Výroční zpráva 2013. Kvapil L., Štěpán L., Pátek M., Doleček A., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2014.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Empirické šetření.....	I
Příloha B	Evidenční list manažerské hry Pardubický pivovar.....	II
Příloha C	Výsledkový list manažerské hry Pardubický pivovar	III
Příloha D	Mapa pivovarů v ČR.....	IV

Příloha A: Empirické šetření

Empirické šetření je jedním ze způsobů získávání primárních dat, které nelze získat jinak. Šetření bylo provedeno formou řízeného rozhovoru. Autorka si připravila na marketingovou manažerku Mgr. Lucii Srbovou tyto dotazy:

- 1) Jak vnímáte konkurenci? Existuje v České republice mezi pivovary konkurenční boj?
- 2) Koho považujete za hlavní konkurenty?
- 3) Jak sledujete konkurenci?
- 4) Co považujete za vaše hlavní přednosti a naopak, jaké má váš podnik nedostatky?
- 5) Jaké jsou konkurenční výhody vašeho podniku?
- 6) Jak zvyšujete vaši konkurenceschopnost? Jaké nástroje k tomu využíváte?
- 7) Sledujete moderní trendy (nástroje) konkurenceschopnosti?
- 8) Jedním z moderních nástrojů jsou manažerské hry, které se nejčastěji využívají za účelem rozvoje lidského kapitálu. Využívá/využíval je váš podnik? Jaký máte postoj k manažerským hrám?
- 9) Myslíte si, že díky manažerským hrám by byli schopni zaměstnanci lépe reagovat na situace, které se v praxi vyskytují a zabránilo se tak např. plýtvání?

Příloha B: Evidenční list manažerské hry Pardubický pivovar

Název týmu: _____

Role: pivovar/distributor/velkoobchodník/obchodní zástupce/maloobchodník

Období Zásoby Skluz Objednávka

1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Období Zásoby Skluz Objednávka

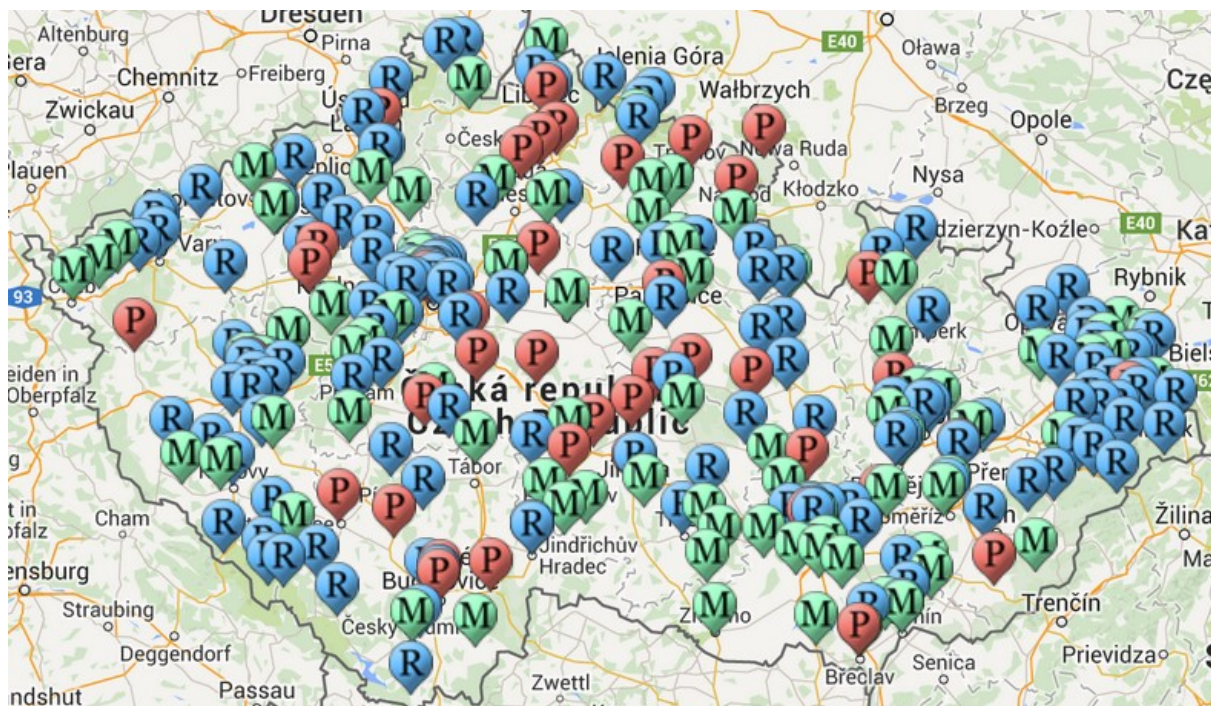
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

Příloha C: Výsledkový list manažerské hry Pardubický pivovar

Údaj	Hodnota pro roli				
	P	D	VO	OZ	MO
Období 1. nárůstu výše objednávek					
Období 2. nárůstu výše objednávek					
Období maximální objednávky					
Období 1. poklesu výše zásob					
Období 2. poklesu výše zásob					
Období minimální zásoby					
Rozpětí období skluzu					
Výše maximální objednávky					
Výše minimální objednávky					
Rozkyvný faktor objednávek					
Výše maximální zásoby					
Výše minimální zásoby					
Rozkyvný faktor zásob					
Rozdíl maximální a minimální zásoby					
Celkové náklady					

Příloha D: Mapa pivovarů v ČR

Mapa rozděluje pivovary na průmyslové (P), minipivovary (M) a restaurační (R). V ČR funguje 43 průmyslových pivovarů, 89 minipivovarů a 156 restauračních pivovarů.



Zdroj: [mapa]