

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Diplomová práce

**STRATEGICKÝ MANAGEMENT
VČETNĚ PROJEKTOVÉ STUDIE**

**Vedoucí bakalářské práce:
Ing. V. ŠTÍPEK, Ph.D.**

**Autor:
Bc. Petra VORÁČKOVÁ**

2007

Poděkování:

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce panu Ing. V. ŠTÍPKOVI, Ph.D. za odborné konzultace, dále panu doc. Ing. J. F. PALÁNOVI, CSc. za poskytnutí odborných knih a informací a vedoucímu oboru logistiky Městského pivovaru PLATAN, s. r. o., panu Ing. Jiřímu BODLÁKOVI za praktické rady, materiály a trpělivost, se kterou mě vedli při psaní této diplomové práce.

Prohlášení:

Prohlašuji tímto, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně na základě odborných konzultací, vlastních zjištění, literatury, která je uvedena v literárním přehledu, a praktických informací, které mi byly poskytnuty Městským pivovarem PLATAN, s. r. o. Protivín.

V Českých Budějovicích 15. dubna 2007

.....

OBSAH:

1. Úvod	1
2. Cíl	2
3. Literární přehled	3
3.1 Strategický management	3
3.2 Strategické řízení	4
3.3 Strategické cíle	6
3.4 Strategická analýza.....	6
3.5 Strategie.....	7
3.6 Strategický plán rozvoje.....	8
3.7 Podnikatelský plán.....	8
3.8 Situační analýza	11
3.8.1 Externí analýza	11
3.8.1.1 Analýza markookolí	13
3.8.1.2 Analýza mikrookolí	15
3.8.2 Interní analýza.....	22
4. Typologie strategií	24
4.1 Integrovaný model strategických alternativ.....	24
4.2 Konkurenční strategie	26
4.3 Identifikace konkurenčního postavení	30
4.4 Proces formulace podnikatelské strategie.....	31
5. Metodika	32
5.1 Model tvorby podnikatelského plánu.....	33
6. Analýza současného stavu	34
6.1 Charakteristika podniku	34
6.2 Zhodnocení výchozí situace – majetek a zdroje	42
6.2.1 Finanční analýza vč. bonitních a bankrotních ukazatelů	50
6.3 STEP analýza	57
6.4 Model pěti a šesti sil.....	61
6.5 Analýza ekonomických charakteristik odvětví.....	65
6.6 Analýza konkurence v odvětví	65
6.7 Analýza atraktivity odvětví.....	66
6.8 Analýza konkurenceschopnosti.....	68
6.9 Analýza klíčových faktorů úspěchu.....	69
6.10 Matice GE	70
6.11 Evaluace dosavadní strategie	71
6.12 SWOT analýza	72
7. Diskuse	73
8. Závěr	75
9. Přehled použité literatury	77
10. Přílohy	78

1. Úvod

Podniky v současné době naléhavě potřebují jasné strategie. Musí mít určeny strategické cíle a navazující strategie formulující směry rozvoje podniku. Musí vědět, co chtějí dělat, aby byly zřetelně odlišné a jedinečné, aby nabízely něco jiného než jejich konkurenti. V minulosti, kdy na trhu nebylo takové množství konkurentů, mohly podniky vystačit se strategiemi napodobujícími někoho jiného. Dnes s takovýmto přístupem rozhodně vystačit nelze. Současně je třeba namísto pouhého eliminování nevýhod hledat cesty, jak růst a budovat si výhody. Většina současně aplikovaných metod je zaměřena na to, aby se něco dělalo lépe, aby se zlepšila provozní efektivnost. To je nutné, aby se podnik udržel na trhu, ale jen udržení se nestačí. Je třeba zvýšit strategickou efektivnost, což předpokládá hledat nové příležitosti a nová uplatnění.

Strategický proces, proces tvorby strategických cílů a strategie, chápeme stále více jako snahu o sladění aktivit podniku s probíhajícími změnami. Jedná se o proces, který by měl směřovat k výraznější vnímavosti vůči potenciálním příležitostem.

Postklasické období rozvoje managementu sahající až do současné doby je charakterizováno množstvím různorodých teorií, přístupů, zkušeností a dalších poznatků, které mohou být navzájem neslučitelné. Proto studium a využívání informací současného managementu vyžaduje kritické myšlení a schopnost účelově si vybrat a v konkrétní praxi tvůrčím způsobem realizovat poznatky různých názorových směrů.

Pro současný vývoj jsou charakteristické dramatické a těžko předvídatelné změny. Charakter těch to změn a zejména jejich frekvence má za následek, že klasický proces strategického řízení směřující k hledání a budování dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody přestává být vhodný. Při rozhodování o budoucím vývoji podniku je třeba mít určitou metodologii.

2 Cíl

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracovat projektovou studii, tj. strategický plán pro vybraný podnikatelský subjekt a pomocí strategických analýz určit pozici podniku na trhu, jeho konkurenceschopnost a najít pro podnik optimální strategii nebo strategie, díky které by se mohl dále úspěšně rozvíjet a budovat si na trhu silnější postavení.

Dílní analýzy zahrnují základní charakteristiku společnosti, situační analýzu a návrh portfolia strategických alternativ.

Podnikatelským subjektem zvoleným ke zpracování této diplomové práce je **Městský pivovar PLATAN, s.r.o.** se sídlem **Protivín**.

3 Literární přehled

3.1 Strategický management

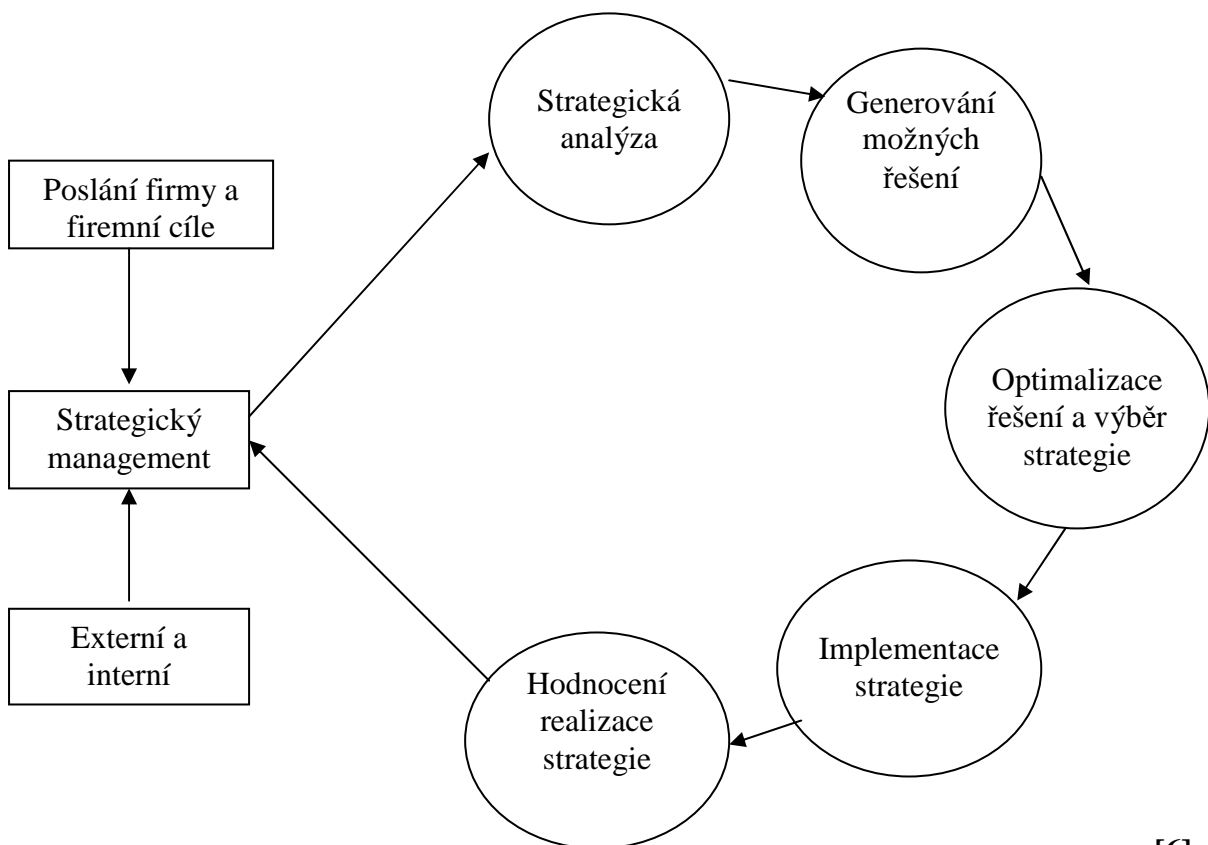
Obvykle užívané definice vymezují pojem *management* ze tří hledisek:

- management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením,
- management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky,
- management jako odborná disciplína. [4]

Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace, jak je znázorněno ve schéma č. 1. [6]

Schéma č. 1

Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



[6]

Strategický management lze vysvětlit jako proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům. [11]

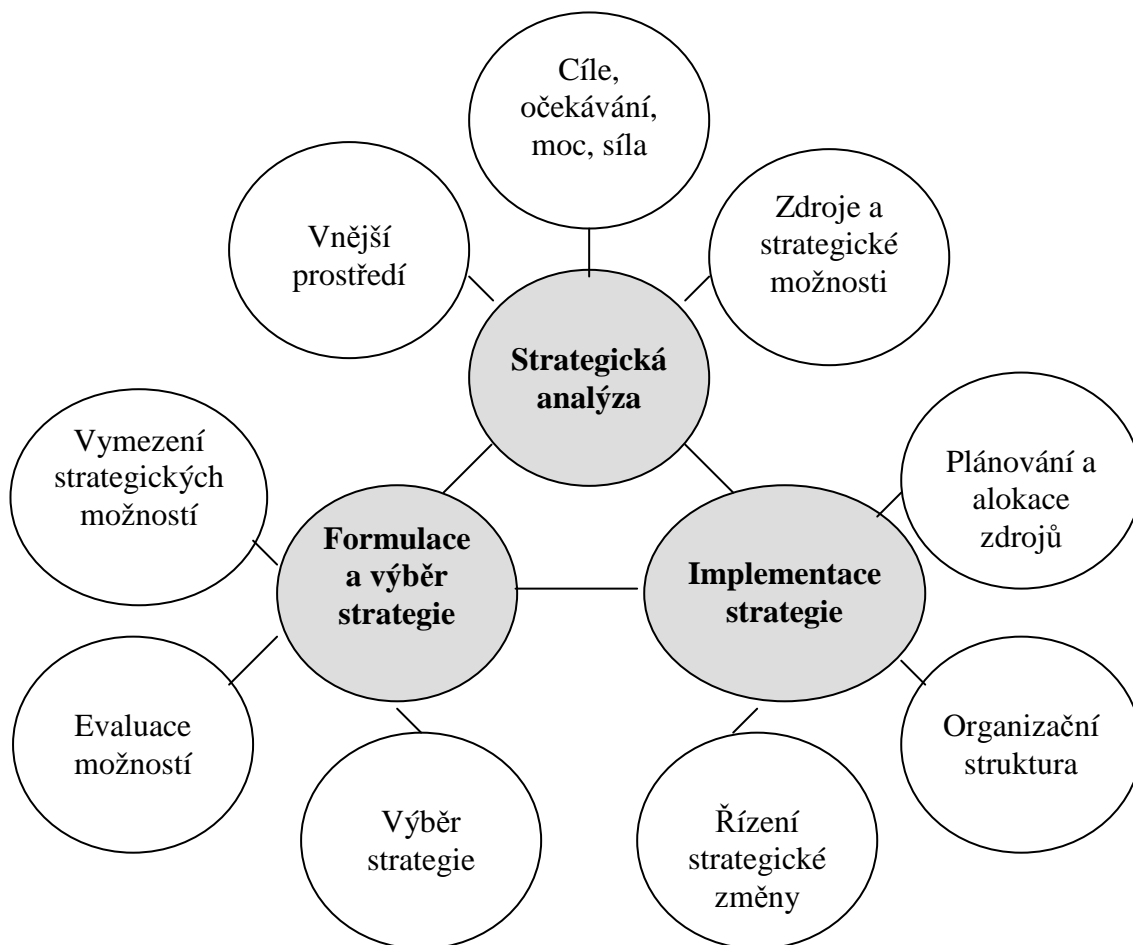
Strategický management můžeme rovněž chápat jako zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníkem. [11]

3.2 Strategické řízení

Strategické řízení je mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku a uskutečňuje se prostřednictvím formulace a implementace strategie, jak vyplývá ze schéma č. 2. Strategické řízení pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu [13].

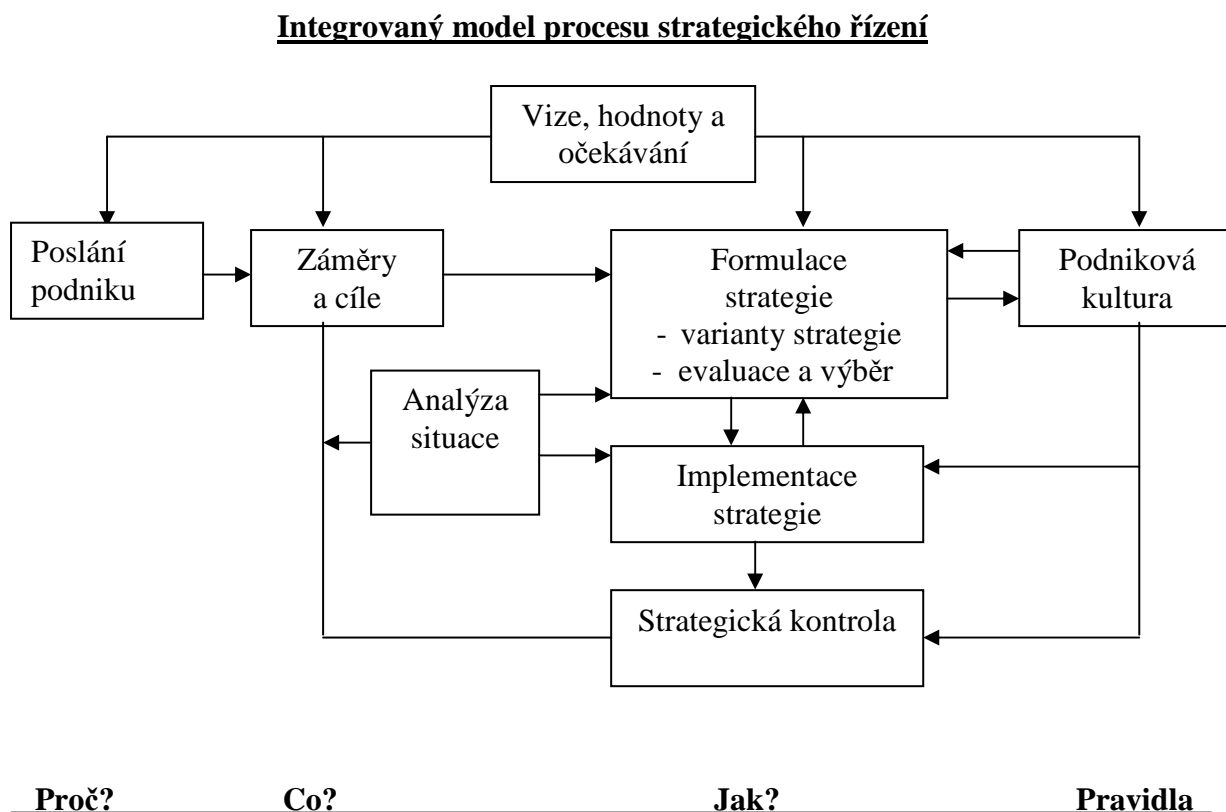
Schéma č. 2

Model procesu řízení podle Johnsona s Scholese



Strategické řízení je tedy vrcholným řízením rozvoje podniku jako celku v delším časovém horizontu. Z řady vyvinutých modelů, ukazujících podstatu popisovaného procesu strategického řízení, je možné použít *Integrovaný model strategického řízení*, zobrazený ve schéma č. 3. Tento model je jedním z mnoha přístupů, ukazujících princip celého procesu volby strategie. Jeho výhodou oproti ostatním modelům je to, že poskytuje pohled na proces jako souběh jednotlivých činností a nikoli jen popis postupných kroků. Podstatu modelu, a vlastně i podstatu celého strategického řízení, lze vyjádřit pomocí jeho složek. [11]

Schéma č. 3



3.3 Strategické cíle

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu, a stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činností podniku. V souvislosti s cíli je třeba si uvědomit, že:

- ▶ firmy sledují více cílů,
- ▶ cíle musí být posuzovány a váženy z hlediska času,
- ▶ mezi jednotlivými cíli musí být určeny jejich hierarchie a priority. [6]

V anglické odborné literatuře se doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

S (*stimulating*) – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,

M (*measurable*) – tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,

A (*acceptable*) – cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit,

R (*realistic*) – reálné, dosažitelné,

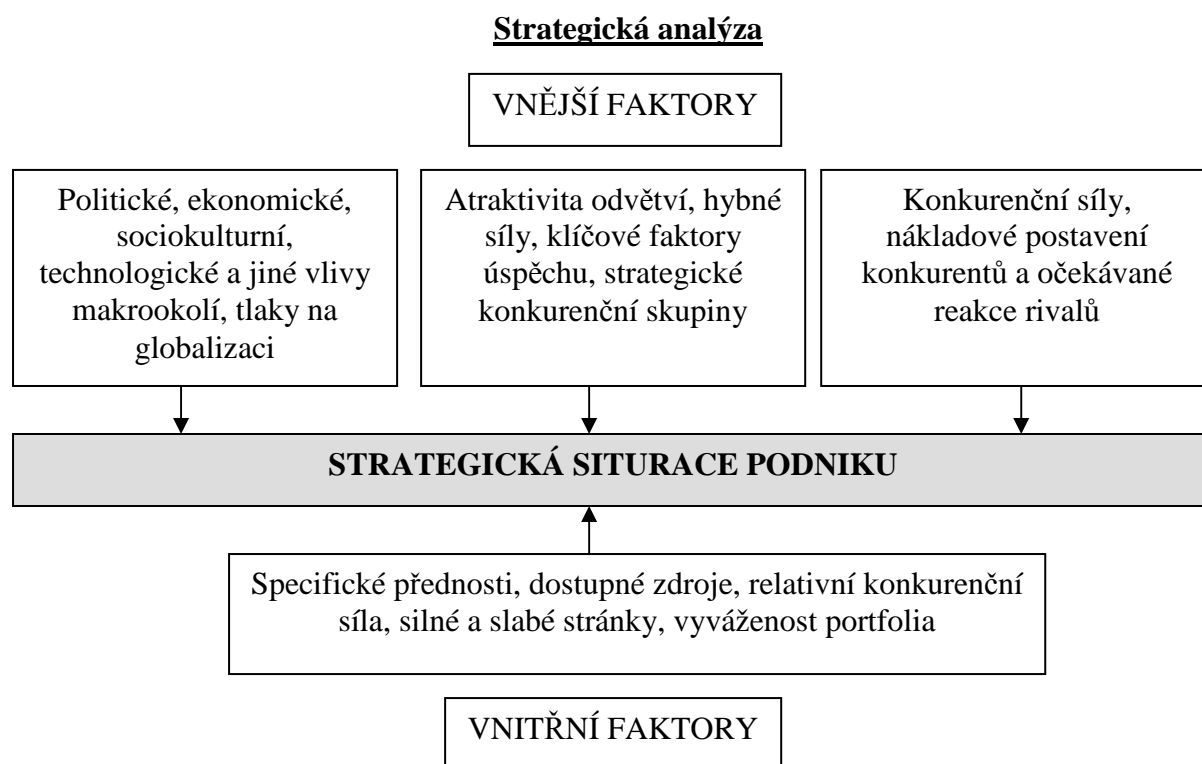
T (*timed*) – určené v čase. [6]

Dnes určuje cíle též zákazník, např. „podnik řízený zákazníkem“. Podnik tvoří soustavu cílů: obecné, dílčí, marketingové, ziskové, růst kvality atd. [15].

3.4 Strategická analýza

Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku. [13]

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymežit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Zde je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy, což znázorňuje schéma č. 4.



[13]

3.5 Strategie

Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. [13]

Strategii je možné chápat jako komplot, neboli plánovaný manévr nebo model chování organizace ve vztahu k jeho historickému vývoji nebo jako pozici, vyzdvihující význam výrobků dodávaných na specifický trh a konečně jako charakter organizace. Podstatou poslední koncepce jsou následující předpoklady:

- ▶ strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran,
- ▶ strategie je perspektiva sdílená všemi členy organizace (jedná se o kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a jednání). [11]

Podstatou strategie je získání náskoku a jeho následné udržení, tj. vytvoření konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se podnik lišil od svých konkurentů. [13]

Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. Základní východiska pro formulaci strategie vyplývající z výsledků strategické analýzy. [13]

3.6 Strategický plán rozvoje

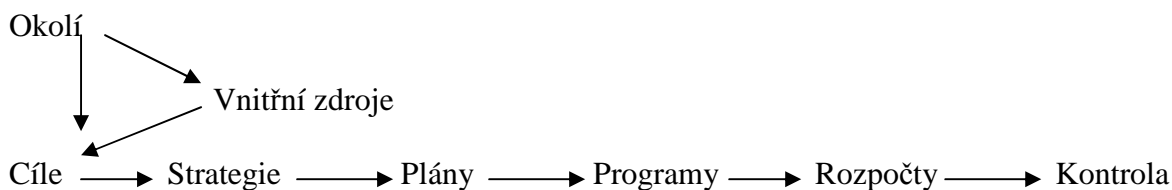
Plánování je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Plán poskytuje racionální cestu k dosažení stanovených cílů. [17]

Plánování zahrnuje ty činnosti, které jsou zaměřeny na určování cílů pro budoucnost a prostředků jak těchto cílů dosáhnout. Výsledkem plánování je plán. [15]

Obecné schéma plánovacího procesu je uvedeno ve schéma č. 5.

Schéma č. 5

Obecné schéma plánovacího procesu



[15]

3.7 Podnikatelský plán

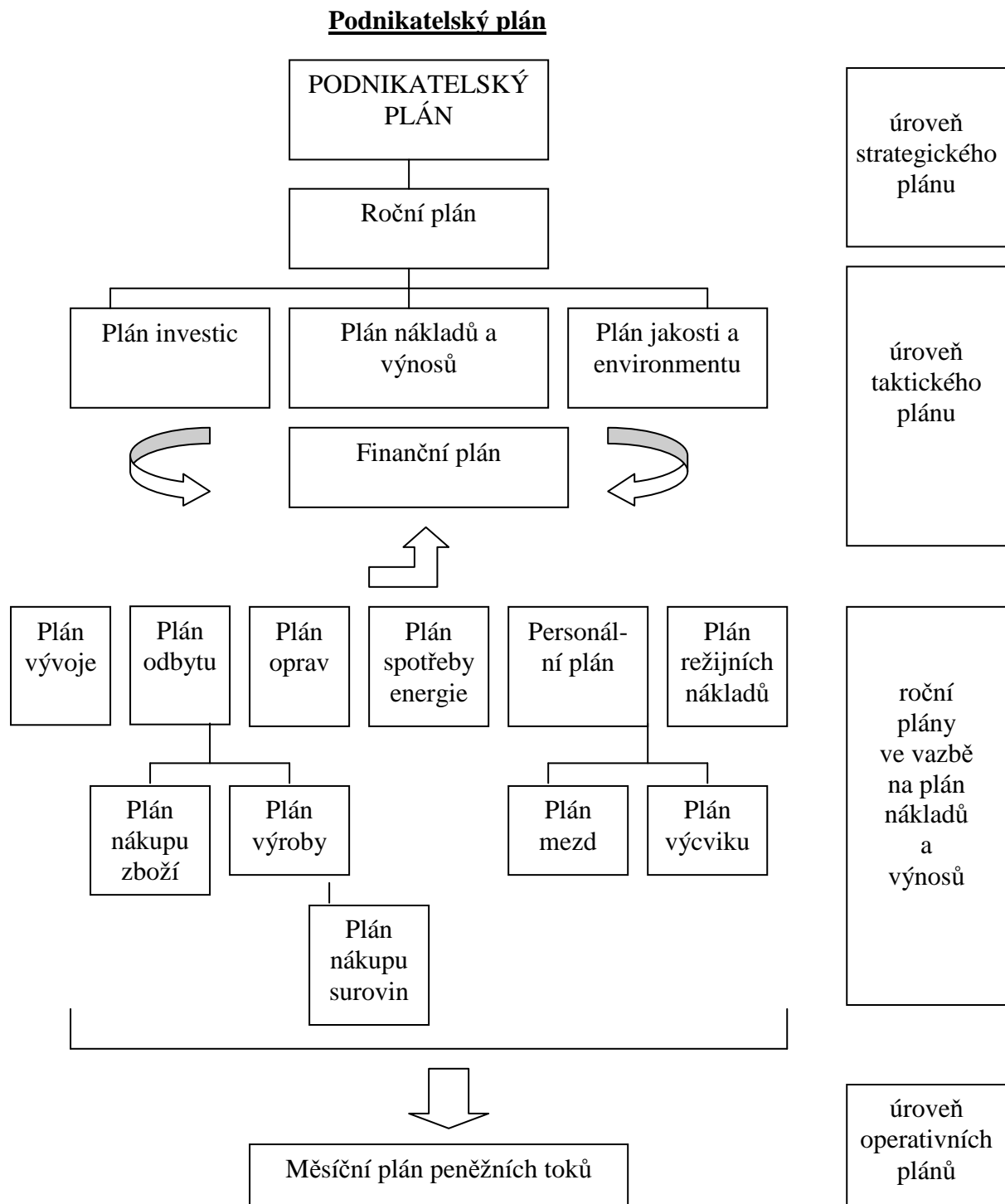
Podnikatelský plán je základní plánovací dokument, který definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení a je výrazem podnikatelského záměru. Je výsledkem plánování jednotlivých funkčních oblastí podniku. [14]

Podnikatelský plán je výstup strategických aktivit vrcholového vedení organizace, který zahrnuje cíle organizace, strategie organizace a projekty, které hodlá realizovat v určitém časovém období. [17]

Podnikatelské plány představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potenciální investory (banky aj.) o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování v případě, že vlastní zdroje podniku nedostačují. [3]

Podnikatelský plán, který je zobrazen ve schéma č. 6, má obvykle komplexní charakter a obsahuje řadu věcných plánů. [17]

Schéma č. 6



Finanční plán

Finanční plán je významnou součástí podnikatelského plánu, jež je základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí a odhad budoucího vývoje podniku. Vychází z finančních cílů a strategie a ukazuje budoucí důsledky jejich splnění. [14]

Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je písemný dokument, který informuje potenciálního investora o podniku, záměrech vlastníků nebo managementu s cílem je přesvědčit, aby poskytly potřebné zdroje na jeho realizaci. Obsahuje plánované výsledovky, rozvahy, kalkulace nákladů, popis podniku, popis výrobků, služeb, marketingové analýzy, rozpočet aj. [3] a [14].

Poslání podniku

Poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku (poslání), v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle.

Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být. Je zaměřena na budoucnost a představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti. Poslání podniku je potom zformulovaná a napsaná vize. [4]

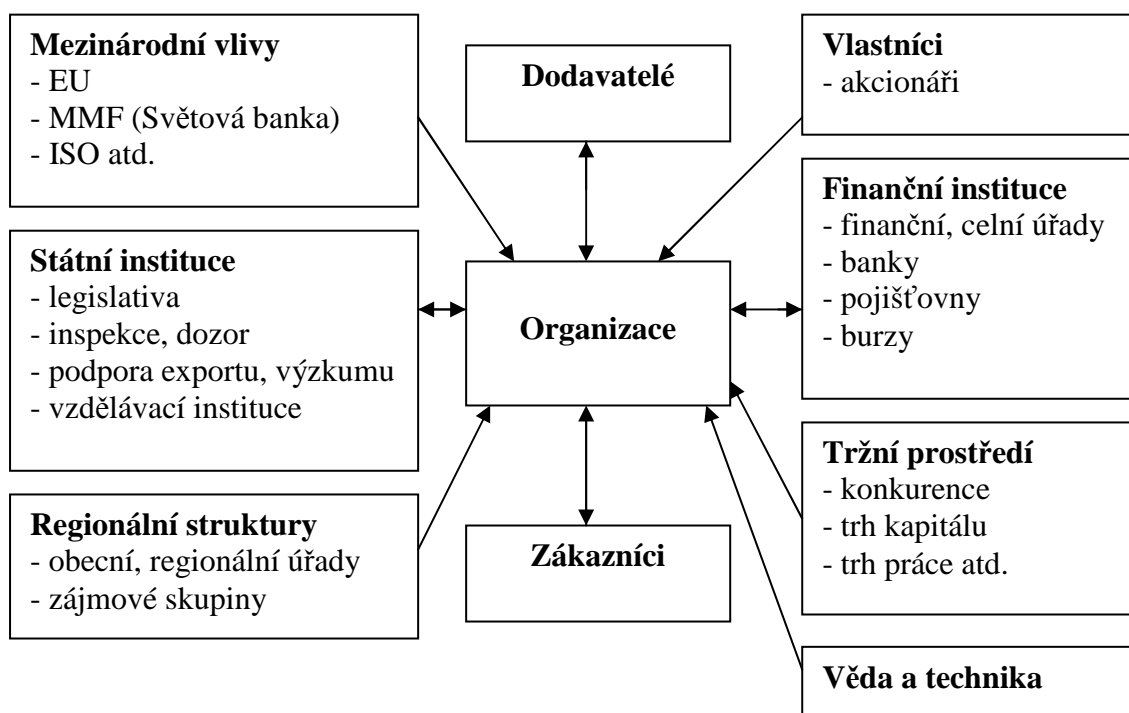
3.8 Situační analýza

3.8.1 Externí analýza

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. Schéma č. 7 zobrazuje vlivy jednotlivých faktorů vnějšího prostředí, jejichž šipky znázorňují převažující směr vlivů.

Schéma č. 7

Přehled typických faktorů vnějšího prostředí



[17]

Obecné trendy vývoje vnějšího prostředí

Chování podniků je do značné míry určeno prostředím, ve kterém se pohybují. Některé z faktorů procházejí v současné době výraznými změnami a ty budou mít podstatný vliv na konkurenceschopnost podniků. V obecné rovině se jedná zejména o:

► **Nové technologie** – Investice do technologií se více či méně týkají všech odvětví. Rychlost, kterou technologie zastarávají, se však neustále zvyšuje a vytváří sílící tlak na udržení stávajícího zdroje konkurenční výhody, na nové investice, na schopnost rychle se učit a nové technologie využívat.

► **Nové distribuční kanály** – Vznik alternativních distribučních cest (jako

například využití internetu v maloobchodním prodeji) vede ke změně chování podniků a obvykle vyžaduje vysoké investice do přestavby nových distribučních cest.

► **Změny v ekonomických proměnných** – Nároky odborových organizací na růst mezd nekorelující s růstem produktivity práce zvyšující náklady, silná koruna, recese evropských trhů atd. vyžadují od podniků reakci, projevující se ve změně chování. To se může projevit jak propouštěním, náborem levnějších pracovních sil z východu, lobováním v parlamentu, tak orientací na jiné trhy.

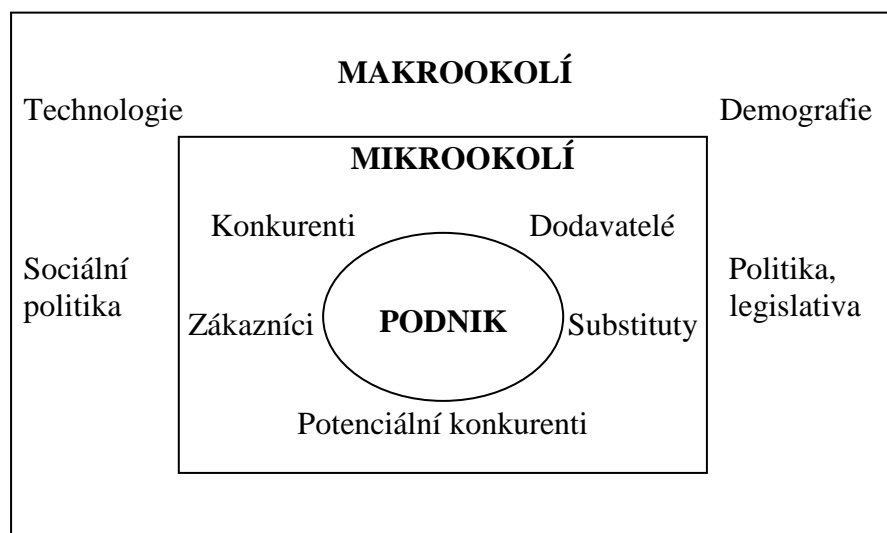
► **Změny v příbuzných odvětvích** – Příbuzná odvětví jsou ta, na jejichž vývoji se podílejí stejné ekonomické, technologické nebo tržní faktory a charakteristiky (jako např. telefony, počítače, internet). Poté inovace v jednom odvětví vyvolává změny v jiném.

► **Vládní regulace** – Politika vlády má podstatný vliv na vytváření konkurenčního prostředí. [4]

Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na **mikrookolí**, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a **markookolí**, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Obě části okolí a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny ve schéma č. 8. [2]

Schéma č. 8

Okolí podniku



[2]

Prohlubující se globalizace způsobuje, že relevantní faktory vnějšího prostředí se stávají četnějšími.

SWOT analýza

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi pohotovým a užitečným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy je vyzdvížení těch silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které mají strategický význam. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, nebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné a stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztahené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. [4]

Cílem SWOT analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů. [2]

Silné stránky představují ty činnosti (resp. předpoklady pro provádění určitých činností), které podnik zvládá lépe než jeho hlavní konkurenti a kde podnik dosahuje často i bez zvláštního vypětí sil dobrých výsledků. Opakem silných stránek podniku jsou jeho **slabé stránky**, odpovídající těm podnikovým činnostem, které podnik zabezpečuje ve srovnání s konkurencí na nižší úrovni.

Výsledky analýzy silných a slabých stránek dále umožňují dospět k formulaci tzv. specifických podnikatelských předností podniku. Jsou to takové vlastnosti, kterými se podnik výrazně odlišuje od svých konkurentů a které mu umožňují dosahovat v určité oblasti dlouhodobě nadprůměrných výsledků. Specifickými přednostmi mohou být např. vysoká kvalifikace pracovníků, výhodné umístění podniku, zásoby levných místních surovin, levná pracovní síla, schopnost rychle se adaptovat na měnící se požadavky odběratelů, dobrý image na zahraničních trzích aj. [3]

Modelové vymezení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku vč. identifikace možných strategií je uvedeno v příloze č. 3.

3.8.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí má rozhodující význam pro zpracování strategického plánu. Její součástí by tedy měly být analýzy a prognózy. [3]

Analýza konkurenčních sil – Model pěti sil

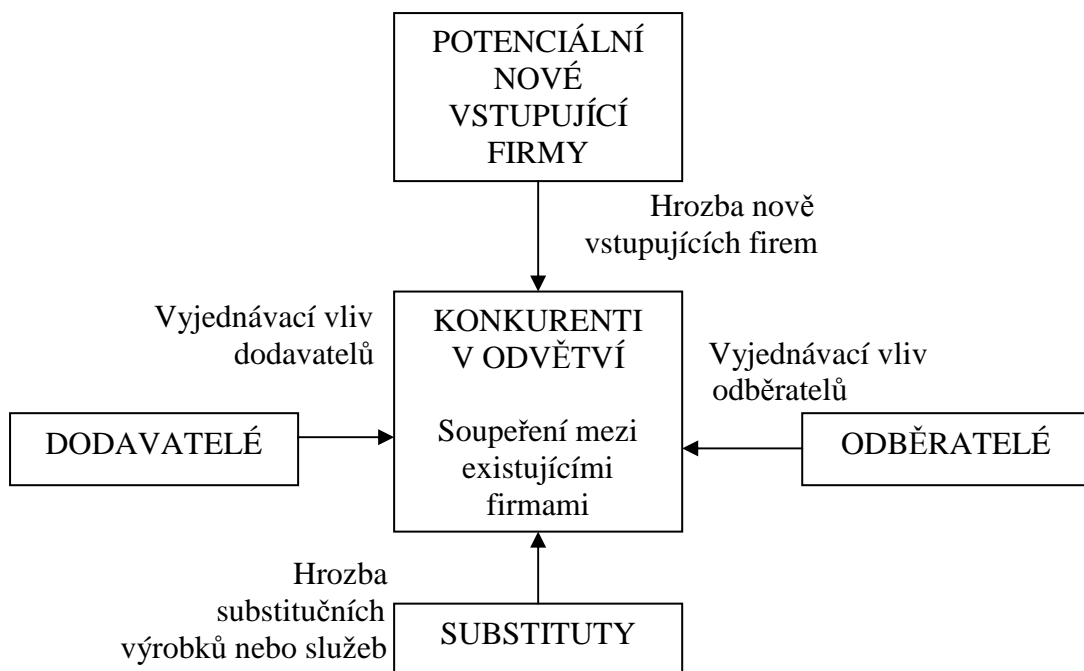
Úkolem manažerů je analyzovat síly v mikrookolí a odhalit příležitosti a ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, resp. jejichž negativní vliv je třeba omezit. **E. PORTER** vyvinul tzv. *model pěti sil*, který pomáhá manažerům tuto analýzu uskutečnit. Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivality mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

PORTER tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk a naopak slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. [2]

Schéma č. 10

Porterův model – model pěti sil

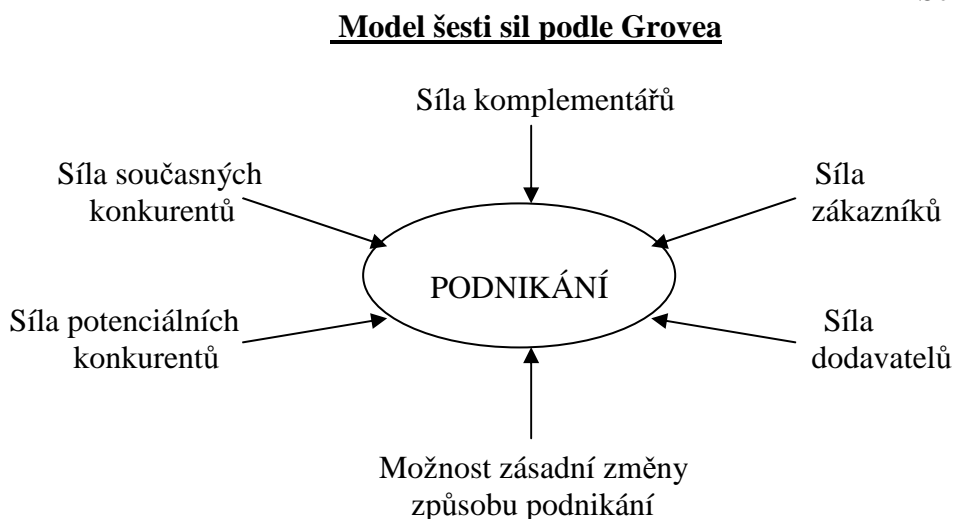


[2]

Tyto dynamické konkurenční faktory určují ve svém výsledném působení pravidla konkurenčních vztahů, jejichž působení je bezpodmínečně nutné nejen poznat a správně pochopit, ale využít je, popř. vhodnou aktivitou i změnit jejich působení ve prospěch vlastní firmy, neboť je prokázáno, že případná změna jednoho či více těchto faktorů může vést i ke změně struktury odvětví a tím i jeho přitažlivosti. [1]

GROVE modifikuje Porterův model pěti sil uvedený ve schéma č. 10 a přidává šestou konkurenční sílu tzv. **komplementářů**, tj. těch podniků, jejichž podnikání je nějak závislé na podnikání daného podniku a naopak. Jednotlivé vlivy jsou uvedeny ve schéma č. 11.

Schéma č. 11



[2]

Podle **GROVEA** všechny podniky, jako komplementáři, mají stejné cíle. Nové technologie a nové přístupy však mohou způsobit, že se některé podniky dají jinou cestou. V této souvislosti **GROVE** modifikuje pojem substitutů na pojem **možnosti zcela zásadní změny způsobu podnikání**.

Analýza konkurence v odvětví

Každé odvětví lze charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení **pěti základních sil** (podle Portera) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Mezi hlavní faktory konkurence v odvětví lze zařadit:

- bariéry vstupu do odvětví,
- rivalitu mezi konkurenty,
- dostupnost substitutů,
- závislost na vstupech,
- technologickou náročnost,
- míru inovací,
- úroveň manažerů.

Tento proces vyžaduje úsudek založený na analýze, která určí, jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit nebo jak se na ně adaptovat.

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produkt, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům. [4]

Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Odvětví je chápáno jako skupina podniků nabízejících *výrobky* nebo *služby*, které jsou blízkými substituty, nebo může jít o skupinu výrobců a prodejců blízkých substitutů, které zásobují společnou skupinu *zákazníků*.

Při analýze struktury odvětví je třeba brát v úvahu také determinanty nabídky a poptávky, neboť pro určité odvětví bývají faktory, které je ovlivňují společné.

Mezi faktory ovlivňující nabídku patří:

- ▶ suroviny,
- ▶ technologie,
- ▶ pracovní síla.

Mezi faktory ovlivňující poptávku patří:

- ▶ cenová elasticita výrobků a služeb,
- ▶ míra růstu,
- ▶ cyklické charakteristiky poptávky,
- ▶ metody nákupu.

Faktory nabídky a poptávky na sebe vzájemně působí a vytvářejí strukturu odvětví, která se může po dobu životního cyklu výrobku měnit. Strukturální faktory zůstávají

důležité pro určení vhodné podnikové strategie k dosažení silné pozice v rámci odvětví.

Analýza ekonomických charakteristik odvětví by tudíž měla zahrnovat tyto ukazatele:

- velikost trhu,
- míra rivality mezi konkurenty,
- míra růstu trhu,
- stádium životního cyklu,
- počet podniků v odvětví,
- zákazníci,
- stupeň vertikální integrace,
- složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj,
- technologie / inovace,
- charakteristika výrobků a služeb,
- úspory z rozsahu,
- využití kapacity,
- profitabilita odvětví. [4]

Analýza klíčových faktorů úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky, které jsou pro dané odvětví specifické. Podniky mohou svou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v oblasti klíčové pro úspěch. V obecné rovině lze identifikovat 4 základní zdroje klíčových faktorů úspěchu:

- 1) Charakteristiky odvětví – může jít o sortiment výrobků, obrat zásob, podpora prodeje, cenotvorba apod. Sada klíčových faktorů (obvykle 2-4) bude vždy typická pro dané odvětví a s jeho vývojem se může měnit.
- 2) Konkurenční pozice – ve vztahu k jeho konkurentům – menší podniky v odvětví, ve kterém dominují např. dva výrobci, mohou být závislé na jejich krocích.
- 3) Globální prostředí – změny v globálním prostředí mohou být nezřetelné a podniky je nemusí zaznamenat včas, přesto jejich podnikání zásadně ovlivňují.
- 4) Organizační vývoj – vývoj v rámci organizace může být jak generátorem nových klíčových faktorů úspěchu tak rizikem pro udržení stávajících (fluktuace kvalifikovaných pracovníků).

Míru významnosti jednotlivých faktorů pro podnik lze posoudit podle následujících kritérií:

- ▶ Vliv na výsledné ukazatele (podíl na trhu, zisk, cash-flow apod.).
- ▶ Vztah ke strategickým tlakům jako je diferenciacce, nízké náklady, segmentace apod.
- ▶ Vztah k jednotlivým stádiím životního cyklu výrobku.
- ▶ Vztah k hlavním činnostem podniku (výroba, marketing).
- ▶ Finanční požadavky v relaci k ostatním činnostem podnik. [4]

Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- ▶ Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- ▶ Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- ▶ Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
- ▶ Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu / nevýhodu?
- ▶ Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?

Důležitou součástí této analýzy je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch, čímž navazuje na analýzu klíčových faktorů úspěchu.

Klíčovými faktory úspěchu pro porovnání s konkurenty mohou být:

- kvalita výrobku,
- reputace, image,
- dostupnost surovin, náklady,
- technologické přednosti, výrobní schopnosti,
- marketing, distribuce,
- finanční situace a nákladová pozice,
- schopnost cenového boje.

Každému klíčovému faktoru úspěchu je přiřazena váha podle vnímané závažnosti. Ohodnotí se, jak si podnik a jeho rivalové jedou v každém z faktorů (za pomoci stupnice 1-5), a poté se vypočítají váhová hodnocení vynásobením váhy a skóre. Součet váhových hodnocení pro daný podnik představuje měřítko celkové konkurenceschopnosti a porovnání vážených skóre ukazuje konkurenční pozice jeho nejbližších rivalů. [4]

Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity navazuje na výše uvedené analýzy (analýzu konkurentů, Porterův model) a sumarizuje jejich výsledky. Analýzou se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na akutní potřebu reorganizace podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu). [4] Analýzu atraktivity odvětví vystihuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1

Rastr pro analýzu atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí / stagnující / klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, diferenciacie, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké / nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální / horizontální / kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu / výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

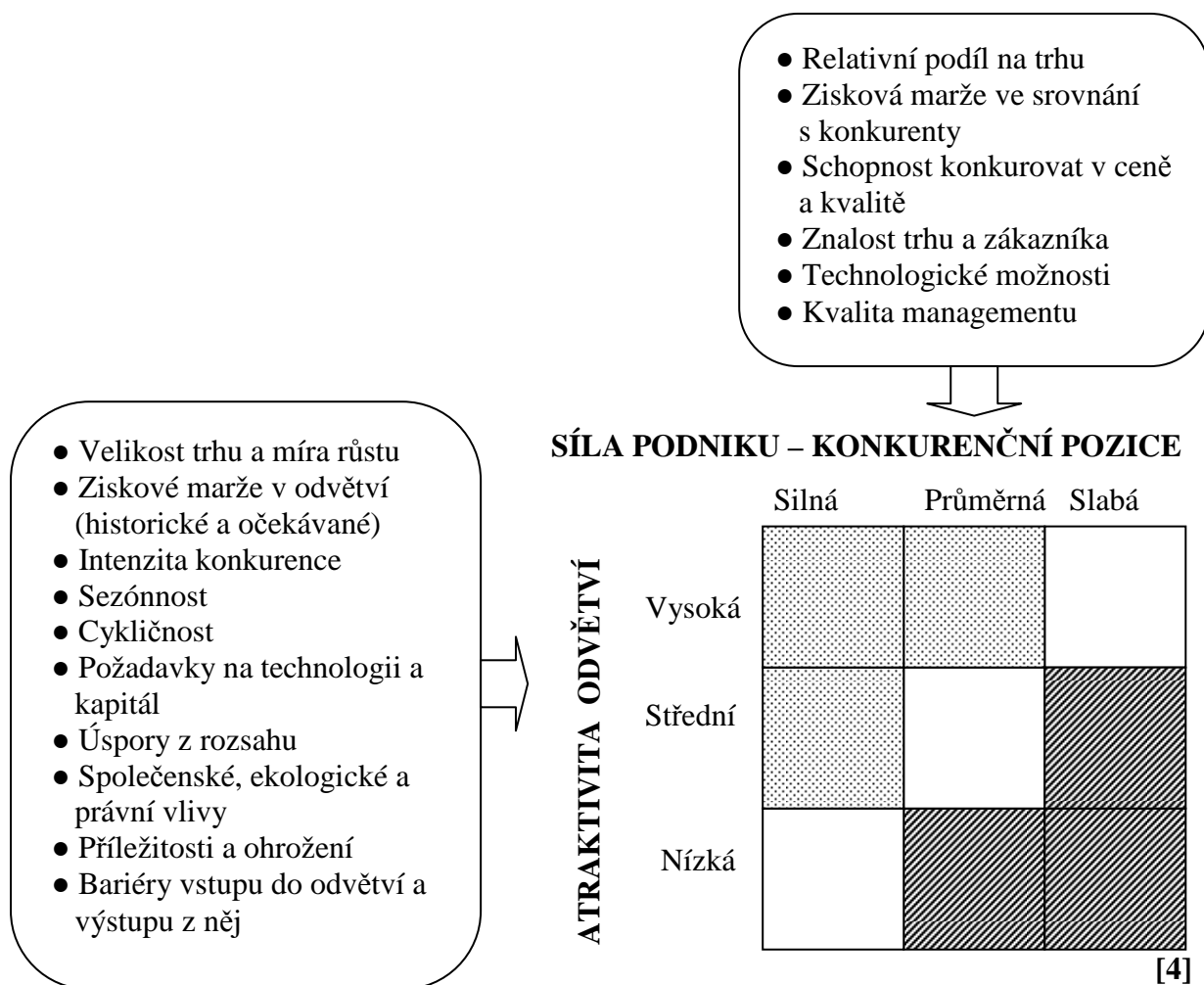
[4]

Matice GE

Tato matice, uvedená ve schéma č. 12, byla vyvinuta firmou General Electric jako alternativní přístup k analýze portfolia. Matice GE je devítibuněčná matice o dvou dimenzích – celková *atraktivita odvětví* a síla podniku, jeho *konkurenční pozice*. Každá z těchto dimenzí je souhrnem několika faktorů. Devět políček v rámci matice je sdruženo do tří zón:

1. zóna (tečkovaná), kde je vysoká dlouhodobá atraktivita odvětví a konkurenční pozice je příznivá. Pro tuto zónu platí obecná strategická doporučení: růst a budovat, aktivity v této oblasti jsou z hlediska investic prioritní.
2. zóna (bílá) se skládá ze tří políček rozložených po diagonále od levého dolního rohu do pravého horního rohu. Podnikatelské aktivity v této oblasti se obvykle těší průměrné pozornosti z hlediska investic (strategie udržovací).
3. zóna (šrafovaná), jejímž strategickým doporučením je ukončení činnosti (kromě některých výjimečných případů, kdy lze uvažovat o znovunabytí pozic).

Schéma č. 12

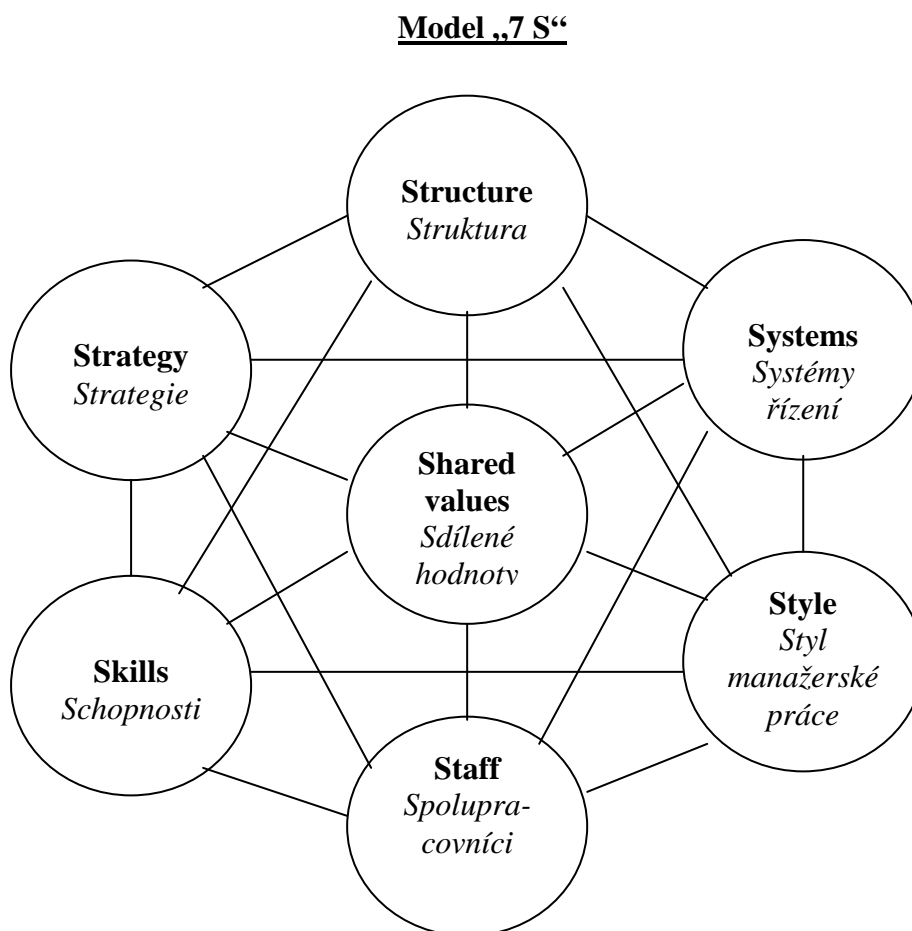


3.8.2 Interní analýza

Aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory (faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů, finanční a rozpočtové). Pro odhalení případných neefektivností využívání firemních zdrojů je používána analýza hodnototvorného řetězce – „7 S“.

„7 S model“ je znázorněn ve schéma č. 13 a je nazván podle sedmi faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S.

Schéma č. 13



Struktura → obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací.

Systémy řízení → prostředky, procedury a systémy, které slouží řízení (komunikační, dopravní, kontrolní, informační).

Styl manažerské práce → formální a neformální stránka řízení, organizační směrnice, předpisy.

Spolupracovníci → řídicí i řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě.

Schopnosti → profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku.

Sdílené hodnoty → skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky i některými dalšími „stakeholdery“ bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. [6]

4 Typologie strategií

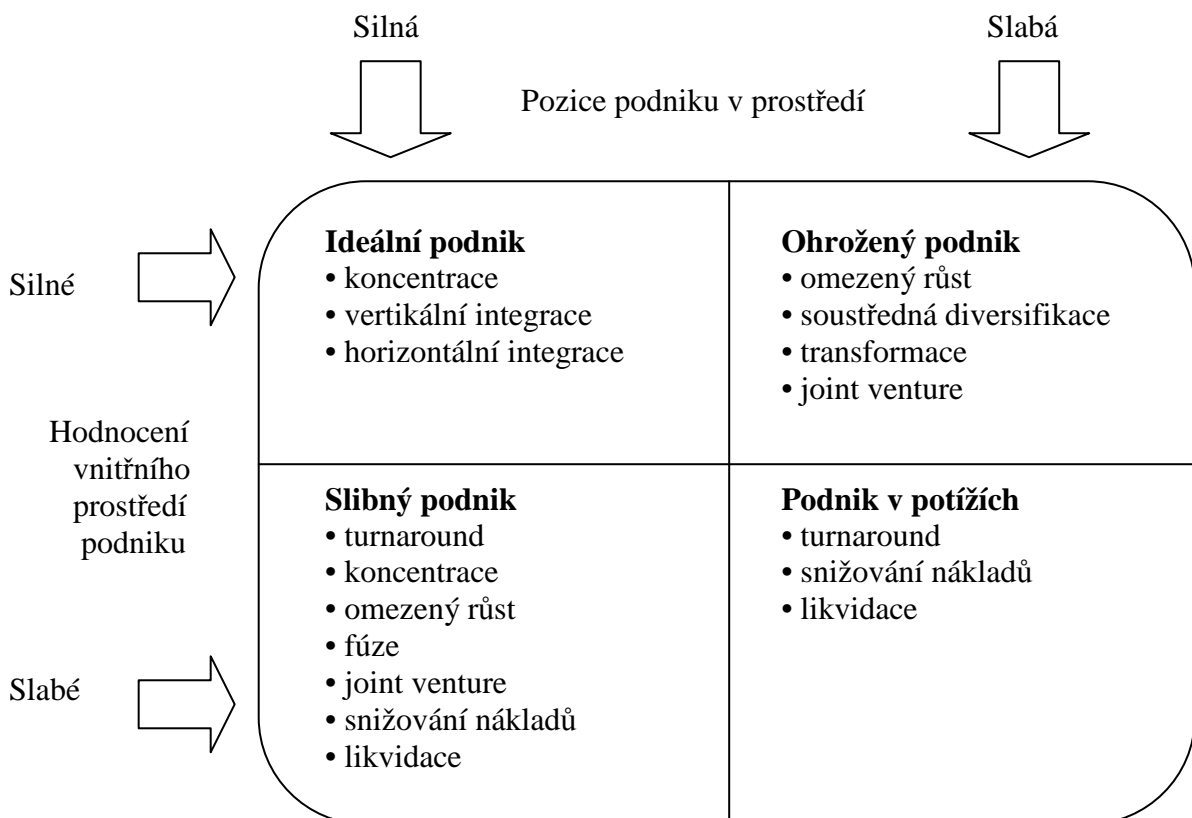
4.1 Integrovaný model strategických alternativ

O systematický přehled typů strategií se poprvé pokusil v roce 1965 **Igor H. Ansoff** a jeho matice 4 typy strategie se stala brzy velmi známou, přestože jde o výčet neúplný. S další možností typologie přišel **Thomas** ve svém integrovaném modelu strategických alternativ (uvedený ve schéma č. 14), v němž jsou strategie členěny v závislosti na síle pozice podniku ve vnějším prostředí na výsledcích hodnocení vnitřního prostředí podniku.

Typologie strategií se většinou liší mírou detailnosti třídění, ale v zásadě vycházejí z výše uvedených postupů. Každá strategie může mít mnoho obměn. [4]

Schéma č.14

Integrovaný model strategických alternativ podle THOMASE



[4]

Charakteristika jednotlivých strategií je popsána v příloze č 4.

Strategie založené na chování firmy na trhu a jejich vztahu k inovacím

Mezi tyto strategie se řadí:

- strategie ofenzivní,
- strategie defenzivní,
- strategie mírně ofenzivní,
- strategie zůstatková.

Popis jednotlivých strategií je uveden v příloze č. 5.

Strategie firmy vycházející z orientace managementu a strategie založené na základní orientaci firmy na trhu vč. strategie tržního koutu jsou uvedeny v příloze č. 6.

4.2 Konkurenční strategie

Podniky vytvářejí strategii s cílem získat konkurenční výhodu, která vede k odstranění rivalů a dosažení nadprůměrné tvorby hodnoty. K udržení konkurenční výhody v daném mikrookolí je však nutné zvolit vhodnou strategii. V roce 1965 navrhl **Igor H. Ansoff matici čtyř strategií** uvedenou ve schéma č. 15.

Schéma č. 15

ANSOFFOVA matice čtyř strategií

	Současný výrobek	Nový výrobek
Nový Trh	Strategie proniknutí na trh	Strategie vývoje nového výrobku
Současný trh	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie

[10]

Schéma č. 16

PORTEROVY základní konkurenční strategie

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		nízké náklady	diverzifikace
MÍRA SCHOPNOSTI KONKUROVAT	nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenční strategie
	vysoká	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací

[10]

O 15 let později po **Igoru Ansoffovi** přišel **Michal E. Porter** s návrhem *třech základních konkurenčních strategií*. Vycházel ze zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může

mít řadu silných a slabých stránek v porovnání s jeho konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody:

- nízké náklady nebo
- diferenciaci.

Tyto dva základní typy konkurenční výhody, jak je uvedeno ve schéma č. 16 a 17., spolu se všemi činnosti, které směřují k jejich získání, vedly Portera k formulaci tří základních konkurenčních strategií:

- *strategie vedoucího postavení nízkých nákladů,*
- *diferenční strategie,*
- *cílené strategie.*

Schéma č. 17

Výběr výrobku, trhu, specifických předností a základní konkurenční strategie

	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenční strategie	Cílená strategie
Výrobová diferenciaci	Nízká (v principu pomocí ceny)	Vysoká (v principu pomocí jedinečnosti)	Nízká i vysoká (cena nebo jedinečnost)
Segmentace trhu	Úzká (masový trh)	Široká (mnoho segmentů trhu)	Úzká (jeden nebo jen několik segmentů trhu)
Specifické přednosti	Ve výrobě a materiálovém hospodářství	Ve VTR a rozvoji prodeje a marketingu	Žádné specifické přednosti

[2]

Konkurenční strategie je sled činností a přístupů, který má při správné realizaci firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytčených cílů v daném marketingovém prostředí a v daném okamžiku. Nejvhodnější konkurenční strategie je nejvíc ovlivněna zejména 2 faktory: - přitažlivostí odvětví,

- konkurenčním postavením firmy v odvětví. [1]

Kolo konkurenční strategie

[10]

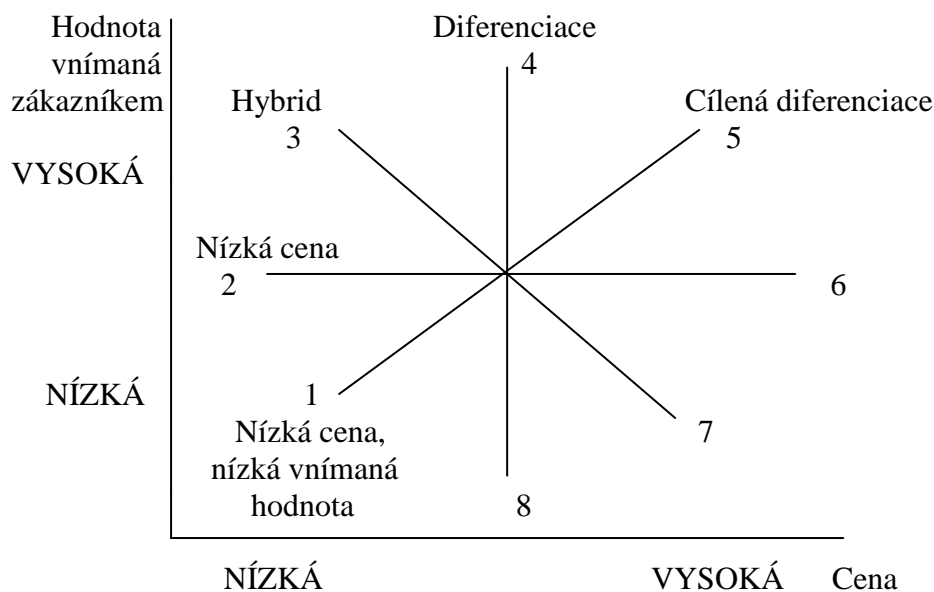
Kolo konkurenční strategie uvedené ve schéma č.18 ukazuje, že konkurenční strategie je kombinací *cílů*, o jejichž naplnění firma usiluje, a *prostředků*, které vedou k jejich dosažení. [10]

Základní konkurenční strategie založené na trhu – strategické hodiny

Strategické hodiny (uvedené ve schéma č. 19) jsou modelem základních konkurenčních strategií, jejichž postata spočívá v trhu. Zahrnují v sobě mnoho Porterových myšlenek.

Při volbě základní konkurenční strategie je rozhodující *vztah mezi cenou a zákazníkem vnímanou hodnotou*, tj jakou cenu musí za výrobek nebo službu zaplatit a jakou má výrobek nebo služba pro něho hodnotu.

Autory této strategie jsou **JOHNSON** a **SCHOLES**.

Strategické hodiny

[2]

Jednotlivé základní konkurenční strategie založené na trhu – strategické hodiny jsou blíže popsány v příloze č. 7.

Konkurenčně orientované strategie

Silná konkurence nutí firmy hledat takové strategie, které by odstranily hrozbu nových vstupů konkurence a agresivní přímou konkurenci. Z tohoto pohledu lze odlišovat:

- **Nezávislé strategie**, využívající řady způsobů konkurence a konkurenčního boje bez snahy se s konkurencí spojovat.

- **Strategie zaměřené na spolupráci**. Tyto strategie hledají spíše způsob spolupráce jako alternativní cestu konkurence s tím, že jsou si vědomé toho, že spolupráce přináší řadu výhod od přístupů na nové trhy, získání nových distribučních cest až po zlepšení kvality a kvantity informací z trhu.

- **Strategie manévrování**, které při snaze vyhnout se přímé konkurenci využívají různých forem diversifikace, tedy rozšiřování výrobního sortimentu.

Při přímé konkurenci lze následně volit různé způsoby konkurence, které by měly odpovídat základnímu strategickému chování firem na trhu. Rozlišujeme tyto typy konkurence:

• **Konkurence pomocí vysoké jakosti.** Při této formě konkurence firmy konkurují především pomocí vysoké jakosti svých výrobků. Tato forma bývá spojována i s vysokým stupněm inovací a s ofenzivní strategií spojenou se stanovením vysokých počátečních cen nových vysoce progresivních výrobků.

• **Konkurence pomocí snižování výrobních nákladů – cenová konkurence.** Ta je využívána především u defenzivních strategií, ale bývá i strategií všech firem, které se snaží pomocí nízkých cen udržet nebo získat větší podíl na trhu.

• **Necenová konkurence.** Je založená na tom, že firma se nesnaží získat větší odbyt pomocí snižování cen, ale pomocí diferenciací svých výrobků tím, že se snaží výrobky odlišit od výrobků konkurenčních. Zde je nutno si uvědomit, že výrobky či služby lze diferencovat různými způsoby:

- ⇒ diferenciací vlastního výrobku – funkční vlastnosti, kvalita provedení,
- ⇒ diferenciací služeb – instalace výrobku, školení, opravy,
- ⇒ osobní diferenciací – styl obchodních zástupců,
- ⇒ diferenciací image – značka, symbol výrobku či firmy.

4.3 Identifikace konkurenčního postavení:

Za jednu ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci je v současnosti považován *benchmarking*. Průběžná realizace této metody by měla poskytnout řadu cenných informací o konkurenci – o strategických záměrech konkurence, o jejích ekonomických výsledcích v uplynulých obdobích, analýzy a komparace konkurenčních výrobků a služeb atd. Na základě těchto podkladů si lze vytvořit celkový obraz o možných hrozbách či příležitostech vyplývajících z jednotlivých činností konkurence. [17]

Jinou metodou pomáhající odlišit skupinu aktuálních konkurentů organizace od skupiny potenciálních konkurentů je *analýza tržních segmentů*. Segmentace trhu znamená rozčlenění trhu do jednotlivých specifických skupin podle typu zákazníka či uživatele, rozdělení zákazníků či uživatelů podle určitých, pro ně typických charakteristik.

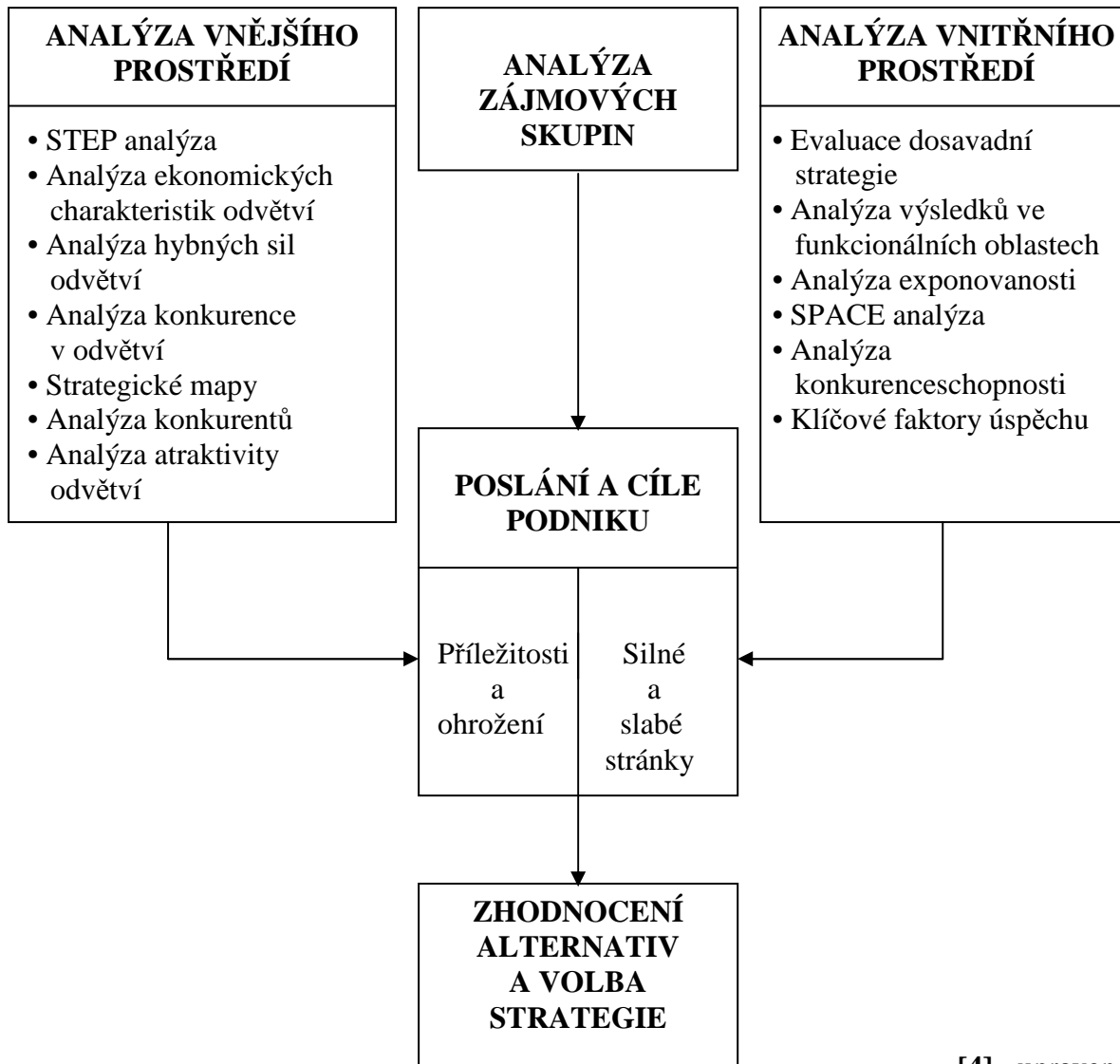
Tvorba úspěšné konkurenční strategie se nemůže obejít bez znalosti zákazníků. Analýzy v tomto směru by měly dát odpověď na následující otázky:

- co a proč přivádí zákazníky k nám a ne ke konkurenci,
- jaké změny lze u zákazníků v blízké době předpokládat a jak na ně lze reagovat,
- co děláme pro získání potenciálních zákazníků a co dělá konkurence apod. [17]

4.4 Proces formulace podnikové strategie

Schéma č. 20

Proces formulace podnikové strategie podle HRONA



[4] - upraveno

Proces formulace podnikové strategie ve schéma č. 20 zjednodušeně znázorňuje působení faktorů na volbu strategie. [4]

5 Metodika

Objekt zkoumání

Objektem zkoumání je společnost **Městský pivovar PLATAN, s. r. o.**, která je zapsaná v obchodním rejstříku, vedeným Krajským soudem v Českých Budějovicích oddíl C, vložka 9802. Předmětem její činnosti je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej a pivovarnictví a sladovnictví.

Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je zpracovat projektovou studii, tj. strategický plán pro vybraný podnikatelský subjekt a pomocí strategických analýz určit pozici podniku na trhu, jeho konkurenceschopnost a najít pro podnik optimální strategii nebo strategie, díky které by se mohl dále úspěšně rozvíjet a budovat si na trhu silnější postavení.

Použité metody:

- STEP analýza,
- SWOT analýza,
- matice GE,
- analýza konkurence v odvětví,
- finanční analýza,
- analýza konkurenceschopnosti,
- analýza klíčových faktorů úspěchu,
- analýza atraktivity odvětví,
- analýza ekonomických charakteristik odvětví.

Zdroje informací

Při zpracování této diplomové práce bylo čerpáno z odborné literatury a odborné konzultace s vedoucím diplomové práce, panem **Ing. V. Štípkem, Ph.D.**, panem **doc. Ing. J. F. Palánem, CSc.**, a vedoucím logistického oddělení v Městském pivovaru PLATAN, panem **Ing. J. Bodlákem**. Dále bylo čerpáno z podnikové dokumentace a propagačních materiálů Městského pivovaru PLATAN a z internetových zdrojů.

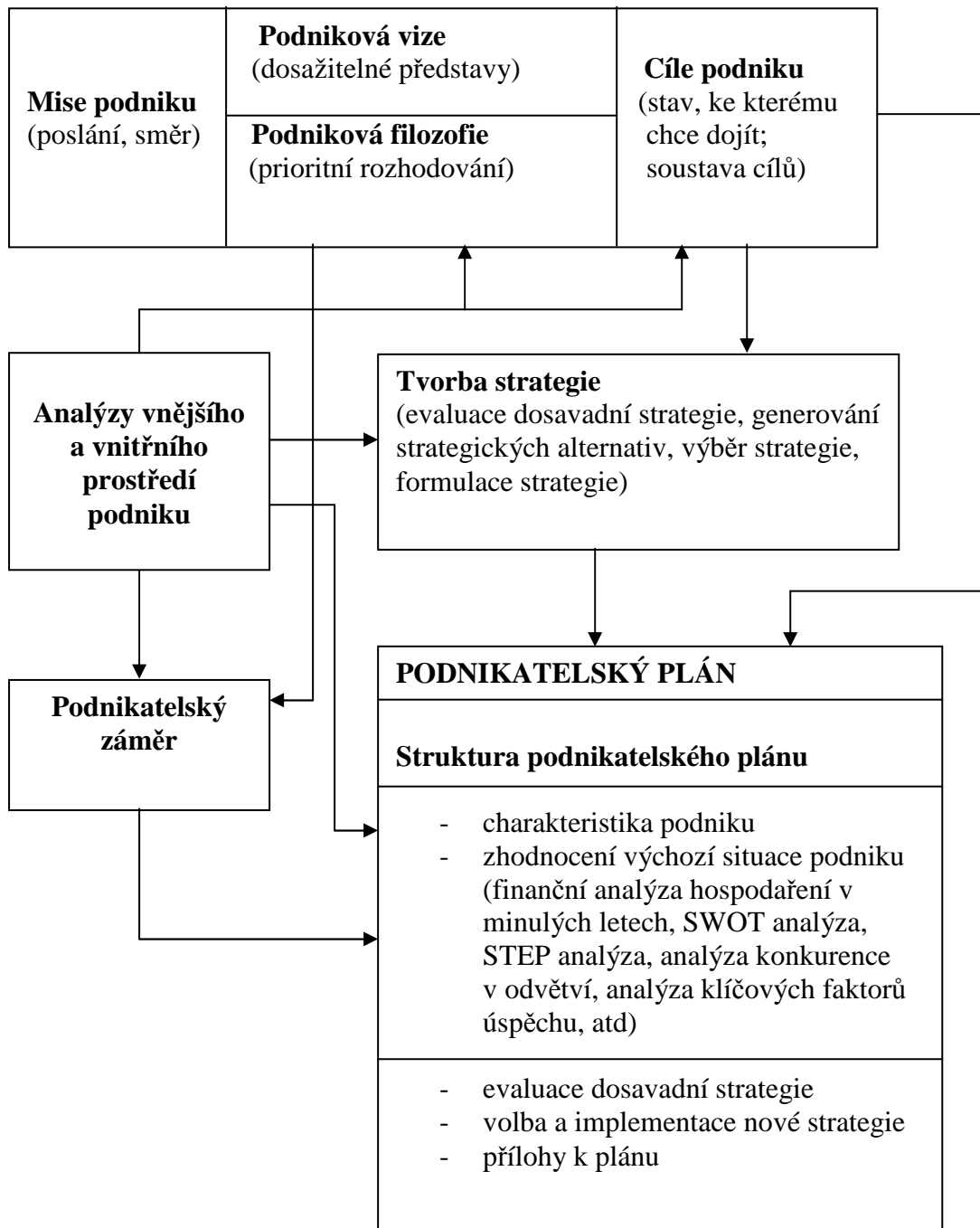
Cíle Městského pivovaru PLATAN, s. r. o.

Hlavním cílem tohoto podnikatelského subjektu je maximalizovat tržní hodnotu podniku; maximalizovat zisk; prostřednictvím konkurenční výhody zvýšit podíl na trhu; udržet si nebo vylepšit dobré jméno firmy; zvyšovat kvalitu výrobků a služeb a udržet si perspektivu jako zaměstnavatel, odběratel i dodavatel.

5.1 Model tvorby podnikatelského plánu

Schéma č. 21

Model tvorby podnikatelského plánu



[15] - upraveno

6. Analýza současného stavu

6.1 Charakteristika podniku

Základní údaje o zkoumaném podniku

Obchodní jméno:	Městský pivovar PLATAN s.r.o.
Sídlo:	Protivín, Pivovar 168, PSČ: 398 11, Okres: Písek
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej Pivovarnictví a sladovnictví
Den zápisu:	31.05.2000
IČ:	26025248
Základní kapitál	20 050 000,- Kč – splacen ze 100 %



Historie pivovaru PLATAN

Název „PLATAN“ byl odvozen od stejnojmenných stromů, které obklopují čtrnácti hektarový areál, uprostřed něhož se pivovar rozkládá. Jedinečnou kulisu pivovaru tvoří i jeho historické budovy.

Přesný rok založení nelze pro nedostatek písemných zpráv uvést. Je pouze známo, že Schwarzenberský archiv v Třeboni má záznamy již z první poloviny 16. století. Během této doby několikrát změnil vlastníky. Vznik se datuje k roku **1598**.

Roku 1711 přešel pivovar na knížecí rod Schwarzenberský. Poté **roku 1892** byl proměněn někdejší protivínský cukrovar v rozsáhlou sladovnu, která hned v prvních letech svého provozu vyráběla přes 250 000 q sladu ročně. Byla zde prvně vyzkoušena metoda výroby podle Nathana s využitím oxidu uhličitého z hlavního kvašení. Pivovar se tak snažil být mezi nejlepšími pivovary nejen co se týče kvality vyráběných piv, ale i co se týče technického pokroku.

Roku 1896 bylo vyrobeno 125 000 hl piva, **roku 1899** 140 000 hl. a **roku 1902** 147 745 hl piva. To snad bylo nejslavnější období v dějinách protivínského pivovaru, jehož pivo bylo exportováno nejen v celém Rakousku-Uhersku, ale i do Ameriky. Měl své vlastní sklady v Praze, Plzni, Vídni, Terstu, Záhřebu, Berlíně, New Yorku a i jinde. Během první světové války došlo ke ztrátě zahraničních trhů.

Po 2. světové válce přechází pivovar do vlastnictví státu.

Roku 1948 došlo ke znárodnění.

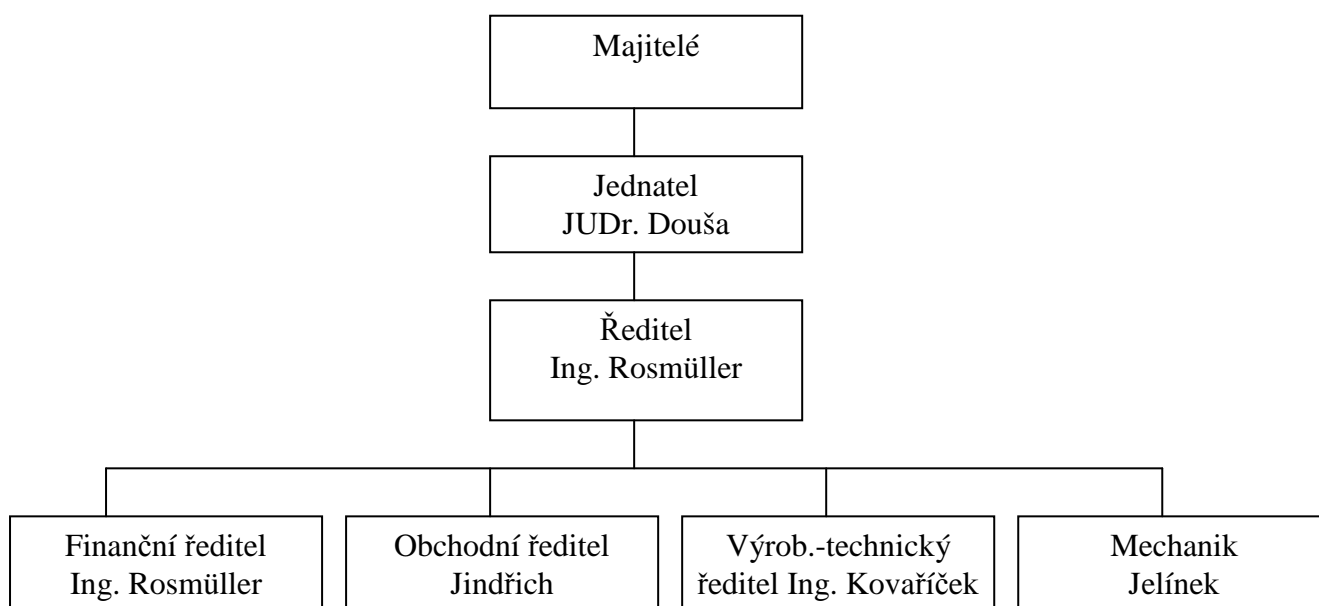
V letech 1950-1952 byl začleněn do n. p. Jihočeské pivovary se sídlem v Českých Budějovicích. Během let 1953-1955 se stal základním závodem podniku Pošumavské pivovary. V letech 1958-1992 byl podřízen n.p. Jihočeské pivovary.

Roku 1992 se stal součástí společnosti Jihočeské pivovary a.s., České Budějovice.

V **červnu 2000** Jihočeské pivovary, a.s. prodaly závod Protivín městu Protivín, které se stalo 100% vlastníkem pivovaru. Tím, že město pivovar odkoupilo, se dá říci, že jej zachránilo, jelikož záměrem Jihočeských pivovarů bylo provoz pivovaru utlumit a postupně jej zavřít. Za což patří městu Protivín dík.

Z důvodu nedostatku finančních prostředků ke koupi celého pivovaru se město Protivín posléze rozhodlo pivovar prodat. V **listopadu 2000** město prodalo pivovar libereckým podnikatelům, kteří jej provozují do dnešní doby. Jejich snahou je zachovat tradiční technologii vaření piva a pivovar dále rozvíjet.

Organizační struktura pivovaru PLATAN – vedení společnosti



Zdroj: Podniková dokumentace

Organizační struktura pivovaru PLATAN - zaměstnanci - uvedena v příloze č. 2.

Osoby

Právnícké a fyzické osoby, které se podílejí 20-ti a více procenty na základním kapitálu pivovaru PLATAN:

Michalis Dzikos	39,1 %	JUDr. Petr Douša	1,1 %
Aleš Vavruška	27,7 %	Ing. Vlastimil Košťál	10,0 %
Josef Šulc	11,1 %	Ing. Ivan Hurník	1,0 %

Struktura statutárních a dozorčích orgánů

Jednatel – JUDr. Petr Douša

Dozorčí rada - není

Pivo

Pivo je nízko-alkoholický nápoj skládající se ze sladu, chmele, pivovarských kvasnic a vody.

Pivo je nápoj prastarý a vařili ho již v dávných dobách Egypťané, Babyloňané a Řekové. Znaly ho i slovanské národy. Ve středověku se vařilo při klášteřích a velký rozmach pivovarnictví nastal, když čeští králové zakládali hrazená města a udělovali měšťanům různá privilegia. Patřilo k nim i vaření piva a výroba sladu. Po roce 1517 získala svatováclavskou smlouvou právo vařit pivo i česká šlechta. V Čechách se také vždycky vařilo pivo i pro vlastní potřebu, tzv. „po domácku“.

I když Česká republika podle výstavu piva zaujímá mezi světovými producenty 15. místo s roční produkcí pohybující se okolo 18 milionů hektolitřů, patří jí absolutní a neotřesitelné *prvenství v roční spotřebě na osobu*, která se stále pohybuje okolo 160 litrů.

Již delší dobu je známo, že rozumné, tj. střídme či přiměřené pití piva má na zdraví člověka *blahodárné účinky*. Asi nejvíce se hovoří o pozitivním vlivu alkoholu na snížení počtu kardiovaskulárních onemocnění (CVD), které v našich zeměpisných šířkách představují hlavní příčinu úmrtnosti, a to až ze 65 %. Alkohol omezuje vznik ischemické choroby srdeční, snižuje úmrtnost na infarkty myokardu a cévní mozkové příhody. Alkohol má i mnoho dalších pozitivních vlivů při rozumné konzumaci, jako např. uklidňující vliv na

psychiku, snižuje stresy, podporuje krevní oběh, snižuje krevní tlak. Tento fakt vyplývá z bohaté řady publikovaných zdravotních studií věnovaných alkoholu.

Výrobky pivovaru PLATAN

V současné době (rok 2006) pivovar PLATAN vyrábí světlé pivo – 10°, 11°, 12° a 14°, tmavé pivo, pivo se sníženým obsahem cukru a pivo nealkoholické.

Platan Special Knížecí 21 - Vysokostupňový světlý speciál s výraznou plností až chlebnatostí a jantarovou barvou a s dobrým skloubením hořké a sladké chuti. Obsah alkoholu: 10,6% obj.

Platan Protivín - Pivo světlé výčepní se střední plností s jemnou hořkostí, dobrým řízem a vysokou pěnivostí. Obsah alkoholu: 4,0 % obj.

Platan Granát- Pivo tmavý ležák barvy sytě granátové s jemnou hořkostí a karamelovou chutí. Pivo s výborným řízem a bohatou pěnivostí. Obsah alkoholu: 4,6 % obj.

Platan Jedenáct - Světlý ležák - Královské pivo s jemně aromatickou hořkostí, charakteristické svou plností, výborným řízem a pěnivostí. Obsah alkoholu: 4,9 % obj.

Platan Premium - Pivo světlý ležák - Tradiční vysoký standard mezi ležáky s výraznou plností, s jemně aromatickou hořkostí, s vysokým řízem a výbornou pěnivostí. Obsah alkoholu: 5,0 % obj.

Prácheňská perla - Pivo světlý speciál, který navazuje na tradici z 50. let. Pivo zlatavé barvy a s jemnou aromatickou hořkostí, bohatou pěnou a silným řízem. Obsah alkoholu: 6,0 % obj.

Platan Linie - Pivo jemné chmelové hořkosti, s dobrým řízem, s vysokým stupněm prokvašení a s vysokou pěnivostí. Obsah alkoholu: 4,0 % obj., zatěžující sacharidy max. 7,5 g/l.

Platan Alkohol free - nealkoholické pivo zlatavé barvy, výraznější hořkosti s dobrou pěnivostí. Obsah alkoholu: max. 0,5 % obj.

Výrobky vyráběné pod cizí značkou

Plzeňský Primus

Platan LIDL - Pivo

Radegast Klasik - Od března 2003 vaří Platan také pivo značky **Klasik** pro Plzeňský Prazdroj. Licenční smlouva mezi Prazdrojem a Platanem předpokládá výrobu kolem 100 000 hl ročně.

**Výstav piva pivovaru PLATAN podle druhů ve srovnání s ostatními pivovary za rok
2006**

Název	Celkem	Lehká piva	Piva se sníženým obsahem cukru	Výčepní piva	Ležáky	Speciální piva	Nealkoholická piva	Ochucená piva	Svrchně kvašená piva
		hl	%	%	%	%	%	%	%
Prazdroj	8 715 931			66,06	31,46		2,47		
Pivovary Staropramen	3 105 740	4,40	0,48	64,22	30,10	0,06	0,74		
Budvar	1 152 035			32,97	65,42	0,21	1,40		
Krušovice	968 208			70,72	29,12			0,16	
PMS Přerov	911 792	21,24		67,25	9,44	0,25	1,81		
Starobrno	890 833			51,51	47,09	0,96	0,43	0,01	
DRINKS UNION	901 300		0,28	38,16	61,23	0,34			
Platan	400 880	0,22	0,13	80,40	12,71	0,24	6,31		
Jihlava (Náměšť)	280 000	11,54		21,00	67,32	0,14			
Svijany	227 785			19,26	73,88	6,87			
Pivovar Černá Hora	157 878			57,90	39,49	2,52		0,10	
Nymburk , s.r.o.	166 557	4,08		62,90	32,78	0,25			
Samson	150 000			60,00	40,00				
Bernard	140 086			49,01	44,87	4,61	1,50		
Náchod	136 044		2,24	31,03	45,02	5,17	14,53		2,01
Lobkowiczký	111 585			4,61	95,39				
Ecoholding, a.s.	115 480	2,09		24,81	72,98	0,13			
Pivovar Ferdinand	102 337			81,25	13,69	1,32	3,74		
Ostatních 25 pivovarů s výstavem menším než 100 000 hl	1 137 315								
Celkem	19 771 786								

Zdroj: Podniková dokumentace

Pozn.: Výstavem piva se rozumí pivo, které opustilo brány pivovaru.

Výstav piva pivovaru PLATAN podle barvy ve srovnání s ostatními pivovary za rok 2006

Název podniku	Celkem	Světlé		Tmavé	
	hl	hl	%	hl	%
Prazdroj	8 715 931	8 615 621	98,85	100 310	1,15
Pivovary Staropramen	3 105 740	3 019 338	97,22	86 402	2,78
Budvar	1 152 035	1 132 052	98,27	19 983	1,73
Krušovice	968 208	827 985	85,52	140 223	14,48
PMS Přerov	911 792	903 748	99,12	8 044	0,88
Starobrno	890 833	876 558	98,40	11 478	1,29
DRINKS UNION	901 300	797 598	88,49	103 702	11,51
Platan	400 880	397 047	99,04	3 833	0,96
Jihlava (Náměšť)	280 000	279 200	99,71	800	0,29
Svijany	227 785	223 742	98,23	4 043	1,77
Pivovar Černá Hora	157 878	151 719	96,10	6 006	3,80
Nymburk , s.r.o.	166 557	165 068	99,11	1 489	0,89
Samson	150 000	135 000	90,00	15 000	10,00
Bernard	140 086	130 621	93,24	9 465	6,76
Náchod	136 044	129 996	95,55	6 048	4,45
Lobkowiczký	111 585	106 872	95,78	4 713	4,22
Ecoholding, a.s.	115 480	112 993	97,85	2 487	2,15
Pivovar Ferdinand	102 337	99 931	97,65	2 406	2,35
Ostatních 25 pivovarů s výstavem pod 100 000 hl					
Celkem	19 771 786	19 183 454	97,02	585 382	2,96

Zdroj: Podniková dokumentace

Výše uvedené tabulky 2 a 3 zachycují výstav pivovaru PLATAN ve srovnání s ostatními pivovary ČR za rok 2006. Z tabulek vyplývá, že nejvíce PLATAN produkuje pivo výčepní (cca 80 % celkové produkce), dále ležáky (cca 13 %) a pivo nealkoholické (cca 6 %). Z 99 % jde o pivo světlé. Pivovary jsou v tabulkách uspořádány podle velikosti ročního výstavu piva od největšího.

Ze všech českých pivovarů vyrábí *pivo řezané* (za rok 2006) pouze dva pivovary. Jsou to Starobrno s 0,31 % objemu své výroby a Pivovar Černá Hora, který vyrobil pouze 0,1 % objemu výroby.

Současný stav

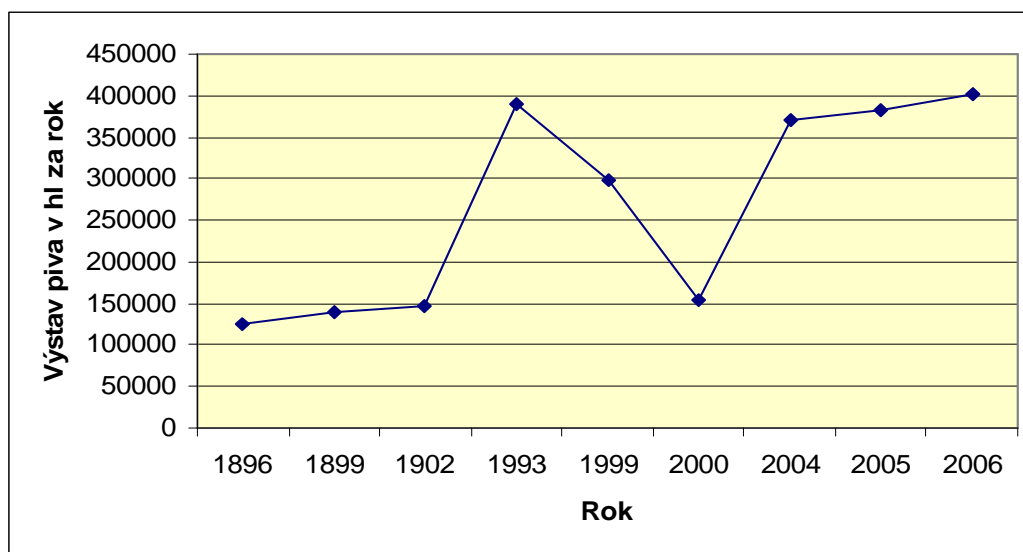
Městský pivovar Platan v roce 2006 vyrobil a prodal **400 880 hl piva**, a tím naplnil výrobní kapacitu na **94 %**. Tímto pivovar vyrobil **nejvíce piva ve své historii**, kdy poprvé za dobu existence překročil hranici 400 000 hektolitrů uvařeného piva. Pokořil tak rekord z roku 1993, kdy prodal 390 000 hl. Zvýšená produkce piva se projevila ve zlepšených parametrech nákladů na výrobu a tím i lepší v ekonomice pivovaru.

Podle ředitele pivovaru, p. Rosmüllera, se v odbytu piva výrazně projevilo teplé a suché léto. Dále bylo pro produkci pozitivní to, že má Platan stabilní dodávky pro Plzeňský Prazdroj a vyrábí i privátní pivo pro řetězec Lidl.

Pro srovnání uvádím výstav piva za jednotlivé roky:

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| - rok 1896 – 125 000 hl | - rok 2000 – 154 000 hl |
| - rok 1899 – 140 000 hl | - rok 2004 – 371 663 hl |
| - rok 1902 – 147 745 hl | - rok 2005 – 383 000 hl |
| - rok 1993 – 390 000 hl | - rok 2006 – 400 880 hl |
| - rok 1999 – 299 270 hl | |

Graf č. 1



Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že výstav piva v pivovaru PLATAN má od roku 2000 rostoucí tendenci. Jde o rok, kdy současní soukromí majitelé odkoupili pivovar od města Protivín a začali ho provozovat. Hluboký propad v produkci piva nastal v době, kdy se pivovar stal součástí společnosti Jihočeské pivovary, a.s., České Budějovice, kterým byl rok 1992.

Výroba piva

Obecně lze výrobu piva shrnout do 4 hlavních fází:

- výroba sladu,
- příprava mladiny,
- příprava mladého piva
- stáčení zralého piva.

Výroba piva začíná na varně, kde se rozemletý slad ve *vystírací** kádi smíchá s ohřátou vodou. Vzniklá směs se postupně ve rmutování kádi vyhřívá na technologicky důležité teploty, při nichž se štěpí škrob, bílkoviny a další složité látky na jednodušší. Tato fáze výroby se nazývá rmutování. Hotové dílo se scedí ve *scezovací** kádi. Získaná sladina se vaří s žateckým aromatickým chmelem, který dodává pivu jemné chmelové aroma. Považené sladině s chmelem pak říkáme mladina, která se poté zchladí na zákvasnou teplotu, zakvasí a přečerpá do kvasných tanků. Kvašení trvá přibližně 10 dnů. Prokvašenému pivu říkáme mladé neboli zelené pivo, které musí ještě dozrávat v ležáckých tancích. Během doby ležení se váže oxid uhličitý a zaokrouhluje se chuť a vůně. Pivo ke stáčení je potom na filtračním zařízení zbaveno kvasinek. Nakonec je pivo čerpáno do stáčírny, kde se plní do nerezových KEG - sudů, lahví nebo plechovek.

*Pozn.: *Vystírání* je proces na počátku vaření piva. Jedná se o smísení sladového šrotu s vodou při určité teplotě.

Scezování je proces při výrobě mladiny, kdy rmut (hustá směs rozšrotovaného sladu a vody) je ve filtrační kádi rozdělena na mláto a čirý roztok (sladinu).

Ocenění - Česká pivní pečeť

Soutěž o Českou pivní pečeť, která se každoročně koná jako součást Reprezentačních slavností piva má již desetiletou tradici. Organizuje ji společnost **Rival** ve spolupráci s **městem Tábor**. Soutěž znamená velkou přehlídku českého pivovarnictví. Jednotlivé značky piv hodnotí porota složená z manažerů a sládků českých pivovarů.

Akci tradičně bojkotují největší pivovary jako např. Plzeňský Prazdroj a Budějovický Budvar.

Pivovar PLATAN bývá na této soutěži velice úspěšný. Lze říci, že průměrně ročně získává 2 až 3 ocenění v podobě Zlaté, Stříbrné nebo Bronzové pivní pečete. Již několikrát získal také cenu „Pivo České republiky“. Jeho nejčastěji oceňovanými produkty jsou Platan Linie, Platan Alcohol Free, Platan Prácheňská Perla, světlý ležák Platan Premium a Jedenáct.

Zdroj: Propagační materiály

6.2 Zhodnocení výchozí situace – majetek a zdroje

Kapitál společnosti

Tabulka č. 4

Kapitál (v tis. Kč.)

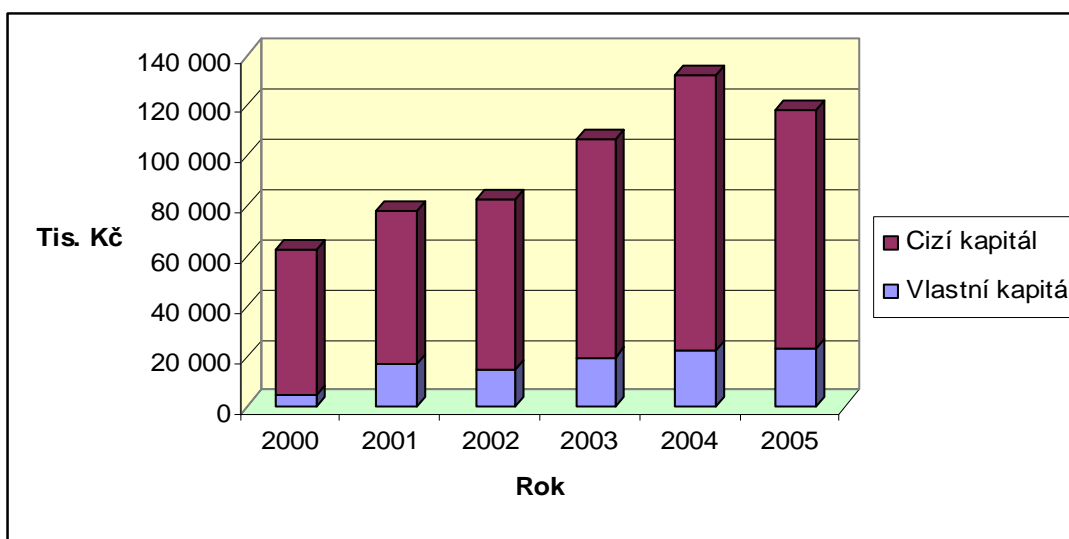
Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Vlastní kapitál	4 866	17 524	14 784	19 882	22 346	23 370
- z toho základní kap.	100	20 050	20 050	20 050	20 050	20 050
Cizí kapitál	57 587	60 401	67 850	86 808	109 874	94 820
Kapitál celkem	62 453	77 925	82 634	106 690	132 220	118 190

Zdroj: Účetní závěrka pivovaru PLATAN

Z tabulky č. 4 a grafu č. 2 vychází, že základní jmění pivovaru k 31. 12. 2000 bylo 100 000,- Kč. V průběhu roku 2001 došlo k navýšení základního kapitálu společnosti nepeněžítým vkladem ve výši 19 950 000,- Kč. Od roku 2001 společnost výši základního kapitálu nezměnila.

Graf č. 2

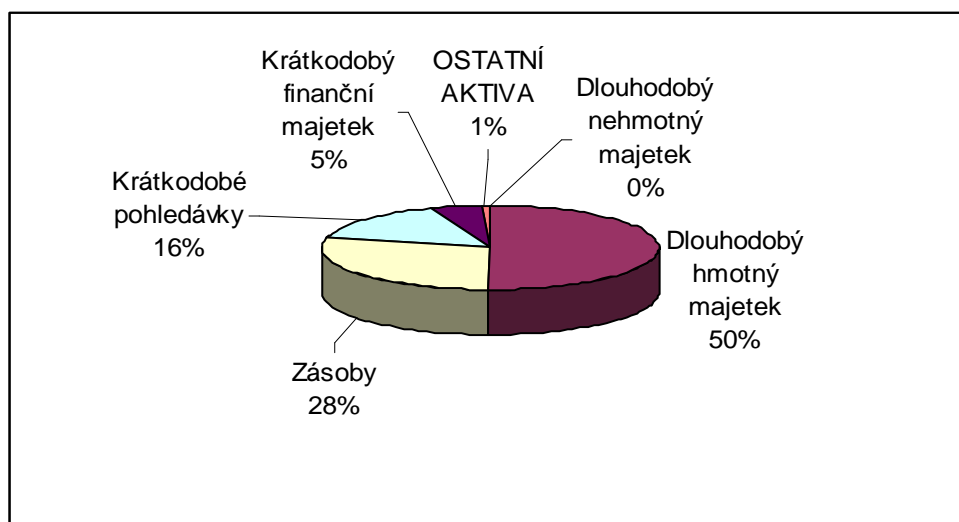
Vývoj vlastního a cizího kapitálu v tis. Kč



Struktura aktiv a pasiv k 31. 12. 2005

Graf č. 3

Struktura AKTIV k 31. 12. 2005



Zdroj: Účetní závěrka pivovaru PLATAN

K 31. 12. 2005 vykazoval pivovar celkový objem aktiv ve výši 118 190 000,- Kč. Od osamostatnění pivovaru od a. s. Jihočeské pivovary (rok 2000) došlo téměř k 40-ti procentnímu navýšení majetku. Největší podíl na aktivech zaujímá dlouhodobý hmotný majetek (přibližně 50 % z celkových aktiv) a zásoby (28 % z celkových aktiv). Přibližně 80 % krátkodobých pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů a zbytek jsou poskytnuté zálohy.

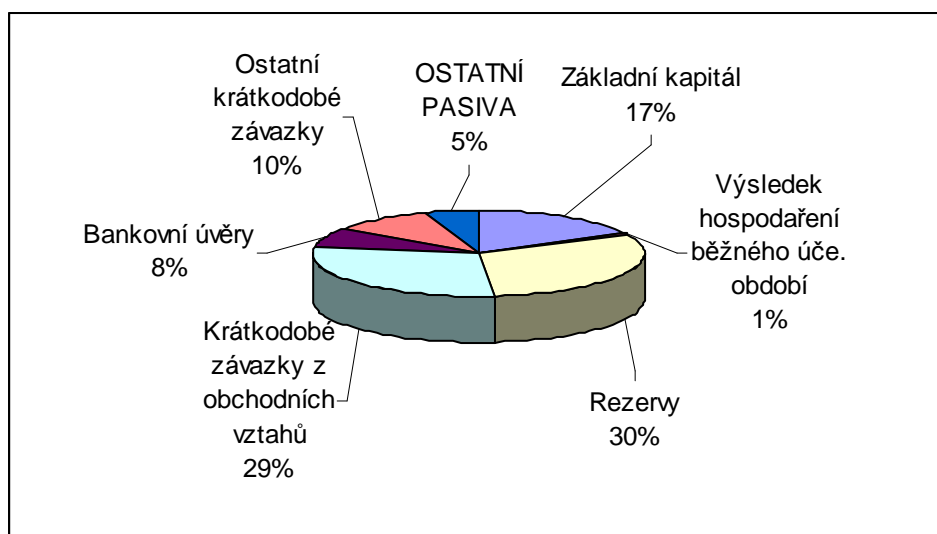
Dlouhodobé pohledávky ani dlouhodobý finanční majetek, jak uvádí graf č. 3, pivovar nevykazuje.

Dlouhodobý nehmotný majetek pivovar pro rok 2005 rovněž nevykazuje, protože ho loňský rok již zcela odepsal v částce odpisu cca 5 mil. Kč.

Dále společnost využívá hmotný investiční majetek pořizovaný formou finančního pronájmu v celkové výši cca 4,5 mil. Kč. Jde zde především o nákladní automobily.

Bližší informace podává následující graf č. 4 a příloha č. 1 – Účetní výkazy pivovar PLATAN.

Struktura PASIV k 31. 12. 2005



Zdroj: Účetní závěrka pivovaru PLATAN

Na celkových pasivech podniku zaujímají největší podíl **REZERVY** na opravy budov a zařízení v areálu pivovaru. Rezerva se utvářela 3 zdaňovací období a byla ukončena v roce 2003 v rozpočtované částce 29 079 000 Kč. V roce 2004 byly zahájeny opravy ve výši cca 2,5 mil. Kč. V roce 2005 společnost dokončila opravy dlouhodobého majetku a vyčerpala vytvořenou rezervu ve výši 23 885 327 Kč. Nevyčerpaná část byla zrušena.

V roce 2004 začala společnost vytvářet rezervu na opravu bývalého píseckého pivovaru, která se bude vytvářet 2 zdaňovací období v částce 29,8 mil. Kč. Tato rezerva byla dotvořena v roce 2005 v částce 14,9 mil. Kč.

V roce 2005 dále začala společnost vytvářet rezervu na opravu restaurace Blanice v Protivíně (6 mil. Kč) a opravu objektu Dělnický dům ve Vrkoslavicích v částce cca 6,2mil. Kč. Obě tyto rezervy budou tvořeny po 2 zdaňovací období.

Druhou největší položkou pasiv jsou krátkodobé závazky, především pak **závazky z obchodních vztahů** (29 % celkových zdrojů), jak vyplývá z grafu č. 4.

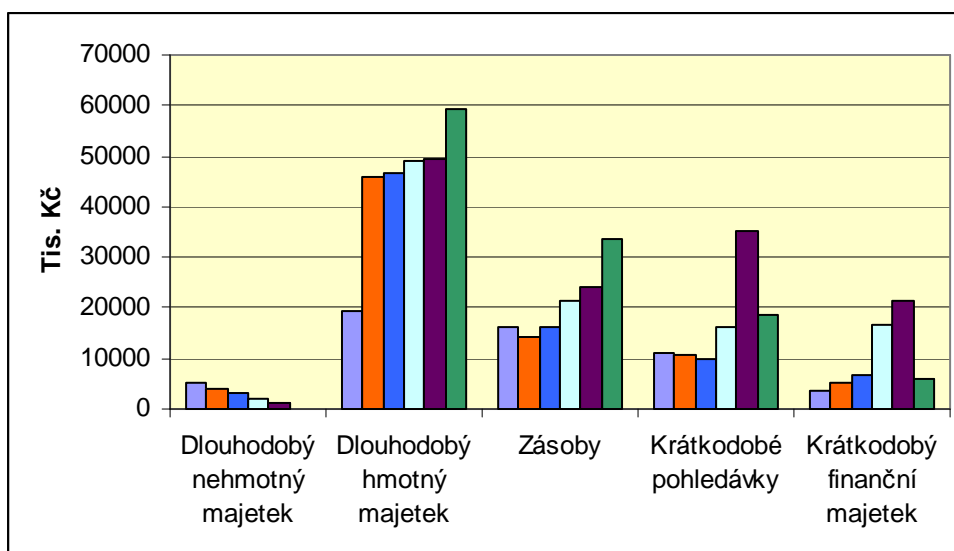
V průběhu roku 2005 nečerpala společnost žádné dlouhodobé bankovní úvěry. Pouze **revolvingový úvěr** od Komerční banky v částce 4 mil. Kč, který je krytý pohledávkami společnosti LIDL.

Pozn.: Zahřnování **rezerv** do cizího kapitálu se podle **VALACHA, J. [16]** zdůvodňuje tím, že představují budoucí závazky. Takové zdůvodnění je však diskuzní, protože závazky tohoto typu jsou často nejisté jak do výše, tak co do doby splatnosti. Tím nesplňují znak dluhu podniku. Proto je vhodnější zahrnovat rezervy jako zvláštní položku celkových pasiv - ostatní kapitál.

Vývoj hlavních položek aktiv a pasiv je zachycen v grafech č. 5 a 6.

Graf č. 5

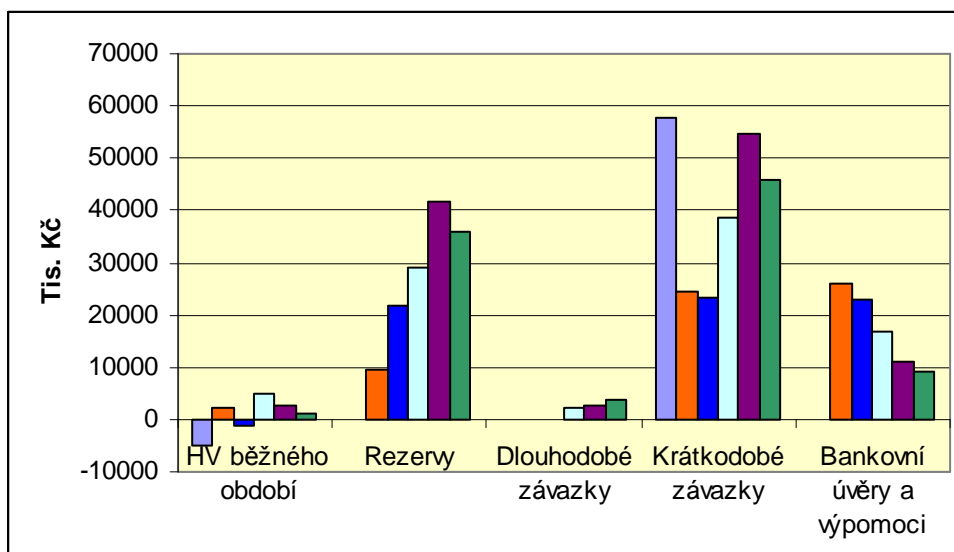
Vývoj hlavních položek AKTIV v letech 2000 – 2005
v tis. Kč



Zdroj: Účetní závěrka pivovaru PLATAN

Graf č. 6

Vývoj jednotlivých položek PASIV v letech 2000 – 2005
v tis. Kč



Zdroj: Účetní závěrka pivovaru PLATAN

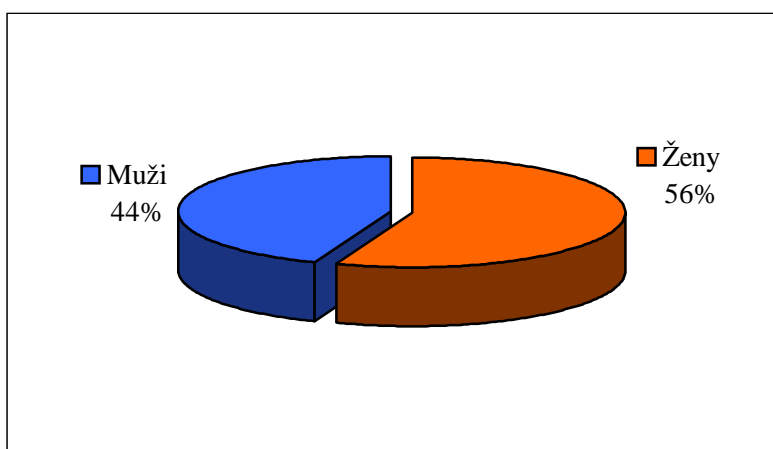
Struktura zaměstnanců

V podniku bylo k 31. 12. 2005 zaměstnáno 167 pracovníků. Z toho 93 žen a 74 mužů. Složení mužů a žen v podniku je přibližně vyrovnané a závisí na druhu vykonávané práce. Ženy se uplatňují v pracích, které nevyžadují velkou námahu a většinou také jako administrativní síly.

Grafické zobrazení struktury zaměstnanců a jejich celkový vývoj v letech 2000 až 2005 je uvedeno níže.

Graf č. 7

Struktura mužů a žen v pivovaru PLATAN k 31. 12. 2005



Zdroj: Podniková dokumentace

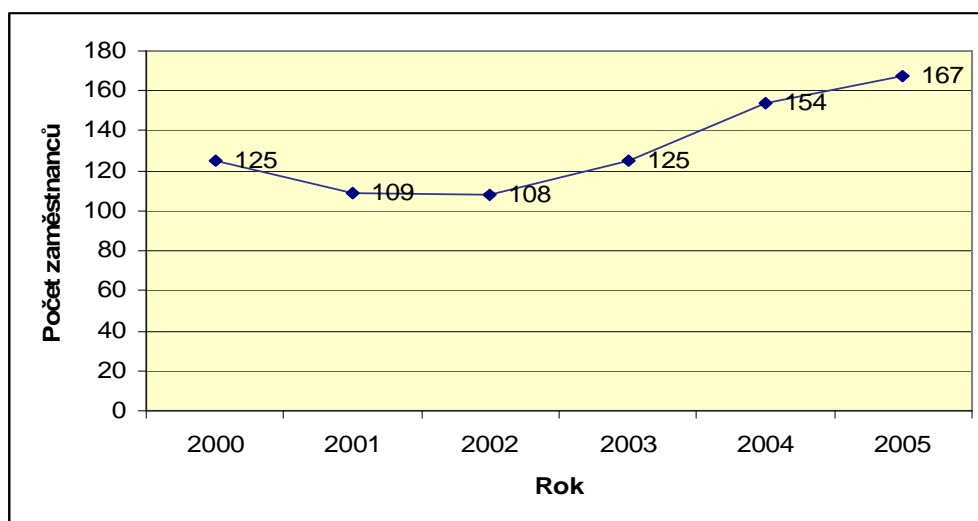
Tabulka č. 5

Vývoj počtu zaměstnanců

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Zaměstnanci celkem	125	109	108	125	154	167
z toho - vedoucí pracovníci	6	4	4	4	4	4
- členové statutárních org.	3	0	0	1	1	1

Zdroj: Výroční zpráva

Vývoj počtu zaměstnanců pivovaru PLATAN



Zdroj: Výroční zpráva

Počet pracovníků v Městském pivovaru PLATAN má v posledních letech výraznou rostoucí tendenci, ačkoli v letech 2001 a 2002 došlo k jejich snížení, z důvodu snížením objemu produkce.

Mzdové náklady

Tabulka č. 6

Vývoj celkových mzdových nákladů

(v tis. Kč)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Mzdové náklady	10 800	17 942	16 965	22 275	26 315	29 872
Zdravotní a soc. pojištění	3 751	5 809	5 853	7 802	9 088	10 366
Sociální náklady	111	122	254	185	276	418
Mzdové náklady celkem	14 682	23 873	23 072	30 262	35 679	40 656
Meziroční přírůstek v %	-	62,60	-3,36	31,16	17,90	13,95

Zdroj: Výroční zpráva

Mzdové náklady Městského pivovaru PLATAN se odvíjí od počtu zaměstnanců. Celkové vyplacené mzdy meziročně narůstaly velice nepravidelně, nejvyšší meziroční nárůst byl zaznamenán mezi roky 2000 a 2001. V roce 2002 poklesly mzdy oproti roku 2001 o 3,36 %, což je dáno právě snižováním počtu zaměstnanců.

Vývoj průměrných výdělků zaměstnanců pivovaru PLATAN je zachycen v tabulce č. 7 a v grafu č. 9.

Tabulka č. 7

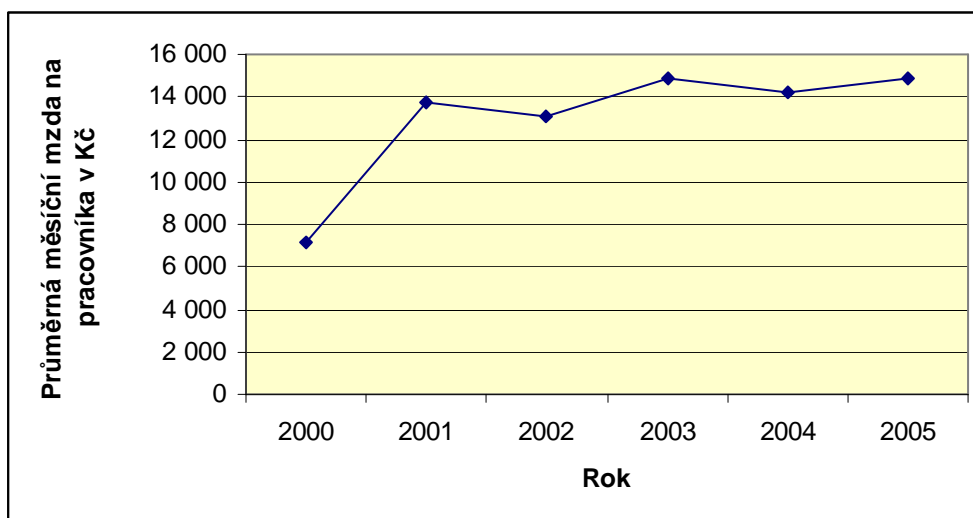
Vývoj průměrných výdělků v pivovaru PLATAN

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Počet zaměstnanců vč. vedoucích pracovníků	125	109	108	125	154	167
Roční mzdy v tis. Kč	10 800	17 942	16 965	22 275	26 315	29 872
Průměrná roční mzda na pracovníka v tis. Kč	86,40	164,61	157,08	178,20	170,88	178,87
Průměrná měsíční mzda na pracovníka v Kč	7 200	13 717	13 090	14 850	14 240	14 906

Zdroj: Výroční zpráva

Graf č. 9

Vývoj průměrných ročních výdělků na pracovníka (v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zpráva

Přehled výnosů a nákladů z běžné a mimořádné činnosti

Tabulka č. 8

Výsledek hospodaření podle běžné a mimořádné činnosti

(v tis. Kč)

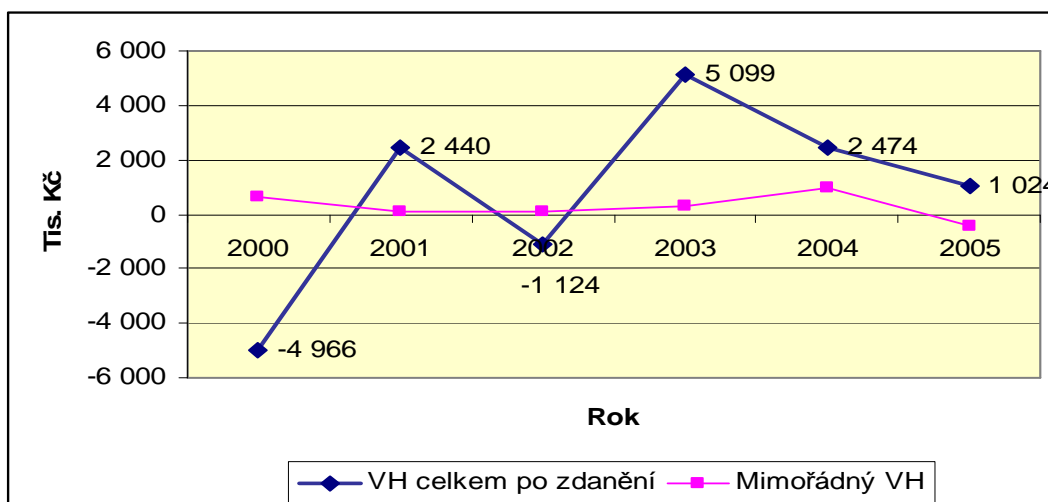
Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Výnosy běžné činnosti	60 520	108 636	125 353	232 634	271 834	292 882
Náklady z běžné činnosti	66 097	106 283	126 607	227 823	270 303	291 447
VH z běžné činnosti	-5 577	2 353	-1 254	4 811	1 531	1 435
Mimořádné výnosy	611	125	231	-25	1 026	321
Mimořádné náklady	0	38	101	-312	83	732
Mimořádný VH	611	87	130	288	943	-411
Výnosy celkem	61 131	108 761	125 584	232 609	272 860	293 203
Náklady celkem	66 097	106 321	126 708	227 511	270 386	292 179
VH celkem po zdanění	-4 966	2 440	-1 124	5 099	2 474	1 024

Zdroj: Výroční zpráva

Přibližně 98,5 % z celkových výnosů z běžné činnosti pivovaru PLATAN tvoří prodej vlastních výrobků - piva. Avšak kromě piva produkuje PLATAN i další výrobky, jejichž podíl je zanedbatelný. Jsou to kvasnice, odpady. Ve výnosech z běžné činnosti je vedle výnosů z výrobků zahrnut i prodej zboží a služeb, což dohromady tvoří přibližně 2 % všech výnosů, a dále je zde zahrnuta změna stavu nedokončené výroby a aktivace.

Graf č. 10

Vývoj výsledku hospodaření pivovaru PLATAN (v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zpráva

Protivínský pivovar PLATAN byl (jak vyplývá z tabulky č. 8 a grafu č. 10) v letech 2000 a 2002 ztrátový, a to ve výši téměř 4,9 a 1,1 milionu Kč. Naopak nejpříznivějším rokem byl rok 2003, kdy bylo dosaženo zisku ve výši přibližně 5,1 mil. Kč.

Výše tržeb i výše nákladů má stále stoupající tendenci. Mimořádné výsledky hospodaření byly každý rok ziskové, ale na celkových výsledcích se podílejí jen částečně.

6.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje řadu cenných informací, jimiž se dá posoudit finanční zdraví podniku. Ve strategickém managementu lze výstupů finanční analýzy využít při hodnocení minulé a současné finanční situace a při vyhodnocování budoucího ekonomického vývoje.

Analýza likvidity a platební schopnosti

Základním kritériem pro přijetí určité varianty plánu je zajištění likvidity a platební schopnosti podniku. Pro české podmínky pokládáme za rozhodující udržení platební schopnosti podniku, neboť struktura kapitálu v českých podnicích téměř ve všech případech ukazuje nízkou pohotovou likviditu finančních prostředků a naopak vysokou běžnou likviditu (tj. likviditu oběžných aktiv).

Kromě výsledné hodnoty za celé období je potřebné sledovat i časový vývoj platební schopnosti, zejména v případě sezónních výkyvů prodeje nebo nákupů surovin a materiálů.

- **Běžná likvidita = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky**

- hodnota v optimu se pohybuje v rozmezí od 1,7 do 2,5

- **Rychlá likvidita = (Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky**

- hodnota v optimu se pohybuje v rozmezí od 1 do 1,5

- **Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva – Zásoby – Pohledávky) / Krátkodobé závazky**

- hodnota v optimu se pohybuje v rozmezí od 0,2 do 0,8

Běžná, rychlá a pohotová likvidita pivovaru PLATAN

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Běžná likvidita	0,5331	1,2214	1,3999	1,4014	1,4723	1,2628
Rychlá likvidita	0,2487	0,6478	0,7096	0,8463	1,0330	0,5303
Pohotová likvidita	0,059	0,213	0,2835	0,4303	0,3871	0,1270

Zdroj: Výroční zpráva

Tučně zvýrazněné hodnoty jsou podle **SOUČKA, Z. a MARKA, J., 1998 [12]** v optimu.

Analýza nákladů a rentability

Aby podnik přinášel svým vlastníkům přiměřené přínosy, musí vyprodukovat takový objem zisku, aby po rozdělení jeho části do povinných a statutárních fondů byl výnos v poměru k vloženému kapitálu nejméně roven obecné úrokové míře.

Současné české ekonomické podmínky, vycházející z vysoké míry zdanění zisku a z vysokých úrokových měr ukazují, že přijatelná míra výnosnosti k základnímu jmění by se měla pohybovat kolem 40 % vloženého kapitálu. V porovnání se stabilizovanými západoevropskými ekonomikami (kde se výnosnost pohybuje kolem 10 – 15 %) jde o hodnotu téměř čtyřikrát vyšší.

- **Hrubá výnosnost základního jmění = Zisk / Základní jmění**

Tabulka č. 10

Hrubá výnosnost základního jmění pivovaru PLATAN

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
VH (zisk i ztráta)	ztráta	2440	ztráta	5099	2464	1024
Základní kapitál		20050		20050	20050	20050
Hrubá výnosnost v %		12,17		25,43	12,29	5,11

Zdroj: Výroční zpráva

Protože pivovar dosáhl v letech 2000 a 2002 ztráty, nelze tento ukazatel pro tyto roky použít. Ve zbývajících letech (krom roku 2005) dosáhl hrubé výnosnosti základního jmění přijatelného v západoevropských ekonomikách, a to ve výši cca 12 a 25 %. Na české poměry je však tato hodnota *nízká*.

• **Nákladovost produkce = Náklady / Tržby**

Pro přechodné období restrukturalizace a stabilizace podniku by nákladovost produkce měla dosahovat hodnot 85 – 90 %, ve stabilizovaném období pak musí, při současných ekonomických podmínkách, poklesnout na 60 – 75 %.

Tabulka č. 11

Nákladovost produkce pivovaru PLATAN

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Náklady celkem	66 097	106 321	126 708	227 511	270 386	292 179
Tržby celkem	61 131	108 761	125 584	232 609	272 860	293 203
Nákladovost produkce v %	108,12	97,76	100,90	97,81	99,09	99,65

Zdroj: Výroční zpráva

Městský pivovar PLATAN má podle tohoto ukazatele příliš vysoké náklady a tudíž i nákladovost, která se ve zkoumaných letech pohybuje okolo 100 %. Tomu odpovídá též vytvořený zisk/ztráta, které dosahují nízkých hodnot. Z tabulky č. 11 je také zřejmé, že v roce 2000 a 2002 převyšovaly náklady nad tržbami a hodnoty nákladovosti se tudíž pohybují nad 100 %.

• **Rentabilita k tržbám = Zisk / Tržby**

Rentabilita k tržbám ve stabilizovaném období se musí pohybovat kolem 25 – 35 % a v přechodném období by neměla poklesnout pod 10 – 12 %.

Tabulka č. 12

Rentabilita k tržbám pivovaru PLATAN

Rok	2003	2004	2005
Zisk po zdanění	5 099	2 474	1 024
Tržby	181 045	218 345	222 361
Rentabilita k tržbám v %	2,82	1,13	0,46

Zdroj: Výroční zpráva

Rentabilita k tržbám se v podniku pohybuje na velice nízké úrovni (tabulka č. 12) a zdaleka nedosahuje ani 10 %, což by bylo optimální. Situace se odráží od faktu, že podnik ve své rozvaze vykazuje vysoké náklady a tudíž nízký zisk.

Analýza zásob a pohledávek

Zásoby a pohledávky tvoří největší neproduktivní část aktiv. Je proto účelné, aby jejich podíl v oběžných aktivech klesal. Z hlediska financování to znamená i snížení celkového zatížení cizím jměním, neboť u oběžných aktiv se předpokládá principiálně financování z cizích zdrojů.

Ekonomicky silné podniky musí být schopny uhrazovat pohledávky v přijatelné lhůtě kolem 25 dnů. U zásob se jako přijatelná doba obrátky počítá zhruba 30 dnů, v závislosti na charakteru zásob a produkce.

- **Obrátkovost zásob = Tržby / Zásoby**

Hodnota se pohybuje v optimálním případě nad 10.

- **Obrátkovost pohledávek = Tržby / Pohledávky**

Hodnota se pohybuje v optimálním případě nad 12.

Tabulka č. 13

Obrátkovost zásob a pohledávek pivovaru PLATAN

Rok	2003	2004	2005
Tržby	181 045	218 345	222 361
Zásoby	21 490	24 035	33 508
Pohledávky	16 102	35 336	18 447
Obrátkovost zásob	8,42	9,08	6,64
Obrátkovost pohledávek	11,24	6,18	12,05

Zdroj: Výroční zpráva

V případě obrátkovosti zásob, jak uvádí tabulka č. 13, nebylo dosaženo optimální hodnoty ani v jednom sledovaném roce. Hodnoty se nacházejí těsně pod touto hranicí. Důvodem jsou vysoké zásoby a nízký podíl tržeb.

V případě obrátkovosti pohledávek bylo dosaženo optimální hodnoty v roce 2005. V roce předchozím byla hodnota obrátkovosti pohledávek na velice nízké úrovni. Důvodem byly extrémně vysoké pohledávky podniku, které byly ve srovnání s rokem 2005 téměř dvojnásobné.

Analýza jmění, zdrojů a zadluženosti

Struktura jmění českých podniků není zdaleka optimální a je prakticky nesrovnatelná se strukturou jmění podniků zahraničních. Celková pasiva se skládají prakticky ze dvou položek – základního jmění a úvěrů.

- **Celková zadluženost = Cizí zdroje / Celková aktiva**

- příznivá je hodnota podílu do 0,5

- **Míra zadluženosti = Cizí zdroje / Vlastní zdroje**

- pokud cizí zdroje převyšují vlastní zdroje, je situace kritická a velmi riziková. Negativní jsou hodnoty již nad 0,7. Hodnoty v rozmezí 0,3 – 0,7 jsou přijatelné. Zvýšení je akceptovatelné jen při jednorázové rozsáhlé investiční akci.

- **Úrokové zatížení = Nákladové úroky / (Zisk + Nákladové úroky)**

- optimální hodnota je pod 0,1. Přijatelné rozmezí je 0,1 – 0,3.

Tabulka č.14

Celková zadluženost, míra zadluženosti a úrokové zatížení pivovaru PLATAN

Rok	2003	2004	2005
Cizí kapitál	86 808	109 874	94 820
Vlastní kapitál	19 882	22 346	23 370
Aktiva celkem	106 769	132 220	118 190
Nákladové úroky	1 042	730	448
Zisk po zdanění	5 099	2 474	1 024
Celková zadluženost	0,8130	0,8310	0,8023
Míra zadluženosti	4,3662	4,9169	4,0573
Úrokové zatížení	0,1697	0,2278	0,3043

Zdroj: Výroční zpráva

Příznivá hodnota celkové zadluženosti je podle **SOUČKA, Z. a MARKA, J., 1998 [12]** do hodnoty 0,5. V případě zkoumaného podniku se však tato hodnota pohybuje téměř konstantně na úrovni okolo 0,8. Z toho vyplývá, že cizí kapitál se na celkových aktivech podílí přibližně z 80 %.

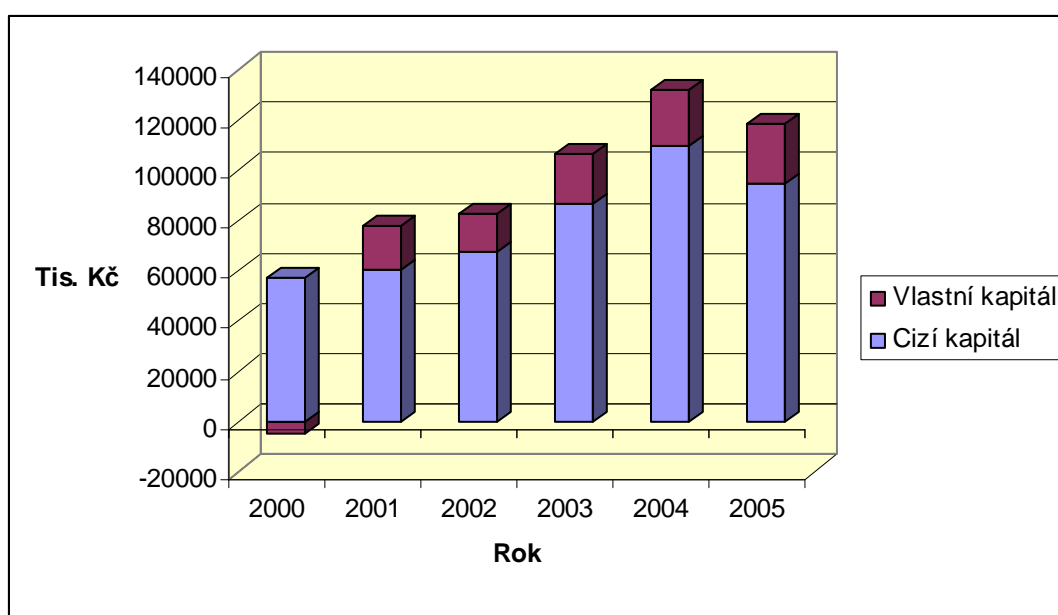
Míra zadluženosti přesahuje optimální hodnotu téměř 7krát. Podnik z velké části využívá cizí kapitál, a to bankovní a dodavatelské úvěry, a vlastní kapitál tvoří přibližně ¼ celkového kapitálu.

Ani v případě úrokového zatížení nedosahuje PLATAN optimálních hodnot. Vše se odvíjí od výše cizího kapitálu a s ním souvisejících nákladových úroků. Důvodem takové struktury zdrojů je fakt, že podnik ke své výrobě potřebuje finančně náročné stroje a zařízení.

Z výše uvedených dat (tabulka č. 14 a graf č. 11) vyplývá, že podnik je předlužen. Na 1 Kč aktiv připadá přibližně 0,8 Kč dluhu. Tato zadluženost je však zkreslena faktem, že do cizích zdrojů jsou započítávány též rezervy, které ve skutečnosti dluhem nejsou. Vývoj poměru vlastního a cizího kapitálu je zachycen v níže uvedeném grafu.

Graf č. 11

Poměr vlastního a cizího kapitálu (v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zpráva

Budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získat cizí zdroje

Růstový potenciál podniku je závislý na míře návratnosti investovaných prostředků (ROI), průměrném úroku, kterým jsou zatíženy cizí zdroje a na stupni celkové finanční zadluženosti (Cizí zdroje / Vlastní kapitál)

Z tabulky č.14 (**Míra zadluženosti**) je zřejmé, že cizí zdroje byly v letech 2000 až 2003 až 3krát větší než vlastní kapitál. Těchto velmi kritických hodnot dosahovat PLATAN v důsledku jednorázové rozsáhlé investiční akce. Míra zadluženosti má stále klesající charakter a roku 2004 se snížila více než o polovinu.

Riziko bankrotu

Šance podniku na dlouhodobou existenci lze měřit s využitím **faktoru Z**. Z-faktor lze kalkulovat přibližně podle vzorce:

$$Z = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$$

Přestože tento Z-faktor není pro české podniky zcela vyhovující, podle **ALTMANA**, jak uvádí **HROUN, J. a kol., 2000 [4]** jsou podniky se Z-faktorem **vyšším** než **2,99** vystaveny minimálnímu riziku. Podniky se Z-faktorem **nižším** než **1,81** čelí podstatnému riziku a u podniků nacházejících se někde uvnitř rozhraní je těžké předpovědět budoucí vývoj.

Tabulka č. 15

Riziko bankrotu (v tis. Kč)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Aktiva	55 404	80 800	83 234	106 769	132 220	118 190
Tržby	61 131	108 761	125 584	181 045	218 345	222 361
Z-faktor	1,10	1,35	1,51	1,70	1,65	1,88

Zdroj: Výroční zpráva

Z výsledků výše uvedené tabulky vyplývá, že podnik čelil ve všech sledovaných letech kromě roku 2005 podstatnému riziku, protože hodnota Z-faktoru v těchto letech byla nižší než 1,81. Pro hodnotu Z-faktoru v roce 2005 platí, že je zde těžko předvídatelný budoucí vývoj.

6.3 PEST (STEP) analýza Městského pivovaru PLATAN

STEP analýza je jednoduchým a efektivním nástrojem k odhalení vlivu faktorů globálního prostředí na odvětví. Zahrnuje 4 základní faktory:

Sociálně kulturní (společenské) faktory působící na pivovar PLATAN:

- **Demografie** - V České republice žije k 1. 1. 2006 celkem **10 251 079 obyvatel**. Z toho 51,2 % činí ženy a 48,8 % muži. V okrese Písek, do kterého spadá sídlo Městského pivovaru PLATAN, se nachází necelých **7 % obyvatelstva** celé České republiky, což je vzhledem k jeho rozloze přiměřené a rozdělení obyvatelstva na muže a ženy ve srovnání s celou ČR je téměř shodné.

Obecně lze říci, že po dlouholetém úbytku obyvatel České republiky začíná jejich počet od roku 2003 **narůstat**. Není to však způsobeno zvýšenou porodností, ale zahraniční migrací, a to především ze zemí bývalého východního bloku. Díky této nízké úrovni plodnosti, která je v současné době 1,18 dítěte na jednu ženu, se naše republika řadí mezi **poslední země Evropy**.

Počet živě narozených na 1000 obyvatel za rok 2005 měl v jihočeském kraji hodnotu 9,8 %, počet zemřelých 10,2 % a migrační přírůstek 3,7 %. Hodnoty narozených a zemřelých v porovnání s Prahou jsou velice podobné, jen migrační přírůstek dosahuje v Praze hodnoty 10,0 %.

Technologický segment působící na pivovar PLATAN

Technologická úroveň v pivovarnickém odvětví byla a je ovlivněna minulými čtyřiceti lety, kdy do tohoto odvětví neproudily prostředky na technologické inovace.

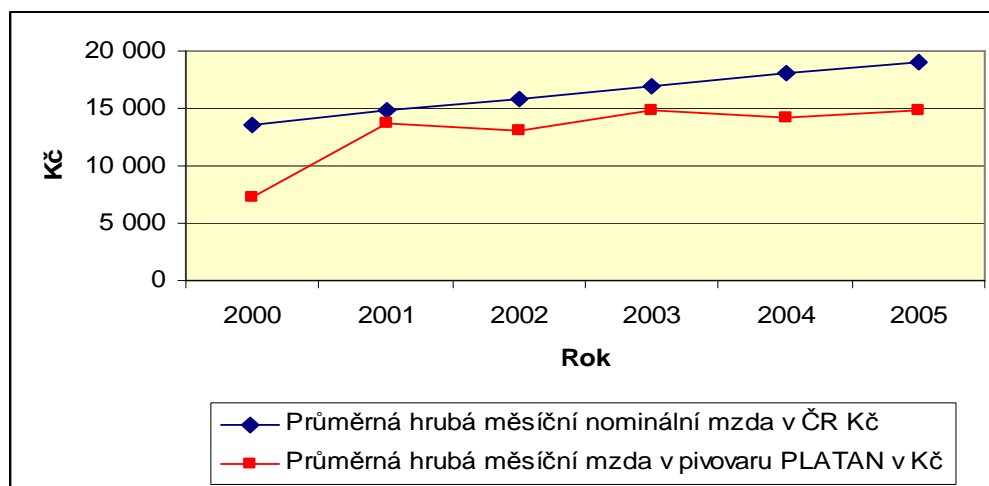
- **Nové objevy** – K novým objevům patří intenzifikace kvasného procesu, propracování způsobu dávkování chmele v průběhu chmelovaru, vyřešení dvoustupňového způsobu extrakce chmele a další.
- **Patenty** – Patenty se většinou týkají hlavně značek a označování pív.

Ekonomický segment působící na pivovar PLATAN

- **Úroveň příjmů v ČR** - Úroveň příjmů v ČR má podle níže uvedeného grafu neustále stoupající tendenci s proporcionálními přírůstky a lze tudíž předpokládat, že v ní setrvá i nadále.

Graf č. 12

**Průměrná nominální mzda v ČR ve srovnání
s průměrnou nominální mzdou v pivovaru PLATAN (v Kč)**



Zdroj: Český statistický úřad 2007

- **Vývoj hrubého domácího produktu** – Hrubý domácí produkt v ČR neustále roste. K 1.1. 2007 dosáhl HDP na obyvatele výše 312 087 Kč. Meziroční přírůstky se v posledních 5 letech pohybují v rozmezí 4,5 až 8,5 %.
- **Inflace** - Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců. Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod.

Tabulka č. 16

Míra inflace (v %)

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Míra inflace	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5

Zdroj: Český statistický úřad 2007

Charakteristickým rysem vývojové tendence míry inflace v posledním období byly výkyvy cen energií a potravin.

• **Nezaměstnanost** – Nezaměstnanost patří k nejsledovanějším ekonomickým ukazatelům. Míra nezaměstnanosti je podíl, kde v čitateli je počet nezaměstnaných a ve jmenovateli pracovní síla. Podle toho, jakým způsobem se počet nezaměstnaných získává, lze rozlišit:

- obecnou míru nezaměstnanosti, která je získána z výsledků Výběrového šetření pracovních sil podle mezinárodních definic a doporučení,
- míru registrované nezaměstnanosti, kde jsou za nezaměstnané považováni neumístění uchazeči o zaměstnání registrovaní na úřadech práce, kterou zveřejňuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Tabulka č. 17

Míra nezaměstnanosti podle MPSV a VŠPS (v %)

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
MPSV	9,37	8,78	8,9	9,8	10,31	9,47	8,88	7,67
VŠPS	8,7	8,8	8,1	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1

Zdroj: Český statistický úřad 2007

Pozn.: Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) uvádí údaje ke konci roku, Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) uvádí údaje průměrné roční.

Nejnižší míra nezaměstnanosti je zaznamenána v Praze (3,9 %) a středočeském regionu (5,4 %), naopak největší nezaměstnanost je v regionu moravskoslezském (14,6 %). V regionu jihozápadním je 5,8 %, což lze ve srovnání s celou ČR považovat za míru nižší.

• **Měnový vývoj** – Díky měnovému vývoji české koruny vůči hlavním cizím měnám (EUR a UDS) dochází ke změnám zahraničního obchodu. Jak vyplývá z níže uvedené tabulky, v posledních letech dochází k poklesu kurzu CZK/EUR a CZK/USD, což znamená, že naše měna posiluje a ceny zahraničního obchodu se tak snižují. Z tohoto důvodu je pro české firmy výhodné zboží dovážet, ale už méně výhodné vyvážet.

Vývoj měnového kurzu domácí měny vůči EURu a USD

Měnové ukazatele	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
CZK/EUR	36,882	35,610	34,083	30,812	31,844	31,904	29,784	28,343
CZK/USD	34,600	38,590	38,038	32,736	28,227	25,701	23,947	22,609

Zdroj: Český statistický úřad 2007

Pozn.: Hodnoty v tabulce č. 18 jsou dány průměrem denních nominálních kurzů koruny vůči euru za rok.

Politicko-právní segment působící na pivovar PLATAN

• **Daň z příjmu právnických osob** – Výnos z daně z příjmů právnických osob je důležitým finančním zdrojem pro státní rozpočet. V posledních letech docházelo v České republice ke snižování této sazby z 31 % na současných 24 %, o čemž vypovídá tabulka č. 19. Výše sazby daně z příjmů právnických osob není dosud známa.

Tabulka č. 19

Vývoj daně z příjmu právnických osob

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Sazba daně z příjmů právnických osob v %	31	28	26	24	?

Zdroj: Český statistický úřad 2007

• **Ochrana životního prostředí** – V posledních letech výrazně narůstá význam ochrany životního prostředí. Mnoho firem se již dobrovolně zapojilo do konceptu společenské odpovědnosti firem, týkající se nejen environmentální problematiky, ale také rozvoje lidských zdrojů, vztahů s hlavními podnikovými účastníky (stakeholdery) a rozvoje regionu, ve kterém působí, protože tato společenská odpovědnost může zásadním významem přispívat také ke zvýšení konkurenceschopnosti dané firmy, má přímý dopad na produktivitu práce a může se významně podílet na udržitelném rozvoji v rámci regionu.

6.4 Model pěti sil dle PORTERA a model šesti sil dle GROVA

Dodavatelé

- **Voda** – Vodu čerpá pivovar Platan především z vlastních zdrojů a jen v případě nouze ji kupuje od společnosti VAK (což tvoří pouze cca 2 %).
- **Chmel** – Chmel dodává společnost BOHEMIA HOP, a. s. Platan vždy jedenkrát ročně pořádá výběrové řízení na dodavatele chmelu, se kterým uzavírá 3-letou smlouvu. Rozhodujícím kritériem je výhodná cena.
- **Chmelový extrakt** – Dodává německá společnost BARTH, nebo firma LUPULINO.
- **Slad** – Část sladu si Platan vyrábí sám (má vlastní sladovnu) a část pořizuje z Kolína, Nymburku, Plzně, Tábora, Rajnhradu nebo od soukromých sladoven.
- **Ječmen** – Ječmen odebírá od okolích pěstitelů, buď od družstev nebo od soukromých podnikatelů.

Odběratelé

Největším odběratelem a zároveň největším konkurentem pivovaru Platan je *Plzeňský prazdroj*, pro který podle Plzeňské receptury vyrábí pivo značky Klasik

Druhým podstatným odběratelem je síť supermarketu *Lidl*, kterému od července roku 2004 dodává výčepní osmistupňové a nealkoholické pivo a dále jedná o výrobě jedenáctistupňového piva.

Dále Platan dováží své produkty přibližně do *180 měst a vesnic* po celé České republice, avšak větším odběratelem je *jihočeský kraj* s oblastmi Písecka, Prachaticka, Strakonice, Českých Budějovic, Tábora a Jindřichova Hradce. Ze středočeského kraje odběratelsky dominuje *Praha* a okolí, dále oblast Kolína a Mladě Boleslavy.

Platan pronikl se svými produkty i do zahraničí. Především do *Slovenské republiky*, kde opět dominuje supermarket *Lidl*. Dále expanduje do *Německa, Švédska, Ruska, Finska, Itálie, Španělska a Maďarska*. Za rok 2005 činil celkový export **15,95 %** celkové výroby.

Výstav tradiční značky Platan tvoří jen *jednu čtvrtinu* celkové produkce pivovaru.

Konkurence

Na českém trhu v současné době (rok 2006) existuje době mnoho velkých konkurenčních firem, jejichž síle a postavení na trhu musí pivovar PLATAN čelit. Díky svému vysokému výstavu piva se PLATAN řadí mezi velké pivovary, kterých je v České republice 10. Kromě těchto velkých pivovarů, jejichž výstav piva překonal hranici 200 000 hl za rok, funguje na trhu ještě přibližně 33 malých pivovarů.

Největší rozmach v zakládání nových pivovarů se projevil teprve ve 20. století, ačkoli nejstarší pivovar (Broumov - Olivětín) se datuje k roku 1348. Pivovar PLATAN podle podložených údajů vznikl v roce 1598.

Tabulka č. 20

Statistika počtu pivovarů založených v jednotlivých stoletích

Rok založení	Počet pivovarů
do roku 1600	18
1600-1700	2
1700-1800	5
1800-1900	25
1900-2006	29

Zdroj: www.pivni-tacky.cz

Z 29 pivovarů, které vznikaly ve 20. století, pouze 2 vznikly do roku 1990 a ostatních 27 pivovarů vznikalo postupně teprve v posledním desetiletí, tj. po roce 1990, kdy průměrně ročně přibyly v České republice 2 až 3 nové pivovary. Nepříznivý vliv na vznik pivovarů měla 1. a 2. světová válka.

Zdroj: www.pivni-tacky.net

**Přehled hlavních konkurentů podle výstavu piva a odbytového určení
za rok 2006**

Název podniku	Počet pivovarů	Výstav piva celkem v hl	z toho:				Podíl na trhu v %
			pro tuzemsko		pro vývoz		
			hl	%	hl	%	
Plzeňský Prazdroj	3	8 715 931	7 923 851	90,91	792 080	9,09	44,08
Pivovary Staropramen	3	3 105 740	2 511 494	80,87	594 246	19,13	15,71
Budvar	1	1 152 035	596 780	51,80	555 255	48,20	5,83
Krušovice	1	968 208	459 532	47,46	508 676	52,54	4,90
PMS Přerov	3	911 792	845 372	92,72	66 420	7,28	4,61
DRINKS UNION	4	901 300	656 728	72,86	244 572	27,14	4,56
Starobrno	2	890 833	836 047	93,85	54 786	6,15	4,51
Platan	1	400 880	336 922	84,05	63 958	15,95	2,03
Jihlava (Náměšť)	1	280 000	75 900	27,11	204 100	72,89	1,42
Svijany	1	227 785	227 785	100,00			1,15
Ostatní pivovary ČR s méně než 0,5 % podílem	33	940 014	837 630	89,11	102 384	10,89	4,75
C e l k e m	53	19 771 786	16 228 551	82,08	3 543 235	17,92	

Zdroj: Statistické přehledy 2006, Výzkumný ústav Pivovarsko-sladařský Praha

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že podle ročního výstavu piva je největším pivovarem ČR a zároveň největším konkurentem pivovaru PLATAN *Plzeňský Prazdroj*, který sloučil 3 velké pivovary: *Prazdroj, Velké Popovice a Radegast*, a tím zaujal dominantní postavení na trhu s více než 44 procenty.

Druhým největším pivovarem je *Staropramen*, který sloučil pivovary *Staropramen, Bráník a Ostravar* a tím zaujal 15,7 % podílu na trhu.

PMS Přerov taktéž sloučil některé pivovary. Jsou jimi *Hanušovice, Přerov, Litovel*.

Drinks Union sloučil *Krásné Březno, Louny, Velké Březno, Kutná Hora*.

Starobrno sloučilo *Starobrno a Znojmo*.

Sloučením s jinými pivovary dosáhly tyto podniky jednoznačně předních míst v českém pivovarnictví a pokořily tak své slabší konkurenty, kteří zůstaly samostatní. Mezi samostatnými (nesloučenými) pivovary ČR dominuje Budvar a Krušovice.

Pivovar **PLATAN**, ačkoli zůstává stále samostatným podnikem, stojí na **8. místě** v podílu na českém trhu s 2,03 %. V roce 2006 ve srovnání s rokem 2004 zlepšil svůj podíl na trhu z původních 1,98 %. Jeho současný výstav piva je 400 880 hl piva.

Kromě výše uvedených pivovarů funguje na českém trhu dalších 33 malých pivovarů, z nichž 8 má velikost výstavu v rozmezí 100 000 až 200 000 hl piva a zbylých 25 pivovarů má výstav menší než 100 000 hl. Tyto pivovary se dosud nesloučily s žádným z velkých podniků a jejich podíl na trhu nepřekračuje 1,5 %.

Potenciální nově vstupující firmy

► Z výše uvedených dat vyplývá, že vstup do odvětví není pro malé pivovary příliš složitý, zatímco pro pivovary velké, kam spadá i pivovar PLATAN, se jeví jako téměř nemožný.

Rozmach pivovarnictví se projevil teprve v posledním desetiletí, tj. mezi roky 1992 až 2001, a lze usoudit, že trh s pivem je v České republice téměř přesycený a nově vznikající podniky by tudíž měly nemalé problémy se získáváním nových odbytišť.

Substituty

► Pivo jako alkoholický nápoj má na českém trhu mnoho dalších substitutů v podobě likérů, lihovin a vín, jejichž podobnost charakteristickým vlastnostem piva není příliš veliká. Lze říci, že pivo je díky svým vlastnostem téměř nezaměnitelný produkt, který má mnoho obměn. Vyrábí se piva světlá, tmavá, nealkoholická, piva light a piva mnohostupňová. Piva ochucená na našem trhu nejsou dosud příliš známa.

Pozitivem piva je i fakt, že je to produkt, který oblíbený nejen mezi muži, ale i ženami, a to téměř všech věkových kategorií.

Komplementáři

Komplementáři jako konkurenční síla podle GROVA, jsou ty podniky, jejichž podnikání je nějak závislé na podnikání našeho podniku a naopak.

► Na podnikání pivovaru PLATAN jsou do značné míry závislí mnozí dodavatelé prvotních surovin a především hlavní odběratelé pivovaru – Plzeňský Prazdroj a síť supermarketu LIDL, neboť dodávky pro tyto podniky tvoří přibližně tři čtvrtiny celkové produkce pivovaru PLATAN.

6.5 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Analýza ekonomických charakteristik odvětví zahrnuje tyto ukazatele:

- Velikost trhu – Trh s pivem v České republice je již plně nasycen a pivovary tudíž hledají nová a stálá odbytiště především v zemích Evropské unie.

- Míra rivality mezi konkurenty - Pivovar PLATAN má několik silných konkurentů, s jejichž postavením se nemůže rovnat, ale má i mnoho malých konkurentů, jejichž síla a pozice na trhu je minimální.

- Stádium životního cyklu – Dospělost.

- Počet podniků v odvětví – 7 velkých konkurenčních podniků a 35 malých.

- Zákazníci – Největšími konzumenty piva jsou Češi, kteří si drží světové prvenství v konzumaci, dále zahraniční země, především Evropské unie.

- Složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj – Pro velké pivovary jsou bariéry velké a týkají se především vysoké závislosti na vstupech a na úrovni marketingu.

- Technologie / inovace – Investičně náročné technologie, úroveň inovací je střední.

- Charakteristika výrobků a služeb – Výrobky si jsou vzájemně podobné.

- Využití kapacity – Díky maximálnímu využití výrobní kapacity lze dosáhnout úspor z rozsahu.

- Profitabilita odvětví – Individuální podle pivovarů, maximalizovat zisk lze u většiny pivovarů především zvýšením objemu produkce (naplněním výrobní kapacity).

6.6 Analýza konkurence v odvětví

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům.

Faktory konkurence v pivovarnickém odvětví jsou zachyceny v tabulce č. 22.

Faktory konkurence v pivovarnickém odvětví

Faktor	Hodnocení						
	v procentech	0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	
Míra růstu odvětví	v procentech						
Bariéry vstupu do odvětví *	žádné				X		vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká				X		téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	X					žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	X					téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktující podmínky		X				podřizující se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech			X			nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace				X		téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní		X				málo kvalifikovaní

Zdroj: Odborná konzultace

* Pozn.: Pivovar PLATAN se díky svému vysokému výstavu řadí mezi velké pivovary (nikoli minipivovary), a tudíž ve výše uvedené tabulce hodnotíme bariéry vstupu do odvětví pro velké pivovary. Pro minipivovary by nebyly bariéry vstupu téměř žádné, tj. sloupec 3-6.

Protože hodnocení spadá převážně do levé strany rastru, lze konstatovat, že překážky vstupu do odvětví jsou velmi vysoké a souvisí zejména s nasycením domácího trhu, se vznikem velkých výrobních skupin a zhoršení podmínek pro malé a střední pivovary, s kapitálovou náročností a s vládní politikou, která působí na odvětví přímo prostřednictvím určování standardů jakosti piva, spotřební daně a daně z přidané hodnoty. Proto lze pivovarnické odvětví považovat za vysoce konkurenční.

6.7 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity navazuje na výše uvedené analýzy a sumarizuje jejich výsledky. Analýzou se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké.

Rastr pro analýzu atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka						5				
2. Diversita trhu	Počet segmentů			3							
3. Ziskovost	Rostoucí / stagnující / klesající					4					
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace						5				
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků			3							
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální							6			
7. Specializace	Zaměření, diferenciacie, jedinečnost							6			
8. Značka	Hodnota, kvalita, substitute						5				
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory			3							
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy									8	
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké / nízké náklady							7			
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance									9	
13. Technologie	Vedení, jedinečnost							7			
14. Integrace	Vertikální / horizontální / kontrola							7			
15. Možnost vstupu / výstupu	Bariéry						5				
CELKEM	-										83

Zdroj: Odborná konzultace

V ideálním případě mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je ale v reálném životě málo a skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120.

Atraktivita pivovarnického odvětví dosáhla podle konzultace s odborníkem v této oblasti skóre 83, což je pozitivní signál k tomu, aby podnik dále pokračoval v rámci svého odvětví, tedy pivovarnictví, a vsup do nového segmentu tudíž není nutný, jak by to bylo v případě, že by skóre kleslo pod hodnotu 75.

6.8 Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti bylo odpovědět na následující otázky:

- ▶ Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- ▶ Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
- ▶ Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu / nevýhodu?
- ▶ Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?

Tabulka č. 24

Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	PLATAN	Plzeňský Prazdroj	Budvar	Staropramen
Kvalita výrobku	0,05	2	2	2	2
Reputace / image	0,10	3	1	1	2
Dostupnost surovin / náklady	0,00	2	1	1	1
Technologické přednosti	0,05	3	1	2	2
Výrobní schopnosti	0,05	1	1	1	1
Marketing / distribuce	0,50	4	1	2	1
Finanční situace	0,10	3	1	1	1
Nákladová pozice	0,05	2	1	1	1
Schopnost cenového boje	0,10	2	1	2	1
Součet vah	1				
Vážené skóre konkurenční síly		3,2	1,05	1,7	1,2

Zdroj: Odborná konzultace

Každému klíčovému faktoru úspěchu byla přiřazena váha podle vnímané závažnosti a za pomoci stupnice 1-5 se vypočítala vážená skóre konkurenční síly pivovaru PLATAN ve srovnání s jeho největšími konkurenty.

Za nejdůležitější faktor úspěchu byl podle konzultace s odborníkem v pivovarské oblasti zvolen marketing a distribuce. PLATAN v tomto ohledu dostal ohodnocení 4, což je ve srovnání s konkurencí velice slabé. Zároveň špatná finanční situace ve srovnání s konkurencí zvýšila hodnotu celkového váženého skóre konkurenční síly a PLATAN se tak umístil na nejslabší pozici. U Plzeňského Prazdroje, který zaujímá dominantní postavení na českém trhu, se jeho konkurenční pozice projevila jako nejlepší. Druhým nejsilnějším pivovarem ČR je Staropramen, o čemž vypovídá i jeho umístění v konkurenční síle, a třetím je Budějovický Budvar. Z této analýzy konkurenceschopnosti vyplývá, že čím větší podíl na trhu firma má, tím silnější je jeho konkurenceschopnost.

6.9 Analýza klíčových faktorů úspěchu

Pivovar PLATAN může svou konkurenceschopnost posílit na základě rozšíření výroby na piva ochucená, např. s přídavkem medu, apod., protože na českém trhu se tyto výrobky vyskytují pouze ve velmi omezeném rozsahu. Ze všech 43 českých pivovarů se výrobou ochucených piv zabývají pouze 4 pivovary, mezi nimiž dominuje pivovar Krušovice a Starobrno, s podílem výroby těchto piv menším než 0,2 %.

Druhým klíčovým faktorem úspěchu pivovaru PLATAN může být jeho nízká přidaná hodnota, protože se nachází v postavení, kdy dodavatelé surovin i odběratelé tlačí PLATAN k nízkým cenám. Cena výrobků pivovaru PLATAN se nachází pod průměrem cen ostatních podniků.

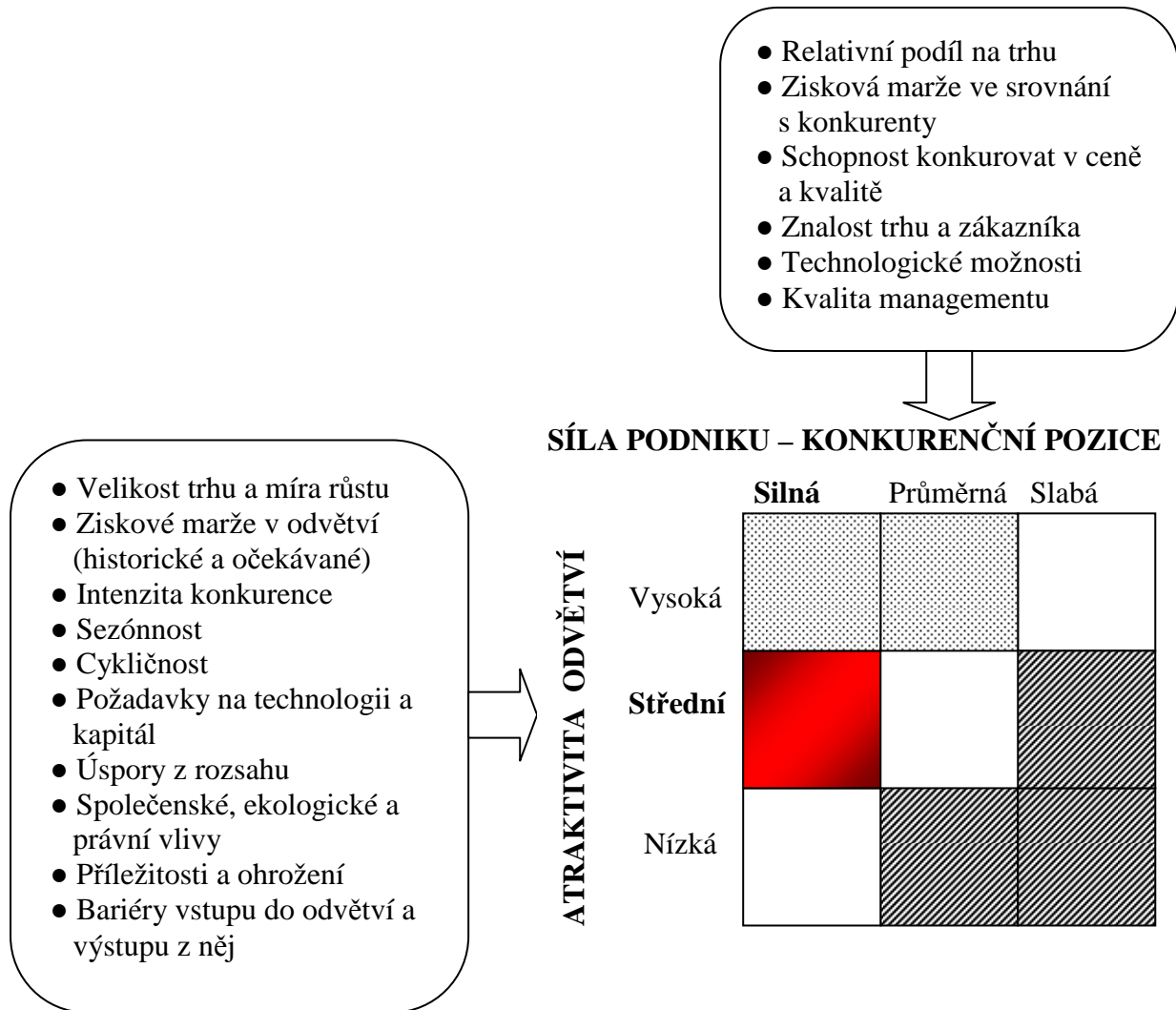
Pivovar PLATAN je aktivní v různých činnostech týkajících se společenské odpovědnosti firem v sociální i environmentální dimenzi. Podporuje aktivity Tělovýchovné jednoty Platan Protivín, pořádá koncerty, reprezentační ples, každoročně pořádá třídní akci se soutěžemi pro děti i dospělé zvanou „Pouťový víkend pod platany“, doprovázenou mediálními a hudebními partnery. PLATAN se každoročně účastní Soutěže o zlatou pečeť a sám pořádá vědomostní soutěže pro děti a mládež. Díky těmto činnostem se pivovar dostane do podvědomí spotřebitelů, což je cílem marketingu.

Díky prvenství České republiky v konzumaci piva na obyvatele se naše pivovary zviditelnily i mezi zahraničními spotřebiteli a bude tak pro ně snazší nalézt nová odbytiště i mimo ČR, zvláště pak když jsme již členy Evropské unie.

6.10 Matice GE

Matice GE je devítibuněčná matice o dvou dimenzích – celková *atraktivita odvětví* a *síla podniku* (jeho konkurenční pozice). Každá z těchto dimenzí je souhrnem několika faktorů.

Schéma č. 22



Dá se říci, že síla pivovaru PLATAN (jeho konkurenční pozice) je silná, protože jeho podíl na trhu je v porovnání se všemi konkurenčními podniky (velkými i malými) relativně velký, neboť podle ročního výstavu piva stojí na 8. místě mezi českými pivovary. Za ním stojí ještě přibližně 35 slabších pivovarů. Zisková marže je ve srovnání s konkurencí nízká a technologické možnosti jsou vzhledem ke kapacitě podniku přiměřené.

Atraktivita pivovarnického odvětví je podle výše uvedených faktorů, které ji ovlivňují, střední.

Spojením těchto dvou dimenzí se dostáváme do 1. zóny (tečkované, která je nyní

označena červeně), kde je střední atraktivita odvětví a konkurenční pozice je příznivá. Pro tuto zónu platí strategická doporučení růst a budovat a aktivity v této oblasti jsou z hlediska investic prioritní.

6.11 Evaluace dosavadní strategie

Evaluace dosavadní strategie v obecné rovině zkoumá míru konzistence strategických cílů s posláním podniku, úspěšnost implementace strategie a porovnává výsledky s očekáváními. Nejrozšířenějším způsobem evaluace dosavadní strategie je finanční analýza.

Městský pivovar PLATAN, s. r. o. dosud využíval **ofenzivní strategii** - strategii max-max, tj. snažil se o maximální využití svých silných stránek a maximální využití příležitostí. Zároveň se spojil s konkurenčně nejsilnější firmou na českém trhu (pivovarem Plzeňský Prazdroj) a vytvořil tak **konkurenční strategii zaměřenou na spolupráci**, protože si je vědom toho, že tato spolupráce přináší řadu výhod a přístupů na nové trhy a zlepšení kvality a kvantity informací z trhu.

Podle ukazatele **nákladovosti** má Městský pivovar PLATAN relativně vysoké náklady a tudíž i nákladovost, která se pohybuje okolo 100 %. Tomu odpovídá též vytvořený zisk/ztráta, které dosahují nízkých hodnot. Je zde také zřejmé, že v roce 2000 a 2002 převyšovaly náklady nad tržbami a hodnoty nákladovosti se tudíž pohybují nad 100 %. Tomuto faktu odpovídá též ukazatel **rentability k tržbám**, která se v podniku pohybuje na velice nízké úrovni a zdaleka nedosahuje ani 10 %.

V případě ukazatelů **obrátkovosti** nebylo dosaženo optimální hodnoty ani v jednom sledovaném roce. Hodnoty se většinou nacházejí těsně pod hranicí optima. Důvodem jsou vysoké zásoby a pohledávky a jim odpovídající nízký podíl tržeb.

Hodnoty **celkové zadluženosti** dosahují přibližně 80%, z čehož vyplývá, že podnik je předlužen, protože ke své činnosti využívá z větší části cizí kapitál, a sice bankovní a dodavatelské úvěry. Tato předluženost je však zkreslena vysokým podílem rezerv na celkovém kapitálu a vysokými krátkodobými závazky.

6.12 SWOT analýza Městského pivovaru PLATAN

Silné stránky PLATANU:

- značka, vybudovaná pozice na trhu, vysoká a vyrovnaná kvalita produktu
- velké výrobní a skladovací kapacity
- vysoká flexibilita ve vztahu k výrobě a přepravě produktů, flexibilní dodací lhůty
- vyspělost technologických procesů
- podmínky spolupráce s finančním trhem (relativně snadné získání úvěrů)
- vlastní technologie, budovy a pozemky
- nákladová výhoda a úspory z rozsahu

Slabé stránky PLATANU:

- málo ziskové hospodaření
- slabá pozice na trhu, pouze lokální působení a minimální vazby se zahraničními trhy
- velké náklady na přepravu produktů a na zaučení nových pracovníků
- jednostranně a sezónně využití výrobní kapacity
- málo efektivní marketing

Příležitosti PLATANU:

- potencionální získání nových (domácích i zahraničních) trhů
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků
- možnost zvyšování výstavu a sortimentu výrobků s minimálními investicemi
- inovace výrobků a restrukturalizace
- sdružování podniků v některých činnostech
- patriotismus spotřebitelů
- neměnné potřeby a vkus zákazníků

Ohrožení PLATANU:

- velká konkurence ze strany silných podniků a cenová válka
- rostoucí síla dodavatelů a odběratelů
- již plně nasycený trh s pivem
- snižování spotřeby piva

7 Diskuse

Pivovar PLATAN se nachází v pozici, kdy si může vybírat některé dodavatele prvotních surovin, a sice chmelu a ječmene, kde se jedná buď o větší externí firmy nebo o soukromé pěstitele. Rozhodujícím kritériem je zde cena. S těmito dodavateli poté uzavírá PLATAN několikaleté smlouvy. Ostatní dodavatelé mají vyjednávací sílu podstatně větší, především v případě sezónního nedostatku chmelového extraktu a sladu. Protože také odběratelé mají *značnou vyjednávací sílu*, nutí tak pivovar PLATAN udržovat ceny svých výrobků a služeb na nízké úrovni. Jeho cena se tak pohybuje lehce pod průměrem cen konkurenčních výrobků. Na podnikání pivovaru PLATAN jsou do značné míry závislí mnozí drobní dodavatelé surovin a především hlavní odběratelé pivovaru – *Plzeňský Prazdroj a síť supermarketu LIDL*, neboť dodávky pro tyto podniky tvoří přibližně *tři čtvrtiny* celkové produkce pivovaru PLATAN.

Na českém trhu v současné době (rok 2006) existuje době mnoho velkých konkurenčních firem, jejichž síle a postavení na trhu musí pivovar PLATAN čelit. Díky svému vysokému výstavu se PLATAN řadí mezi velké pivovary, kterých je v České republice 10. Kromě těchto velkých pivovarů, jejichž výstav piva překonal hranici 200 000 hl za rok, funguje na trhu ještě přibližně 33 menších pivovarů.

Největším konkurentem a zároveň největším odběratelem pivovaru PLATAN je *Plzeňský prazdroj*, pro který PLATAN podle Plzeňské receptury vyrábí pivo značky *Radegast Klasik* a *Plzeňský Primus*. Druhým podstatným odběratelem je síť *supermarketu LIDL*, pro který vyrábí pivo značky *Platan LIDL - pivo*. Pivo vyráběné pod vlastní značkou tvoří pouze ¼ celkové produkce. Tyto své vlastní produkty dováží PLATAN přibližně do 180 měst a vesnic ČR a pronikl s nimi též do zahraničí. Roční velikost exportu se pohybuje okolo 16 %.

Návrh portfolia strategických alternativ

Protože konkurenční pozice pivovaru PLATAN je ve srovnání s malými pivovary silná a v porovnání s velkými konkurenty obstojná, připadá v úvahu několik možných strategických variant:

- **progresivní strategie**, jejíž princip spočívá v získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů svých výrobků nebo jejich skupování,

- **strategie proniknutí na trh**, která spočívá ve zvýšení podílu současných výrobků firmy na jejích současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí,
- **strategie rozvoje trhu**, která je založena na představování současných výrobků na geograficky nových trzích,
- **strategie vývoj výrobku**, jejíž snahou je zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků či služeb,
- **soustředěná diverzifikace**, která spočívá v přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku,
- **strategie Joint Venture – společné podnikání**, kde dvě nebo více firem vytvoří nový právní celek, tj. firmu, pro účely vzájemné spolupráce,
- **strategie snižování výdajů**, kde je o přehodnocování nákladů a redukci majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky,
- **strategie mírně ofenzivní**, která je založena na výrobcích, které jsou nějakým způsobem diferencovány a přizpůsobeny určitému segmentu trhu,
- **strategie tržního koutu**, která je založená na segmentaci trhu a nalezení dokonce části segmentu trhu, který je firmou obsluhován. Může se jednat například o výrobu výrobků či poskytování služeb velice silné či naopak slabé sociální vrstvě obyvatel, soustředění se na trh vysoce profesionálně zaměřené složce spotřebitelů nebo části spotřebitelů vyžadující zvláštní péči.

Volba vhodné strategie

Každá firma se ve své podstatě snaží kromě dosahování zisku především o svůj dlouhodobý růst, vývoj a budování silnější pozice na trhu. V případě pivovaru PLATAN navrhuji využít **strategii proniknutí na trh**, kde bude potřeba zvýšit marketingové úsilí k získání nových odbytišť. Vhodnou strategií je rovněž **strategie mírně ofenzivní**, kde by bylo možné modifikovat současné výrobky a zařadit do výroby například dosud málo známá piva ochucená (např. medem) nebo piva ovocná. Současně by bylo vhodné použít **strategii snižování nákladů**. V tomto případě by pivovar PLATAN měl znovu zhodnotit využívání cizího vozového parku k distribuci svých výrobků ve srovnání s pořízením několika vozů vlastních. Možná je také **strategie Joint Venture – společné podnikání** s jinou firmou, se kterou by vytvořil nový právní celek a posílit tak své postavení na trhu.

8 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zpracovat projektovou studii, tj. strategický plán pro vybraný podnikatelský subjekt a pomocí strategických analýz určit pozici podniku na trhu, jeho konkurenceschopnost a najít pro podnik optimální strategii nebo strategie, díky kterým by se mohl dále úspěšně rozvíjet a budovat si na trhu silnější postavení.

Objektem zkoumání byl **Městský pivovar PLATAN, s.r.o.**, se sídlem Protivín, Pivovar 168, okres Písek, jehož předmětem činnosti je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej a pivovarnictví a sladovnictví

Pivovar PLATAN, s. r. o. působí na českém trhu již **409 let** (od roku 1598) a teprve na počátku **roku 2001** definitivně dorazil do cíle spletité cesty, během ní několikrát změnil majitele. Současnými vlastníky jsou Liberečtí podnikatelé – **J. Kašpar, I. Hurník a M. Dzikos**, jejichž snahou je zachovat tradiční technologii vaření piva a pivovar dále rozvíjet.

Nejen v důsledku vlastnických změn se roční výroba piva v minulosti značně propadala. V několika posledních letech bylo hospodaření pivovaru značně nevyrovnané s nízkými zisky až ztrátové.

V **roce 2006** PLATAN vyrobil a prodal **400 880 hl piva**, a tím naplnil výrobní kapacitu na **94 %**. Tímto pivovar vyrobil *nejvíce piva ve své historii*, kdy poprvé za dobu existence překročil hranici 400 000 hektolitrů uvařeného piva. Pokořil tak rekord z roku 1993, kdy prodal 390 000 hl. Zvýšená produkce piva se projevila ve zlepšených parametrech nákladů na výrobu a tím i lepší v ekonomice pivovaru. Přibližně ze $\frac{3}{4}$ své produkce vyrábí PLATAN pivo pod cizí značkou. Jedná se o pivo pro Plzeňský Prazdroj a síť supermarketu LIDL. Ve zvýšeném odbytu v roce 2006 se projevilo také teplé a suché léto.

Pivovar PLATAN v roce 2005 disponoval **celkovým kapitálem** ve výši **118 190 tis. Kč**, kde vlastní kapitál tvořil přibližně 20 %, a zaměstnával **167 pracovníků**. Největší podíl na jeho aktivech zaujímal dlouhodobý hmotný (investiční) majetek, který činil **50 %** celkového majetku. Na pasivech měly **30%** podíl **rezervy** na opravy budov a zařízení a **29 %** tvořily **krátkodobé závazky** z obchodních vztahů.

Protože pivovarnictví je obor, který si žádá vysoké investice na technologii, využívá pivovar PLATAN bankovní **revolvingový úvěr**, který je zajištěn pohledávkami společnosti LIDL.

Na území celé České republiky se nachází velké množství pivovarů, z nichž přibližně 10 (včetně pivovaru PLATAN) lze podle ročního výstavu považovat za velké. Se 44% podílem na českém trhu dominuje pivovar **Plzeňský Prazdroj**, poté **Staropramen** a **Budvar**. Pivovar **PLATAN** patří mezi menší, ale stále úspěšné pivovary, ačkoli zaujímá pouze **2 %** podílu na trhu a v počtu výstavu piva v roce 2006 obsadil **8. místo**. Analýza konkurence v odvětví ukázala, že pivovarnictví lze považovat za **vysoce konkurenční**. Je pravdou, že české pivovarnictví vstoupilo do etapy, která má pro většinu výrobců piva zásadní až existenciální význam. Možnosti extenzivního růstu byly vyčerpány, kupní síla stagnuje a konkurence je nyní velmi intenzivní. V tomto období je třeba pracovat na základě nových strategií.

Protože je velice těžké dostat se do stabilních obchodních řetězců, navrhuji pivovaru PLATAN využít **strategii proniknutí na trh**, kde by se měl více zaměřit na přesvědčovací propagaci a prezentovat se jako firma s vysoce kvalitním a časově dostupným produktem. Vhodnou strategií je rovněž **strategie mírně ofenzivní**, kde by bylo možné modifikovat současné výrobky a zařadit do výroby například dosud málo známá piva ochucená. Současně by bylo optimální použít **strategii snižování nákladů**. V tomto případě by pivovar PLATAN měl znovu zhodnotit využívání cizího vozového parku k distribuci svých výrobků ve srovnání s pořízením několika vozů vlastních. Možná je také **strategie Joint Venture – společné podnikání** s jinou firmou, se kterou by vytvořil nový právní celek a posílit tak své postavení na trhu. Protože zákazníci většinou preferují vysokou kvalitu a nízkou cenu, doporučuji ponechat ceny na stávající úrovni a reagovat na případné výkyvy cen u konkurence. Cílem obchodního oddělení pivovaru PLATAN by mělo být zvýšené marketingové úsilí k vyhledání nových obchodních partnerů, aby došlo k optimálnímu pokrytí území obchodními místy s produkty.

I když je trh s pivem v jihočeském regionu již dostatečně nasycen, a to zejména zásluhou Plzeňského Prazdroje, domnívám se, že pivovar **PLATAN** má šanci se svými pozitivním přístupem k zákazníkům, inovacím a zdokonalováním kvality udržet si postavení na českém trhu a dále se rozvíjet tak, aby v dlouhodobém horizontu mohl přidat ke svým **409 letům** ještě mnoho let dalších.

9 Seznam literatury:

- [1] **BARTES, F.** *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7
- [2] **DEDOUCHOVÁ, M.** *Strategie podniku*. Praha: C.H.BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [3] **FOTR, J.** *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 1. vyd. 152 s. ISBN 80-7169-694-3
- [4] **HRON, J., TICHÁ, J.** *Strategické řízení*, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2000. 124 s. ISBN 80-213-0333-6
- [5] **KAREŠ, J., VANĚČEK, D.** *Technika zpracování diplomových, bakalářských prací a jiných písemných prací*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Katedra řízení, 2000
- [6] **KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.** *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 2002. 172 s., ISBN 80-7179-578-X
- [7] **KOTLER, P.** *Marketing podle Kotlera, Jak vytvářet a ovládat nové trhy*. Praha: Management Press. 2000. 258 s. ISBN 80-7261-101-4
- [8] **KOŽENÁ, M.** *Konkurenceschopnost podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje*. Vědecké spisy VUT v Brně, Brno: Edice PhD Thesis. 2000. 28 s. ISBN 80-214-2248-3
- [9] **PALÁN, J. F., KOTVOVÁ, H.** *Management organizační změny*. Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze. Praha: CREDIT. 1998. s. 142. ISBN 80-213-0377-8
- [10] **PORTER, M. E.** *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [11] **ROLÍNEK, L. a kol.** *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: JCU ZF ČB. 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5
- [12] **SOUČEK, Z., MAREK, J.** *Strategie úspěšného podniku, Systém strategického řízení*. Praha: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3
- [13] **SEDLÁČKOVÁ, H.** *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [14] **SYNEK, M.** *Ekonomika a řízení podniku*. Učební texty pro inženýrské studium, Praha: VŠE, Praha, 1997. ISBN 80-7120-224-5

- [15] **TRUNEČEK, J.** *Management v informační společnosti*. Učební texty pro bakalářské studium. Praha: VŠE, Praha. 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9
- [16] **VALACH, J.** *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: EKOPRESS, 2001. 447 s. ISBN 80-86119-38-6
- [17] **VEBER, J.** *Manažerské základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [18] **Internetové stránky: www.czso.cz** - Český statistický úřad

www.pivo-platan.cz - Stránka pivovaru PLATAN

www.pivni-tacky.net

www.beers.cz

www.blf.cz/csr/cz

Strategy Management Incl. Pilot Project

SUMMARY

Aim of this diploma is a processing the pilot project, i. e. strategic plan for selected company (Městský pivovar PLATAN Inc, Protivín) and by the help of strategy analyses order the market position, its competitive strength and find for the company optimal strategy or strategies, thanks to them the company can further successfully evolve and build up its stronger position in the market.

KEY WORDS

Company, strategy, management strategy, plan, competitive strength, brewery.

Strategický management vč. projektové studie

SOUHRN

Cílem této diplomové práce je zpracovat projektovou studii, tj. strategický plán pro vybraný podnikatelský subjekt (Městský pivovar PLATAN, s. r. o., Protivín) a pomocí strategických analýz určit pozici podniku na trhu, jeho konkurenceschopnost a najít pro podnik optimální strategii nebo strategie, díky které by se mohl dále úspěšně rozvíjet a budovat si na trhu silnější postavení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, strategie, strategické řízení, plán, konkurenceschopnost, pivovar.

8. Přílohy

Příloha č. 1 – **Zjednodušené účetní výkazy pivovaru PLATAN k 31. 12. 2005**

Příloha č. 2 – **Organizační struktura pivovaru PLATAN**

Příloha č. 3 – **SWOT analýza**

Příloha č. 4 – **Typy strategií s bližší charakteristikou podle THOMASE**

Příloha č. 5 – **Strategie založené na chování firmy na trhu a jejich vztahu k inovacím**

Příloha č. 6 – **Strategie firmy vycházející z orientace managementu**

Příloha č. 7 – **Základní konkurenční strategie založené na trhu – strategické hodiny**

Příloha č. 1

Zjednodušené účetní výkazy pivovaru PLATAN

Rozvaha k 31. 12. 2005

	Pozemky	2 399 000		Základní kapitál	20 050 000
	Stavby	28 594 000		Fondy ze zisku	1 000 000
	SMV	24 526 000		HV minulých let	1 296 000
DHM	Ostatní DHM	3 883 000	VK	HV běžného období	1 024 000
DNM		0	VK celkem		23 370 000
DM celkem		59 402 000		Rezervy	35 983 000
	Zásoby	33 508 000		Dlouhodobé závazky	3 887 000
	Krátkodobé pohledávky	18 447 000		Krátkodobé závazky	45 745 000
OM	Krátkodobý finanční majetek (pokladna, BÚ)	5 811 000	CK	Bankovní úvěry a výpomoci	9 205 000
OM celkem		58 788 000	CK celkem		94 820 000
AKTIVA celkem		118 190 000	PASIVA celkem		118 190 000

Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2005

N		V	
Spotřeba materiálu	94 914 000	Tržby z prodeje výrobků	222 361 000
Služby	75 882 000	Tržby z prodeje materiálu	70 750 000
Mzdové N vč.odvodů SZ a ZP	40 188 000	Rezervy	5 203 000
Odpisy	8 242 000	Finanční V	213 000
Daně a poplatky	1 542 000	Mimořádné V	321 000
ZC prodaného materiálu	70 750 000		
Finanční N	2 105 000		
Mimořádné N	732 000		
Ostatní náklady	1 285 000		
	295 640 000		298 848 000
VH před zdaněním	3 208 000		
Daň	2 184 000		
VH po zdanění	1 024 000		

Příloha č. 3

SWOT analýza

		INTERNÍ FAKTORY		
		Silné stránky – S	Slabé stránky – W	
		<ul style="list-style-type: none"> - kapitálová síla - silné zdroje - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady - kvalita výrobků, atd. 	<ul style="list-style-type: none"> - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost - zastaralá technologie - vysoká režie - slabý management - špatní dodavatelé, atd. 	
		Příležitosti trhu – O	Přístup SO	Přístup WO
EXTERNÍ	FAKTORY	<ul style="list-style-type: none"> - růst trhu, růst poptávky - specializovaný trh s možností vstupu - fregmentované trhy - možnost diferenciacce - možnost integrace - možnost exportu, atd. 	Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojení. Různé formy integrace.
		Nebezpečí trhu – T	Přístup ST	Přístup WT
	<ul style="list-style-type: none"> - silná konkurence - vstup zahraniční konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciacce - stará odvětví - nestabilita trhu 	Využít pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diversifikace výrobního sortimentu. Distrukční spojení.	Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.	

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí, např. formou akvizice, joint Ventura nebo náborem nových kvalifikovaných sil.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků, pokud jsou patentově chráněny.

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

Příloha č. 4

Typy strategií s bližší charakteristikou podle THOMASE

Strategie	Charakteristika
Progresivní integrace	Získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování
Zpětná integrace	Získávání většího podílu na řízení firemních dodavatelů nebo jejich skupování
Horizontální integrace	Získávání většího podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování
Proniknutí na trh	Zvýšení podílu současných výrobků firmy na jejich současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí
Rozvoj trhu	Představování současných výrobků na geograficky nových trzích
Vývoj výrobku	Snaha zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků či služeb
Soustředěná diverzifikace	Přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku
Smišovaná diverzifikace	Přidávání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku
Horizontální diverzifikace	Přidávání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům
Joint Venture – společné podnikání	Dvě nebo více firem vytvoří nový právní celek, firmu, pro účely vzájemné spolupráce
Snižování výdajů	Přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky
Zbavování se majetku	Prodej divize nebo části organizace
Likvidace	Prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu

Příloha č. 5

Strategie založené na chování firmy na trhu a jejich vztahu k inovacím

- **Strategie ofenzivní** – znamená objevit se na trhu s novým výrobkem jako první. Je založená na špičkových výrobcích a nových technologiích a je spojena s výzkumem a vývojem zcela nových výrobků pro současné i nové trhy. Může přinést velké zisky spojené s prvním proniknutím nového výrobku na trh tím, že podnik po nějakou dobu získává de facto monopolní postavení a může si stanovit vysoké ceny. Je však také spojena s velkým rizikem neúspěchu a enormními náklady na výzkum a vývoj. Hlavním klíčem úspěchu jsou zde nové technologie a čas.

- **Strategie defenzivní** – z hlediska výrobkově tržní orientace se soustřeďuje na udržení vymezené konkurenční pozice nebo na její zlepšení, dosahované především konkurencí pomocí nízkých nákladů, nízkých nebo středně situovaných cen a vysokého podílu na trhu. Je zaměřena na široký okruh zákazníků a průměrnou spotřebitelskou poptávku. Snaží se získat především z nízkých nákladů na výzkum a vývoj a musí počítat se střední až nízkou cenou, která je nahrazována snahou o vysoké množství prodeje, nebo investicemi do výrobní základny a zvýšením efektivnosti výrobních procesů.

- **Strategie mírně ofenzivní** – odpovídá postavení „druhého na trhu“. Je v zásadě založena na diferenciaci výrobků. Hlavní rozdíl od ofenzivní není v kvalitě výrobků, ale v čase a ve stupni novosti, řádu inovace. Je založena na schopnosti reagovat a adaptovat se na změny na trhu. V principu je založena ne na výrobcích zcela nových, využívajících nové technologie, ale na výrobcích, které jsou nějakým způsobem diferencovány a přizpůsobeny určitému segmentu trhu.

- **Strategie zůstatková** – je zaměřena na přežití. Inovační aktivita není téměř žádná. V nejlepším případě založená na imitaci výrobků. Snaží se udržet nízké výrobní náklady s tím, že musí počítat s nízkou cenou. Často se objevuje u firem, které tvoří „satelity“ u velkých výrobců.

Příloha č. 6

Strategie firmy vycházející z orientace managementu

Růstová strategie

Management má v podstatě dvě základní dlouhodobé možnosti:

- udržet konkurenční pozici na trhu,
- zlepšit konkurenční pozici – růstové strategie.

V případě rozhodnutí a možnosti zlepšit konkurenční pozici se stává strategie současně výběrem ze základních možností zvýšení příjmů z prodejů a růstu firmy, která může být prováděna dvěma základními způsoby:

- integračním růstem firmy – management se orientuje na některou z možných forem integrace (zpětnou – spojení s dodavateli; dopřednou – s distributory a odběrateli; horizontální či vertikální – ve stejném odvětví či v odvětví zpracovatelsky předcházejícím či následujícím),
- intenzivním růstem firmy.

Strategie založené na základní orientaci firmy na trhu

Tato strategie vychází ze známého Porterova modelu. Firma se po analýze své konkurenční pozice, slabých a silných stránek, může soustředit buď na konkurenční výhodu vycházející z nízkých nákladů nebo se soustředit na výrobu nových výrobků nebo se soustředit na určitý tržní kout – velice úzkou část trhu.

Strategie tržního koutu

Je založená na segmentaci trhu a nalezení dokonce části segmentu trhu, který je firmou obsluhován. V této části segmentu pak může volit různou strategii pro jeho udržení, či získání většího podílu na trhu. Může se jednat například o výrobu výrobků či poskytování služeb velice silné či naopak slabé sociální vrstvě obyvatel, soustředění se na trh vysoce profesionálně zaměřené složce spotřebitelů nebo části spotřebitelů vyžadující zvláštní péči.

Příloha č. 7

Základní konkurenční strategie založené na trhu – strategické hodiny

Cenová strategie

Cenová strategie v úseku 1 je levná a nepopulární. Snižuje cenu spolu s vnímanou hodnotou a zaměřuje se na cenově citlivý segment trhu. To je ten, který akceptuje nízkou kvalitu výrobku nebo služby, protože jeho příjmy jsou nízké.

V cenové strategii úseku 2 hledají výhody všichni konkurenti. Snižují cenu a současně se snaží udržet kvalitu. Konkurenční výhodu lze dosáhnout jen tehdy, pokud se podniku podaří udržet si tuto výhodu a ostatní to nedokážou. Podnik může trvale udržet nízkou cenu jen tehdy, jestliže má nejnižší náklady ze všech konkurentů a je připraven vydržet cenovou válku.

Hybridní strategie

V praxi je možné zvyšovat vnímanou hodnotu, zatímco cena klesá. Dokonce by to tak mělo být. Mnohé japonské podniky podobnou strategii aplikovaly po mnoho let. Úspěch této strategie (úsek 3) závisí na schopnosti porozumět zákazníkům a uspokojit jejich potřebu.

Diferenciační strategie

Čistě diferenciační strategie (úsek 4) nabízí vyšší vnímanou hodnotu než konkurenti za poněkud vyšší cenu. Tato strategie staví obvykle na pověsti značky nebo jedinečnosti výrobku.

Cílená strategie

Podnik může konkurovat tím, že bude nabízet vyšší vnímanou hodnotu za vyšší cenu (úsek 5). Pokud podnik sleduje takovou strategii, zpravidla konkuruje na vybraném segmentu trhu a pokouší se tak přitahovat odlišnou skupinu zákazníků. I to může být konkurenční výhoda. Tato strategie soustřeďuje pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci zpravidla pro jeden úzký segment trhu.

Neúspěšné strategie

Strategie předpokládané v úsecích 6, 7 a 8 jsou pravděpodobně určeny k úplnému zániku. Úsek 6 předpokládá zvyšování ceny bez zvýšení hodnoty vnímané zákazníkem. Pokud má podnik monopolní postavení, je velmi pravděpodobné, že taková strategie je výhodná. Pokud by však podnik nebyl chráněn legislativou nebo vysokými vstupními bariérami, konkurence by rychle narušila tržní podíl.

V úseku 7 současně probíhá snižování hodnoty výrobku či služby při zvyšování ceny a v úseku 8 probíhá snižování hodnoty při udržování stejné ceny. Tyto strategie jsou pro podnik nebezpečné a mohou vést k rychlé zkáze.

Cílená strategie má dvě varianty. Buď je zaměřená na nízké náklady nebo na diferenciaci.

Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů

Orientuje se na vytvoření takových podmínek, které umožní podniku vyrábět levněji než konkurence. Z toho vyplývají dvě výhody:

- 1) Podnik může nabízet své výrobky či služby za nižší cenu než konkurence a jeho zisk přitom zůstane stejný jako u konkurence.
- 2) Při cenové válce má podnik lepší a silnější konkurenční pozici.

Nevýhodou této strategie je, že může být snadno konkurenty napodobena.

Diferenciační strategie

Cílem této strategie je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší výrobek. Za to může podnik účtovat cenovou prémii a zvýšit tak zisk.

Hlavním problémem této strategie je to, že je drahá, neboť spočívá ve schopnosti podniku přesvědčit zákazníka o výjimečnosti svých výrobků.